

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет аграрної економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту біоресурсів і природокористування

Яковчук Марія Леонідівна

**Підвищення ефективності асортиментної політики
підприємства / Efficiency improvement of assortment policy
at enterprise**

Спеціальність – 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування”
Магістерська програма – Менеджмент природокористування та економіка
довкілля

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МПЕДм-21
М.Л. Яковчук

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
І.В. Любезна

Магістерську роботу допущено
до захисту:

“___” _____ 20__ р.

В.о. завідувача кафедри
_____ Р.Б. Гевко

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Особливості асортиментної політики підприємства.....	5
1.2. Аналіз існуючих підходів до управління асортиментом.....	13
1.3. Роль системного підходу в підвищенні ефективності асортиментної політики підприємства.....	21
Висновок до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	41
2.1. Оптимізація асортименту продукції вітчизняних підприємств в умовах зростання конкуренції на прикладі ТОВ «Ітем».....	41
2.2. Врахування макроекономічних факторів у реалізації асортиментної політики на прикладі ТОВ «Микулинецький бровар».....	46
2.3. Модель ефективного маркетингу для формування асортиментної політики вітчизняних підприємств.....	57
Висновок до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	71
3.1. Проблеми при формуванні асортиментної політики підприємств.....	71
3.2. Впровадження нових інформаційних систем для якісного управління асортиментним портфелем.....	76
3.3. Комплексний маркетинговий підхід у реалізації ефективної асортиментної політики.....	88
Висновок до розділу 3.....	94
ВИСНОВОК.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми. 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 роздрібної 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 організації асортиментної політики підприємства, перш за все, її формування в нових умовах господарювання.

Метою магістерської роботи є визначення сутності та особливостей сучасної асортиментної політики підприємства в умовах висококонкурентного ринку, розроблення рекомендацій щодо ефективних управлінських рішень у сфері асортиментної політики підприємства.

Завдання магістерського дослідження:

- розглянути існуючі підходи до управління асортиментом та особливості асортиментної політики;
- дослідити ефективність асортиментної політики вітчизняних підприємств в умовах зростання конкуренції;
- проаналізувати модель ефективного маркетингу для формування асортиментної політики вітчизняних підприємств;
- розробити шляхи підвищення ефективності асортиментної політики підприємства.

Об’єкт магістерського дослідження: асортиментна політика підприємств.

Предмет дослідження: ефективність асортиментна політика підприємств.

Методи дослідження: наукові положення, висновки та рекомендації, що сформульовані в магістерській роботі базуються на положеннях системного, комплексного і ситуаційного підходів, що забезпечило усебічність дослідження ефективності асортиментної політики. Вирішення поставлених завдань здійснено з використанням таких методів: структурно-логічний аналіз, порівняльний та економічний аналіз, аналітичні методи: порівняльний та економічний аналіз, логічного аналізу, матричний метод та ін.

Теоретичним та інформаційним підґрунтям магістерської роботи стали законодавчо-нормативна база України; монографії, наукові розробки вітчизняних і закордонних учених з питань управління асортиментною політикою; матеріали періодичних видань; інтернет-ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці теоретико-методологічних підходів до підвищення ефективності асортиментної політики вітчизняних підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці комплексного маркетингового підходу у реалізації ефективної асортиментної політики.

Обсяг та структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості асортиментної політики підприємства

На сучасному етапі розвитку України відбуваються суттєві структурні зміни в економічних відносинах. Перехід на ринкові умови ускладнюється проблемами реалізації товарів, так як змінюється структура ринкового попиту та його кон'юнктурні коливання, збільшується конкуренція на ринку України. Таким чином, утворюється питання розробки та ефективного ведення асортиментної політики на підприємствах. Оптимальний асортимент, що сприяє оптимізації доходу, отримання бажаного прибутку на довший час є актуальними на підприємствах, як хочуть бути конкурентоспроможними. Для одержання кращих наслідків активності та оптимізація у співвідношенні системи «витрати–збут» необхідно регулярно досліджувати, вивчати повноту асортименту, можливості в розвитку товарів на майбутнє і досягнення високих результатів у економічній діяльності.

Асортиментна політика має немалий зміст за умов розвиненої економіки, так як сучасні споживачі підвищують вимоги до якості та оформлення зовнішнього вигляду товару. Основні напрями асортиментної політики подано на рис. 1.1 [6, 34].

Як показує досвід зарубіжних країн, лідирує у конкурентній боротьбі отримує найбільш компетентніший в асортиментній політиці, розуміє методику її реалізації та найефективніше нею управляє. Проте керівництво на підприємствах в Україні в більшій мірі недооцінює сутність ефективної асортиментної політики. По цій причині, вагомим стороною економічного зростання країни повинно стати збільшення уваги до визначеної проблематики.

На сьогоднішні, розроблення та запровадження обґрунтованої асортиментної політики є вагомим чинником при реалізації планів у вивченні

ринку. Дослідження частин, основ та задач цієї політики є основним завданням теперішніх науковців.



Рис. 1.1. Напрямки асортиментної політики

Економічному терміну «асортиментна політика підприємства» в теперішніх умовах належить важливе місце в системі управління діяльністю підприємства. Варто спершу розглянути термін «політика» яка є орієнтиром, пристосування до дії і правильного прийняття рішень, що налагоджує досягненню поставленої мети. Вона формується на рівні керівництва фірми на довший період, створена для збереження постійної мети, і для недопущення прийняття неякісних рішень, що не відповідають правилам щоденної нагоди. В табл. 1. наведемо підходи, що трактують категорію «асортиментна політика».

Підходи до розуміння категорії «асортиментна політика»

Автор	Визначення
Г. Л. Багієв [7]	Асортиментна політика – це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями.
О. М. Книшова [10]	Асортиментна політика припускає певний набір дій або заздалегідь обміркованих методів і принципів діяльності, завдяки якому забезпечується наступність і цілеспрямованість дій по формуванню й керуванню асортиментами товарів.
Б.Берман, Дж. Еванс [11]	Асортиментна політика – це політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури товарів, що виготовлятимуться і реалізовуватимуться продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін і ін.
Ф. Котлер [33]	Асортиментна політика – це визначення (формування та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства.
С. С. Гаркавенко [20]	Асортиментна політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки. Вона повинна забезпечити відповіді на питання з приводу формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходженню для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів.
А.Ф. Барішев [34]	Асортиментна політика – це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.
С. В. Захаров [34]	Асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп.
С. В. Близнюк [12]	Асортиментна політика – політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища.

Проведений аналіз трактувань асортиментної політики показує їх багатогранність; вони не достатньо обґрунтовуються. Через це нагальним є уточнення суті змісту терміну «асортиментна політика», яка є сферою діяльності керівника та фахівців на підприємстві, яка є сукупністю принципів, стратегій і методик, що формують оптимальний асортимент, який випускається на підприємстві, з точки зору підвищеної ефективності діяльності на підприємстві та задоволення потреби покупця. Цей напрямок важливе значення має за умов розвиненої економіки, так як сучасні споживачі

вимагають підвищених вимог до якості товару та оформлення зовнішнього вигляду товару, тому виділяють основні цілі асортиментної політики, (рис. 1.2).

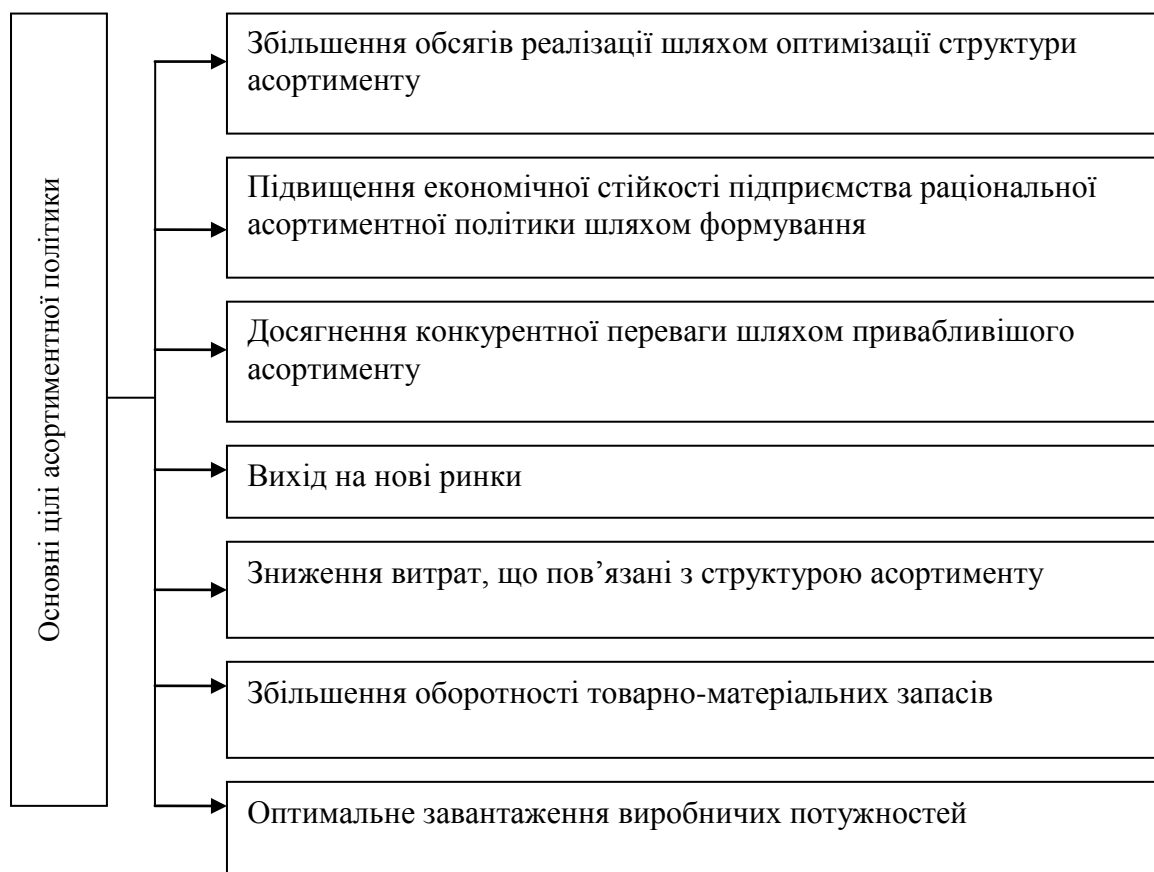


Рис. 1.2. Цілі асортиментної політики [22, 27]

Формується асортиментна політика враховуючи ряд чинників, зокрема стану потреб, технологічних можливостей підприємства, наявність аналогічного товару на ринку збуту.

Деякі автори виділяють такі проблемні питання в управлінні асортиментом:

- потреба покупців блискавично змінюється, тому підприємство змушене постійно вносити оновлювання у свій асортимент, а це піднімає вимоги до техніко-технологічної основи;

- на підприємствах належним чином не функціонує система управління асортиментом у зв'язку із складністю прогнозування щодо зміни у попиті споживача і відсутністю методики оптимізації асортименту;

- немає чітких критеріїв та інструментів оптимального асортименту на підприємствах;

- конкуренція веде до ситуації, де нова продукція не окупляє повністю інвестиції у виробництві та збут.

Важливими питаннями у розробленні асортиментної політики є інновації, конкурентоздатність товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, ефективна упаковка, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку. Формуючи асортиментну політику необхідно врахувати, відрізнєння товарів за їх видом і часом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручним використанням, гарантією і т.п.

Необхідно зазначити, що завдання управління асортиментом стикається із техніко-економічним, виробничим та маркетинговим аналізом. Сукупність техніко-економічних методів аналізу визначаються чинниками як внутрішніми так і зовнішніми у формуванні асортименту підприємства (рис. 1.3).

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.

Вагомою мотиваційною причиною у змінах до вимог ринку стали зміни в попиті і збільшення собівартості продукції, високий попит на нові товари та відносно зменшення попиту на товари, що завзято продавались у минулому.

Орієнтація торгівлі на продукцію, яка має попитом та є рентабельнішою. Проте, іншим боком процесу стає падіння у рівні обслуговування в роздрібних та гуртових мережах. Для того. Щоб перебудувати асортиментну політику, на підприємствах повинні наперед орієнтуватися на збільшення об'ємів продукції певного покупця.



Рис. 1.3. Процес формування асортименту підприємства

Асортиментна політика більшості підприємств мусить врахувати динаміку чинників, а саме підняття купівельної змоги населення, попиту споживачів, поведінка конкурентів, загальний рівень достатку не лише території, де перебувають торговельні площини, а й держави в цілому.

Ринкова економіка скеровує підприємства на інтервенцію міцних позицій, вираження можливих конкурентів та здобутті конкурентних переваг. Привілей над конкурентами може здійснитись в рахунок пропозиції для споживачів вищого рівня обслуги, додаткових послуг, що пропонуються для покупців, поміркованої політики ціноутворення, можливостей ідентифікації постійних клієнтів у торговельній мережі та ін.

При аналізі конкурентів необхідно оцінити напрямки, сильні та слабкі сторони їх діяльності і діапазону можливих дій для підвищення свого стану як у окремому сегменті споживачів, так і у комплексі [8 , 62].

Основним завданням підприємства конкурентного ринку є створення відмінних переваг, які б допомогли вибороти споживачів, а саме: режимом роботи, постійним підвищенням якості асортименту продукції, яка продається, розширенням асортименту продукції та підвищенням рівня задоволеності споживача, стимулюванням покупців здійсненням покупок продукції визначеного підприємства.

Перевагу можна отримати шляхом наявності асортименту, що за своїми характеристиками чи рівнем обслуговування перевищує пропозиції конкурентів, постійним контролем якості товарів, які продаються у торговельній мережі, сюди можна віднести походження, термін зберігання та ін., постійне підтримання мінімального асортименту товарів з метою задоволення потреб споживача. Формуючи відмінні переваги можна досягнути стабілізації чи збільшення частки ринку, отримання доходу та випередження конкурентів або втримати позицію лідера.

Ідея керування асортиментною політикою підприємства охоплює комплекс певних дій: аналізу ринку і брендів; аналізу комунікації; розподілу; юридичних відносин; відносини з конкурентами; пакування та транспортування; постачання товарів. Щоб підвищити конкуренцію між різними підприємствами необхідно комплексно підходити до процесу управління асортиментною політикою, яке, в свою чергу, в економіці дасть поруку на стабільне місце на ринку та підвищить прихильність споживачів.

Споживчий попит є важливим чинником, що справляє вагомий вплив при формуванні асортименту, і направляється максимально задовольнити попит населення та активно вплинути на попит в сторону його розширення. Формування асортименту і споживчий попит в своїй основі взаємозв'язані [9, 64].

Черговим чинником, який суттєву роль відіграє при формуванні асортименту товару, є його ціна. Покупці обов'язково визначають гранично допустиму ціну, чи певний діапазон цін в межах якого він має можливість оплатити покупку. Таким чином, одним із еталонів раціонального формування асортименту товарів на підприємстві являється забезпечення співставлення товарів з різною ціною. Формування асортименту товару на підприємстві забезпечує можливість задовольнити споживчий попит, підвищити економічну ефективність підприємства та його торгового обороту. Склад та вчасне оновлення асортименту продукції на підприємстві, у більшості, впливає на ступінь задоволення потреби, витрати потреб населення, що зв'язані з купівлею продукції.

Брак на підприємстві певних товарів, їх обмежений чи нестабільний асортимент, який не виправдовує запити покупців, зумовлюють незадоволену потребу та приводить до збільшення витрат часу народонаселення на пошук необхідних товарів, що негативно впливає на економічну ефективність. У зв'язку з цим, формуючи асортимент товарів важливо максимально задовольнити потребу споживачів при мінімальних витратах часу на здійснення купівлі та забезпечити ефективну роботу на підприємстві [31, 163].

При формуванні асортименту необхідно зважати на асортиментний перелік товарів підприємства. Розроблення певним визначеним підприємством асортиментного перерахунку товарів та проведення контролю за його дотриманням призводить до якіснішого сервісу споживачів ринку та створення міцного асортименту. Факт асортиментного перерахунку дозволяє раціонально налагоджувати асортимент товарів та регулярно здійснювати контроль його повноти та стабільності. Брак асортиментної політики призводить до змінної структури асортименту, у зв'язку з впливом певних чинників, втрачається контроль конкурентоспроможності товарів. Щоденні вирішення, що приймаються керівником у цих випадках, часто ґрунтуються переважно на підсвідомому здогаді, а не на організованому обчисленні з врахуванням довготермінових інтересів [9, 21].

Добре обдуманна асортиментна політика дає змогу оптимізувати процес оновлення товарного асортименту та служити для управління на підприємстві показником абстрактного спрямування дій, дозволяє здійснювати контроль над ситуаціями, що впливають в процесі торговельної діяльності. За умов підвищення конкуренції між учасниками ринку, асортиментна політика підприємства грає значну роль у підвищенні кількості задоволених споживачів.

Здійснення програми по розширенні асортименту пов'язане із основами фінансування, що підприємство вибирає в залежності від об'єму, строку, інших необхідних грошових засобів.

На сьогоднішній день українське законодавство не повністю відповідає умовам ринку, що призводить до обмеження розвитку підприємств, відіграє вагомую роль у проведенні асортиментної політики підприємством, що бажає досягнути успіху і зайняти прибуткове місце на ринку товарів та послуг [12, 23].

Таким чином, асортиментна політика є сферою функціонування голови та спеціалістів підприємства і є сукупністю принципів, стратегій та методик, які викликають формування оптимального асортименту продукції, яка випускається підприємством, з метою підвищення ефективної діяльності підприємства та задоволення вимог споживачів.

1.2. Аналіз існуючих підходів до управління асортиментом

З розвитком теоретичних і практичних досліджень в управлінні підприємствами з'явилося безліч напрямків, так, наприклад, було виділено управління товарним асортиментом, успішне здійснення якого нерозривно пов'язане з процесом ціноутворення, дистрибуції та просування.

Управління асортиментом є ключовим фактором у визначенні стратегії і тактики компанії на ринку, тому йому необхідно приділяти особливу увагу. Прагнення організації до беззбитковості, нарощування прибутковості базується на ефективності використання виробничого потенціалу, який також повинен

корелюватися з грамотної асортиментної політикою. Від збалансованого асортиментного портфеля безпосередньо залежить дохід підприємства, тому для більшості українських організацій питання ефективного управління асортиментом є найбільш актуальним.

Досягнення оптимальності в асортиментній політиці передбачає комплекс заходів, об'єднаних спільною метою, яка полягає в досягненні найкращої комбінації кількісних і якісних показників результативності діяльності компанії. Необхідно відзначити, що ефективність управління асортиментом безпосередньо пов'язана з перебуванням консенсусу в часто суперечать один одному цілях суміжних відділів підприємства: відділу маркетингу, продажів, фінансового, виробничого і відділу логістики. На відділ маркетингу в зв'язку з цим лягає відповідальність за генерацію внутрішніх і зовнішніх потоків інформації для досягнення кінцевої мети - оптимізації асортименту з урахуванням затвердженої філософії компанії [37, 74].

Таким чином, управління товарним асортиментом - це процес, який перетворює ринкову інформацію з урахуванням внутрішніх ресурсів компанії, її принципів в інформацію про товарний асортимент, економічно ефективного для підприємства і задовольняє вимоги споживача.

Для подальшого аналізу підходів управління асортиментом і виявлення можливих нових способів і методів управління продуктовим портфелем наведемо існуючу їх класифікацію.

Так, по-перше, методи економічного аналізу асортименту використовують показники економічної ефективності: точка беззбитковості, коефіцієнт вкладу на покриття, операційний важіль і запас фінансової міцності.

Більш того, в рамках даного підходу також існують комплексні методики економічного аналізу асортименту: ABC-аналіз, XYZ-аналіз, метод Дібба-Симкина і інші [52, 45].

Однак, на наш погляд, перераховані методики не є оптимальними і відображають цілісну картину. Безумовно, незаперечний плюс ABC-аналізу в тому, що він дозволяє визначити низькорентабельні продукти, а XYZ -

продукти з нерегулярним споживанням і непрогнозованими коливаннями попиту. Більш того, більшість підприємств поєднують обидва цих методи, що дозволяє їм підвищити ефективність системи управління асортиментним портфелем. Але прогалини в дослідженні асортименту при використанні даних методів все одно залишаються. В першу чергу це викликано тим, що всі перераховані вище методи ґрунтуються на аналізі результатів і динаміки продажів, а такі важливі і часом вирішальні чинники, як сезонність, певний етап життєвого циклу продукту, рівень завантаженості виробничих ліній, необхідність присутності продукту в матриці клієнта через залежності від інших продуктів, залишаються врахованими.

Багато вітчизняних і зарубіжних економістів висловлюють схожу точку зору, пропонуючи свої варіанти посилення або конкретизації даних методів, прийнятих в науці в якості базових. Більшість сходиться на тому, що для оцінки ефективності асортименту найбільш ефективним є використання багатокритеріального аналізу [53, 110].

По-друге, методи, що використовуються для аналізу ринкової ситуації передбачають здійснення конкурентоспроможної діяльності можливо тільки при наданні належної уваги до ринкової ситуації, зміни кон'юнктури ринку, поведінки конкурентів, аналізу змін у державному регулюванні і т.д. Найбільш поширені інструменти в даній категорії: концепція життєвого циклу товару, розрахунок індексів економічної кон'юнктури, концепція кривої досвіду, SWOT-аналіз, розрахунок п'яти сил конкуренції Портера.

Найбільш популярним методом, що використовується в більшості великих компаній при формуванні асортиментної політики та продуктової стратегії, є SWOT-аналіз. Звичайно, в даному аналізі проводиться комплексне вивчення і сильних, і слабких сторін асортименту підприємства, але при його використанні фінансові та статистичні дані, які як раз є основними в методах першої групи, йдуть на другий план.

По-третє, матричні моделі до яких відносяться матриця «товар-ринок» І. Ансоффа, її модифікації, запропоновані Є.В. Клавдієвою, матриця родових

стратегій М. Портера. Дані методи дозволяють сформулювати альтернативи асортиментної стратегії, виходячи з цільових установок підприємства. Оптимізувати товарний асортимент не тільки по відношенню до зовнішнього середовища і до цілей підприємства, а й до його ресурсів і можливостей покликані наступні моделі [41, 98]:

- матриця «зростання / частка ринку» Бостонської консультативної групи;
- модель Arthur D. Little / Life-Cycle (ADL / LC);
- матриця General Electric - McKinsey;
- концепція стратегічного управління Hofer / Schendel (матриця Хофера);
- «матриця спрямованої політики» (DPM - Direct Politic Matrice), розроблена компанією Shell.

Дана група методів аналізу асортименту в якомусь роді схожа з методами другої групи, тому до її мінусів також можна віднести те, що вона може бути застосовна швидше в рамках розробки продуктової стратегії, ніж в оперативній роботі з управління асортиментом.

По-четверте, метод розробки плану продажів включає в себе різні методи математичного моделювання: оптимізаційні лінійні і нелінійні моделі, динамічні моделі, імітаційні моделі, балансові моделі і т.д.

Даний підхід гарний лише в поєднанні з іншими методами, що дозволяють аналізувати не тільки фактичні та планові дані з продажу поточного асортименту, а й враховувати ринкову ситуацію, активність конкурентів, внутрішній стан підприємства і т.д.

По-п'яте, існує, управління асортиментом по товарних категоріях (категорійний менеджмент). Категорійний менеджмент - система управління асортиментом, в основі якої лежить виділення в структурі асортименту товарних категорій з подальшим управлінням ними як самостійними бізнес-одиницями.

Останній метод останнім часом набуває все більшої популярності серед російських підприємств, тому зупинимося на ньому більш докладно. Він ґрунтується на двох головних правилах:

1) споживач - основна цінність, вся діяльність орієнтується на максимальне задоволення його запитів;

2) категорія є самостійною бізнес-одиницею, вона передбачає наявність єдиного особи, відповідальної за все, що відбувається в рамках категорії.

Категорійний менеджмент дозволяє досягти помітних результатів за рахунок детального опрацювання факторів, що впливають на конкретний товар або товарну групу.

До основних завдань категорійного менеджера відносяться [44, 228]:

- аналіз ринку товарів і послуг з визначенням продукції, максимально задовольняє потенційний попит покупця;
- оптимізація складських запасів і товарних потоків на основі виявлення і реалізації продукції підвищеного попиту;
- чітке розбиття товарних груп на категорії;
- оптимізація управління фінансами в кожній категорії товарів;
- розробка чіткої асортиментної політики;
- визначення правильного позиціонування товару в категорії;
- розробка та проведення промопрограми в рамках категорії;
- аналіз впливу різних груп товарів як в категоріях, так і між ними;
- врахування інтересів виробників, постачальників, покупців;
- розробка системи оцінки ефективності.

Відзначимо, що категорійний менеджмент передбачає формування комплексного підходу до розвитку окремої бізнес-одиниці, що виводить підприємство з розгалуженою торговельною мережею і асортиментом товарів на якісно новий рівень за рахунок орієнтації на максимальну задоволеність споживачів і збільшення маржинального доходу від продажу товарів.

Безумовно, оптимізація асортименту підприємства є багатоступеневим процесом, що полягає в зборі, структуруванні, аналізі та оцінці інформації про

товари на ринку. Логічна схема оптимізації асортименту підприємств повинна починатися з маркетингового дослідження, що включає розгляд динаміки продажів і рівня цін по товарних групах, визначення впливу зміни ціни на обсяги продажів, оцінку загального стану галузі, перспектив зміни попиту і конкуренції в сегментах і т.д. На основі проведених досліджень фахівці з маркетингу розробляють заходи щодо зміни структури асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентної позиції організації і збільшення частки ринку. Однак для оцінки і оптимізації асортименту недостатньо дослідження зовнішнього середовища (ринків, конкурентів), велике значення має аналіз внутрішньої інформації підприємства. Наступним найважливішим етапом в процесі оптимізації асортиментної політики є аналіз вже розроблених маркетингових рішень, а також розрахунок основних фінансових показників, що вказують на ефективність асортиментної позиції, і вироблення пропозицій щодо вдосконалення структури асортименту організації. Для цього необхідно застосовувати наступні рекомендації [47, 25]:

1. Дослідження продажів і ефективності асортименту потрібно починати на рівні великих груп, поступово переходячи до підгруп і окремим SKU (Stock keeping unit - асортиментна позиція). Це не дозволить деталям затьмарити загальну картину.

2. Порівняльний аналіз показників продажів різних SKU необхідно проводити тільки на рівні їх груп і підгруп. Якщо розглядати SKU різних категорій, то висновки можуть виявитися необґрунтованими.

3. Постійний контроль показників, а також структури продажів - обов'язкова умова своєчасного виявлення впливу негативних факторів та вжиття заходів щодо їх ліквідації.

4. Аналіз не повинен концентруватися на одній групі показників, так як це може спотворити загальний висновок.

У середині кожної товарної категорії компанія вибудовує рейтинг продуктів по базовим критеріям - обсяг продажів, прибуток або і те й інше. За допомогою цього рейтингу можна виявити «сильні» і «слабкі» продукти і

відсікти ті, чиї продажі вносять найменший внесок в загальний продаж. Рейтинг успішних і неуспішних товарів складається на основі відразу декількох параметрів, серед яких можуть бути як базові (обсяг продажів, прибуток), так і додаткові (наявність замінників і т.д.).

Далі будуються більш складні аналітичні моделі, що дозволяють порівнювати ефекти різних рішень про зняття товарів з продажу і прогнозувати обсяги продажів нових продуктів. Так вимальовується більш загальна картина асортименту, товарних категорій і динаміки продажів. Аналіз споживчих потреб - наступний і найглибший рівень аналізу, для якого доводиться задіяти всі наявні дані і будувати модель поведінки споживача для кожної товарної категорії. Спираючись на складну систему критеріїв, компанія може проаналізувати показники товарів уже в їх взаємозалежності: паралельно виключати зайві позиції, додавати нові і оцінювати загальний результат.

Також не можна залишати поза увагою свої і чужі помилки при оптимізації асортименту. Ось одні з таких факторів, що негативно позначаються на проведеній асортиментної політики [50]:

- Надмірна лояльність до постачальників ніж до споживачів через жорстких умов укладених договорів;
- Занадто сильна концентрація уваги на рекламних кампаніях, що веде до активізації продажів товарів зі знижками на шкоду іншим товарам;
- Нездатність проводити зміни в асортиментній політиці в необхідному масштабі і з необхідною інформаційною та організаційною підтримкою;
- Формування асортименту на основі споживчих переваг менеджера;
- Втрачена вигода через відсутність в асортименті нових продуктових ліній і товарів або, навпаки, збереження в асортименті товарів, що знаходяться в кінці життєвого циклу;
- Розпилення зусиль на неперспективні товари, зниження ефективності продажів за рахунок надмірного розширення асортименту;
- Діяльність бізнесу зорієнтована на невірні цілі;

- Довга ланцюжок прийняття рішень про внесення змін до асортименту, преїскурант, викладку і т.п.

Як правило, підхід до оптимізації асортименту вибудовується послідовно: компанія поступово переходить від простого аналізу до більш комплексним рішенням - йде «від хорошого до великого», як висловлювався відомий фахівець з менеджменту Джим Коллінз.

В кінці 90-х - початку 2000х років консалтинговою компанією Partnering Group була розроблена методика «8 кроків ефективного управління асортиментом», визначальна список дій, які необхідно здійснити, щоб процес управління асортиментом на підприємстві функціонував успішно. Друга назва методу, - «модель Харріса», придумано в честь розробника [53, 341].

Першим, і найважливішим кроком у процесі управління категорією є визначення самої категорії: яка цільова аудиторія даних продуктів, як часто вони будуть купувати ці продукти, де вони будуть шукати на полицях в магазині і т.д. Далі позначається ключова роль категорії, яку вона буде виконувати в загальному портфелі підприємства: отримання додаткового прибутку, залучення нової категорії покупців, сезонна пропозиція і інше.

Наступні два кроки полягають в аналізі зовнішньої і внутрішньої середовища категорії, фінансових показників і активності конкурентів. Далі формуються стратегічні і тактичні завдання і цілі категорії, визначаються конкретні дії по досягненню поставлених цільових показників, після чого сьомим кроком починається втілення запланованого у життя. Фінальним етапом категорійного менеджменту, відповідно до моделі Харріса, є аналіз та валідація виконання поставлених цілей і завдань по категорії. Даний крок повинен повторюватися з постійною періодичністю, щоб встигати вчасно переорієнтуватися в реаліях мінливої економіки [57, 85].

Безумовно, категорійний менеджмент добре себе зарекомендував і успішно використовується на багатьох підприємствах, але на наш погляд, цей підхід все одно не охоплює всі можливі аспекти бізнес-процесів з управління асортиментом. Більш того, даний 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, з появою нових прикладних задач виявляється недостатність традиційних підходів щодо управління асортиментом. Крім того, виявляється недостатність або неповноцінність методів аналізу та управління продуктивним портфелем. Саме тому, використання нового сучасного методу в рамках управління асортиментом, на наш погляд, може дозволити по-новому підійти до предмету вивчення.

1.3. Роль системного підходу в підвищенні ефективності асортиментної політики підприємства

Будь-яке підприємство є складною системою, де всі процеси, відділи та функції тісно взаємопов'язані і переплетені. Якби воно представляло собою закриту систему, то його управління було б чітко регламентовано і в якійсь мірі постійно. В умовах швидко мінливих чинників ринкового середовища, синхронізувати всі процеси у відкритій системі, який є практично всі підприємства, представляється практично неможливим. З метою хоч якось систематизувати дії всередині підприємства, керівництво об'єднує всіх співробітників в більш керовані частини, формуючи відділи, департаменти і т.д. При цьому, на кожен відділ покладаються певні особливі функції.

Процес управління асортиментом є одним з ключових, особливо на підприємствах харчової промисловості, де продукти є основою функціонування. Найчастіше, якщо підприємство орієнтоване на ринок, процес управління асортиментом покладається на відділ маркетингу, в який також входить лабораторія з розробки нових продуктів. У той же самий час, інші процеси, такі як управління логістичними потоками, контроль і аналіз фінансових витрат і інші, лягають на інші відділи і стають ключовими саме для них. Цілком логічно, що при такому підході фокус на ефективне управління

асортиментом буде тільки у відділу маркетингу, в той час як інші відділи можливо навіть будуть за рахунок своїх дій знижувати ефективність асортименту, досягаючи при цьому своїх цілей.

Звернемося до твердження, представленому в книзі Елі Шрагенхайм: «Ефективність роботи організації визначається невеликим числом параметрів, що дає нам метод управління складними системами. Зворотне цього твердження говорить, що «для досягнення мети організації необхідно максимально задіяти кожен її елемент» [58, 423]. Безумовно, в першу чергу, тут мова йде про досягнення спільної, єдиної мети організації, але на наш погляд, ці думки можуть бути цілком перенесені на такий елемент складної системи, як управління асортиментом, який в свою чергу також є складною підсистемою і підрозділяється на сотні мікроелементів .

Розглянуті в попередньому параграфі існуючі методи управління асортиментом володіють як плюсами, так і мінусами. І однією з ключових проблем всіх методів є те, що вони розглядають якусь певну область в рамках управління асортиментом, а не весь процес і його зовнішню і внутрішню середу. Існуючі методи управління і аналізу асортиментом фокусувалися на питаннях прибутковості для компанії (ABC-аналіз), затребуваності на ринку (BCG-матриця), рівня конкурентоспроможності (SWOT-аналіз) і т.д.

Пропонований системний підхід дозволить подивитися на проблему ефективності асортиментного портфеля підприємства за допомогою системного мислення. Суть даного мислення полягає в цілісному, широкому погляді на проблему. Такий погляд допоможе уникнути прийняття тимчасових рішень, коли, вирішивши проблему «зараз», ми можемо отримати набагато більш серйозні наслідки і проблеми «потім».

На думку Денніса Шервуда, відомого біофізика і економіста, суть системного мислення в тому, щоб «побачити ліс за деревами». «Саме це дозволяє приймати більш ефективні, здорові і мудрі рішення. Більш ефективні, тому що вони виникають в результаті розгляду проблеми в комплексі, в усій її складності. Більш здорові, тому що вони приймаються при повному розумінні

їх наслідків, коли виникнення непередбачених ускладнень просто неможливо. Нарешті, більш мудрі, тому що вони витримують найважчу перевірку - часом» [60, 59].

Одним з найбільш простих і наочних інструментів системного мислення є діаграми циклічної причинності, розроблені співробітниками Массачусетського технологічного інституту і ретельно розглянуті в роботах Денніса Шервуда. Дані діаграми використовуються для опису складності і взаємозв'язку елементів реальних систем. Одним із прикладів діаграм циклічної причинності може бути опис динаміки зростання населення.

Зазвичай, чим більше населення, тим більше кількість народжених. При чому, темп зростання кількості народжених визначається статистичним показником «рівень народжуваності». Але не варто забувати, що існує зворотний показник «рівень смертності». Тому, зворотна залежність також існує: чим більше населення, тим більше кількість померлих, але оскільки в свою чергу воно скорочує населення, тип зв'язку тут негативний. Тепер побудуємо діаграму циклової причинності для процесу по управлінню асортиментом. Отже, ключовим завданням управління асортиментом на підприємстві є формування ефективного продуктового портфеля.

Асортимент безпосередньо впливає як на фінансові показники та обсяги продажів, так і на витрати. Звідси виникає питання: «Як визначити який портфель є ефективним і що дійсно впливає на його ефективність?».

Якби ми дивилися на проблему більш детально, то швидше за все, ми б склали ABC-XYZ аналіз, в ході якого були б виявлені низькорентабельні продукти з нерегулярним споживанням і непрогнозованими коливаннями попиту, які стали б першими кандидатами на висновок з асортименту. Після цього асортимент скоротився б на n найменувань, в цілому прибутковість по портфелю збільшилася, але лише на короткий період часу [52, 43].

Наступного року ситуація б повторилася. Наприклад, з'ясувалося, що в результаті виведення з асортименту вибраних продуктів, витрати на персонал і склади розподілилися між рештою продуктами. Більш того, скажімо, один з

виведених продуктів, незважаючи на низьку прибутковість, мав досить високий обсяг продажів і мав вкрай високою продуктивністю.

Співробітники, які приймають рішення, про це не знали, так як це входило в зону компетенцій виробничого відділу, який не брав участі в процесі управління асортиментом. В результаті всього, виробничі витрати також були розподілені між існуючими продуктами з більш низькою продуктивністю. Відповідно, при подальшому ABC-XYZ аналізі, ряд продуктів, які раніше були прибутковими для підприємства, потрапили в категорію кандидатів на висновок. І якщо продовжити користуватися існуючими методами, нічого не змінюючи, проблему можна буде усунути лише на короткий період часу.

Якщо розглядати дане питання з точки зору системного підходу, то все змінюється. Якщо коротко, якщо описувати проблему словами, то неефективний, низькорентабельний асортимент призводить до фінансових втрат підприємства, що в свою чергу тягне за собою невдоволення керівництва, подальші кадрові зміни та скорочення. Як наслідок, рівень корпоративної культури та узгодженості між відділами знижується, управління асортиментом падає «на плечі» одного відділу, який не може повністю впливати на всі процеси підприємства.

Тепер уявімо, що з якоїсь причини ефективність асортименту зростає, наприклад, запущений затребуваний на ринку унікальний продукт з високими фінансовими показниками. Тому, запропоновану діаграму можна доповнити. На ефективність асортименту, на наш погляд, впливає організованість процесу управління на підприємстві, яка в свою чергу, впливає на рівень комунікації між відділами. Напрямок причинно-наслідкових зв'язків при цьому буде позитивне, тобто збільшення якості комунікації між відділами тягне за собою поліпшення якості організації процесу управління асортиментом на підприємстві, так як тепер все більше відділів залучено в процес, і інформація передається вчасно і без спотворень. Крім того, на процес управління асортиментом впливає те, наскільки розвинене єдине стратегічне бачення всередині підприємства і відділів, наскільки кожен співробітник розуміє

довгострокові цілі і свої дії, які він може зробити для досягнення поставлених завдань.

Всі нові характеристики на малюнку виділені чорним і пов'язані з залежними елементами системи позитивної причинно-наслідковим зв'язком.

Однак, діаграма поки не є завершеною. Наступне питання, яке може бути поставлене під час розгляду даної діаграми може звучати так: «Які фактори можуть впливати на рівень комунікації між відділами?».

Одним з ключових чинників зниження рівня комунікації між відділами є навантаження на відділ. З ростом навантаження на співробітників відділу, яка залежить від кількості і обсягу виконуваних робіт, інтенсивність інформаційного обміну з іншими відділами може істотно знижуватися. Співробітники будуть сконцентровані виключно на завданнях, поставлених в рамках їх відділу, і не зможуть своєчасно інформувати про будь-які суттєві зміни, які впливають на процес управління асортиментом.

Тепер подивимося на ситуацію зі зворотного боку. Як зазначалося в першій версії діаграми, чим нижче ефективність асортименту, тим вище фінансові втрати, які несе підприємство. Безумовно, це не може не турбувати керівництво підприємства. Керівники починають з головою занурюватися в аналіз проблем, які привели до фінансових втрат, роздаючи завдання своїм співробітникам, але не завжди довіряючи тій інформації, яка в підсумку їм видається. Зрештою, керівники змушені вникати самі в оперативні питання, по суті виконуючи за своїх підлеглих їх роботу. Це створює стресову ситуацію і веде до збільшення навантаження співробітників.

Таким чином, з'являється циклічність, вирватися з якого вкрай складно. Більш того дана циклічність має тенденцію розкручуватися, з кожним витком стаючи все сильнішою. Одним з можливих сучасних рішень, яке могло б мінімізувати вплив цього кола на ефективність асортименту є впровадження ефективних програмних продуктів.

Д. Шервуд пропонує такий термін як «затримка», який має на увазі під собою «розвиток і застосування хороших систем». Чим більше

використовуються високоякісні та ефективні програмні продукти, тим нижче навантаження на співробітників відділу, і як наслідок, у них залишається достатньо часу для передачі інформації суміжним відділам.

Слід звернути увагу, що елемент «Програмні продукти» пов'язаний подвійними причинно-наслідковими зв'язками з навантаженням співробітників і витратами. І якщо перша зв'язок - негативна, тому що чим краще комп'ютерні програми, тим більше автоматизовані процеси і знижено навантаження на персонал, то друга зв'язок - позитивна, так як завжди впровадження будь-яких програмних продуктів вимагає одноразових витрат. Однак, при правильному і цільове використанні саме такі програмні продукти дозволять розірвати «порочне» коло [61].

Отже, в роботі представлений новий підхід до аналізу та управління асортиментом на підприємствах. До теперішнього часу більшість організацій використовувало традиційні методи аналізу асортименту, лише на час вирішуючи проблему, яка через якийсь час знову проявляла себе.

Запропонований системний підхід дозволив подивитися на складності і проблеми управління асортиментом більш цілісним і єдиним оглядом. Згідно з отриманою діаграмою циклової причинності ефективний асортимент залежить аж ніяк не від кількості прибуткових продуктів. Проблема криється в загальній організації роботи всіх відділів. Діаграма наочно продемонструвала, що для ефективного управління асортиментом необхідно управляти системою в цілому. Поки кожен менеджер буде зацікавлений в управлінні виключно своєю областю управління і виконанні своїх цільових показників, системний підхід неможливий. Безумовно, дуже багато залежить від керівництва підприємства і бажання об'єднати зусилля всіх відділів по ефективному управлінню асортиментом.

Діаграми циклічної причинності є наочними і ефективними засобами комунікації, тому їх демонстрація допоможе забезпечити глибоку підтримку аудиторії, що особливо цінно при побудові ефективної комунікації в галузі управління асортиментом.

Якщо кожен в компанії усвідомлює, що саме асортимент є ключовим джерелом доходу підприємства, якщо керівники відділів будуть не тільки ефективно управляти своїми відділами, а й збиратися і обговорювати проблеми, що стосуються організації управління асортиментом в цілому, то поліпшення не змусять себе довго чекати.

В даний час управління асортиментом на більшості українських підприємств харчової промисловості полягає в періодичному скорочення і оновленні асортиментного ряду. Але ґрунтуючись на результатах дослідження, описаних у другому розділі, можна переконатися, що такий підхід не завжди призводить до досягнення цілей компанії. Основними проблемами, що впливають на асортиментну політику, були виявлені [23]:

- 1) Відсутність єдиного стратегічного бачення у співробітників;
- 2) Комунікаційні бар'єри між різними службами;
- 3) Недолік своєчасної інформації про можливу повному завантаженні потужностей в майбутніх періодах, і як наслідок, затримка в задоволенні попиту споживачів.

З огляду на вказані складнощі, пропонується новий системний підхід до організації управління асортиментним портфелем. Підхід, який активізує всі служби підприємства в процесі управління асортиментом і дозволить знизити ризик виникнення більшості великих проблем. Тільки сформований системний підхід до управління асортиментом дозволить домогтися підприємству відчутних результатів.

Передбачається, що дії всіх служб в області управління асортиментом відповідають розробленої асортиментної політики на підприємстві, всі співробітники усвідомлюють стратегічні цілі і завдання, і повсякденні оперативні дії всіх служб повністю збігаються зі стратегічними цілями компанії

Отже, для реалізації даного підходу, в першу чергу, необхідно почати організацію залучення всіх служб, розподілити зони відповідальності та ролі в процесі управління асортиментом. Безумовно, маркетинг, що характерно для підприємств харчової промисловості, продовжить виконувати лідируючу роль,

але іншим службам також необхідно брати активну участь в процесі управління.

У зону відповідальності виробничої служби повинен входити своєчасний контроль рівня завантаження потужностей і робота по зниженню трудовитрат. Оцінка завантаження потужностей з урахуванням стратегічного розвитку асортименту на найближчі роки є одним з ключових дій виробничої служби, які дозволять своєчасно задовольнити попит на ринку [1, 62].

Більш того, виробнича служба відповідальна за якість продукції, адже саме від виробництва залежить, який продукт буде лежати на полиці. Для постійного контролю за якістю продукції пропонується розробити процедуру з отримання зворотного зв'язку від споживачів. Так, наприклад, в більшості великих міжнародних компаній існує «Гаряча лінія», на яку надходять дзвінки зі скаргами та пропозиціями. Своєчасний аналіз надходять претензій, їх обробка і зворотний зв'язок зі споживачами дозволять уникнути погіршення репутації компанії.

Основними завданнями служби продажів в галузі управління асортиментом будуть контроль рівня прибутковості по кожному клієнту, оцінка введення новинок і їх вплив на поточний портфель клієнта, аналіз ринкової ситуації. Будь-які зміни в асортименті клієнта повинні приносити позитивний фінансовий ефект компанії. У разі зниження прибутковості клієнта від співробітників відділу продажів потрібно багатофакторний аналіз існуючого асортименту і розробка коригувальних заходів.

Служба постачання впливає на успішний розвиток асортименту підприємства завдяки активній роботі з постачальниками щодо зниження і закріпленню рівня цін на сировину і матеріали. Більш того, служба постачання повинна вести постійний пошук альтернативних надійних постачальників для зниження ризику відсутності сировини.

Співробітники служби логістики можуть лише побічно впливати на управління асортиментним портфелем, але, тим не менш, це можливо. На наш погляд, логістика буде виконувати функцію так званого «оптимізатора»,

ефективно розподіляючи маршрути поставок і правильно складаючи схему оптимальної викладки на складах і транспорті.

Служба маркетингу, як лідер процесу з управління асортиментом, є основним ядром, до якого повинна стікатися вся інформація щодо діяльності кожної служби в області управління асортиментом. Організаційна та контролююча функції - основні завдання служби маркетингу на будь-якому підприємстві харчової промисловості. Більш того, в основні завдання маркетингу входить управління широтою і глибиною асортименту, проектна робота по розробці і запуску новинок на ринок і спільний з іншими службами загальний аналіз прибутковості та ефективності продуктового портфеля [3, 5].

Звичайно, потрібно розуміти, що для успішної реалізації роботи всіх служб необхідна правильна мотивація співробітників і якісна комунікація між відділами підприємства. Для кожної служби підприємства повинна існувати суворо регламентована шкала показників виконання покладеного на неї відповідальності. Більш того, формування ключових показників повинно бути систематизовано і ґрунтуватися на основному принципі доцільності, коли тактичні цілі (нижчі за ієрархією) не суперечать головної мети.

Так, наприклад, якщо основним завданням компанії в області управління асортиментом є активний розвиток преміальних продуктів власної торгової марки з високими фінансовими показниками, то такий показник як «збільшення частки приватних марок» не може бути пріоритетним для співробітників служби продажів і маркетингу. Правильно сформульовані і співвідносяться один з одним показники роботи співробітників різних служб в області управління асортиментом дозволять ефективно виконувати поставлені керівництвом завдання.

У табл. 1.2 представлені ключові завдання основних служб підприємства в процесі управління асортиментом і показники для оцінки роботи співробітників кожного відділу в галузі управління асортиментом [10, 72].

Ключові показники ефективності роботи служб підприємства в управлінні асортиментом

Відділ	Роль в сфері формування асортименту	Основні завдання в галузі управління	Ключові показники управління асортиментом ефективності роботи асортиментом
Маркетинг	Лідер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація роботи інших служб 2. Контроль за прибутковістю портфеля і життєвим циклом продуктів 3. Формування довгострокової стратегії розвитку асортиментного портфеля 4. Аналіз активності конкурентів, ринкового середовища 5. Проектна робота з розробки та запуску новинок на ринок 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прибутковість портфеля 2. Обсяг продажів (в вартісних і натуральних показниках) 3. Частка запускаються новинок 4. Частка підприємства на ринку
Продажі	Фокусник	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зворотній зв'язок з ринку забезпечення представленості продуктів в рекомендованих каналах продажів 2. Виконання плану продаж 3. Аналіз і контроль прибутковості асортименту кожного клієнта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прибутковість портфеля 2. Обсяг продажів вартісних натуральних показниках) 3. Розвиток клієнтів 4. Рівень представленості асортименту у клієнтів
Виробництво	Інформатор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль трудовитрат виробничих витрат 2. Аналіз рівня потужностей 3. Контроль якості продукції, що випускається продукції 4. Ефективне використання виробничих потужностей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прибутковість портфеля 2. Обсяг продажів 3. Ефективність використання виробничих потужностей 4. Рівень завантаження виробничих потужностей
Постачання	Шукач скарбів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз ринку сировини, пошук альтернативних постачальників з прийнятними цінами 2. Максимально можливе фіксування рівня цін на сировину 3. Пошук нових видів сировини і нових постачальників 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прибутковість портфеля 2. Обсяг продажів 3. Виконання цілей за витрат на сировину 4. Кількість обраних нових постачальників з вигіднішою ціною
Логістика	Оптимізатор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективний розподіл маршрутів доставки 2. Формування якісної оптимального укладання продукції на складах 3. Пошук альтернативних економічно вигідних варіантів логістичних маршрутів і складів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прибутковість портфеля 2. Обсяг продажів 3. Виконання цілей за витрат на склади і логістику 4. Рівень виконаних маршрутів

Два із запропонованих показника будуть завжди однаковими для всіх служб: прибутковість продуктового портфеля і обсяг продажів в вартісних і натуральних показниках. Це дозволить дії всіх служб направити на реалізацію своїх завдань таким чином, щоб саме ці цілі були досягнуті.

Так, служба постачання шляхом постійного пошуку нових постачальників з більш вигідними цінами і контролю рівня цін поточних

постачальників внесе свій внесок у досягнення мети по прибутковості продуктового портфеля. У той же самий час, своєчасний аналіз і формування коригувальних дій з боку співробітників відділу продажів в частині прибутковості конкретного клієнта з конкретним асортиментом також позитивно позначиться на досягнутих результатах підприємства. Не менш важливу роль в управлінні асортиментом відіграє виробнича служба завдяки ефективній роботі по оцінці рівня використання виробничих потужностей, прогнозом щодо своєчасного замовлення нового додаткового обладнання для виконання планів продажів.

Для ефективної взаємодії і координованих дій всіх служб в області управління асортиментним портфелем, пропонується сформувати план зборів і зустрічей, лідерами на яких виступатимуть як співробітники маркетингу, так і співробітники інших відділів в залежності від основної теми зборів.

Зазначені збори допоможуть регулярно і своєчасно інформувати всіх співробітників про пропоновані зміни з боку різних служб, про нові проекти і завдання, про виконання спільних цілей і цілей кожного з відділів.

Так, спільне звітні збори передбачає доповіді кожного відділу підприємства про проведену роботу в галузі управління асортиментом і колегіальне обговорення «вузьких місць» і проблем в кожному напрямку.

Тим часом, збори по оптимізації передбачено для своєчасного аналізу асортименту, оцінки прибутковості всього продуктового портфеля в цілому і кожного продукту зокрема, узгодження з усіма відповідальними відділами списку виводяться з асортименту продуктів, визначення подальших кроків по продукції з низькими фінансовими показниками і контролю виконання встановлених завдань по низькоприбуткової продуктам на попередніх зборах.

Зборів по проектам (розробкам нових продуктів) курируються маркетингом і здійснюються в рамках інноваційного процесу.

У разі успішного впровадження запропонованих змін, процес прийняття управлінських рішень в рамках управління асортиментом на підприємствах може виглядати наступним чином (рис. 1.4) [19].

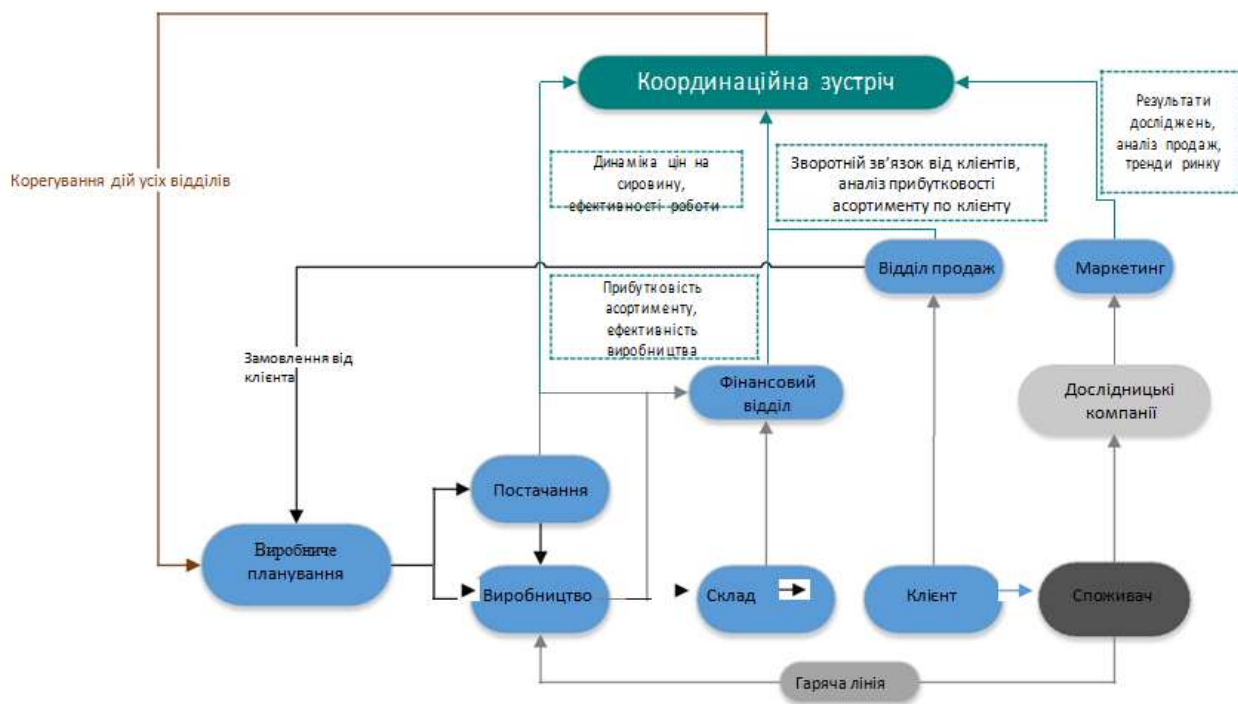


Рис.1.4. Процес прийняття управлінських рішень в рамках управління асортиментом на підприємствах

Система запропонованих зборів вирішить проблему з відсутністю єдиного бачення у співробітників підприємства. Тепер вони зможуть відкрито обмінюватися відомостями і спільно їх використовувати для вироблення рішень.

Більш того, це дозволить боротися з загальною атмосферою недовіри до суміжних служб на підприємстві. За даними зарубіжних досліджень, «результативність горизонтальних зв'язків досягає 90%». Тому, за умови продуктивної комунікації між співробітниками служб підприємства і правильно побудованих бізнес-процесів, управління асортиментним портфелем і запуском новинок на підприємствах може бути максимально ефективним [14, 51].

На особливу увагу в управлінні асортиментом на підприємстві заслуговує процес розробки і запуску новинок. Згідно з результатами опитування, представленого у другому розділі, процес запуску інноваційних продуктів є ключовим лише на думку 40% опитаних респондентів. Більш того, в даний час залученість співробітників всіх відділів вкрай низька, та й інноваційне бачення

на підприємствах розвинене слабо. У той же час, з боку кінцевих споживачів існує високий інтерес до нових функціональних продуктів. Тому, правильно побудований і ефективний структурний підхід до організації інноваційного процесу на підприємствах дозволить їм домогтися бажаного результату.

Слід зазначити, що інтеграція маркетингу і лабораторії з питань розробок нових продуктів при цьому повинна бути особливо глибокою. У більшості іноземних компаній харчової галузі дані служби об'єднані під єдиною дирекцією по маркетингу. Процес розробок новинок вимагає особливої уваги і підходу, як з боку співробітників маркетингу, так і технологів за новими розробками.

З одного боку, баланс цих двох сил дозволить уникнути створення і випуску на ринок незатребуваних продуктів або надскладних, до яких споживач ще не готовий, якщо в роботі над новинками домінує лабораторія з питань розробок нових продуктів.

З іншого боку, в разі успішної спільної роботи маркетингу і лабораторії з питань розробок нових продуктів підприємства не зіткнуться з тим, що будуть випускати виключно «реінкарнації» минулих продуктів або нові смаки для поточних, якщо розробкою новинок займається і керує маркетинг.

Таким чином, тільки за умови правильно побудованої комунікації, чіткого поділу відповідальності і якісно сформульованих завдань між маркетингом і лабораторією з питань розробок нових продуктів можливий ефективний інноваційний процес на підприємстві.

Безумовно, інноваційний процес не може концентруватися тільки на двох відділах. Висновки, зроблені у другому розділі, це підтверджують. В даний час на більшості підприємств харчової промисловості інноваційне бачення у всіх відділів розвинене вкрай слабо, співробітники не відчують свій внесок в розробку і впровадження новинок.

У зв'язку з цим, пропонується розглядати інноваційний процес як воронку ідей і проектів, коли на початковій стадії величезна кількість ідей і пропозицій як внутрішніх, так і зовнішніх (від постачальників, клієнтів, партнерів,

споживачів), а з кожним етапом уточнення їх стає все менше і менше, але при цьому вони більш реалістичні і реалізовані (рис. 1.5) [35, 134].

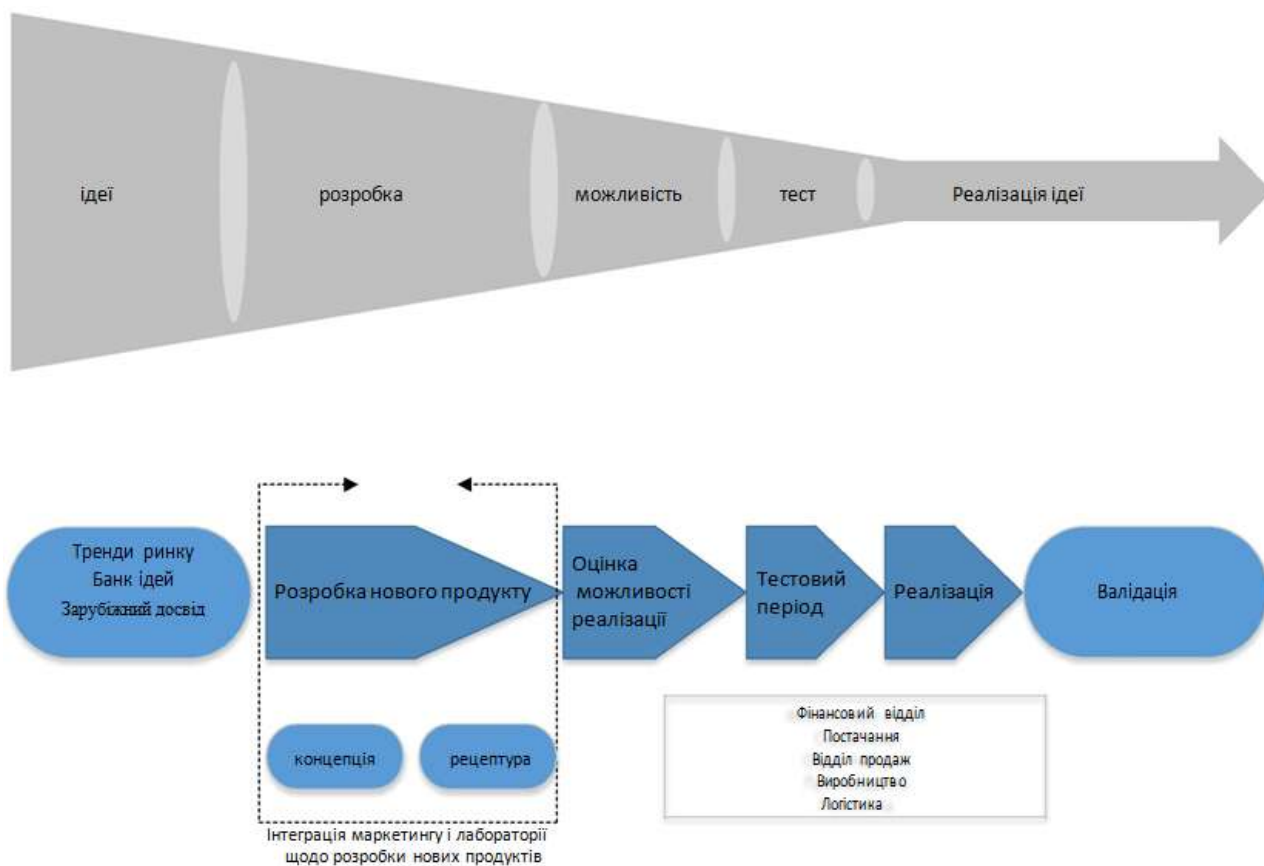


Рис. 1.5. Процес розробки і запуску інноваційних продуктів на підприємствах

Отже, базуючись на сучасних трендах ринку, результати досліджень споживчих переваг, зібраних ідеях з інших країн і від співробітників підприємствах, співробітники маркетингу створюють концепцію продукту або лінійки продуктів, яка обов'язково відповідає вимогам ринку.

У свою чергу, лабораторія з питань розробок нових продуктів уважно вивчає створену концепцію, виявляє основні переваги продуктів, на яких можна робити ставки при випуску на ринку, і починає розробку рецептур.

Перший етап пропонується назвати «Розробка нового продукту», основна робота лягає на плечі маркетингу і лабораторії з питань розробок нових продуктів, інші служби поки не беруть участь в процесі у зв'язку з високим рівнем конфіденційності.

Даний етап повинен бути максимально опрацьований з боку відділів маркетингу і лабораторії з питань розробок нових продуктів:

- підтверджені потреби споживачів в даній ідеї;
- визначені видимі і відчутні переваги майбутніх продуктів, які суттєво відрізнятимуть новинки від продукції конкурентів;
- розраховані первинні фінансові цільові показники;
- розроблена унікальна рецептура.

Починаючи з наступних стадій розробок нової продукції, підключаються співробітники всіх інших відділів. Завданням маркетингу і лабораторії тут в першу чергу є те, як правильно і ретельно пояснити і представити розроблену ідею іншим співробітникам, щоб вони повірили в неї і активно, з натхненням брали участь в подальшій роботі над її розробкою та реалізацією. Більш того, менеджери маркетингу і лабораторії є лідерами проекту. Це означає, що вони виконують роль менеджерів проектів і виконують такі завдання [60, 59]:

1. Призначають і курирують зборів за проектами (новинкам)
2. Збирають і зберігають всю інформацію по проекту
3. Ініціюють розробку таймінгу (розкладу) проекту, спільно з учасниками проекту визначають відповідальних і терміни виконання завдань
4. Узгоджують з керівництвом проект, дії за проектом, фінансові показники і т.д.
5. Складають звіти про проведену роботу
6. Несуть відповідальність за суворе дотримання термінів проекту.

Слід зазначити, що учасники проекту також повинні виконувати ряд покладених на них завдань, а саме:

1. Вносити свій професійний внесок у розвиток проекту, сприятиме створенню ефективної робочої середовища під час зборів по проектам (новинкам)
2. Брати участь у детальному плануванні проекту, виконувати встановлені завдання в строк

3. Своєчасно інформувати проектну команду і менеджера проекту про виниклі проблеми і пропонувати шляхи вирішення в рамках своїх компетенцій.

Тільки за умови чіткого розуміння мети проекту та ролі кожного учасника в проекті з розробки нового продукту, а також виконання покладених на кожного учасника завдань, можлива успішна реалізація проекту у встановлені терміни. Саме тому так важливо вже на першому етапі сформувавши правильну і доброзичливу робочу середу, яка дасть можливість менеджеру проекту мотивувати і викликати ентузіазм у інших учасників проекту.

Основною метою наступного етапу, коли підключаються співробітники всіх відділів, є оцінка доцільності і аналіз необхідних елементів і дій, які потрібні для реалізації розробленої ідеї продукту. На даному етапі відповідальні співробітники від кожного відділу проводять аналіз і дають свій експертний висновок про можливість реалізації проекту на підприємстві в рамках своїх повноважень.

Наступний етап інноваційного процесу на підприємствах - один з найважливіших. Протягом «Тестового періоду» проводяться лабораторні, виробничі та логістичні тести з обов'язковим складанням висновків виробничого відділу та їх узгодженням подальшої реалізації проекту. Потім відділом постачання обов'язково оцінюється, що вся необхідна сировина має високу якість і доступно для замовлення в необхідних обсягах. Далі фінансовий відділ оновлює фінансові розрахунки за інноваційним проектом, вважає окупність. І нарешті, відділом продажів формується план введів новинок в мережі і інші канали дистрибуції. У разі фінансових можливостей підприємства, відділом маркетингу на даній стадії також опрацьовується план просування і підтримки нового продукту на ринку.

Назва етапу «Реалізація» говорить сама за себе. На цій стадії проводяться всі роботи з підготовки новинок до запуску, і метою є старт виробництва і відвантажень новинок клієнтам.

Замовлення надходить в виробниче планування, яке формує потребу в сировині і виробничий план. Відділ постачання, ґрунтуючись на потреби,

замовляє необхідну кількість сировини для виробництва новинки, в свою чергу виробничий відділ здійснює виробництво.

Далі продукція надходить на склад, звідки відвантажується клієнту. Першу зворотний зв'язок і повторні замовлення отримує відділ продажів. Маркетинг в цей же час збирає перші відгуки кінцевих споживачів через дослідницькі компанії. Далі вся інформація акумулюється і обговорюється на спільних зборах, після чого в разі необхідності проектна команда визначає подальші коригувальні кроки.

Фінальним етапом розробки нового продукту або лінійки нових продуктів є етап «Валідація», який має на увазі оцінку успішності реалізованого проекту з точки зору економічної, виробничої, соціальної та інших вигод.

Однак, перехід проекту від однієї стадії до іншої неможливий без узгодження з керівництвом. Як зазначалося раніше, ця функція покладена на представників відділу маркетингу або лабораторії з питань розробок нових продуктів. Що важливо, критерії узгодження кожного етапу проекту відрізняються один від одного.

Перше узгодження проекту відбувається після етапу «Розробка нового продукту», коли маркетинг і лабораторія представляють перший результат своєї роботи. Головна мета даного узгодження - переконати керівництво в тому, що дана ідея є релевантною для споживачів, має особливі характеристики, що виділяють її на ринку, відповідає стратегічним цілям підприємства, і первинна фінансова оцінка цікава з точки зору бізнесу.

Друге узгодження є проміжним і швидше контролюючим виконання таймінгу проекту: наскільки кожен з відділів пропрацював свою частину, наскільки високий потенціал розвитку і представленості на ринку пропонованої новинки, і які можливі ризики за проектом існують.

Останнє, третє, узгодження - найважливіше. Тут вирішується питання запуску новинки на ринку: узгоджуються ціна та інші фінансові показники, а також зовнішній вигляд і смак продуктів, отриманих в ході виробничого тесту.

Висновок до розділу 1

Одним з ключових факторів успіху та конкурентоспроможності будь-якого 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

АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1. Оптимізація асортименту продукції вітчизняних підприємств в умовах зростання конкуренції на прикладі ТОВ «Ітем»

Для багатьох українських підприємств формування асортименту досі залишається процесом інтуїтивним, не застосовуються сучасні методики аналізу, що дозволяють формувати асортимент згідно з потребами ринку. Тому дослідження шляхів та методів оптимізації асортименту підприємств є актуальним, набуває особливої значущості та практичної цінності. У зв'язку з цим нами наведено результати аналітичної оцінки процесу формування та управління асортиментом на прикладі ТОВ «Ітем», що є одним з великих продавців саджанців винограду в центральних регіонах України.

На сьогодні ТОВ «Ітем» використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, пропонуючи існуючий товар на існуючому ринку. Однак виходячи з результатів досліджень, на сьогодні асортимент саджанців ТОВ «Ітем» недосконалий, багато сортів за останні 2-3 роки стали нерентабельними для вирощування через падіння попиту на певні сорти та посилення попиту на нові сорти, які підприємство пропонує у незначній кількості. Виникає необхідність виведення на ринок нових популярних сортів, які б замінили нерентабельні сорти. На цьому етапі підприємство працює з усіма сегментами сучасного ринку в регіоні: аграрії, фермери та приватні особи і на новий ринок виходити не планує.

Саме тому найбільш актуальною 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. У рамках стратегії розвитку товару актуальним є поєднання таких асортиментних стратегій [61]:

- 1) горизонтальної диверсифікації (введення нових типів сортів);

2) вертикальної диверсифікації (введення нових сортів в асортимент існуючих типів сортів).

Для визначення стратегії ТОВ «Ітем» залежно від конкурентної позиції та привабливості галузі використано матрицю Мак-Кінзі (рис. 2.1).

Стратегія для ТОВ «Ітем» на ринку саджанців

		Конкурентні позиції		
		<i>Сильні</i>	<i>Середні</i>	<i>Слабкі</i>
Привабливість галузі	<i>Сильна</i>	Утримання позицій / інвестування	Інвестувати / реінвестувати прибуток	Інвестувати / реінвестувати / вихід
	<i>Середня</i>	Реінвестувати прибуток / витягнути максимальну вигоду	Витягнути максимальну вигоду / вихід	Залишитися / повільний вихід
	<i>Слабка</i>	Витягнути максимальну вигоду / вихід	Повільний вихід	Швидкий або повільний вихід / залишитися

Рис. 2.1. Стратегії ТОВ «Ітем» за матрицею Мак-Кінзі

Для ТОВ «Ітем» актуальна стратегія інвестування, а конкретніше – інвестування у розвиток асортименту, вирощування нових сортів, які затребувані ринком. Позиції підприємства на ринку середні, однак існує ризик їх послаблення внаслідок ігнорування оновлення асортименту. Проведемо вибір стратегії для ТОВ «Ітем» із застосуванням матриці Хофера-Шенделя (рис. 2.2).

Враховуючи стадію еволюції ринку (зростання) та конкурентну позицію підприємства на ринку саджанців м. Кривий Ріг (середня), визначено актуальність стратегії зростання. У цьому випадку актуальними є стратегії зростання виручки шляхом введення в асортимент нових, більш затребуваних та прибуткових сортів саджанців.

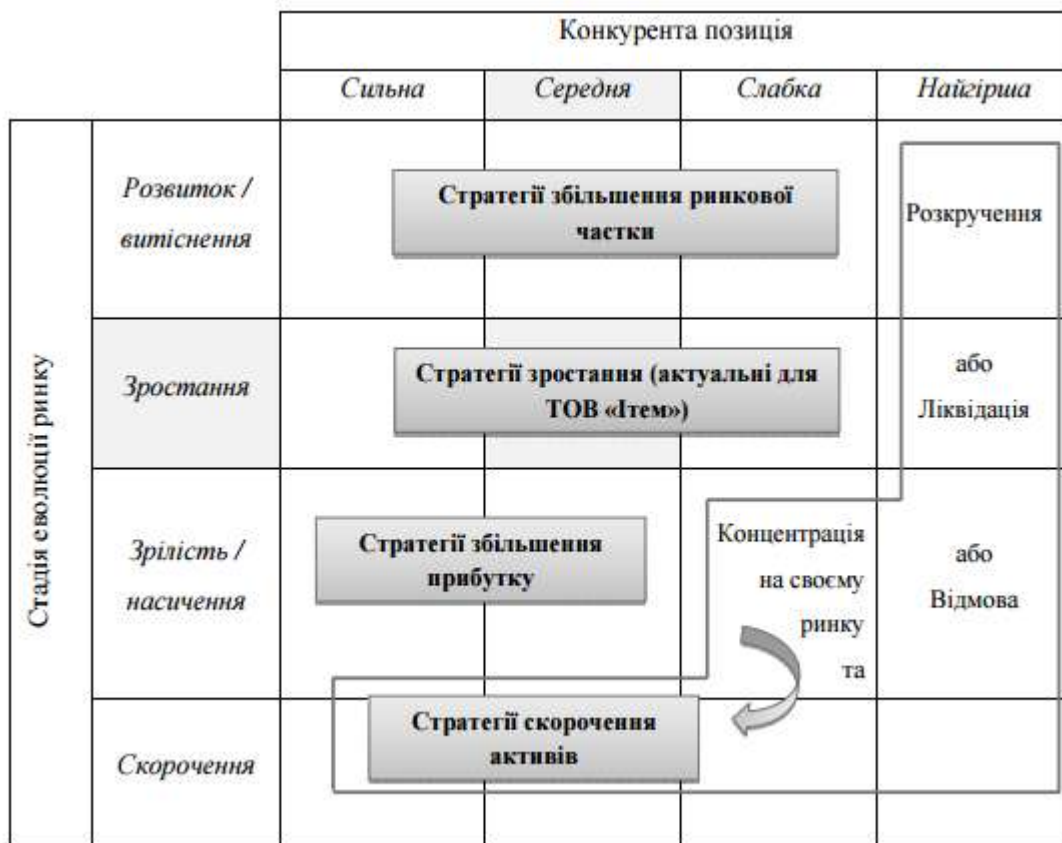


Рис. 2.2. Актуальна бізнес-стратегія для ТОВ «Ітем» за матрицею Хофера-Шенделя

Модифікацію асортиментної стратегії було проведено із застосуванням матриці МКК (МСС) – методу стратегічного планування, що є інструментом вибору між різними можливостями використання обмежених ресурсів компанії: проектами, продуктами, бізнес-одинацями [57, 86]. Результатом вибору повинна бути концентрація зусиль і ресурсів на тих напрямках, які найбільш важливі та перспективні з погляду довгострокового розвитку компанії (рис. 2.3).

Відповідно до місії ТОВ «Ітем» та ключових компетенцій, більшість проектів потрапляють у квадрант «двигуни». Цим проектам повинна приділятися особлива увага, мають бути виділені кошти та інвестування.

Однак проект, що відповідає здійсненню сучасної стратегії збереження асортименту, потрапив до квадранта «розчинники». Цей проект відповідає місії підприємства щодо надання споживачам можливості придбати якісні саджанці,

обираючи їх з та широкого асортименту. Однак цей проект не відповідає такій ключовій компетенції ТОВ «Ітем», як спроможність реалізовувати пропозиції, необхідні ринку. Цей факт пояснюється тим, що сучасний асортимент лише частково відповідає ринковим потребам та потребує удосконалення шляхом введення на ринок нових затребуваних сортів.

		Відповідність ключовим компетенціям	
		<i>Низька</i>	<i>Висока</i>
Відповідність місці	<i>Висока</i>	<p>РОЗЧИННИКИ</p> <p>Утримання постійного асортименту продукції</p>	<p>ДВИГУНИ</p> <ol style="list-style-type: none"> Удосконалення технологій виробництва. Підвищення якості саджанців. Оптимізація цінової політики. Введення в асортимент нових сортів за існуючими типами (ранні, середні, винні). Введення в асортимент нового типу сортів (киш-мишні)
	<i>Низька</i>	Немає проєктів у квадранті	Немає проєктів у квадранті
		ВИСНАЖУВАЧІ	ВІДВОЛКАЮЧІ

Рис. 2.3. Проекти ТОВ «Ітем» на матриці МКК

Виходячи з цього, необхідною є модифікація асортиментної стратегії від стратегії забезпечення постійного асортименту (збереження асортименту) до стратегій горизонтальної та вертикальної диверсифікації асортименту.

Для відповідності ключовій компетенції щодо спроможності реалізовувати пропозиції, необхідні ринку, рекомендовано проєкт утримання постійного асортименту замінити на проєкти: введення в асортимент нових сортів за існуючими типами (ранні, середні, винні); введення в асортимент нового типу сортів (киш-мишні). Ці проєкти, за результатами попередніх досліджень ринку, здатні забезпечити відповідність ключовій компетенції,

оскільки передбачають введення актуальних для покупця сортів, що задовольнятимуть сучасний попит на ринку саджанців регіону.

Отже, за допомогою матриці МКК визначено проект, що не відповідає ключовим компетенціям, та запропоновано два нових проекти у рамках модифікованої асортиментної стратегії, що спрямована на диверсифікацію асортименту (як вертикальну, так і горизонтальну).

Але слід зазначити, що виробничі потужності підприємства обмежені, площа угідь зайнята під вирощення виноградних саджанців, тому для реалізації нової асортиментної політики необхідно прийняти рішення щодо виведення з асортименту нерентабельних сортів, що на сьогодні вже не здатні окупати витрати на їх вирощування. З цієї метою було проведено аналіз за кожним сортом саджанців, враховуючи такі дані: результати аналізу продажів за методами ABC та XYZ; результати розрахунку рентабельності вирощення сортів; результати дослідження покупців на предмет популярності нових і традиційних сортів різних типів. Метою проведення цього аналізу є визначення сортів, які необхідно виключити із сучасного асортименту з метою вивільнення площі для вирощування нових сортів [52, 43].

Результати оцінки сучасного асортименту наведено в табл. 2.1. За результатами комплексного аналізу асортименту вирішено вилучити такі сорти як: Кеша, Кодряна, Аркадія, Кармакод, Вінцевий, Лора, Ризамат, Подарунок Запоріжжю та Скоринський.

Залишаються в асортименті сорти, які за результатами ABC-XYZ-аналізу не потрапили до групи CZ, мають рівень рентабельності понад 100% та відмічені у рейтингах популярних сортів за результатами опитування споживачів; знак «?» отримали сорти, які потрапили до групи CZ, але мають рентабельність понад 100%; вилучити з асортименту вирішено сорти, які потрапили до групи CZ та мають рентабельність нижче 100%, тобто не окупають витрати на вирощення, а також не відзначені у рейтингах популярних сортів.

Таблиця 2.1

Рішення щодо виключення з асортименту нерентабельних та незатребуваних сучасним ринком сортів саджанців винограду

Тип	Сорт	Середньомісячний обсяг продажу, саджанців	Середня ціна саджанця за 2010-12 рр., грн	Результати аналізу ABC-XYZ	Рентабельність вирощення, %	У рейтингу найпопулярніших (опитування)	Рішення щодо сорту*
РАНИНІ СОРТИ	Писанка	54	50	BX	2316,0	+	Залишити
	Фавор	39	50	BX	1563,5	+	Залишити
	Кеша	15	20	CZ	96,4	-	Вилучити
	Ніжана	32	20	CZ	148,5	-	?
	Гала	79	50	AX	3355,0	+	Залишити
	Вікінг	91	50	BX	3325,7	+	Залишити
	Лівія	46	30	CY	850,2	-	Залишити
	Родзинка	86	25	BX	1710,1	-	Залишити
	Рішел'є	48	25	CZ	553,7	-	?
	Кодрина	12	25	CZ	60,3	-	Вилучити
	Аркадія	18	25	CZ	91,2	-	Вилучити
	Кардинал	24	25	CZ	195,4	-	?
	Кармакод	9	25	CZ	55,4	-	Вилучити
	Надія	30	25	CX	597,7	-	Залишити
	Тимур	26	25	CZ	291,2	-	?
	Кінг-Рубі	28	25	CX	472,3	-	Залишити
	Вінцевий	8	25	CZ	47,2	-	Вилучити
	Зос	22	25	CY	322,5	-	Залишити
	Софія	78	50	BX	3296,4	+	Залишити
	Восторг чорний	41	25	CY	506,5	-	Залишити
Лора	12	20	CZ	71,7	-	Вилучити	
СЕРЕДНІ СОРТИ	Ріхмат	14	20	CZ	92,5	-	Вилучити
	Подарунок Запоріжжю	8	20	CZ	45,6	-	Вилучити
	Пам'яті Негуля	32	25	CY	508,1	-	Залишити
	Ванюша	87	50	AX	3785,0	+	Залишити
	Придорожній	26	25	CZ	327,4	-	?
	Оригінал	12	25	CZ	136,8	-	?
	Скоринський	15	25	CZ	70,0	-	Вилучити
	Анюта	93	75	AX	6302,9	+	Залишити
	Заграва	25	25	CY	332,2	-	Залишити
ВИННИ	Мускат білий	60	25	BY	1449,5	-	Залишити
	Максимум	65	100	AX	5889,3	+	Залишити

Вилучивши з асортименту 9 сортів, підприємство має можливість введення в асортимент 9 нових сортів. Вибір нових сортів було обґрунтовано даними опитування покупців. Найбільш популярними з тих, яких на сьогодні немає у структурі асортименту ТОВ «Ітем», є такі сорти. Серед традиційних: ранні (Віва-Айк), середні (Спорт). Серед нових: ранні (Чайна троянда, Богатяновський, Сфінкс), середні (Антоній Великий, Айвенго), винні (Піфос; киш-мишні: Фентезі, Принцеса, Юпітер). Враховуючі тенденції ринку щодо інтенсивного зростання популярності нових сортів, вирішено ввести в асортимент 9 нових сортів: Чайна троянда, Богатяновський, Сфінкс (ранні); Антоній Великий, Айвенго (середні); Піфос (винні); Фентезі, Принцеса, Юпітер (киш-мишні).

У результаті введення нових сортів підприємство посилює конкурентні позиції за часткою нових сортів в асортименті з 25% (8 сортів) до 53% (17 сортів), наближуючись до лідера ринку ТОВ «Флора». За асортиментом киш-мишних та винних сортів підприємство вирівнює позиції із ТОВ «Флора» та випереджає ТОВ «Продукт». За широтою асортименту підприємство виходить на рівень основних конкурентів, шляхом введення нового типу сортів – киш-мишні. Отже, загальний конкурентний рівень підприємства значно зростає.

Розглянемо економічну ефективність зміни структури асортименту, порівнюючи між собою прибуток та витрати вилучених та нових сортів саджанців (табл. 2.2). Виручка від продажу нових сортів за прогнозами складатиме 250 800 грн., враховуючи середньорічні обсяги продажу підприємства. Однак розглядаючи обсяги продажів саме нових сортів, можна відзначити, що їх річні продажі сягають 900 саджанців (серед винних сортів), 1200 саджанців (серед середніх сортів) та 1000 саджанців (серед ранніх).

Отже, прогноз зроблено без перебільшення імовірної виручки із розрахунку, що цей показник – це мінімальний можливий обсяг виручки від нових сортів.

Порівняння прибутку та витрат при зміні структури асортименту

№ з/п	Вилучені сорти				Нові сорти			
	Сорт	Ціна саджанця, грн	Обсяг продажів натуральн.	Виручка, грн	Сорт	Ціна саджанця, грн	Серед. обсяг продажів	Виручка, грн
1	Кеша	20,0	74	1480	Чайна троянда	50,0	418	20900
2	Кодряна	25,0	37	925	Богатяновський	50,0		20900
3	Аркадія	25,0	56	1400	Сфінкс	50,0		20900
4	Кармакод	25,0	34	850	Антоній Великий	50,0		20900
5	Вінцевий	25,0	29	725	Айвенго	50,0		20900
6	Лора	20,0	55	1100	Піфос	50,0		20900
7	Ризамат	20,0	71	1420	Фентезі	100,0		41800
8	Подарунок Запоріжжю	20,0	35	700	Принцеса	100,0		41800
9	Скоринський	25,0	43	1075	Юпітер	100,0		41800
Загалом		–	434	9675	–	–	3762	250800

Таким чином, виручка, що буде принесена продажем нових сортів, за прогнозами, у 26 разів вище за виручку, що приносять вилучені з асортименту сорти. Отже, за результатами розрахунків вилучені сорти повертають витрати на вирощування лише на 70% та не приносять прибутку, тоді як нові сорти окупаються майже у 2 рази.

Ефективність введення нових сортів обґрунтована ціною, у 2-4 рази вищою порівняно з вилученими сортами, а також їх високою популярністю та відповідно – високими обсягами продажів. Нові сорти продаються на ринку більш активно та мають вищі ціни внаслідок їх більшої кліматичної стійкості, нових смакових якостей тощо. Незважаючи на те, що введення нових сортів передбачає збільшення витрат більш ніж у 10 разів, їх ефективність беззаперечна, що видно із розрахунку цін на саджанці та попиту на ринку.

Таким чином, у результаті розрахунків доведено ефективність зміни структури асортименту на користь нових затребуваних ринком сортів у рамках стратегії диверсифікації асортименту.

2.2. Врахування макроекономічних факторів у реалізації асортиментної політики на прикладі ТОВ «Микулинецький бровар»

Сучасні реалії ведення бізнесу вимагають від підприємств пивоварної промисловості впровадження конкретних заходів щодо вдосконалення системи менеджменту господарської діяльності, з урахуванням інноваційних методів управління інтелектуальними та матеріальними ресурсами. А саме: людський капітал є запорукою досягнення конкурентних переваг. На думку О. М. Петухова, головною умовою розвитку вітчизняної пивоварної промисловості є розробка та приведення в дію ефективної інноваційної політики, а саме: впровадження нових технологій, винаходів, форм управління виробництвом і організацією праці, заснованих на досягненнях науково-технічного прогресу. Аналізуючи світовий досвід, зокрема в США та Японії, держава активно приймає участь в організації інноваційної діяльності [63]. В цих країнах уже сьогодні розроблені та успішно функціонують загальнонаціональні програми розвитку науково-технічної діяльності.

На базі проведеного дослідження, ми сформуваємо, два основних принципи економічного механізму ефективного використання наявних інновацій у пивоварній промисловості, а саме: створення дієвої законодавчо закріпленої економічної та державної підтримки інновацій з боку уряду та посиленням зацікавленості стейкхолдерів у впровадженні інновацій, відбору досягнень НТП, технологічного прогресу в якості ключових і системоутворюючих чинників, що впливають на рівень розвитку пивоварної промисловості.

В структурі обсягів реалізації продукції харчової промисловості, питома вага пива та безалкогольних напоїв складає більше 20% [59]. В останні роки ця галузь динамічно розвивається. Обсяги виробництва пива в Україні за цей час зросли майже у 4,3 рази. Це відбулося здебільшого завдяки залученню іноземних інвестицій, модернізації устаткування, маркетинговій політиці яку проводять підприємства галузі.

На сьогодні, у зв'язку з обмеженістю фінансової підтримки з боку держави, господарюючі суб'єкти змушені власними силами підвищувати ефективність основних напрямків розвитку. Як відзначають фахівці [62], впровадження передових інновацій, необхідно розглядати, як один з дієвих способів підвищення конкурентоспроможності цього виду економічної діяльності, а також можливість зберегти вітчизняні броварні від консолідації з транснаціональними корпораціями. Тобто, розробка першочергових заходів щодо стабілізації діяльності підприємств пивоварної промисловості сприятиме впровадженню ними технологічних і продуктових інновацій. У той же час варто відзначити, що досить низький рівень розвитку інноваційної інфраструктури, відсутність необхідного практичного досвіду, може значно уповільнювати процес формування ефективного механізму управління інноваційною діяльністю на стратегічному рівні.

Узагальнюючи різні точки зору, щодо специфіки інновацій у пивоварній промисловості, доцільно зосередити увагу на вирішенні основних проблем. Основні з них наступні [64]:

- недосконалість нормативно-правового регулювання інноваційного процесу;
- низька ефективність інтеграції науки та виробництва;
- недостатній ступінь розвиненості інноваційної інфраструктури;
- незабезпеченість повною мірою компетентнісним персоналом з інноваційної сфери;
- відсутність сучасного ефективного досвіду ведення інноваційної діяльності в ринкових умовах;
- поступове моральне старіння технологій, обладнання та механізмів;
- у край низький рівень конкурентного ресурсного потенціалу підприємств пивоварної промисловості.

Провівши аналіз розвитку інноваційної діяльності в пивоварній промисловості, доцільно зазначити, фактори, які можуть слугувати бар'єром динамічного розвитку інноваційної діяльності (рис. 2.4).

Для нівелювання ризиків підприємницької діяльності, необхідно завчасно проводити багатфакторний аналіз виявлення загроз, що дасть змогу не тільки розширити сферу діяльності суб'єктів господарювання, а також забезпечить випуск конкурентоспроможної, високотехнологічної продукції, здатної задовольнити потреби найвибагливіших споживачів.



Рис.2.4. Фактори розвитку підприємств пивоварної промисловості [64]

Загалом, інноваційність пивоварної промисловості спрямована на оптимізацію стану господарської діяльності для забезпечення ефективного розвитку та утримання конкурентних позицій на ринку. Перш за все, такого ефекту можна досягти за рахунок удосконалення системи управління ресурсозабезпеченням господарської діяльності як ключової ланки потенціалу підприємства.

Як свідчать результати дослідження в конкурентну боротьбу також активно втрутилися середні й малі пивзаводи, які в останні роки перебували в досить нестабільному положенні через відсутність засобів для успішного конкурування з великими browарниками. Зараз вони шукають споживачів на нових сегментах ринку. Це відбувається за рахунок виведення на ринок оригінальних, не властивих для ринку, сортів пива - наприклад, нефільтрованого, крижаного, безалкогольного, фруктового, “живого” пива.

Ринок “живого” пива, реалізованого через спеціальні магазинчики, в Україні сильно диференційований по виробниках (більше 70 брендів) і невеликий по частці (менш 1%), з погляду маркетингових зусиль компанії по побудові й просуванню брeнда, маловитратний канал збуту продукції. Але він більшою мірою перспективний для тих підприємств, у яких не вистачає ресурсів для побудови брeнда для входу в мережний роздріб.

Враховуючи олігополістичний тип ринку пива, відносно подальшого розвитку структури ринку можна зробити припущення про можливість витиснення з нього середніх за потужністю компаній. У цьому прибутковому бізнесі в перспективі залишаться декілька великих гравців. Однак це не виключає існування паралельно з ними невеликих заводів, що практично не впливають на структуру ринку, але вносять різноманітність в асортимент пива на регіональному рівні.

Враховання означених макрофакторів розвитку пивоварної промисловості України дозволяє сформувати ефективну асортиментну політику. Так, ТОВ «Микулинецький Бровар», яке розміщене в смт. Микулинцях Тербовлянського району Тернопільської області. Підприємство спеціалізується на виробництві пива, мінеральної води, безалкогольних напоїв. ТОВ «Микулинецький Бровар» – це пивоварня, яка варить живе непастеризоване пиво. Оскільки Микулинецька пивоварня «Бровар» розміщена на ґрунтах з прошарками голубої та червоної глини, то відповідно до цього, джерельна вода є власною сировиною досліджуваного підприємства та використовується тільки для технологічних цілей. Завдяки джерельній воді та

екологічно чистій сировині (пивоварний ячмінь, який вирощений на власних полях, мед із своєї пасіки, ароматні сорти хмелю), високотехнологічному обладнанню, зберігаючи стару класичну схему пивоваріння (кожен сорт відповідно до своєї рецептури вариться окремо), виготовляє продукцію надзвичайних смакових якостей.

На даний час потужність заводу становить 1 400 тис декалітрів пива, 1 500 т солоду, 450 000 декалітрів безалкогольних напоїв. Завод виготовляє 17 сортів пива, серед яких такі: “Микулин”, “Троян”, “Микулин 900”, “Пшеничне-Біле”, “Медове”, “Українське”-темне, “Дністер” та “Strong” (міцне) та спеціальні сорти пива - “Тернове поле”, “Елітне”, “Вища проба”, які розливаються в спеціальні пляшки з відкидною пробкою, виготовлені в Німеччині. Успішно розвивається й виробництво безалкогольної продукції.

Основною сировиною, яка використовується для виробництва микулинецького пива, є солод, виготовлений на власній солодовні, пивоварний ячмінь, пшениця, які вирощені на полях власних господарств Сидорів «Бровар», Ласківці «Бровар», Буданів «Бровар». Це дає змогу повністю відмовитися від використання штучних барвників, консервантів та ароматизаторів при виготовленні темних сортів пива.

На виготовлення солоду використовується найкращі пивоварні сорти ячменю. Ячмінь вирощується на власних земельних господарствах Сидорів «Бровар», Ласківці «Бровар», які знаходяться на території Тернопільської області.

На досліджуваному підприємстві виготовляють світлий, темний та карамельний солод.

Технологічний процес з виготовлення світлого солоду складається із наступних стадій: замочування ячменю; пророщування ячменю; сушіння.

Важливою стадією для приготування солоду вважається замочування ячменю. Зерно намочується у достатній кількості води, оживає зародок та зерно проростає. Замочування ведеться із допомогою автоматизованої системи управління на сучасному обладнанні.

Замочене зерно направляють на сита солодових грядок для пророщування. Після того, як зерно проростає, починає дихати, енергія зростання одержується під час окислення, для цього необхідний кисень, повітря. В процесі дихання виділяється вуглекислий газ, водяні пари, тепло.

Температурний режим пророщування регулюють подачею підготовленого повітря, яке має відповідну температуру і 100% вологу.

Основною задачею ефективного ведення цього процесу є накопичення в солоді достатньої кількості ферментів і розчеплення крохмалу та високомолекулярних білків на більш прості з'єднання з найменшою втратою енергії.

Для того, щоб у готовому зеленому солоді зупинити процес проростання, подають солод на висушування на солодосушарку типу ЛСХА-5. При висушуванні знижується волога солоду до 4%, і цим самим забезпечується механічна і біологічна придатність солоду для довгого зберігання, утворюється характерний аромат і смак для кожного типу солоду, досягається певний колір. Спеціалісти заводу проводять реконструкцію і вдосконалення процесу сушіння на солодосушарці ЛСХА-5, що дозволяє одержати солод досконалої якості.

Готовий солод відлежується протягом чотирьох тижнів. При цьому він набирає повної вологи, змінюється зовнішність та вміст солоду. Зберігається солод у спеціальних силосах. Процес приготування пива ведеться за класичною схемою.

Готові зернопродукти дробляться на спеціальних солододробарках, змішують їх з водою і подають в заторний чан для затирання. Витримуючи певні температурні режими, для того щоб розщепити крохмал в цукри і розчинні речовини, готують затор. При цьому формуються смакові властивості пива.

Приготовлений затор подається на фільтраційний чан, де в процесі фільтрації отримуємо водяний розчин екстрактивних речовин, який називається суслон, а в фільтраційному чані залишається дробина, її використовують як корм для худоби.

Сушло направляють в сушловарильний котел, добавляють ароматичний хміль і кип'ятять до відповідної густини кожного сорту пива. При кип'ятінні в сушло переходять гіркі і ароматичні речовини хмелю, одночасно коагулюють білки.

Кінцевим продуктом кип'ятіння є гаряче охмелене сушло, який направляється в апарат для освітлення, після чого надходить у пластинчастий холодильник з метою охолодження до заданої температури.

Охоложене сушло надходить в циліндрично-конічні танки (ЦКТ), з яких дозуються пивні дріжджі в яких відбувається процес бродіння, доброжування та дозрівання пива. При бродінні сушла цукри зброджуються дріжджами, у результаті чого утворюється вуглекислий газ та алкоголь. При доброжуванні проходить часткове освітлення пива, насичення його вуглекислим газом, формування смаку і запаху, витримки при низьких температурах. Дозрівання пива залежить від його сорту, термін якого може тривати в межах 21 - 120 діб. Автоматизована система управління забезпечує весь технологічний процес приготування пива.

Фільтрація пива перед розливом здійснюється для забезпечення стійкості на фільтрах, а фільтруючим матеріалом служить кізельгур (природні поклади водорослів-діатомітів). При фільтрації залишаються дріжджі та тверді їх частки, що утворилися внаслідок бродіння (хмелевих смол, нерозчинних білків та їх сполук), при цьому цінні складові пива та поживні властивості їх зберігаються. Пиво дослідного підприємства «живе», непастеризоване, через те, що не проходить термальну обробку. Основним правилом забезпечення стійкості пива є дотримання всіх технологічних режимів та ідеальної чистоти на їх етапах для приготування пива. Кожен цех обладнаний безрозбірними системами миття обладнання і комунікацій за допомогою автоматичних систем керування.

Профільтроване пиво подається у спеціальні ємкості (форфаси) для зберігання перед його розливом.

Підприємство має 5 ліній розливу, які розділяються на такі напрямки: пляшковий розлив пива в скляні пляшки; в нержавіючі бочки; в одноразові бочки та їх розлив у пластикові пляшки.

Автоматична лінія розливу пива в пляшки здійснюється автоматом для виймання їх з ящиків та для миття, автомата для закупорювання та етикетувального автомату для укладання пляшок у ящики.

За умов переходу до ринкової економіки основним завданням для працівників є випуск якісної, конкурентноспроможної продукції, для забезпечення привабливого товарного вигляду, тому, усі сфери виробництва працюють на її якість, відповідно підвищується кваліфікація працівників.

У 1997 році підприємство почало виробляти столову мінеральну воду та спеціалізуватись на випуск світлого, темного і карамелеваного сортів солоду.

Випуск пива у 1999 році в порівнянні з 1955 роком зріс у три рази і склав 750 тис. декалітрів. На сьогоднішній день здійснюється монолітна робота із модернізації виробництва та впровадження нових технологій та технологічних ліній. Для забезпечення здійснення цієї мети ТОВ «Микулинецький Бровар» підтримує зв'язки з зарубіжними фірмами, які допомагають їх закупити і встановити лінії розливу, кизильгуровий фільтр, повітряні компресори, фарфаси та інше устаткування.

На кінець 90-х років нагально проведено ряд реконструкцій технологічних ліній, систем опалення і виробничих комунікацій.

Сучасне високотехнологічне устаткування сприяє для досягнення мети, що забезпечує стабільність якості пива.

В 2011 році проведено реконструкцію відділення для замочування, внаслідок чого запрацювали три чани німецької фірми “Seger”, потужність кожного з них становила 6 тон зерна, що уможливило доведення випуску солоду до 155 тонн в місяць [51].

На сьогоднішній день на підприємстві йде швидкими темпами заміна старого виробничого обладнання на нове. Відділення для варки сировини обладнано новим 4-ох варочним порядком із одночасним затиранням 2 тонн

зерна. Для миття і дезинфекції його та пластинчастого охолоджувача встановлено СІР (фірма Tewis-Bis, Польща), що після запуску 4-х ЦКТ, датської фірми “Holvteka”, забезпечує потужність підприємства до 1500 тис. декалітрів пива за рік.

Основним ринком збуту кінцевої продукції ТОВ «Микулинецький Бровар» є терени Тернопільської області, де продається 45% виробленого пива, частина якого продається в інших областях України. На підприємстві діє широка мережа фірмової торгівлі (бази, бари, магазини), розроблена гнучка система цін в залежності від кількості пива, яку споживає клієнт. Проводиться постійна робота, з метою зменшення собівартості продукції, частка затрат на яку йде на використання енергоносіїв. З 1993 по 2014 роки ці затрати знизилися на 20%, що призвело до зменшення затрат на енергоносії та сприяло встановленню нового більш ефективнішого технологічного обладнання [48].

Заміна насосів закачування води в парові котли дала можливість зменшити питомі витрати електроенергії в 1,5 разів. Встановлення повітряних компресорів, заміна машини для миття пляшок, блоку для розливу пива, встановлення миючої системи СІР на варниці, призводить до зменшення питомих затрат електроенергії у 2 рази.

За останні роки змінилось виробництво, модернізація та покращення естетичного вигляду підприємства. Оновлення його ведеться завдяки реконструкції та будівництву нових цехів (зокрема, побудовано цех розливу та варильний цех із встановленням сучасного устаткування, яке відповідає вимогам технології виробництва не пастеризованого пива. Для кращої якості та стійкості пива збудовано мікробіологічну лабораторію для використанням найсучаснішого обладнання.

ТОВ «Микулинецький Бровар» використовує солом'яні брикети, як альтернативний тип палива, які виготовляються власному виробництві в с. Ласківці. Солома, яка є сировиною для виготовлення брикетів збирається на полях ТОВ «Ласківський Бровар». Під час збору урожаю, зокрема пшениці, ріпаку солома тюкується та привозиться до місця їх складування. Процес

виготовлення солом'яних брикетів повністю автоматизований. Виготовлені брикети транспортуються на завод, які пізніше засипаються в бункер, з якого шнеком подаються у котел. Таким чином ТОВ «Микулинецький Бровар» використовує альтернативні види палива для економії природного газу.

2.3. Модель ефективного маркетингу для формування асортиментної політики вітчизняних підприємств

Фірми в своїй діяльності по збуту продукції та надання послуг прагнуть впливати на споживача і через комунікаційну політику. Основними завданнями комунікаційної політики є: інформування, переконання споживачів, нагадування і формування іміджу фірми з метою створення найбільш повного уявлення про виріб або послугу. В нинішніх умовах реалізувати товари і послуги стає все важче, по-цьому витрати на комунікаційну політику безперервно ростуть.

Все ширше впроваджуються в комунікаційну політику різні інструменти, збільшується їх різноманітність. До інструментальних засобів комунікаційної політики відносяться: реклама в засобах мас-совою інформації (газети, журнали, TV); стимулювання збуту (оформлення вітрин, ярмарки, виставки, дисплейний матеріал); пряма реклама (пошта, маркетинг по телефону, пряма участь співробітників збутових служб); робота з громадськістю (прес-конференції, роздача проспектів і брошур).

У комунікаційній політиці зараз все ширше задіюється мережа Інтернет, де використовується комунікаційна модель «багато до багатьох», що дозволяє вільно здійснювати зворотний зв'язок між фірмою і споживачами її продукції. Останні кілька років інтенсивно розвивається електронна комерція - продаж товарів і послуг безпосередньо через мережу. Правильно розроблений план маркетингу в Інтернеті повинен переслідувати збільшення обсягу продажів, зменшення витрат виробництва і поліпшення якості комунікацій з усіма

суб'єктами, яке буде сприяти як збільшенню обсягів продажів, так і зменшення витрат.

Особливе значення має те, що при аналізі циклу процесів мережевої комунікації стає очевидним той факт, що Інтернет може сприяти просуванню до покупця товару по циклу продажу без здійснення покупки як такої. Розуміння сучасного стану ринку непродовольчих товарів і особливостей його розвитку дозволяє розробити методичні основи і визначити напрямки маркетингових досліджень. Сам процес маркетингових досліджень включає декілька етапів:

1. Визначення потреби в маркетингових дослідженнях.
2. Визначення цілей і завдань маркетингових досліджень.
3. Визначення методів та етапів дослідження.
4. Розробка програми досліджень.
5. Розробка робочого інструментарію.
6. Збір даних.
7. Обробка та аналіз даних.
8. Формулювання основних висновків і оформлення результатів.
9. Підсумки та рекомендації.

Перші п'ять етапів пов'язані з розробкою всіх методичних аспектів маркетингового дослідження. В цілому все дослідження ринку товарів побутово-вигтя хімії в Удмуртії можна представити схемою (рис. 2.5), яка по суті і буде програмою маркетингового дослідження. Все маркетингове дослідження можна умовно розділити на чотири блоки [9, 221].

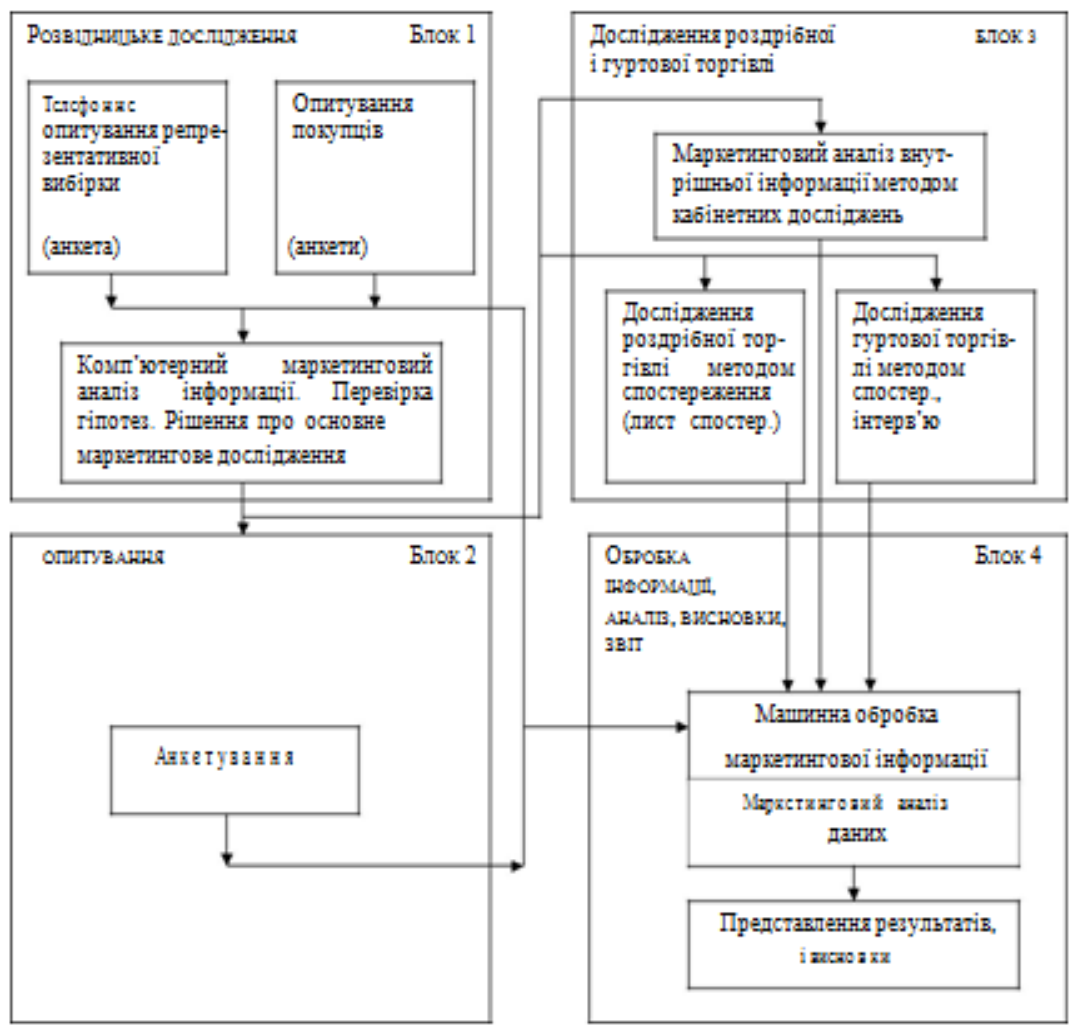


Рис. 2.5. Програма маркетингового дослідження ринку товарів

Перший блок являє собою розвідницьке дослідження, другий і третій блоки - польові маркетингові дослідження, четвертий блок - це обробка і аналіз зібраної інформації, формулювання висновків і формування звітів. Для здійснення маркетингових досліджень по програмі розроблені необхідні інструменти. В якості основи розвідувального дослідження визначено телефонне опитування. Критерії вибору цього виду опитування – вартість і оперативність.

Маркетингові дослідження роздрічної та оптової торгівлі будуються на спостереженнях і інтерв'ю, що носять прихований характер. Прихований характер проходження обумовлений специфікою сучасного стану торгівлі та її криміногенними особливостями. Тому деякі кількісні-ні аспекти дослідження носять експертний характер.

У тих випадках, коли в арсеналі відомих інструментів були відсутні необхідні кошти, то для проведення досліджень самостійно розробляється інструментарій. У процесі маркетингових досліджень ринку товарів побутової хімії автором розроблений новий метод кількісної оцінки і порівняння різнорідних чинників.

Головною перевагою запропонованого методу порівняння різнорідних чинників є його простота і ефективність. При маркетинговому дослідженні метод не дає будь-яких кількісних обмежень і не вимагає додаткових спеціальних дій. Він органічно вписується в будь-яку анкету і не викликає ніяких додаткових питань у респондентів, виключає необхідність будь-яких спеціальних пояснень. Основою методу є гіпотеза, що при виборі товару, найчастіше потенційний покупець має внутрішню установку на один або кілька найбільш значущих чинників товару, спираючись на які він і робить свій вибір.

За допомогою попереднього опитування серед покупців товарів побутово-вжиття хімії встановлено, що при виборі товару визначальними є: торгова марка (фірма), ціна, якість, упаковка. Кожен з цих факторів робить свій вплив на перевагу покупців.

В анкеті, запропонованій покупцеві, сформульований закритий питання: «Які ознаки товару є визначальними при здійсненні покупки (ранжуйте цифрами по значущості, тобто на що дивіться в першу чергу, на що в другу, в третю): торгова марка, ціна, якість». Якщо запропонованого жити респонденту визначити значимість різнорідних чинників в балах, відсотках, то це викликає певні труднощі. А поняттями по-перше, по-друге і т.д. люди користуються постійно і вкладають в них певну значимість. Заповнені респондентами анкети будуть містити дані про те, скільки опитаних визначили який-небудь фактор більш значимим, назвавши його в першу чергу, які чинники визначені менш значимі - в другу чергу, і т.д. Такого роду способом ми отримуємо трьох-мірну структуру: фактор (фірма, ціна, якість, упаковка), його групу значимості (в першу, в другу, в третю, в четверту чергу) і значення фактору, представлену на рис. 2.6 [7, 448].

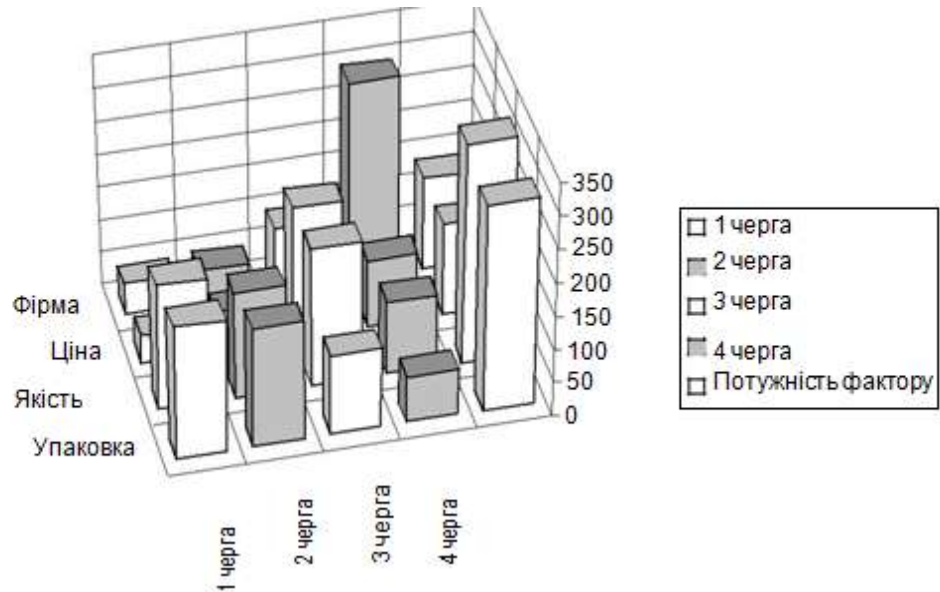


Рис.2.6. Тривимірна структура: фактор, значимість фактора, значення фактора

Для кількісної оцінки питомої ваги кожного фактора в загальній сукупності всіх факторів введемо показники: «потужність фактора») і «питома вага фактора». Для розрахунку цих показників визначаємо коефіцієнти значущості факторів як ступінь числа 2^{-n} в залежності від черги вибору, де n - черга вибору. Отримані коефіцієнти матимуть значення: в першу чергу - 1; в другу чергу - 0,5; в третю чергу - 0,25; в четверту чергу - 0,125 і т.д. Кожен наступний коефіцієнт значимості фактора в два рази менше попереднього. Тільки в цьому випадку є відчутне перевагу. При цьому підході очевидно, що по-п'яте, по-шосте і далі мають все менший вплив на потужність окремого фактора.

Отже, потужність чинників «фірма», «ціна», «якість», «упаковка» розраховуються за такими формулами:

$$P_{\text{фірма}} = 1P_{1\text{ф}} + 0,5P_{2\text{ф}} + 0,25P_{3\text{ф}} + 0,125P_{4\text{ф}};$$

$$P_{\text{ціна}} = 1P_{1\text{ц}} + 0,5P_{2\text{ц}} + 0,25P_{3\text{ц}} + 0,125P_{4\text{ц}};$$

$$P_{\text{якість}} = 1P_{1\text{я}} + 0,5P_{2\text{я}} + 0,25P_{3\text{я}} + 0,125P_{4\text{я}};$$

$$P_{\text{упаковка}} = 1P_{1\text{уп}} + 0,5P_{2\text{уп}} + 0,25P_{3\text{уп}} + 0,125P_{4\text{уп}} .$$

де, P1, P2, P3, P4 - кількість відповідей респондентів в першу чергу, в другу чергу і т.д. Для порівняння значущості різних чинників вводиться показник «питома вага фактора», який розраховується за формулами:

$$V_{\text{фірма}} = P_{\text{ф}} / \Sigma P * 100\%;$$

$$V_{\text{ціна}} = P_{\text{ц}} / \Sigma P * 100\%;$$

$$V_{\text{якість}} = P_{\text{я}} / \Sigma P * 100\%;$$

$$V_{\text{упаковка}} = P_{\text{уп}} / \Sigma P * 100\%;$$

$\Sigma P = P_{\text{ф}} + P_{\text{ц}} + P_{\text{я}} + P_{\text{уп}}$ – сума всіх потужностей факторів.

Питома вага фактора дозволяє оцінити у відсотках, яку частку займає даний фактор в загальній вазі всіх факторів. При отриманні конкурують-них значень, з'являється можливість ранжувати фактори, розставивши їх за ступенем значущості. На рисунках 2.6 і 2.7, що ілюструють сказане, можна бачити, що при виборі товару респонденти віддають перевагу фактору «якість» тому питома вага цього чинника виявляється найбільшим (38%).

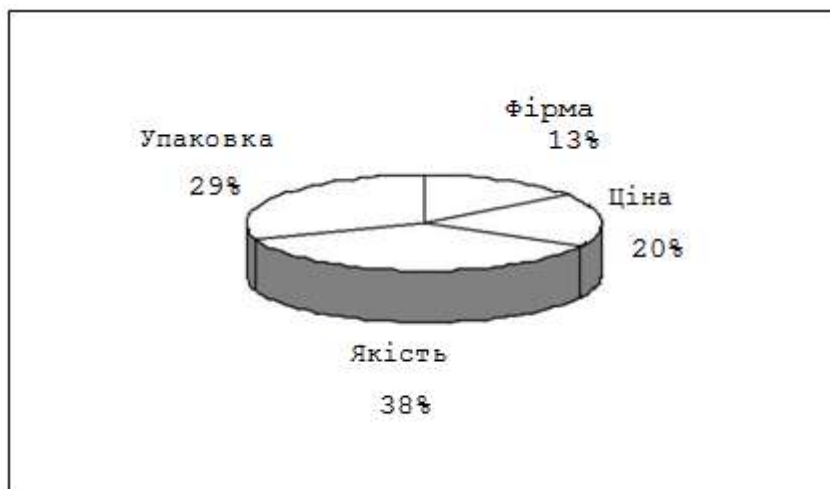


Рис.2.7. Розподіл питомих ваг факторів

Наведений метод може використовуватися при оцінці і порівнянні різноманітності факторів стосовно до будь-яких товарів і послуг. Розроблена методика маркетингового дослідження ринку товарів побутової хімії, що включає в себе програму дослідження і необхідний набір інструментів, є

універсальною і може бути застосована в будь-якій фірмі, що спеціалізується на непродовольчі товари.

Безсумнівно, облік отриманих даних обов'язковий при формуванні та реалізації асортиментної політики торгового підприємства. Але для прийняття деяких конкретних рішень потрібно мати додаткові дані про характер товарної маси. Тому нами був розроблений принципово новий метод оцінки і вибору товару, який можна назвати методом асортиментної матриці, і до опису якого ми тепер приступаємо.

Спочатку побудуємо теоретичну модель, що дозволяє систематизувати наші міркування про номенклатурної політики і робити кількісні та якісні оцінки існуючого і планованого асортименту товарів. У чомусь, формально, опис цієї моделі нагадує знамениту БКГ матрицю (матрицю Бостонської консультативної групи). Але методологія використання цих двох матриць може бути абсолютно різною. Відзначимо і те, що БКГ матриця вже досить добре вивчена в літературі, а асортиментна матриця є абсолютно новим інструментом дослідження питань, пов'язаних з оцінкою асортименту.

Якщо асортимент включає в себе кілька тисяч найменувань товарів, то виникає необхідність якось керувати таким різноманіттям; в цьому випадку будуть корисні формальні методи, що допускають автоматизацію процесу управління. Розроблений нами метод оптимізації асортименту, заснований на застосуванні номенклатурної матриці, як раз і дозволяє вирішувати питання управління асортиментом торгового підприємства без великих матеріальних витрат при нормальному природному перебігу справ на фірмі [6, 35].

Отже, асортиментна матриця являє собою квадрат, сторони якого служать своєрідними осями координат, на яких відкладаються деякі показники.

Поєднання показників можна, в принципі, вибирати по-різному, керуючись цілями дослідження. Однак, на наш погляд, найбільш цікавими є два наступних показника: по осі Х (горизонталь) для кожного окремого найменування товару будемо відкладати частку в обороті (вага), що припадає на даний товар; по осі Y (вертикаль) будемо відкладати об'єм попиту або

кількість скоєних за період покупок даного товару (популярність товару). Довжину сторін квадрата зручно нормувати і вважати що дорівнює одиниці (або 100%), тоді популярність і вага теж можна вимірювати в частинах (або у відсотках).

На нашу думку, співвідношення розглянутих двох показників буде характеризувати роль, значимість і необхідність збереження даного товару в асортименті. Як вагового показника доцільно також розглядати, наприклад, частку в прибутку, витрати обігу, величину націнки, інші цінові параметри і т.п. Як же вертикального параметра можливо вибирати, наприклад, займану площу на складі, займану площу в торговому залі, значимі параметри для транспортування товару, інші логістичні параметри і т.д.

Відразу ж відзначимо можливість узагальнення асортиментної матриці на великі розмірності - ми можемо будувати тривимірні або N -мірні номенклатурні матриці, вибираючи в якості осей кілька параметрів ($N > 2$). При цьому, правда, втрачається наочність, але застосування комп'ютерних технологій може досягти автоматичного обліку більшого числа значущих чинників. Втім, і для багатовимірних матриць існують деякі прийоми зробити опис максимально наочним. Досить згадати такі узагальнення матриці БКГ, як матриці Мак-Кінзі, матриці Дженерал Електрик, матриці Хоуфера і т.д. [7, 330].

На рис. 2.8 наведена схема асортиментної матриці, її ми будемо називати базовою схемою. Асортиментна лінія ділить квадрат на дві частини. У верхній області розташовуються товари, які важать більше для фірми, вони повинні залишитися в асортименті і вивчатися відповідними службами. У нижній області розташовуються менш значущі товари, частину яких можна виключити з асортименту без ризику погіршення економічних показників роботи фірми. Більш того - проведені заходи щодо оптимізації асортименту товарів, що включають «чистку» асортименту, повинні привести до значного поліпшення всіх показників торгового підприємства.



Рис.2.8. Базова асортиментна матриця

Якою має бути асортиментна лінія - це питання для спеціального дослідження. Її форма багато в чому буде залежати від цілей, переслідуваних фірмою і від типу розв'язуваної задачі. Наприклад, якщо мета пов'язана з максимізацією прибутку, то форма буде одна, а якщо, припустимо, вирішується завдання із завоювання нових ринків, то форма асортиментної лінії буде вже інший. Можна намагатися вирішувати точну варіаційну задачу оптимального управління і домагатися точного рішення, але математичні труднощі в цьому випадку можуть виявитися надмірними. Ці дослідження - справа майбутнього.

Відзначимо також тут, що матриці дозволяють характеризувати і навіть класифікувати за типами асортименті політики різних торгових підприємств. Наскільки нам відомо, така спроба класифікації НП буде дана вперше.

Зараз ми плануємо в першу чергу запропонувати якісне застосування даної моделі. Це не означає, що ми будемо геть уникати будь-якої формалізації, навпаки формальний опис допоможе нам побачити картину в цілому, залишаючи математичні зокрема в стороні.

Як відомо, БКГ матриця являє собою квадрат, поділений на чотири частини з характерними назвами: «дійні корови», «зірки», «собаки», «дикі

кішки» [8, 40]. Ці зони характеризують конкурентні позиції фірм або СГЗ (стратегічних зон господарювання) в майбутньому і дозволяють осмислено перерозподіляти фінансові потоки фірми (керувати «портфелем»), вкладаючи кошти в стратегічно важливі проекти.

Наше першочергове завдання - провести порівняльний опис, тобто дати характеристику різним зонам матриці (див. рис. 2.9).

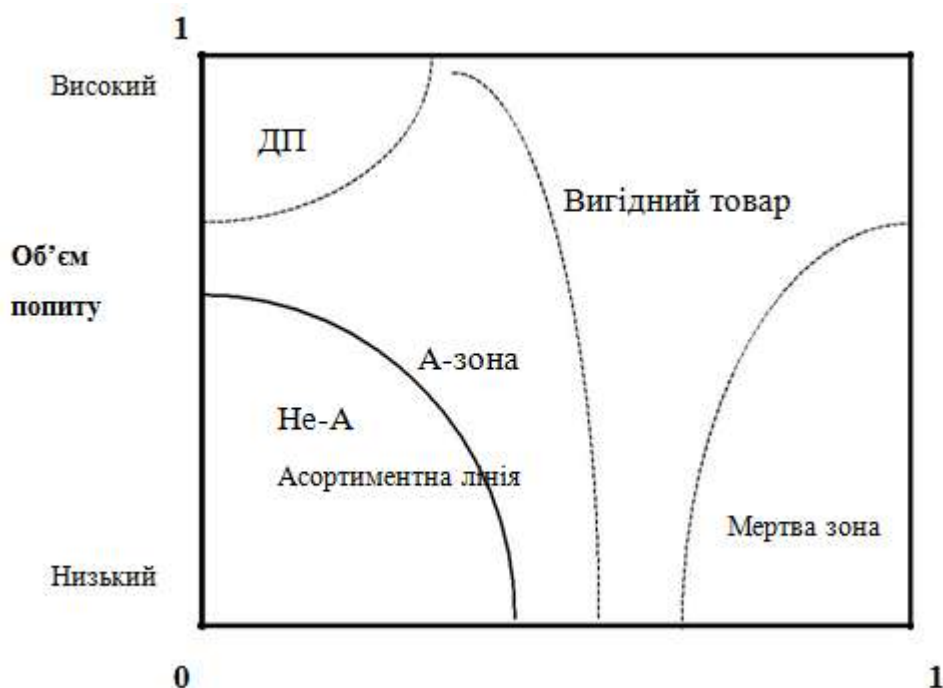


Рис.2.9. Карта асортиментної матриці

По-перше, відзначимо існування в правому нижньому кутку матриці, так званої, мертвої зони - тут немає ніяких товарів. Важко собі представити, щоб товар, що не користується попитом, приносив багато прибутку. Відразу ж потрібно відзначити, що мова йде про торгових фірмах з традиційними форматами торгівлі (напевно, є фірми, які займаються унікальними проектами, але це буде швидше винятком із правил).

У протилежному по діагоналі кутку розташовується зона дешевих і одночасно популярних товарів. Вимивання дешевого асортименту про- виходить якраз за рахунок «спустошення» даної зони. До неї має бути приковано увагу державних і муніципальних властей, щоб не створювати

дефіциту предметів першої необхідності. Втім, і деякі магазини можуть проявляти інтерес до цієї групи товарів.

Зона вигідного товару повинна служити головною притягує ціллю для асортиментної політики. В ідеалі, звичайно, кожна фірма мріє бачити всі свої товари, саме, в даній зоні. Але домогтися цього надзвичайно важко, а для більшості видів сучасної торгівлі та принципово неможливо. І все-таки, формування асортименту має починатися саме звідси. Дана зона - своєрідний центр тяжіння номенклатурної політики торгового підприємства.

Наступна область, А-зона, включає не найвигідніший товар, але той-який, який повинен залишитися в асортименті, тому що виключення його з асортименту призвело б до погіршення показників торгівлі підприємства. Питання про межі цієї зони, мабуть, є найбільш тонким і математично найбільш складним. Однак, на практиці можна користуватися наблизять-них емпіричними оцінками розмірів цього «тонкого» шару.

Ділянка не-А (її можна було б назвати В-зоною, від англ. Bad - поганий), відповідно, містить найменш цінні товари, від торгівлі якими можна сміливо відмовитися (взагалі виключити дані товари з асортименту).

Власне, форма асортиментної лінії між зоною НЕ-А і А-зоною - це і є предмет номенклатурної політики торговельної фірми. Можна розуміти різні рішення, що стосуються форми цієї лінії, а значить і долі того чи іншого товару. Тут же можна визначити і два основних методологічних підходи до питання про формування номенклатурної політики. Ви-поділ цих двох підходів засноване на старій проблемі - що важливіше: форма чи зміст. Рішення дилеми також очевидно - важливі обидва аспекти, просто в різних ситуаціях на перші ролі може висуватися то один, то інший.

Описана модель формування та оцінки номенклатурної політики найбільш ефективна, коли поєднуються чисто модельні розрахунки і думки експертів-практиків. Після того, як здійснений і обґрунтований вибір тієї чи іншої асортиментної лінії (прийнято рішення про її форми), управління

товарного асортименту підприємства може бути автоматизовано з застосуванням сучасної обчислювальної техніки.

Методи оптимізації асортименту, засновані на застосуванні асортиментної матриці - це формальні методи. Сам предмет може бути навіть дуже хорошим, але, як товар, без додаткових вкладень в рекламу, маркетингові дослідження і т.п., він може бути нецікавий. Метод матриці якраз і дозволяє вирішувати питання управління асортиментом оперативно і безболісно, не вимагаючи значних додаткових витрат.

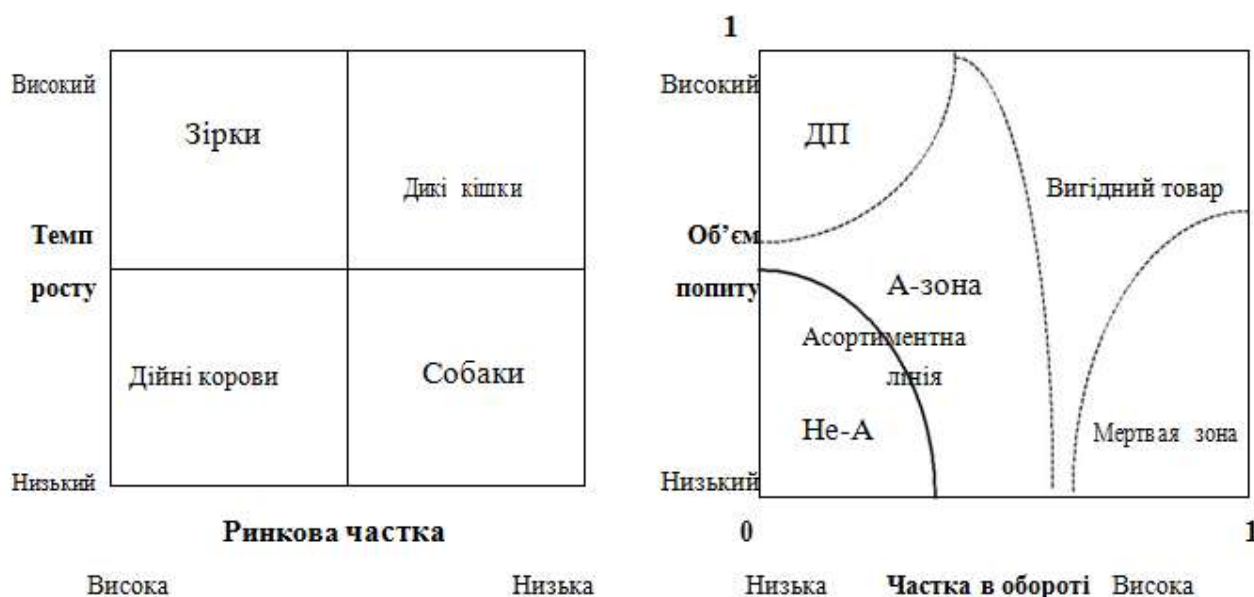


Рис.2.10. Різниця типологій матриці БКГ і асортиментної матриці

Нарешті, ще раз зазначимо на принципову відмінність асортиментної матриці від БКГ матриці (для наочності зобразимо обидві матриці поруч на рис.2.10).

По-перше, ми бачимо, що точки асортиментної матриці пов'язують з товаром, а не з підприємствами (філіями або стратегічними зонами господарювання); по-друге, різний сам вибір величин для завдання координатних осей; по-третє, абсолютно різна топологія двох матриць, тобто малюнок, форма і кількістю значущих зон абсолютно не збігаються; по-четверте, характер завдань, по-народжуваних цими матрицями, також різний: в

одному випадку необхідно визначити вид асортиментної лінії, в іншому - розподілити інвестиції (до речі, відзначимо, що, якщо повністю абстрагуватися від економічного змісту завдань, то і тоді математичний характер завдань буде різний).

Крім перерахованих відмінностей розглядаються матриці мають і досить різними потенційними можливостями, які, втім, у багатьох випадках визначаються зазначеними відмінностями. Так, наприклад, для побудови асортиментної матриці процедура збору даних (маркетингової інформації) виявляється значно простіший, що обумовлено характером аналізованого предмета.

Висновок до розділу 2

Інтеграція України до світової економічної спільноти спонукає суб'єкти господарювання до розвитку нових прогресивних технологій і механізмів. Відсутність глибокого аналізу тенденцій функціонування бізнесу, наслідки фінансово-економічної кризи, неефективність державного інструментарію, недосконала політика ресурсозбереження та високий рівень зношення виробничих фондів є передумовою об'єктивної необхідності кардинальних змін трансформаційних процесів.

Дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності дає можливість зробити висновки що у загальному виді її стан може бути описаний наступними принциповими компонентами: швидкістю росту, диференціюванням ринку, диференціацією продукції, обсягом і співвідношенням експорту та імпорту. При цьому область якості та безпеки продукції визначають такі ресурси підприємства: персонал; технології; інновації.

Непередбачуваність та посилення державного регулювання в деяких галузях (збільшення акцизного та інших зборів, вартості підземної води, енергоресурсів тощо), існуючі для них ризики введення додаткових ринкових

регуляторів (заборона продаж пива вночі, ліцензування торгівлі, обмеження рекламної діяльності тощо) можуть істотно та негативно впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств галузі.

За результатами проведеного дослідження як складові ефективного використання резервів збільшення конкурентоспроможності пивоварних підприємств можна запропонувати наступне: розвиток зв'язків з вітчизняної виробниками сировини що використовується у виробництві, встановлення граничних (min-max) цін при укладанні форвардних і ф'ючерсних контрактів на поставку сировини, що використовується у виробництві та контроль за її якістю та безпекою; налагодження системи зворотного зв'язка зі споживачами.

Асортиментна політика 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 вперёд.

Асортиментна політика - одне з найголовніших напрямків діяльності маркетингу кожного підприємства. Особливо цей напрям набуває особливої значущості в нинішніх умовах переходу до ринкової економіки, коли до товару з боку споживача пред'являються підвищені вимоги щодо якості та асортименту, і від ефективності роботи підприємства з виробленим товаром залежать всі економічні показники організації та ринкова частка. Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі отримує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею управляти.

На сьогодні, на жаль, керівництво багатьох підприємств на Україні ще погано розуміє всі переваги ефективної асортиментної політики, і тому однією з напрямів економічного зростання країни є залучення уваги до даної проблеми.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проблеми при формуванні асортиментної політики підприємств

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.

На сьогоднішній день, розробка та впровадження обґрунтованої асортиментної політики є невід'ємним фактором в реалізації планів маркетингу. Тому вивчення елементів, основ та завдань цієї політики є важливим завданням сучасних науковців.

Насамперед, розглянемо два поняття “політика” та “товар”. Політика – це загальний орієнтир, установка до дій і прийняття рішень, що сприяє досягненню цілей. Зазвичай, вона формулюється на рівні вищого керівництва фірми на тривалий період, призначена для збереження сталості цілей, а також

для того, щоб не допустити прийняття недалекоглядних рішень, які не відповідають вимогам поточного моменту. Товар – це все, що призначене для задоволення певної потреби і запропоноване ринку для продажу. Товаром можуть бути матеріальні об'єкти, послуги, місця, організації, ідеї тощо.

Товарна політика – це визначений набір дій чи завчасно опрацьованих методів та принципів діяльності, завдяки яким забезпечується прийнятність та цілеспрямованість заходів з формування та управління асортиментом товарів. Отже, термін “товарна політика” достатньо широкий і охоплює різні аспекти продуктової стратегії і тактики підприємства. Це формування товарного асортименту, модифікація існуючих виробів, зняття з виробництва застарілих, розробка і запуск у продаж нових товарів, забезпечення належного рівня їх якості і конкурентоспроможності. Товарна політика покликана забезпечувати прийнятність рішень та заходів з формування та управління асортиментом.

Асортиментна політика – це один з найголовніших напрямів діяльності підприємства. Цей напрям має особливе значення в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості, асортименту товару та зовнішнього оформлення товару [15, 140].

Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею керувати. На жаль, керівництво багатьох підприємств України здебільшого недооцінює значення ефективної асортиментної політики, тому одним із напрямів економічного зростання країни має бути саме привернення уваги комерсантів до визначеної проблеми.

Формування асортиментної політики відбувається з урахуванням цілого ряду факторів: стан попиту та очікування споживачів, технологічні можливості підприємства, наявність аналогів товарів на ринку збуту і т.п. Тому при розробці асортиментної політики основними проблемами є: інновації, забезпечення конкурентоздатності товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, створення ефективної упаковки, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку. При формуванні асортиментної політики

також доречно враховувати, що товари можуть розрізнятися за видом та періодом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручністю використання, обслуговуванням, гарантією і т.п.

Можна впевнено стверджувати, що роль підприємства на ринку змінюється: відбувається перехід торговельних підприємств до активної ринкової поведінки, розробки асортиментної політики на засадах маркетингу. Її найважливішим елементом стає перегляд асортименту продукції, а в окремих випадках істотне перепрофілювання підприємств торгівлі. Основною спонукальною причиною змін стали вимоги ринку – зрушення в попиті і зростання собівартості продукції, підвищення попиту на нові товари, відповідно зменшення на товари, що активно продавались у минулих періодах. Торгівля починає переорієнтовуватися на продукцію, що користується попитом і є більш рентабельною. Однак, зворотним боком процесу стало падіння рівня обслуговування як у роздрібній, так і у гуртовій мережі. Перебудовуючи асортиментну політику, торговельні підприємства намагаються заздалегідь зорієнтувати об'єми продукції на конкретного покупця та їх групи.

Асортиментна політика торговельних підприємств України повинна враховувати динаміку факторів підвищення купівельної спроможності населення, попит споживачів, поведінку конкурентів, загальний рівень достатку не лише території, де знаходяться торговельні площі, а й країни загалом.

Ринкова економіка спрямовує торговельні підприємства на завоювання міцних позицій, виявлення можливих конкурентів і досягнення конкурентних переваг. Перевага над конкурентами здобувається за рахунок пропозиції споживачам більш високого рівня обслуговування, додаткових послуг, що пропонуються покупцям, зваженої політики ціноутворення, можливості ідентифікації постійних клієнтів торговельної мережі та ін. Аналіз конкурентів потребує оцінки напрямів, сильних та слабких сторін їх діяльності і спектру можливих дій для підвищення свого положення як у окремому сегменті споживачів, так і у комплексі.

Основне завдання торговельного підприємства на конкурентному ринку –

створення стійких відмінних переваг, що допомагають завоювати споживачів (режим роботи, постійне підвищення якості асортименту продукції, що продається у торговельній мережі, розширення асортименту продукції) відповідно підвищення рівня задоволеності споживача, стимулювання покупця до здійснення наступних покупок саме на торгівельних площах визначеного підприємства. Перевага досягається завдяки наявності асортименту, який за своїми характеристиками або рівнем сервісного обслуговування перевершує пропозиції конкурентів, постійному контролю якості товарів, що продаються у торговельній мережі (походження, термін зберігання та ін.), постійному підтриманню мінімального асортименту товарів для задоволення потреб споживача.

Формування відмінних переваг дає змогу стабілізувати або збільшити частку ринку, отримати прибуток і випередити конкурентів або втримати свою позицію лідера.

Концепція управління асортиментною політикою підприємства передбачає комплекс дій: аналіз ринку і брендів; аналіз комунікації; розподіл; юридичні відносини; відносини з конкурентами; пакування та транспортування; постачання товарів; продаж та післяпродажне обслуговування.

Підвищення конкуренції між торговельними підприємствами потребує комплексного підходу до процесу управління асортиментною політикою, що у ринковій економіці гарантує стабільне місце на ринку та підвищення прихильності споживачів. Споживчий попит є основним фактором, який впливає на формування асортименту, і направлений на максимальне задоволення попиту населення і разом з цим – на активний вплив на попит в сторону його розширення. Формування асортименту і споживчий попит в своєму розвитку взаємозв'язані.

Суттєвим фактором формування асортименту являється ціна товару. Покупець обов'язково визначає для себе граничну ціну, або діапазон цін в границях якого він збирається заплатити за покупку. Тому одним із критеріїв раціонального формування асортименту товарів в магазині є забезпечення

співставлення товарів з різною ціною.

Формування асортименту товарів в фірмі дозволяє забезпечити задоволення споживчого попиту, підвищення економічної ефективності підприємства і рівня торгового обслуговування населення.

Від складу і своєчасного оновлення асортименту товарів в фірмі, в значній мірі, залежить ступінь задоволення попиту, витрати потреб населення, які пов'язані з покупкою товарів. Відсутність в фірмі окремих товарів, їх вузький або нестабільний асортимент, що не відповідає запитам покупців, породжують незадоволений попит, збільшуючи витрати часу населення на пошук необхідних товарів, негативно відбивається на економічній ефективності. Тому при формуванні асортименту товарів важливою вимогою являється максимальне задоволення попиту покупців при мінімальних витратах часу на здійснення покупки і забезпечення ефективної роботи фірми .

Формування асортименту також залежить від асортиментного переліку товарів фірми. Розробка кожним конкретним торговим підприємством асортиментного переліку товарів і здійснення контролю за його дотриманням веде до кращого обслуговування покупців цільового ринку і створення стійкого асортименту. У випадку виявлення відсутності в продажу товарів, які передбачені асортиментом, фірма повинна приймати заходи з їх постачання в магазин. Наявність асортиментного переліку дозволяє не тільки раціонально регулювати асортимент товарів, але і систематично контролювати його повноту і стабільність [16, 173].

Відсутність асортиментної політики веде до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових або змінних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Поточні рішення, які приймаються керівником в таких випадках, нерідко базуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку з урахуванням довгострокових інтересів.

Добре продумана асортиментна політика не лише дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує керівництву

підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають в ході торговельної діяльності.

За умови підвищення конкуренції серед учасників ринку, асортиментна політика торговельного підприємства відіграє роль каталізатора розвитку мережі та підвищення кількості задоволених споживачів. Втілення програми розширення асортименту пов'язане з джерелами фінансування, які підприємство обирає залежно від об'єму, терміну, інших необхідних грошових засобів. Також наявна невідповідність українського законодавства умовам ринку, що несе за собою обмеження розвитку підприємств, відіграє значну роль при проведенні асортиментної політики підприємством, яке прагне досягнути успіху та посісти вигідне місце на ринку товарів та послуг.

Таким чином, наведені групи факторів з різним рівнем інтенсивності та у різних напрямках впливають на формування ефективної асортиментної політики, їх вплив дещо модифікується залежно від специфіки діяльності торговельних підприємств. Однак, мобілізація усіх факторів та забезпечення їх узгодженості та взаємодоповнення дадуть змогу не лише сформувати ефективну асортиментну політику конкретного торговельного підприємства, але й сприятимуть якісно новому рівню розвитку торговельної діяльності країни.

3.2. Впровадження нових інформаційних систем для якісного управління асортиментним портфелем

В реаліях сучасної економіки для безперервної та якісної роботи з управління асортиментом підприємства потрібна серйозна інформаційна база, що дозволяє максимально ефективно автоматизувати процеси і актуалізувати системний підхід через сучасні інформаційні ресурси.

Інтеграція такого роду інформаційних систем дозволить створити комплексний системний підхід як до управління асортиментом в цілому, так і до процесу запуску новинок.

Згідно з результатами дослідження, представленим у другому розділі, у більшості підприємств харчової галузі в даний час відсутні спеціальні інформаційні продукти для управління асортиментом і запуском новинок.

Зарубіжні підприємства давно усвідомили важливість і значимість спеціальних адаптованих інформаційних систем для реалізації системного підходу в управлінні асортиментом і запуском новинок. Як наслідок, деякі російські підрозділи також були залучені в процес інтеграції систем на підприємствах, і тепер використовують цей інструмент у своїй роботі [2].

Незважаючи на це, в цілому ситуація на вітчизняному ринку поки далека від ідеальної. На більшості підприємств харчової промисловості процеси виведення продуктів з асортименту та запуску нових продуктів не пов'язані і не послідовні, автоматизація даних процесів при цьому відсутня.

Тому, впровадження нових інформаційних систем дозволить структурувати і систематизувати процеси управління асортиментом і запуском нових продуктів на підприємствах харчової промисловості.

Основна перевага такого роду інформаційних систем в тому, що вони відображають абсолютну прозорість процесу управління асортиментом для менеджера проекту і керівництва і дозволяють працювати співробітникам підприємства в одному інформаційному вікні. Більш того, інформаційні системи є джерелом готової достовірної інформації про динаміку продажів, фінансових показників кожного продукту і портфеля в цілому, частці продуктів в кожному ціновому сегменті і інше.

Безумовно, інформаційне забезпечення для управління асортиментом не може ефективно існувати саме по собі. Інформація про відвантаження клієнтам і фінансових показниках повинна або акумулюватися з якогось єдиного джерела, або вноситися безпосередньо в систему з управління асортиментом вручну, що, на наш погляд, занадто багато роботи і мало реалістично. Тому, для автоматизації процесу управління асортиментом потрібне використання або впровадження базових облікових систем, які будуть представляти собою джерела даних, наприклад, 1С або CRM.

Для управління існуючим асортиментом і своєчасного формування коригувальних заходів пропонується розробити окремий інформаційний модуль з управління асортиментом. Дана пропозиція представлено в роботі в форматі Microsoft Excel, але при створенні модуля на базі CRM він може мати схожий вигляд, що враховує характеристики і інтерфейс системи CRM, при цьому всі процеси будуть максимально автоматизовані.

Пропонований модуль з управління асортиментом буде являти собою блок, що складається з декількох сторінок. На одній зі сторінок буде розміщена база даних, на іншій - статистика різних показників в графічному вигляді.

Важливим є те, що користувачі зможуть отримувати автоматично не тільки статичну інформацію в графіках. В інформаційному модулі також можна буде будувати як власні діаграми, використовуючи вихідні дані зі сторінки «База даних» (рис. 3.1), так і використовувати інтегровані графіки, але вибираючи окремий продукт або певний період часу (рис. 3.2) [30, 111-112].

Передбачається, що вся інформація на щомісячній основі черпається з базових джерел даних в динаміці за кожен день. Крім цього, до кожного продукту автоматично додається інформація про те, на якій виробничій лінії він виробляється, який рівень завантаження даної виробничої лінії, до якого цінового сегменту належить і який рівень покриття дистрибуції від існуючої активної бази клієнтів підприємства.

Після оновлення бази даних, графіки оновлюються автоматично новими, актуальними цифрами. При цьому на всіх графіках відображаються акумульовані результати по всьому асортименту підприємства. Це дозволить керівництву і особам, які приймають рішення, своєчасно відстежувати динаміку продажів в обсягах, виручку і прибуток. Більш того, це суттєво зекономить час менеджерів відділу маркетингу на формування звітів і їх візуалізацію з метою подальшого аналізу. Тепер це зробить за них система.

Дата отгрузки	Месяц	Год	Наименование продукта	Объем заказа	Выручка, руб.	Закрыты, руб.	Прибыль, руб.	Цена за ед. руб.	Ценовой сегмент	категория	Производственная линия	Уровень загрузки производственной линии, %	Покрытие дистрибуции
01.01.2014	Январь	2014	Продукт 1	14 000	1 400 000	840 000	560 000	100	средне-ценовой	A	1	70	50
02.01.2014	Январь	2014	Продукт 2	12 000	1 344 000	386 400	537 600	112	высоко-ценовой	A	2	85	50
03.01.2014	Январь	2014	Продукт 3	50 000	3 000 000	1 000 000	1 200 000	60	средне-ценовой	A	2	85	85
04.01.2014	Январь	2014	Продукт 4	5 000	1 000 000	880 000	400 000	200	высоко-ценовой	A	2	85	34
05.01.2014	Январь	2014	Продукт 5	3 500	875 000	525 000	350 000	250	премиум	A	2	85	37
06.01.2014	Январь	2014	Продукт 6	8 000	1 000 000	600 000	400 000	125	высоко-ценовой	A	2	85	40
07.01.2014	Январь	2014	Продукт 7	4 500	645 000	386 100	257 400	143	высоко-ценовой	A	3	40	39
08.01.2014	Январь	2014	Продукт 8	5 450	910 150	546 090	364 060	167	высоко-ценовой	A	1	70	36
09.01.2014	Январь	2014	Продукт 9	2 580	828 600	497 280	331 320	320	премиум	A	2	85	15
10.01.2014	Январь	2014	Продукт 10	7 800	1 482 000	589 200	592 800	190	высоко-ценовой	A	2	85	40
11.01.2014	Январь	2014	Продукт 11	19 000	1 330 000	798 000	532 000	70	средне-ценовой	A	4	55	65
12.01.2014	Январь	2014	Продукт 12	75 000	3 375 000	2 025 000	1 350 000	45	ниже-ценовой	A	1	70	95
13.01.2014	Январь	2014	Продукт 13	54 000	3 672 000	2 203 200	1 468 800	68	средне-ценовой	A	4	55	87
14.01.2014	Январь	2014	Продукт 14	25 000	2 375 000	1 425 000	950 000	95	средне-ценовой	A	4	55	70
15.01.2014	Январь	2014	Продукт 15	13 000	1 850 000	1 115 400	743 600	143	высоко-ценовой	A	3	40	51
16.01.2014	Январь	2014	Продукт 16	12 430	1 541 320	924 792	616 528	124	высоко-ценовой	A	2	85	53
17.01.2014	Январь	2014	Продукт 17	34 600	2 975 600	1 785 360	1 190 240	86	средне-ценовой	B	4	55	73
18.01.2014	Январь	2014	Продукт 18	55 000	2 970 000	1 782 000	1 188 000	54	средне-ценовой	B	3	40	88
19.01.2014	Январь	2014	Продукт 19	42 000	3 336 400	2 053 040	1 335 360	79	средне-ценовой	B	1	70	73
20.01.2014	Январь	2014	Продукт 20	13 000	2 020 000	1 216 000	811 200	156	высоко-ценовой	B	2	85	60

Рис. 3.1. Лист «База даних» для інформаційної системи з управління асортиментом

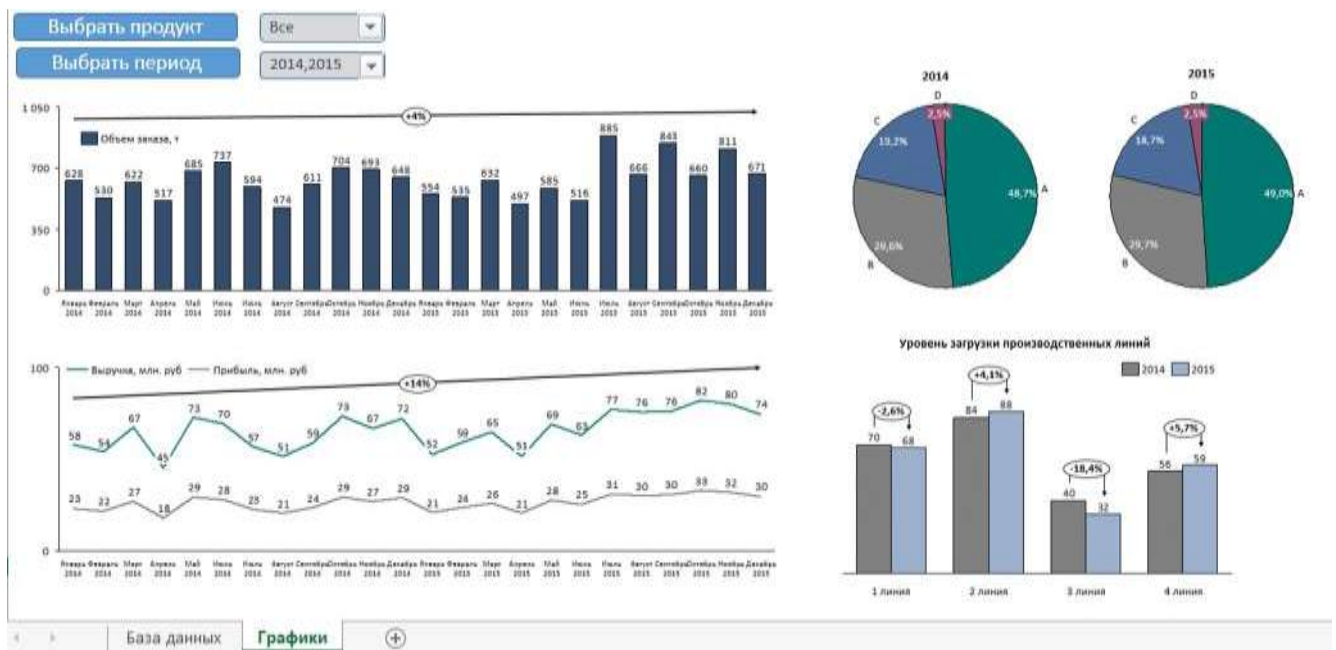


Рис. 3.2. Лист «Графіки» для інформаційної системи з управління асортиментом

Так, наприклад, згідно з рис. 3.2, графік показує, що в 2015 році збільшився рівень завантаження четвертої та другої виробничих ліній. Більш того, рівень завантаження другої лінії до 2015 року досяг майже 90%, що є критичним для підприємства і вимагає розробки необхідних заходів щодо

зниження даного рівня або придбання нових виробничих потужностей. Однак, перша і третя лінії залишаються не завантаженими, і більш того, мають негативну тенденцію в порівнянні з попереднім роком.

Це дає можливість менеджерам, відповідальним за асортимент, своєчасно звернути увагу на ситуацію, що склалася, і в рамках спільної зустрічі по оптимізації визначити з усіма відповідальними відділами план дій. В даному випадку можливо кілька шляхів вирішення. По-перше, відповідно до спільного рішення, частина продуктів другої лінії може бути виведена з асортименту. По-друге, може виникнути пропозиція з боку виробничої служби про можливі перенесення продуктів з другої лінії на незавантажені першу і третю. По-третє, на зборах може бути проведена первинна, а головне, своєчасна оцінка необхідності замовлення нової лінії або додаткового обладнання на існуючу, яке дозволить збільшити продуктивність лінії, і як наслідок, знизити рівень завантаження.

У новій системі можуть бути також виділені додаткові сторінки з завданнями, які будуть оновлюватися після кожних зборів по оптимізації, і архівом задач з попередніх зборів і статистики минулих періодів.

Функціонал CRM дозволяє здійснювати автоматичне нагадування в пошту про терміни виконання завдань, поставлених конкретній людині, тому людський фактор в даному випадку знижується. Завдяки цій функції, ризик того, що співробітник забув виконати покладену на нього завдання, стає мінімальним. Більш того, на зборах можна завжди повернутися в «Архів» і подивитися, які завдання були виконані, ким і в який термін.

Крім того, в рамках зборів по оптимізації також розглядається графік, який показує частки кожної категорії в асортиментному портфелі підприємства згідно ABCD-аналізу. Ключовим критерієм визначення належності кожного продукту до групи є частка продукту в загальній виручці. Але в процесі розробки програмного забезпечення можна даний аналіз вдосконалити і зробити аналіз за кількома показниками (витрати, прибуток, покриття дистрибуції і т.д.), після чого може бути побудована ціла матриця категорій.

На додаток до вищесказаного, на зборах крім загальної динаміки співвідношення продуктів кожної з категорій, також окремий аналіз та обговорення вимагає кожен продукт, який потрапив в категорію С або D. Для цього ведучий зборів переходить на вкладку «База даних», де вибирає певний місяць і категорію продуктів С і D, і система автоматично видає список продуктів.

Згідно наприклад, в квітні 2015 року на підприємстві шість продуктів потрапило в категорію С і D. При цьому половина з них виробляється на другий виробничій лінії, яка завантажена на 90%. Отже, ці продукти можуть бути розглянуті як кандидати на висновок. Але якщо розглядати ці ж продукти з точки зору покриття активної клієнтської бази, то Продукт 35 покриває понад 70% дистрибуції і приносить істотний прибуток в порівнянні з іншими продуктами другої лінії, які потрапили в категорію С. Тому швидше за все, рішенням учасників зборів щодо оптимізації буде залишити цей продукт в асортименті і розглянути варіанти поліпшити його фінансові показники. У той же самий час, Продукт 49 і Продукт 5 мають покриття дистрибуції 14% і 37% відповідно, тому дані продукти можуть бути узгоджені на висновок. На особливу увагу потребують Продукт 42, який потрапляє в категорію D, але при цьому, що відвантажується практично всім клієнтам підприємства, вироблений на незавантаженої третьої лінії і має один з найвищих обсягів замовлення. Одним з ефективних і правильних рішень в даному випадку буде залишити продукт в асортименті, але переглянути ціноутворення і проаналізувати структуру витрат.

Однак, управління асортиментом нерозривно пов'язане з процесом розробки і запуску новинок. Тому, на наш погляд, завершальним блоком в інформаційному забезпеченні з управління асортиментом слід створити блок з новинок, який також буде розроблений на базі CRM.

Теоретично, пропоноване додаток може виглядати в CRM аналогічно рис. 3.3, де в рамках блоку «Маркетинг» може бути створений новий проект.

Назва	Тип проекту	Відповідальний	Сума проекту	Статус проекту	Етап проекту	Дата початку п...	Дата закінчення	Дата ст...
Витрат нового банкового продукту_2008	новинка	Ілля Шемелко		Ціна		18.04.2013		18.04.13
Витрат банкового продукту_контра	новинка	Ілля Шемелко		Загрозостановка		18.04.2013		18.04.13
Витрат банкового продукту_банк	новинка	Ілля Шемелко		Загрозостановка		01.04.2013		04.04.13
Витрат банкового продукту_банк	новинка	Ілля Шемелко		Ціна		01.04.2013		04.04.13
Витрат банкового продукту_банк	новинка	Ілля Шемелко	10 000.00	Ціна		01.04.2013		03.04.13
Витрат супер-зменшений	новинка	Ілля Шемелко	10.00	Ціна		01.04.2013		03.04.13
Витрат банкового продукту_банк	новинка	Ілля Шемелко	10 000.00	Загрозостановка		10.04.2013		02.04.13
Витрат страхового продукту	новинка	Ілля Шемелко		Загрозостановка		10.04.2013		02.04.13
Витрат новинки_конф в код	новинка	Ілля Шемелко	23 646.00	Ціна		30.03.2013	01.07.2013	18.03.13
NEW TEST2222	новинка	Ілля Шемелко		Ціна		11.11.2013		18.03.13
новинка TEST111	новинка	Ілля Шемелко		Ціна		21.02.2013		15.03.13
Витрат новинки_баночка	новинка	Ілля Шемелко	210 000.00	Загрозостановка		11.05.2013		18.03.13
Витрат супер-новинки	новинка	Ілля Шемелко	129 000.00	Загрозостановка		18.02.2013		27.02.13
новинка_21_testad_07	новинка	Ілля Шемелко	10 000.00	Ціна		26.02.2013		26.02.13
новинка_21	новинка	Ілля Шемелко	10 000.00	Ціна		27.02.2013		18.02.13
проект_300	новинка	Ілля Шемелко		Ціна		27.02.2013		26.02.13
NEW TEST1	новинка	Ілля Шемелко		Ціна		10.11.2013	25.02.2013	22.02.13
новинка_017	новинка	Ілля Шемелко	211 111.00	Ціна		27.02.2013		25.02.13

Рис. 3.3. Візуальне оформлення блоку по розробці і запуску новинок в CRM

Слід зазначити, що бізнес-логіка програми по новинках повністю відповідає логіці процесу розробки і запуску інноваційних продуктів, описаного в попередньому параграфі і охоплює всі етапи даного процесу, починаючи від пошуку ідеї та закінчуючи оцінкою результатів за проектом. Це дозволить забезпечити системний підхід не тільки за допомогою правильної організації роботи співробітників, але і завдяки ефективній інформаційній підтримці.

На етапі розробки, як було описано в попередньому параграфі, поки залучені тільки співробітники маркетингу і технологи лабораторії з питань розробок нових продуктів. Тут в першу чергу формується креативна ідея, вказуються конкурентні переваги продукту, аналізується ринкове середовище, і вся ця інформація вноситься в додаток по запуску новинок. Далі за погодженням з Директором з маркетингу, спільно з технологами лабораторії з питань розробок нових продуктів складається технічне завдання на розробку рецептури.

Першим кроком в системі є реєстрація проекту, коли заповнюється технічна основна інформація: що за проект, коли стартував, коли планується

запуск нового продукту, на якій стадії знаходиться проект і короткий опис проекту (рис. 3.4).

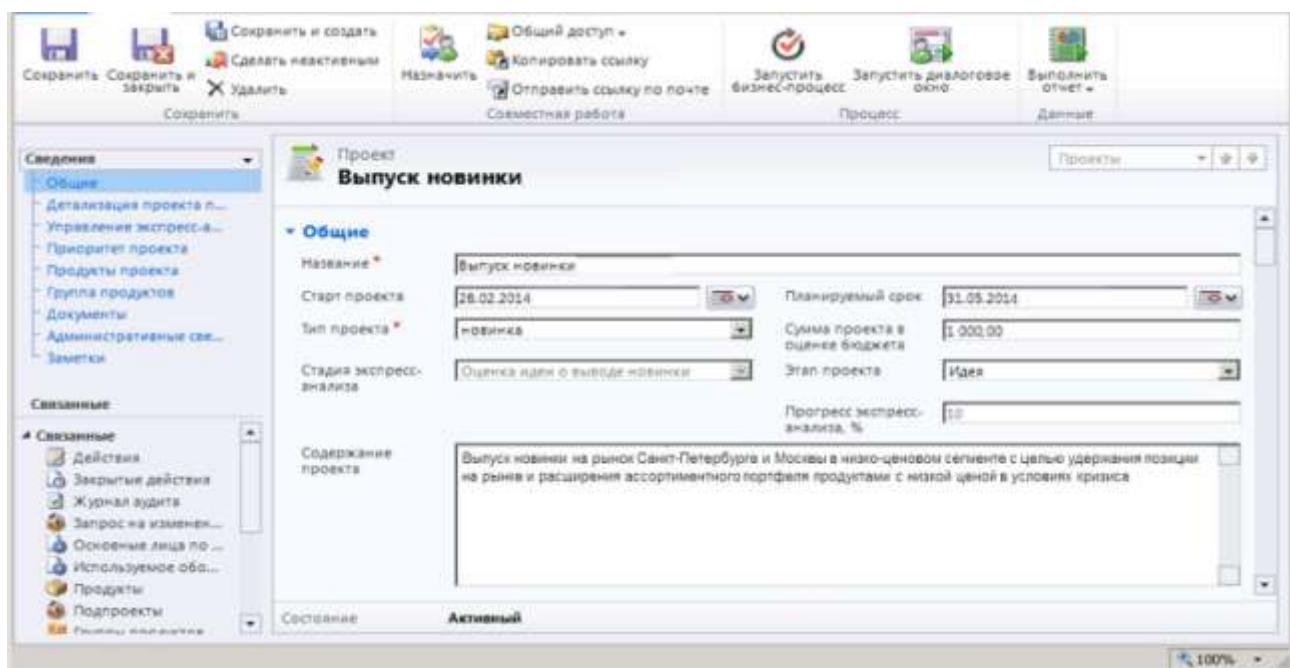


Рис. 3.4. Реєстрація нового проекту в інформаційному блоці з розробки та запуску нових продуктів на базі CRM

Після реєстрації починається додавання уточненою інформацією, глибокий аналіз ринкового середовища і конкурентів, результати якого також заносяться в систему. Покроково дана стадія представлена в таблиці 3.1.

Після того, як продукт отримано, проект переходить на наступну стадію «Оцінка можливості реалізації проекту», де співробітник маркетингу і лабораторії з розробки нових продуктів представляють робочій групі результати своєї роботи. Вкрай важливо правильно і з ентузіазмом уявити

Після того, як продукт отримано, проект переходить на наступну стадію «Оцінка можливості реалізації проекту», де співробітник маркетингу і лабораторії з розробки нових продуктів представляють робочій групі результати своєї роботи. Вкрай важливо правильно і з ентузіазмом уявити вже розроблену частину, щоб інші співробітники з натхненням прийняли подальшу участь в роботі над запуском новинки.

**Ключові завдання, що вимагають виконання на стадії розробки
нового продукту**

№ п/п	Завдання	Термін	Виконавець	Результат
1	Оформити ідею продукту: визначити конкурентні переваги продукту, унікальне торгова пропозиція і т.д.	1 тиждень	Маркетинг	Документ «Розробка ідеї нового продукту», №1 (Дод.А)
2	Провести аналіз ринку: - динаміка розвитку ринку; - конкурентне середовище; - аналіз існуючого на ринку асортименту і цін; - існує і нові канали дистрибуції.	1.5 тижні	Маркетинг	Документ «Розробка ідеї нового продукту», форма №2 (Дод. А)
3	Визначити для новинки: - цінова позиціонування - можливі і ефективні канали дистрибуції - план розвитку продукту на ринку - можливі методи просування і підтримки	1.5 тижні	Маркетинг	Документ «Розробка ідеї нового продукту», форма №3 (Дод. А)
4	Затвердити ідею проекту, необхідність якої підтверджена результатами аналізу ринку	3 дні	Директор по маркетингу	Можливі рішення: «Погоджено» «На доопрацювання» «Відхилено» На аркуші продукту системі CRM
5	Розробити технічне завдання на розробку нового продукту	1 тиждень	Маркетинг, Технолог лабораторії	Документ «Розробка ідеї нового продукту», форма №4 (Дод. А)
6	Отримати першу версію продукту	3 тижні	Технолог лабораторії	Можливі рішення: «Розроблено» «Потрібно додатковий час в зв'язку ... (вказівка причини)» На аркуші продукту в системі CRM

На даному етапі, основним завданням є своєчасна і ретельна оцінка існуючих можливостей підприємства з випуску нового продукту. В рамках програмного блоку, етап полягатиме в постановці менеджером проекту відповідальним співробітникам завдань з аналізу та експертної оцінки в своїй області в частині можливості запуску новинки. Так, наприклад, згідно з

прикладом, поданим на рис. 3.5, співробітникам лабораторії та відділу постачання менеджером проекту поставлена задача оцінити необхідність замовлення нового сировини для новинки, прогнозні терміни поставки і наявність альтернативного постачальника аналогічного сировини.

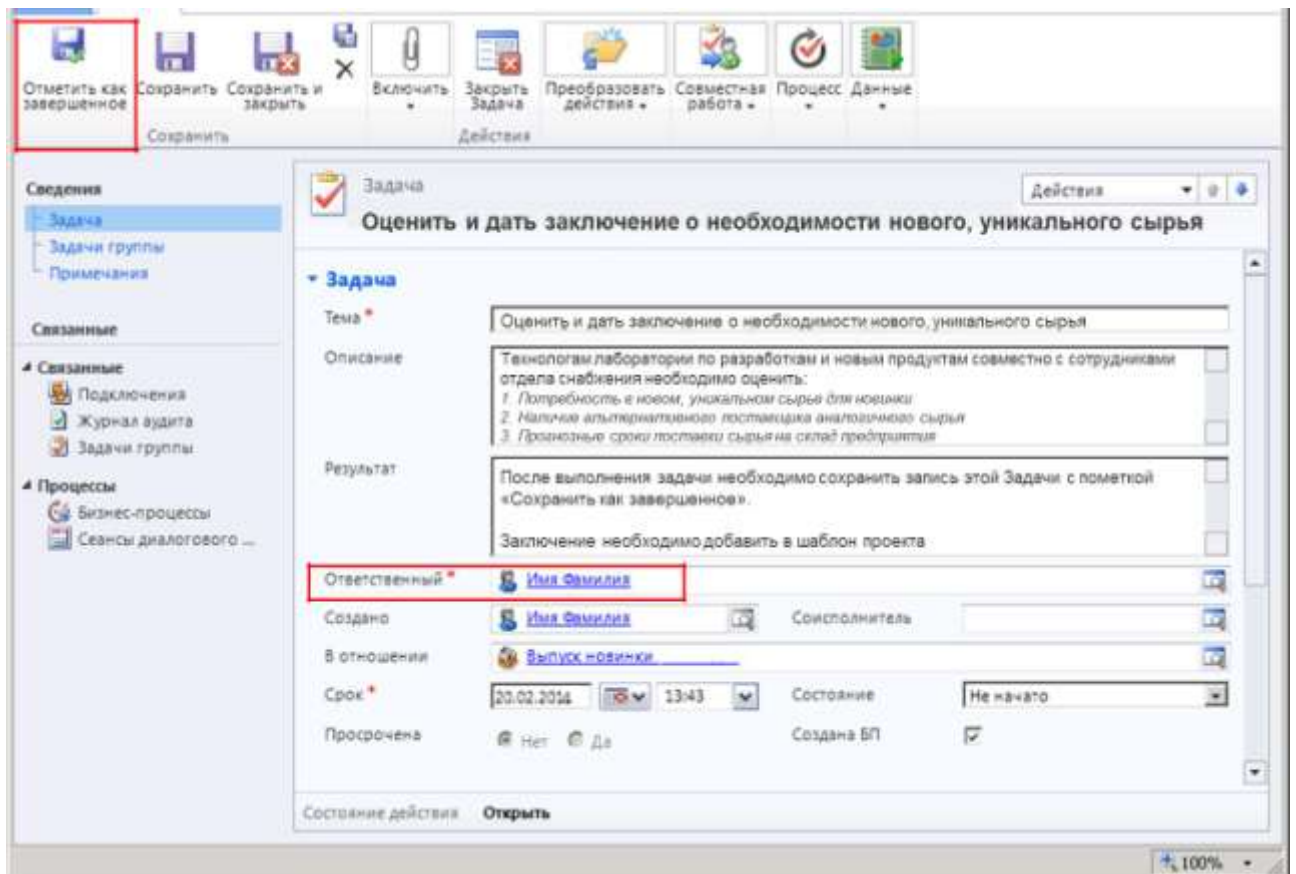


Рис. 3.5. Приклад постановки задачі відповідальним співробітникам на етапі «Оцінка можливості реалізації»

Менеджер проекту заповнює всі необхідні графи, з можливістю уточнення завдання в графі «Опис», після чого натискає кнопку «Відзначити як завершене». Слід звернути увагу, що в графі «Відповідальний» співробітники вибираються зі списку, який завантажується з поштової служби, використовуваної на підприємстві. Тому кожен співробітник повідомляється про поставлену йому завдання автоматично поштою після збереження завдання в системі менеджером проекту. Аналогічним способом завдання по оцінці

можливості реалізації виставляються виробничому відділу, відділу продажів, фінансів та іншим.

У разі підтвердження виробничої службою необхідності в додаткових інвестиціях для запуску нового продукту, спільно з технічною службою складається техніко-економічне обґрунтування проекту з розрахунком окупності інвестицій.

Тестовий період є одним з ключових етапів інноваційного процесу, коли де-факто підтверджуються всі експертні висновки, зроблені на попередньому етапі. Тут також, аналогічно прикладу на рисунку 46, менеджер по проекту ставить завдання виробничої службі виконати виробничі випробування і написати фінальне висновок про можливість виробництва. Далі фінансовому відділу доручається перевірити і підсумувати всі фінансові розрахунки за проектом, а також розрахувати ціну продукту, що відповідає рівню необхідної прибутковості на підприємстві, з одного боку, і цінового позиціонування, сформульованому на початковому етапі, з іншого боку. Всі отримані дані заповнюються на вкладці (рис. 3.6).

Финансовые показатели	
Планоый оборот за первые 12 мес, руб.	Планоый оборот за первые 12 мес, кг
Расчётная маржинальность %	Примерные инвестиции, руб.
Влияние на развитие группы за 12 месяцев, руб.	Отпускная цена, руб.
Влияние на загрузку производственной линии, %	Срок вывода новинки

Рис. 3.6. Осередки для заповнення фінансових розрахунків на етапі «Тестовий період»

І нарешті, відділом продажів визначаються ключові канали продажів, формується план введення новинки в мережі і інші канали дистрибуції, виставляються цільові показники ефективності роботи відділу продажів в частині запуску новинки. Більш того, співробітниками відділу продажів для контролю виконання плану і можливості аналізу відхилень від плану щодо

конкретних клієнтів, формується детальний план по введенню новинки в кожен канал або навіть кожного клієнта.

На підставі отриманих даних від всіх відділів, менеджер проекту готує презентацію, об'єднуючи результати роботи всіх учасників проектної групи, і виносить проект на узгодження керівництву. У разі успішного узгодження, проект переходить на фінальну стадію «Реалізація», де відбувається підготовка до запуску продукту, і власне, сам запуск.

Перевагою використання інформаційного блоку в системі CRM на даному етапі є те, що здійснена автоматизація подальших процесів. Після узгодження проекту керівництвом, менеджер проекту змінює статус етапу на наступний («Реалізація»). Після цього ціна, фіксована на вкладці «фінансові показники», автоматично переноситься в інший блок системи CRM, де вона відображається в прайс-листі підприємства. Більш того, відбувається автоматичне повідомлення про плановане запуску новинки та цільових показниках ефективності роботи по ній всім співробітникам відділу продажів, які мають доступ до програми CRM.

Оцінка ефективності запуску проекту і роботи проектної команди здійснюється на етапі «Валідація». Приблизно через місяць на загальних зборах за проектами (новинкам) всі учасники проектної групи заповнюють вкладку «Оцінка роботи проектної групи»: визначають сильні і слабкі сторони спільної роботи в ході реалізації конкретного проекту, формують ті «вузькі місця», які слід уникати в майбутніх проектах (рис. 3.7).

• Оценка работы проектной группы

Преимущества

Недостатки

Уроки на будущее

Рис. 3.7. Приклад вкладки «Оцінка роботи проектної групи»

Також вже через місяць після початку продажів на даній стадії можна відстежувати динаміку продажів і рівень виконання поставлених планів, коригувати свої дії і формулювати кроки для досягнення поставлених планів. Фінальна оцінка ефективності запуску проекту відбувається через рік після запуску і розглядається вже в рамках зборів по оптимізації.

Разом з тим, існує ще один невеликий блок, який об'єднує в собі інформацію двох блоків: по управлінню асортиментом і по процесу розробки і запуску новинок. Він називається «Інноваційний процес» і являє собою поле автоматично сформованих графіків, які відображають частку і вплив нових продуктів на існуючий асортимент, і дозволяють оцінити важливість і якість запущених продуктів.

Підводячи підсумки, впровадження інформаційних систем з управління асортиментом і процесом запуску новинок надає підприємствам істотні і незаперечні переваги [26]:

1. Єдиний робочий простір для всіх учасників процесу
2. Узгоджені внутрішньокорпоративні дії, які об'єднують зусилля всіх відділів підприємства з управління асортиментом і запуском новинок
3. Високий ступінь реагування на зміни в асортименті
4. Висока швидкість проходження всіх етапів інноваційного процесу.

3.3. Комплексний маркетинговий підхід у реалізації ефективної асортиментної політики

Концептуальну основу управління і організації діяльності підприємства становить маркетинговий підхід. Маркетингова концепція ринкового управління в цілому зводиться до того, що товаровиробник повинен розглядати споживання як демократичний процес, при якому мають право голосувати за потрібний їм товар своїми грошима. Це зумовлює успіх того виробника, який ставить за мету якнайповніше вивчити спектр і характер потреб, виявити тенденції їх розвитку і задовольнити їх як в поточний момент, так і в

перспективі. Забезпечення максимального обсягу випуску продукції при зниженні витрат про-виробництва за рахунок виключення з виробничої програми виробів «складних», нестандартних, але потрібних споживачеві (в торгівлі аналогом цього явища служить «вимивання» дешевого асортименту) суперечить маркетингу як філософії бізнесу.

Як зазначає Ф. Котлер, дії споживача виступають як контролююча, маркетинг - як інтегруюча функція, що зв'язує центр управління, в якості якого виступає споживач, і управлінням виробництвом, фінансами та персоналом [33, 24].

Сучасна концепція маркетингу полягає в тому, щоб вся діяльність підприємства (торгова, виробнича, збутова, технічна, інвестиційна і т.д.) ґрунтувалася на знанні споживчого попиту і його через трансформаційних змін в перспективі. Більш того, одна з цілей маркетингу полягає у виявленні резервів розвитку ринку незадоволених запитів покупців, щоб орієнтувати виробництво на їх задоволення Система маркетингу на резервної основі ставить виробництво товарів у функціональну залежність від запитів і вимагає виробляти товари в асортименті і обсязі потрібних споживачеві з мінімально необхідними витратами.

Разом з тим концепція маркетингового управління передбачає не тільки пасивне пристосування до вимог ринку, а й цілеспрямований політику впливу на нього з метою активного формування попиту і підтримку потенційних споживачів. Така концепція повинна базуватися на наступних фундаментальних принципах [42, 150]:

1. Найбільш повне і всебічне вивчення стану та перспектив розвитку загальногосподарської і товарної кон'юнктури ринку, дослідження, аналіз і облік поточних і прогнозованих потреб, стану і динаміки попиту при прийнятті господарських вирішень.

2. Облік закономірностей і тенденцій розвитку громадського виробництва, орієнтація виробництва на новітні і перспективні вимоги ринку, адресність продукції, що виробляється і наукових результатів.

3. Активна дія на ринок, на споживачів з тим, щоб формувати нові потреби, попит, керувати ним, виробляти високу ефективність і культуру споживання.

4. Формування оптимальної структури виробництва, максимальне її пристосування до вимог ринку, структурі попиту, виходячи не з цю-хвилинної вигоди, а з довгострокової перспективи, забезпечення довгострокових рентабельності на базі стратегічного мислення.

5. Використання новітніх результатів фундаментальних науково-дослідних робіт, відкриттів і винаходів для виробництва конкурентоспроможності високоефективних товарів, технологій, послуг.

6. Розвиток конкурентоспроможності високого порядку і імпортозаміщення на основі комплексної стандартизації, уніфікації та сертифікації виробництва.

7. Забезпечення найбільш всебічного задоволення потреб людей, підвищення якості життя.

8. Організація маркетингової діяльності на основі інтегративного резервного підходу.

Якщо абстрагуватися від усього другорядного і вникнути в суть достатньо складного поняття «маркетинг», то можна стверджувати, що «маркетингу» спирається на три основних вихідних моменту, які по суті присутні в кожному визначенні:

- Задоволення потреб покупця;
- Доходи підприємства;
- Процес, який перетворює перше у друге.

Спочатку слід уточнити використовувані терміни. По-перше, в більшості визначень різних авторів використовується термін задовольнити «потреб», а іноді «потреб». Однак потреби і потреби людей в розумінні термінології, даної Ф. Котлером, практично безмежні. Задовольнити їх неможливо в принципі, і тому буде більш правильним, якщо говорити про «запити». «Запит - це потреба,

підкріплена купівельною спроможністю». При задоволенні тільки «запитів», можна говорити про наявність наступного елемента - доходи підприємства [40].

По-друге, так само в більшості визначень маркетингу використовується і словосполучення «доходи підприємства», маючи на увазі під цим будь-якої грошовий еквівалент. Здебільшого це так, але не завжди. Крім отримання матеріальних доходів цілями підприємства можуть бути придбання будь-яких нематеріальних доходів і активів таких як «гудвіл» або навіть мінімізація збитків. Тому термін «доходи підприємства» необхідно розуміти в більш широкому сенсі, ніж матеріальні доходи. В даному випадку пропонується застосувати термін - «необхідні активи підприємства».

По-третє, саме цей момент дає таке розмаїття визначень маркетингу, тому що кожен з авторів бачить різні шляхи його реалізації, більш-менш глибоку деталізацію, по різному ставить акценти. Тому у визначенні маркетингу і з'являються все супутні йому елементи: дослідження ринку, розробка нових товарів, їх просування, реклама, стайлінг, внутрішньо фірмове управління. Все це можна об'єднати в інтегроване поняття менеджмент, але в особливий, що володіє деякою специфічною функцією, яка орієнтує його на запити покупця з метою по-випромінювання необхідних активів, яка за своєю суттю і є «маркетингом».

В процесі реалізації маркетинг спочатку настроюється і далі за рахунок зворотного зв'язку системи маркетингової інформації набуває властивість самоналаштованої системи. Маркетинг налаштовує весь менеджмент на досягнення підприємством будь-якого параметра або їх сукупності, наприклад: максимальний дохід, мінімальні збитки, створення хорошого гудвіла. Далі маркетинг здійснює моніторинг цих параметрів і корегує всі керуючі дії менеджменту для утримання цих параметрів в заданих значеннях. В цьому і полягає властивість маркетингу, як самоналаштованої системи.

З урахуванням всіх припущень і логічних побудов можна зупинитися на наступному визначенні маркетингу: маркетинг - це настроюється і само налаштована особлива функція менеджменту, яка спрямовує і інтегрує усі його

інші функції на перетворення запитів споживача в необхідні, відповідно до прийнятої стратегії, активи підприємства [43, 120] .

Реалізація принципів маркетингу не є самоціллю будь-якої фірми. Всі зусилля маркетингу спрямовані на досягнення конкретних цілей фірми. Так само як немає однозначного визначення терміна «маркетинг» так немає і повної згоди серед учених у визначенні таких його складових як цілі. Маркетинг не встановлює цілей фірми, але саме він є фундаментом рішення про принципову можливість досягнення поставлених цілей, про їхню доцільність. Маркетинг може коригувати або змінювати ці цілі, в результаті народжуючи стратегію. Маркетинг має основний своїй цілью формування реальної стратегічної мети фірми і трансформацію її в маркетингові цілі, тобто забезпечення цілей фірми шляхом проведення ефективної маркетингової політики. Маркетингові цілі, в першу чергу, спрямовані на два основні об'єкти - товар і ринок, тобто які продукти і на яких ринках має намір продавати фірма.

Способом і засобом досягнення маркетингових цілей є маркетингові стратегії, які охоплюють чотири елементи комплексу маркетингу: товар, ціну, просування товару, поширення товару.

Отже, основна мета маркетингу - створення стратегії, яка визначає тактику поведінки фірми на ринку, що просуває її до успіху, і постійного-ний моніторинг цієї стратегії за допомогою інформаційної системи маркетингу в залежності від зміни внутрішнього і зовнішнього середовища фірми.

При розгляді питання про стратегії констатуємо, що в даний час існує багато різних підходів у визначенні стратегій. У всіх цих підходах домінує тенденція формалізації, виділення окремих на них видів стратегій і їх класифікація. У дослідженні наводяться різні підходи до визначення стратегій і робляться такі висновки.

По-перше, розглянуті стратегії є лише деякою теоретичною формалізацією і класифікацією, що дають всього лише опору для вироблення практичних стратегій. Однак в тому чистому вигляді, в якому вони представлені в теорії, на практиці зустрічаються надзвичайно рідко. З одного

боку, не дивлячись на всю привабливість по-подібних підходів, вони досить трудомісткі і дорогі, внаслідок об'єктивні неможливості вимірювання окремих показників спираються на оцінки експертів і, тому, не завжди однозначні. З іншого боку, на практиці фірма може застосувати комплексний підхід, адекватний реальним умовам, внаслідок чого виходить деяка комплексна стратегія, від-особиста від представлених теорією стратегій.

По-друге, головний висновок полягає в тому, що незалежно від підходів до формування стратегії вони будуються на базовій маркетингової інформації про товар, ринках і внутрішньому середовищі фірми. Це очевидно при уважному розгляді будь-якого представленого і описаного підходу. Необхідна маркетингова інформація є результатом конкретних маркетингових досліджень. Можна стверджувати, що формування будь-якої стратегії неможливо без маркетингових досліджень. Якщо маркетинг є фундаментом побудови стратегії, то маркетингові дослідження є фундаментом самого маркетингу, тобто будь-яка стратегія спирається на маркетингові дослідження.

Однак реальна стратегія на практиці може бути деяким симбіозом теоретичних стратегій внаслідок комплексного підходу, обумовленого величезним спектром відмінностей фірм, товарів і ринків.

В даний час сервісне обслуговування клієнтів-споживачів розглядається в рамках маркетингової концепції як необхідний і ефективний інструмент, що забезпечує стійкий збут продукції фірми. Сервісні послуги продавця потрібні як до, так і після продажу товару. Перед продажем сервісні послуги полягають перш за все в консультуванні, до якого часто підключається торгівля: консультації при проектуванні товару, розробка альтернативних пропозицій; розрахунки економічності; зобов'язання по гарантії і технічного обслуговування. Після продажу потрібна спеціальна служба обслуговування споживачів, щоб гарантувала повне використання товару відповідно до його призначення.

При впровадженні та розширенні сервісних послуг слід звернути увагу і на такі питання, як: чи повинен сервіс бути платним або безкоштовним і в якому обсязі повинні представлятися сервісні послуги.

Висновок до розділу 3

Асортиментна політика підприємств повинна враховувати динаміку факторів підвищення купівельної спроможності населення, попит споживачів, поведінку конкурентів, загальний рівень достатку не лише території, де знаходяться торговельні площі, а й країни загалом.

Концепція управління асортиментною політикою підприємства передбачає наступний комплекс дій: аналіз ринку товарів і сучасних брендів; аналіз комунікації та логістики; юридичне забезпечення; конкурентне середовище; умови та швидкість постачання товарів; продаж та гарантійне обслуговування. Підвищення конкуренції між підприємствами потребує комплексного підходу до процесу управління асортиментною 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. Поточні рішення, які приймаються керівником в таких випадках, нерідко базуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку з урахуванням довгострокових інтересів.

Добре продумана асортиментна політика не лише дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує керівництву підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають у ході торговельної діяльності.

Таким чином, асортиментна політика є сферою діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимального асортименту товарів з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців. Відсутність асортиментної політики призводить до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових чи поточних факторів, втрату контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Наведені групи факторів з різним рівнем інтенсивності та у різних напрямках впливають на формування ефективної асортиментної політики, їх вплив дещо модифікується залежно від специфіки діяльності торговельних підприємств. Однак мобілізація усіх факторів та забезпечення їх узгодженості та взаємодоповнення дадуть змогу не лише сформувати ефективну асортиментну політику конкретного підприємства, але й сприятимуть якісно новому рівню розвитку підприємницької діяльності в Україні.

ВИСНОВОК

Ринкова орієнтація підприємств, 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 асортиментна політика, яка 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 торгівлі, 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. Зазначене стосовно сутності, напрямів, завдань принципів асортиментної політики та її місця в системі управління підприємством підтверджує, на наш погляд, попередньо зроблений висновок про те, що одним з напрямків управлінської діяльності торговельного підприємства є асортиментна політика, а не товарна.

Кожне рішення, яке має відношення до даної сфери, повинно прийматись з урахуванням загальної комерційної стратегії на ринку. Саме за допомогою асортиментної політики забезпечується досягнення кінцевих цілей підприємства, пов'язуються воедино складові комерційної стратегії та досягається можливість найбільш ефективного розпорядження ресурсами.

Досягнення запланованого обсягу товарообігу значною мірою залежить від ефективності асортиментної політики підприємства з підбору та реалізації окремих видів та різновидів товарів, а також планування та регулювання асортиментної структури товарообігу. Формування асортиментної політики підприємства спрямоване на найбільш повне задоволення попиту споживачів та забезпечення умов для прибуткової діяльності підприємства на сучасному ринку. Важливим компонентом асортиментної політики на сучасному етапі розвитку багатьох підприємств, стає вилучення більш за все малоефективних товарів, після оцінки загальної ситуації на кожному з ринків.

При формуванні асортименту виникають проблеми цін, якості, гарантії, сервісу, ступеня новизни товарів, які пропонуються ринку. При цьому необхідна розробка асортиментної концепції, щоб зорієнтувати підприємство на випуск товарів, які найбільш повно будуть відповідати структурі попиту споживачів. Зробити це можна впроваджуючи у виробниче життя підприємства математичні моделі оптимізації асортиментної політики. Саме завдяки такому науковому підходу, виробничі підприємства зможуть протистояти важким і мінливим умовам ринку, особливо на теперішній час розвитку України.

Важливою умовою опрацювання оптимальної маркетингової асортиментної політики є дотримання належних процедур аналізу та прийняття рішень. Останнє передбачає уявлення про мету виробництва, розподіл товару на перспективу, наявність стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства; досконале вивчення ринку і дослідження його вимог; врахування власних можливостей та ресурсів (дослідних, науково-технічних, виробничих, розподільчих) та тенденцій їх можливих змін у майбутньому. При цьому, зміну товарної номенклатури треба планувати як частину маркетингової програми. Зміни модифікації товару підприємства, мають базуватися на відповідних розрахунках, які співвідносять витрати і прибутки від оновлення асортименту продукції. Виконувати ці завдання необхідно застосовуючи математичні моделі, які ефективно та без громіздких розрахунків, зможуть оптимізувати управлінське рішення щодо асортиментної політики підприємства.

Разом із тим, як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею управляти.

Управління асортиментом продукції повинно стати одним з найважливіших об'єктів управління діяльністю підприємства. Адже ефективність управління асортиментом продукції впливає як на фінансовий стан підприємства, так і на його ринковій позиції, який визначає задоволення попиту покупців наявним асортиментом продукції, їх виправдане очікування щодо кількості, якості та ціни товарів тощо.

Завдання управління асортиментом лежить на перетині техніко-економічного та маркетингового аналізу. В свою чергу, сукупність техніко-економічних та маркетингових методів аналізу відповідно визначають внутрішні та зовнішні фактори формування асортименту підприємства.

Управління асортиментною політикою підприємства передбачає використання відповідних методів формування продуктового асортименту, застосування яких дасть змогу прийняти ефективні управлінські рішення щодо

якісної і кількісної структури асортименту, частоти оновлення та інших аспектів забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності.

Ефективне управління асортиментною політикою дає змогу прийняти заздалегідь ефективні управлінські рішення щодо якісного, новітнього асортименту та інших аспектів задля розвитку та досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

13. Валеви́ч Р. П. Экономика торгового предприятия / Р. П. Валеви́ч, Г. А. Давыдова. – Минск : Высшая школа, 1996. – 458 с.
14. Вдовичев А. Повышаем продажи за счет оптимизации ассортимента / Коммерческий директор №3 – 2014. С. 48-53
15. Верещагина Л.С. Формирование ассортиментной политики промышленного предприятия / Л.С. Верещагина // Глобальный научный потенциал. — 2012. — №19. — С. 138—140.
16. Ворожцов С.Н. Оценка эффективности системы управления товарным ассортиментом / С.Н. Ворожцов. – СПб.: Питер, 2010. – 240 с.
17. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Х.: ВД "ИНЖЕК", 2008. – 427 с. 2.
18. Газета «Бизнес». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.business.ua
19. 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/
20. Гаркавенко С. С. Маркетинг / С. С. Гаркавенко – Київ : Лібра, 2004. – 712 с.
21. Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса /В.М. Горбатов. Монография.- Х.: ИД "ИНЖЕК", 2006.- 592 с.
22. Громовик Б.П. Управление товарным ассортиментом предприятия с помощью ABC и XYZ-анализа / Б.П. Громовик // Еженедельник аптека. – 2003. – № 6 (377). – С. 25–30.
23. 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. – 24 с.

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

25. Дейнека О. Є. Управління асортиментом в контексті нової роздрібної концепції / О. Є. Дейнека // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2005. – С. 286-292.

26. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>

27. 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>

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

29. Ильин, А.И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин. – Минск: Новое знание, 2007. – 635 с.

30. Информационное обеспечение программно-целевого управления экономикой региона и его совершенствование, Черникова А.А. / Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. №5(54). С. 111-113.

31. Катаев А. В. Администрирование товарной политики организации: методы дифференциации ассортимента товаров / А. В. Катаев // Маркетинг розничной торговли. – 2013. – № 3. – С. 162-178.

32. Кваснюк Б.Є. Конкурентоспроможність національної економіки / Б.Є. Кваснюк. Монографія. Інститут економіки та прогнозування НАН України / . – К. : Фенікс, 2005. – 495с.

33. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. – Изд-во: «Питер», 2015, 800 с.

34. Кривенко Г. Конкурентне позиціювання товарного асортименту торговельних підприємств / Г. Кривченко // Торгівля і ринок України. – 2002. – Вип. 14. – Т. 1. – С. 232-237.

35. Любезна, Ірина. Формування стратегії підприємства щодо зниження викидів забруднюючих речовин у повітря [Текст] / Ірина Любезна, Тарас Баранкевич // Теоретичні та прикладні аспекти розвитку аграрного бізнесу України : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [м. Тернопіль, 28 жовт. 2015 р.] / редкол. : Б. О. Язлюк, П. Р. Пуцентейло, Ю. І. Гайда [та ін.] ; відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. - Тернопіль : Економічна думка, 2015. - С. 264-266.

36. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі [та ін.] ; під ред. проф. Н. М. Ушакової. – Київ : Хрещатик, 1999. – 800 с.

37. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи / Т. С. Мазепа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 45. – Т. 1. – С. 73-79.

38. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1996. – 704 с.

39. Миротин Л. Б. Транспортная логистика / Л. Б. Миротин. – Москва : Экономика, 2003. – 512 с.

40. Моисеева Н. К. Управление продажами в условиях конкуренции: (от маркетинга к логистике) / Н.К. Моисеева, А.И. Клевлин, И.А. Быков; под ред. Н.К. Моисеевой. М.: Изд-во Омега-Л, 2006. - 358 с.

41. Наукові підходи та практичні аспекти оптимізації асортименту продуктів спеціального призначення / Г. Б. Рудавська, Є. В. Тищенко, Н. В. Притульська. – Київ : КНТЕУ, 2002. – 370 с.

42. Нечаева Е.В. Маркетинговое управление товарным ассортиментом: системный подход / Нечаева Е.В. // Креативная экономика. – 2010. – № 4. – с. 144-151

43. Ноздрева Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко – Москва : Финансы и статистика, 1991. – 304 с.
44. Олянич Д. Б. Теория организации: учебник / Д. Б. Олянич [и др.]. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 408 с.
45. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность / Ф. Г. Панкратов, Г. К. Серегина. – Москва : Маркетинг, 1998. – 328 с.
46. Пигунова О. В. Стратегия коммерческой деятельности предприятия розничной торговли / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова – Москва : Маркетинг, 2002. – 117 с.
47. Пилипенко А.А. Конкурентоспособность интегрированных структур бизнеса в контексте теории организационной экологии / А.А. Пилипенко // Бизнес-информ. – 2007. – № 9(1). – С. 24-27.
48. Пінна синергія. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/business/1405528-pinna-sinerhiya-abinbev-oficijno-iniciyuvala-poglinannya-sabmiller>
49. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
50. Рассадина Е.С. Анализ и классификация существующих подходов в области управления ассортиментом выпускаемой продукции / Е.С. Рассадина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2010. – № 15-1.
51. Ринок пива України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package_page.php?packid=73
52. Рубен Р. Применение ABC-анализа в сфере маркетинга / Рубен Р., Боровиков О. В. // Маркетинг и реклама. — 2003.— № 1.— С. 39-45.
53. Салливан М. Маркетинг в розничной торговле / М. Салливан, Д. Эдкок ; пер. с англ. – СПб. : Нева, 2004. – 384 с.
54. Свидерский В. П. Формирование рыночного ассортимента и ассортиментной политики / В. П. Свидерский, А. Н. Мищенко // Вісник ХДЕУ. – 1998. – №4. – С. 30-33.

55. Скриптунова Е.А. Управление ассортиментом — новый ресурс повышения рентабельности бизнеса «Справочник экономиста» №3 2004 [Электронный ресурс] — Режим доступа: http://www.profiz.ru/se/3_2004/assort_uprav/

56. Славянская А. Структурирование ассортимента / А. Славянская // Магазин. Ресторан. Отель. — 2002. - №3. - с.11-12

57. Слащёв Е.В. Оценка эффективности управления товарным ассортиментом предприятия как часть системы стратегического управления / Слащёв Е.В., Мерзликина Г.С. // Вестник Астраханского государственного технического университета. — Серия: Экономика. — 2011. — № 2. — С. 83-89

58. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. Снегирева. — СПб. : Питер, 2006. — 416 с.

59. Статистический ежегодник Украины. 2009 год. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

60. Тарасевич В.М. Новые подходы к управлению ассортиментом продукции промышленной организации / Тарасевич В.М. // Научные стремления. — 2013. № 1 (5). — С. 57-61.

61. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А.В. Троян // Ефективна економіка. — 2014. — № 1. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>

62. «Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод». [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukrpivo.com/>

63. Украина. Недолив [Электронный ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrbeer.kiev.ua/news/9010>

64. Федорчук А. Маркетинговое исследование рынка пива в Украине [Электронный ресурс] / А. Федорчук // Брендинговое агентство KOLORO. — Режим доступу: <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-piva-v-ukraine.htm>