

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **Управління товарним асортиментом підприємства**

Виконав:

Мільгевський Олексій Іванович
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник:

Шумкова Вікторія Ігорівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Виганяйло Світлана Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри соціально-економічних дисциплін
Сумська філія Харківського національного університету
внутрішніх справ

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Освітній ступінь
Спеціальність

Магістр
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри Наталія МАКАРЕНКО
« ____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Мільгевському Олексію Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління товарним асортиментом підприємства»

2. База практичного дослідження:

ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» м. Суми

керівник роботи Шумкова Вікторія Ігорівна, к. е. н.

Затверджена наказом по університету від

3. Строк подання студентом закінченої роботи

«12» січня 2023 р. № 71-н

18 грудня 2023 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності аграрних підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань маркетингового управління товарним асортиментом підприємства

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

узагальнити сутнісну характеристику теоретичних основ управління товарним асортиментом підприємства; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» м. Суми; зробити аналіз маркетингової діяльності підприємства та дослідити стан управління товарним асортиментом підприємства; окреслити стратегічні напрямки маркетингового управління товарним асортиментом підприємства; обґрунтувати необхідність розширення товарного асортименту та оцінити ефективність впровадження заходів від оновлення та розширення асортименту продукції підприємства; сформулювати висновки

6. Дата видачі завдання:

12 січня 2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	січень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень-лютий 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
6.	Рецензування кваліфікаційної роботи	15-17 грудня 2023 р.	виконано
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 11 грудня 2023 р.	виконано
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	11-17 грудня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	18 грудня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	19-26 грудня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	27-28 грудня 2023 р.	

Студент

Олексій МІЛЬГЕВСЬКИЙ

Керівник роботи

Вікторія ШУМКОВА

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Мільгевський О.І. Управління товарним асортиментом підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2023р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто методичні і практичні рекомендації щодо управління товарним асортиментом підприємства, здійснено теоретико-методичне дослідження основ управління товарним асортиментом підприємства, проведено аналіз стану маркетингового управління товарним асортиментом підприємства, визначено та обґрунтовано ефективність впровадження заходів від оновлення та розширення асортименту продукції підприємства.

У дослідженні було визначено, що асортимент – це категорія, яка характеризує товари та визначає принципові відмінності, які характеризують одну або іншу групу товарів. Асортимент товарів може значно відрізнятися в залежності від типу бізнесу, розміру магазину та його спеціалізації. Слід зазначити, що товари об'єднують у певні групи у відповідності до їх основних характеристик, що у свою чергу, визначає основні види асортименту. При правильній класифікації основних асортиментних груп, процес управління ним буде реалізований більш успішно та ефективно. Процес управління асортиментом безперервний, він триває протягом усього життєвого циклу товару або послуги, починаючи з моменту виникнення задуму та закінчуючи вилученням із товарної програми. Основні стратегії управління асортиментом товарів включають: широкий асортимент; глибокий асортимент; стратегія «мінімальний асортимент»; стратегія «зручний асортимент».

У дослідженні було запропоновано стратегічні заходи щодо маркетингового управління товарним асортиментом підприємства на основі проведеного ABC-XYZ аналізу та групування товарного асортименту у відповідності до методу продуктового портфеля, що допоможе ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» визначити, які категорії продукції слід розвивати, як підвищити прибуток і залишитися конкурентоспроможними в невизначеному світі бізнесу, а особливо під час військового стану в Україні.

Для дослідження можливості розширення товарного асортименту було запропоновано додати нову лінійку з виробництва спеціальних сумішей з трав та лікарських рослин. Для оцінки найбільш вдалої ідеї щодо запровадження у виробництво нових сумішей було проведено оцінку рейтингу ідей, що допомагає структурувати процес оцінки ідей та прийняття обґрунтованих рішень. На основі матриці GE/McKinsey було визначено позиції ідей нових сумішей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» на ринку та оцінено їх конкурентоспроможність. Запровадження заходів щодо розширення асортименту призведе до залучення нових клієнтів, збільшення обігу та прибутку, розширення конкурентних можливостей та диверсифікація ризиків.

Ключові слова: асортимент, асортиментна політика, маркетингова стратегія, маркетингове управління, стратегія асортименту.

SUMMARY

Milhevskiy O.I. Management of the product range of the enterprise.

Master thesis in specialty 075 «Marketing», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

In the qualification work methodical and practical recommendations for the management of the company's product range were considered, a theoretical and methodological study of the basics of the company's product range management was carried out, an analysis of the state of marketing management of the company's product range was carried out, the effectiveness of the implementation of measures to update and expand the company's product range was determined and substantiated.

In the study, it was determined that the assortment is a category that characterizes goods and determines the fundamental differences that characterize one or another group of goods. The assortment of goods can vary significantly depending on the type of business, the size of the store and its specialization. It should be noted that goods are grouped into certain groups according to their main characteristics, which in turn determines the main types of assortment. With the correct classification of the main assortment groups, the process of managing it will be implemented more successfully and efficiently.

The process of assortment management is continuous, it continues throughout the entire life cycle of a product or service, starting from the moment of conception and ending with withdrawal from the product program. The main strategies of product assortment management include: wide assortment; deep assortment; "minimum assortment" strategy; "convenient assortment" strategy.

The study proposed strategic measures for marketing management of the company's product range based on the ABC-XYZ analysis and grouping of the product range in accordance with the product portfolio method, which will help the company to determine which product categories should be developed, how to increase profits and remain competitive in the uncertain world of business, and especially during the martial law in Ukraine.

In order to study the possibility of expanding the product range, it was proposed to add a new line for the production of special mixtures of herbs and medicinal plants. To evaluate the most successful idea for the introduction of new mixtures into production, an idea rating assessment was conducted, which helps to structure the process of evaluating ideas and making informed decisions. On the basis of the GE/McKinsey matrix, the position of the ideas of new mixtures of the company was determined on the market and their competitiveness was assessed. The introduction of measures to expand the assortment will lead to the attraction of new customers, increase in turnover and profit, expansion of competitive opportunities and diversification of risks.

Keywords: assortment, assortment policy, marketing strategy, marketing management, assortment strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико – методичні основи управління товарним асортиментом підприємства	8
РОЗДІЛ 2 Аналіз стану маркетингового управління товарним асортиментом ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» м. Суми	18
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства	18
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	28
2.3 Оцінка управління товарним асортиментом підприємства	36
РОЗДІЛ 3 Пропозиції з удосконалення маркетингового управління товарним асортиментом ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» м. Суми	43
3.1 Стратегічні напрямки маркетингового управління товарним асортиментом підприємства	43
3.2. Удосконалення товарного асортименту підприємства шляхом його розширення	52
3.3 Обґрунтування ефективності впровадження заходів від оновлення та розширення асортименту продукції підприємства	57
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Потреби споживачів є основними чинниками розвитку ринку, вони визначають продукти та послуги, що забезпечують для підприємства потрібний рівень конкурентоспроможності. Асортиментна політика є важливим інструментом та частиною маркетингової діяльності підприємства у боротьбі з конкурентами. Від раціональності, широти, стійкості й гармонійності асортименту залежить стабільність усього підприємства торгівлі. Управління асортиментом можна вважати актуальною темою й через те, що одним з головних напрямків діяльності будь-якого підприємства є процес формування товарного асортименту. Сьогодні, в умовах, коли споживач має різноманітний вибір, ретельно підходить до покупки товару, приділяючи велику увагу його складу, якості та властивостям, питання про ефективне управління асортиментом набуває все більшої вагомості. У відповідності до вищенаведеного, обрана тема є актуальною.

Питання, які пов'язані з управлінням товарним асортиментом присвячені роботи Бардаша М. С., Белявцева М. І., Василюхи Н.В., Діденко Є. О., Назаренко О.П., Овсак О.П., Смольянінова А., Шумкової О.В. та інших. Незважаючи на велику кількість публікацій на дану тему, у зв'язку із мінливістю ринкового середовища, представлене питання потребує подальших досліджень.

Мета та завдання. Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення напрямків управління товарним асортиментом підприємства.

Для досягнення мети в роботі сформульовані такі завдання:

- вивчити теоретико-методологічні основи управління товарним асортиментом підприємства;
- проаналізувати стан маркетингового управління товарним асортиментом підприємства;
- розробити пропозиції з удосконалення маркетингового управління товарним асортиментом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління товарним асортиментом ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» м. Суми.

Предметом дослідження є умови управління товарним асортиментом підприємства.

Методи досліджень. У роботі використовувались такі методи дослідження: спостереження, порівняння, аналіз і узагальнення емпіричних даних (для постановки проблеми і визначення ступеня її дослідження); методи економічного аналізу (для характеристики сучасного стану маркетингового управління товарною політикою підприємства); графічний метод (для ілюстрації динаміки досліджуваних показників, а також висновків проведеного дослідження).

Елементи наукової новизни. Наукова новизна проведеного дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні ефективності впровадження заходів від оновлення та розширення асортименту продукції підприємства.

Практична значимість одержаних результатів: запропоновано до впровадження у діяльність ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» м. Суми заходи з удосконалення товарного асортименту підприємства шляхом його розширення.

Апробація результатів. Наукові положення основних результатів дослідження, висновки та рекомендації доповідалися і одержали позитивну оцінку на 28-ій міжнародній науково-практичній конференції Технології XXI сторіччя (м. Суми, 23-25 листопада 2022 р.) та на II Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених «Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі» (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 тезах наукових конференцій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день ринок товарів та послуг переповнений різними пропозиціями. Споживачів з кожним разом стає важче здивувати та залучити до купівлі того чи іншого товару або послуги. Саме тому підприємства під час провадження своєї діяльності для привернення уваги аудиторії використовують різноманітні маркетингові заходи, особливо важливими вони є під час реалізації процесу управління асортиментом, адже він є важливою складовою у системі управління економічною, збутовою, а також виробничою діяльністю підприємства. Чим більше наповнений асортимент продукцією, тим більший рівень задоволеності клієнтів.

Управління асортиментом продукції підприємства є однією із складових частин маркетингового управління його діяльністю та підґрунтям для формування успішної асортиментної політики діяльності підприємства. Для більш чіткого розуміння особливостей управління асортиментом необхідно визначити сутність даного поняття. Слід зазначити, що науковці, які досліджують питання асортиментної та товарної політики дають своє тлумачення даного терміну, але всі вони мають певну схожість між собою [26 с.271]. Дослідимо сутність поняття «асортимент» за допомогою таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «асортимент»

№ з/п	Автор	Сутність поняття
1	2	3
1	Маслакова Н. Д., Кубишина Н. С. [18]	Асортимент товарів визначає набір номенклатури позицій, які пов'язані між собою за різними критеріями — схожість виконуваних функцій, орієнтованість на один сегмент ринку або ж знаходження в одному ціновому діапазоні та ін., та які користуються попитом на ринку і забезпечують тим самим ефективну діяльність підприємства
2	Василиха Н.В. [10 с.962]	Асортимент - це сукупність асортиментних груп товарів, що їх пропонує підприємство

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
3	Пилипчук В.П. [23 с.87]	Асортимент товарів – це певний комплекс номенклатурних груп (типів, марок, моделей) товарів, котрий користується динамічним попитом на ринку і створює передумови успішного функціонування компанії в тривалій перспективі
4	Гаркавенко С.С. [11 с.45]	Товарний асортимент – комплекс усіх асортиментних груп товарів, пропонованих конкретною компанією
5	Белявцев М. І. [7 с.38]	Товарний асортимент – це комплекс усіх асортиментних різновидів товарів компанії, котрі вона пропонує на конкретному ринку

* джерело: систематизовано автором

Отже, асортимент – це категорія, яка характеризує товари та визначає принципові відмінності, які характеризують одну або іншу групу товарів. Асортимент товарів може значно відрізнятися в залежності від типу бізнесу, розміру магазину та його спеціалізації. Слід зазначити, що товари об'єднують у певні групи у відповідності до їх основних характеристик, що у свою чергу, визначає основні види асортименту. При правильній класифікації основних асортиментних груп, процес управління ним буде реалізований більш успішно та ефективно [25 с.43]. Розглянемо класифікацію товарного асортименту за різними параметрами за допомогою таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація товарного асортименту

№ з/п	Параметр класифікації	Види товарного асортименту
1	2	3
1	Асортимент за широтою охоплення	Простий асортимент, який класифікується за невеликою кількістю ознак
		Складний асортимент, який представлено значною кількістю груп, видів, різновидів і найменувань, які задовольняють різноманітні потреби в товарах та послугах
		Марочний асортимент, що є набором товарів однієї групи, але різних торгових марок
		Розгорнутий асортимент, що є набором товарів, який включає підгрупи, види, різновиди, що відносяться до однієї групи, але розрізняються між собою за індивідуальними ознаками
		Супутній асортимент, що є набором товарів, які виконують допоміжні функції і не відносяться до даної групи товарів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
2	Асортимент за ступенем задоволення потреб споживачів	Раціональний асортимент – це набір товарів, що задовольняють реальні потреби, які залежать від рівня життя населення, досягнень науки і техніки
		Оптимальний асортимент – це набір товарів, що задовольняють реальні потреби з максимально корисним ефектом для продавця
3	Асортимент за характером потреб	Реальний асортимент – це дійсний набір товарів, наявний на конкретному підприємстві виробника або продавця
		Прогнозований асортимент – це набір товарів, який повинен буде задовольняти потреби покупця
		Навчальний асортимент – це перелік товарів, систематизований за визначеними науково обґрунтованими ознаками для досягнення навчальних цілей

* джерело: систематизовано автором на основі [3, 14, 21 с.150]

Товарний асортимент створюється на підприємстві як результат загальної праці різних його підрозділів, а саме відділу маркетингу, відділу збуту, планово-економічного відділу, фінансового відділу. Слід констатувати, що під час розробки, оновлення та управління асортиментом підрозділи підприємства обов'язково проводять дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища його діяльності для забезпечення більш чіткого процесу роботи з асортиментом.

Процес управління асортиментом безперервний, він триває протягом усього життєвого циклу товару або послуги, починаючи з моменту виникнення задуму та закінчуючи вилученням із товарної програми. Тому важливим є врахування наступних загальних факторів, що мають вплив на товарний асортимент підприємства:

- рівень техніки та технології виробництва;
- можливості створення нового виробництва;
- наявності управлінських кадрів та кваліфікаційного персоналу на всіх ланках виробничого циклу;
- наявності стійких зв'язків із постачальниками [4 с.1172, 16 с.92].

Перелік основних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, які мають вплив на його товарний асортимент, розглянемо за допомогою рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Фактори середовища діяльності підприємства, що впливають на асортимент

* джерело: систематизовано автором на основі [15, 17 с.193]

Управління асортиментом підприємства має реалізуватися шляхом прийняття рішень стосовно трьох основних завдань, до яких слід відносити: визначення наборів товарних груп; оптимальне співвідношення базових товарів

або послуг та їх модифікацій; співвідношення на ринку товарів, що перебувають на різних етапах свого життєвого циклу [25 с.44]. Управління товарним асортиментом підприємства має представляти собою послідовний процес, який складається з ряду етапів. Основні етапи формування асортименту товарів розглянемо більш детально за допомогою рисунку 1.2.

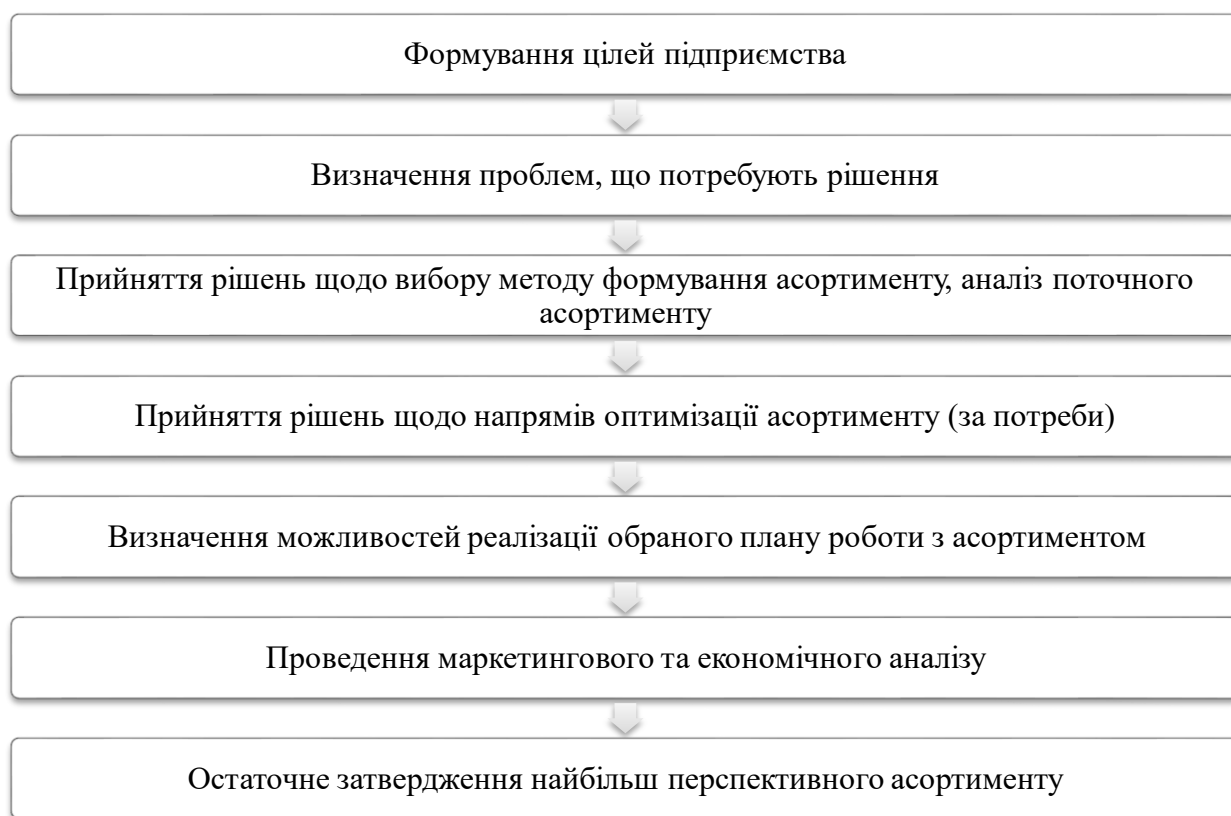


Рисунок 1.2 – Етапи формування асортименту товарів підприємства

* джерело: систематизовано автором на основі [14, 18]

До основних показників, які характеризують асортимент підприємства слід відносити:

- широта асортименту – кількість асортиментних груп, що входять у товарний асортимент;
- насиченість асортименту – кількість товарних підгруп, які містяться у кожній групі;
- глибина асортименту – кількість конкретних найменувань товарів у кожній асортиментній підгрупі;

- гармонійність асортименту – ступінь близькості між товарами різних асортиментних груп;

- новизна асортименту – кількість нових товарів у загальному асортименті;

- повнота асортименту – відношення досліджуваного асортименту товарів до загальної кількості товарів цієї товарної номенклатури [8 с.211, 24].

Також, асортимент підприємства можна оцінити за допомогою ряду таких показників:

1. Коефіцієнт широти асортименту товарів, який визначається як відношення числа різновидів товару, що перебувають у продажу, до числа товарів, передбачених преїскурантами й договірними зобов'язаннями (1.1):

$$K_{\text{ш}} = \frac{\text{Ш}_\text{д}}{\text{Ш}_\text{б}} * 100\%, \quad (1.1)$$

де $\text{Ш}_\text{д}$ – широта асортименту дійсна;

$\text{Ш}_\text{б}$ – базова широта асортименту за преїскурантом [24].

2. Коефіцієнт повноти, який отримують шляхом розрахунку відношення дійсної повноти асортименту до базового значення повноти асортименту (1.2):

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{П}_\text{д}}{\text{П}_\text{б}} * 100\%, \quad (1.2)$$

де $\text{П}_\text{д}$ – повнота асортименту дійсна;

$\text{П}_\text{б}$ – базова повнота асортименту за преїскурантом [20 с.209].

3. Коефіцієнт стійкості, який показує частку товару, що користується постійним попитом (1.3):

$$K_{\text{с}} = \frac{\text{С}}{\text{Ш}_\text{с}} * 100\%, \quad (1.3)$$

де С – кількість видів, що користуються постійним попитом;

$\text{Ш}_\text{с}$ – загальна кількість видів і найменувань товарів тих самих однорідних груп [8 с.211].

4. Новизна асортименту – це здатність набору товарів задовольняти потреби, що постійно змінюються, за рахунок нових товарів (1.4):

$$K_n = \frac{H}{Ш_\phi} * 100\%, \quad (1.4)$$

де H – кількість нових товарів у загальному асортименті;

$Ш_\phi$ – фактична ширина асортименту [24].

5. Раціональність асортименту – це здатність набору товарів найбільш повно задовольняти реально обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів. Відносним показником раціональності асортименту є коефіцієнт раціональності (1.5):

$$K_p = \frac{K_{ш} * B_{ш} + K_{п} * B_{п} + K_{с} * B_{с} + K_{н} * B_{н}}{4}, \quad (1.5)$$

де $K_{ш}$ – коефіцієнт широти асортименту;

$K_{п}$ – коефіцієнт повноти асортименту;

$K_{с}$ – коефіцієнт стійкості асортименту;

$K_{н}$ – коефіцієнт оновлення асортименту;

$B_{ш}$ – коефіцієнт вагомості широти асортименту;

$B_{п}$ – коефіцієнт вагомості повноти асортименту;

$B_{с}$ – коефіцієнт вагомості стійкості асортименту;

$B_{н}$ – коефіцієнт вагомості оновлення асортименту.

Коефіцієнт вагомості характеризує питому частку кожного з показників під час формування споживчих переваг, що впливають на збут товарів. Сума всіх коефіцієнтів вагомості дорівнює 1, при цьому $B_{ш} = 0,1$; $B_{п} = 0,4$; $B_{с} = 0,2$; $B_{н} = 0,3$ [8 с.212, 20 с.209, 24].

Формування асортименту може здійснюватися різними методами, в залежності від масштабів збуту, широти асортименту, специфіки готової продукції, цілей і завдань, що стоять перед виробником. Усю сукупність методів можна поділити на три основні групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні методи формування асортименту підприємства

№ з/п	Назва групи методів	Перелік методів
1	Виявлення споживчих переваг	1) спостереження залежно від стадії вияву споживчих переваг; 2) спостереження залежно від форми вияву споживчих переваг; 3) методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів: - модель Розенберга; - багатомірні методи; - методи зіставлення необхідного і реального профілю.
2	Методи економічного аналізу	1) ABC-XYZ аналіз; 2) метод оцінки продуктового портфеля Діббі-Сімкіна; 3) матриця Маркон; 4) метод оптимізації структури асортименту при існуванні ряду обмежень.
3	Методи портфельного аналізу	1) Boston Consulting Group (BCG), адаптована BCG; 2) General Elektrik (GE) або McKinsey; 3) матриця розробки товару; 4) матриця конкуренції за М. Портером; 5) товар-ринки за І. Ансоффом; 6) матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; 7) комплексна оцінка асортименту Варламова.

* джерело: систематизовано автором на основі [3, 14,18]

Управління асортиментом є складною задачею, яка сьогодні стоїть перед кожним підприємством. Управління асортиментом товарів - це процес визначення та управління товарним асортиментом компанії з метою максимізації продажів та задоволення потреб споживачів. Для ефективного управління асортиментом товарів необхідно проводити аналіз попиту та конкуренції, визначати найбільш прибуткові товарні категорії, а також враховувати тенденції ринку та потреби споживачів. Основні завдання, які повинні вирішуватися у процесі управління асортиментом, стосуються збільшення або скорочення товарної номенклатури підприємства. Ці рішення повинні ґрунтуватися на цілому комплексі маркетингових, фінансових і стратегічних підходів. Розглянемо основні підходи до управління асортиментом підприємства:

- підхід на основі попиту: цей підхід передбачає зосередження на потребах споживачів і розуміння їхніх вимог до товарів та послуг. Підприємства, що

застосовують цей підхід, здійснюють вибір товарів на основі збору даних про попит, щоб максимізувати прибуток та задовольнити потреби споживачів.

- підхід на основі конкурентоспроможності: цей підхід передбачає зосередження на конкуренції та на тому, щоб продукти підприємства були конкурентоспроможні в порівнянні з аналогічними продуктами конкурентів. Підприємства, що застосовують цей підхід, аналізують ринок та конкурентів, щоб зрозуміти, які товари та послуги будуть конкурентоспроможними та привабливими для споживачів.

- підхід на основі життєвого циклу товару: цей підхід передбачає управління асортиментом товарів в залежності від етапу життєвого циклу кожного товару. Підприємства, що застосовують цей підхід, враховують тенденції ринку, етап життєвого циклу кожного товару, а також споживацькі вподобання, щоб забезпечити оптимальний асортимент товарів.

- підхід на основі маржинальної прибутковості: цей підхід передбачає вибір товарів на основі їхньої маржинальної прибутковості. Компанії, що застосовують цей підхід, аналізують вартість товарів та їхній прибуток, щоб забезпечити формування асортименту з найбільшою прибутковістю для себе [12 с.98, 120 с.205].

Основні етапи управління асортиментом товарів включають:

1. Аналіз попиту та конкуренції. Необхідно досліджувати потреби та вподобання споживачів, а також аналізувати асортимент товарів, який пропонують конкуренти.

2. Визначення товарних категорій та асортименту. На основі дослідження попиту та конкуренції потрібно визначити товарні категорії та асортимент, які будуть пропонуватися підприємством.

3. Планування та закупівля товарів. Необхідно розробити план закупівлі товарів, визначити оптимальні кількості та ціни на товари.

4. Маркетингова стратегія. Необхідно розробити маркетингову стратегію для продажу товарів, включаючи визначення цінової політики, просування та рекламу товарів.

5. Моніторинг та аналіз результатів. Потрібно проводити моніторинг та аналізувати результати продажів товарів, щоб змінювати стратегію управління асортиментом підприємства, якщо у цьому виникне потреба [16 с.92, 17 с.193].

Існує кілька стратегій управління асортиментом товарів, які підприємства можуть використовувати залежно від особливостей бізнесу та індустрії. Основні стратегії управління асортиментом товарів включають:

1. Широкий асортимент - ця стратегія полягає в тому, щоб пропонувати широкий асортимент товарів у різних категоріях, включаючи товари високої якості та різноманітність продуктів. Ця стратегія дозволяє привернути широке коло клієнтів та задовольнити різноманітні потреби споживачів.

2. Глибокий асортимент - ця стратегія полягає в тому, щоб пропонувати глибокий асортимент товарів в одній категорії. Це дозволяє задовольнити потреби різних сегментів ринку та підкреслити особливості товару.

3. Стратегія «мінімальний асортимент» - ця стратегія полягає в тому, щоб пропонувати обмежений асортимент товарів, але зосередитися на високій якості та ексклюзивності продуктів. Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, щоб концентрувати зусилля на обмеженому наборі товарів або послуг з метою спростити операційні процеси, знизити витрати та підвищити ефективність.

4. Стратегія «зручний асортимент» - ця стратегія полягає в тому, щоб пропонувати товари, які найбільше задовольняють потреби споживачів. Вона спрямована на покращення задоволення клієнтів, збільшення лояльності та підвищення обсягу продажів, шляхом створення для них зручних та привабливих пропозицій. [12 с.98, 14, 21 с.152].

Таким чином, управління асортиментом підприємства спрямоване на реалізацію визначених завдань на основі обраних методів формування асортименту в напрямку його оптимізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» М. СУМИ

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» була заснована у 2001 році у місті Суми. Це українська компанія, що спеціалізується на вирощуванні, збиранні, переробці та реалізації лікарської рослинної сировини, спецій і натуральних інгредієнтів для чаю. Крім основної діяльності, підприємство також надає послуги з подрібнення, грануляції, очищення від домішок, виробництва порошків лікарської рослинної сировини. Компанія ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» - лідер з виробництва рослинної сировини для фармацевтичної та харчової промисловості у Східній Європі. ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» — одне з провідних підприємств з виробництва та переробки сухої рослинної сировини та ароматизаторів для фармацевтичних, харчових та чайних підприємств. [22].

Компанія сертифікована відповідно до вимог постанови 834/07 і 889/08 ЄС зі збору, переробки та постачання органічної дикоростучої лікарської рослинної сировини; а також стандартів ISO 9001-2008 та ISO 22000-2005.

Діяльність підприємства в цілому і всі виробничі процеси визначаються корпоративною політикою в галузі безпеки продуктів харчування та політикою в області якості, якими керується весь персонал підприємства.

Схематична структура ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» представлена на рисунку 2.1.

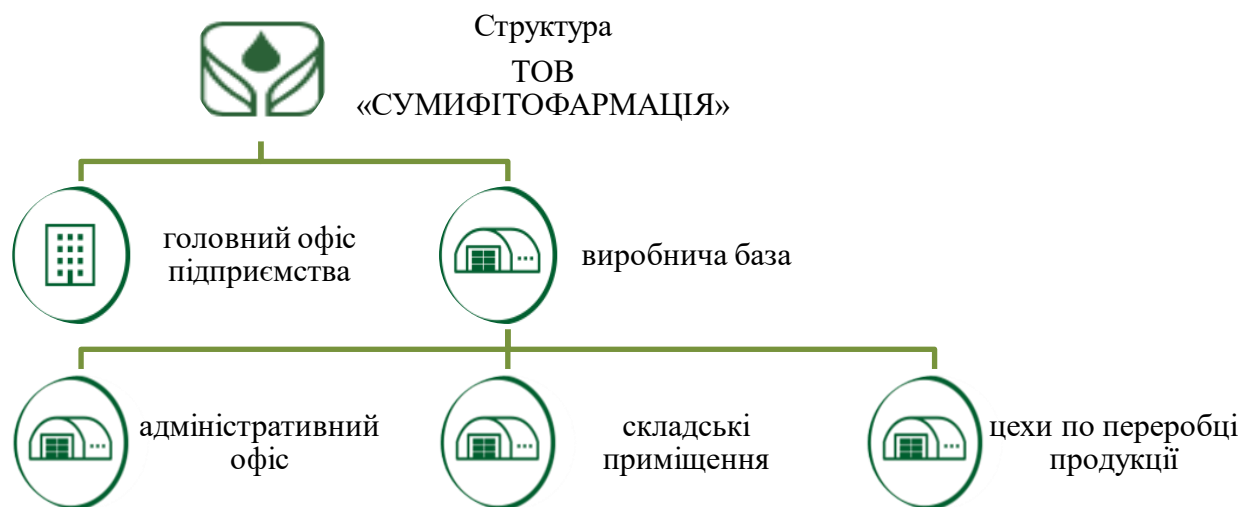


Рисунок 2.1 – Організаційна схематична структура
ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

* джерело: систематизовано автором на основі [22]

Активи підприємства - це всі матеріальні та нематеріальні ресурси, якими володіє підприємство і які можуть приносити йому користь у майбутньому. Активи підприємства можна поділити на кілька категорій: матеріальні активи; нематеріальні активи; фінансові активи; кредиторська та дебіторська заборгованість; інші активи. Важливо враховувати, що активи підприємства можуть змінюватися з часом в залежності від його діяльності, приросту чи зменшення обсягу бізнесу, а також внаслідок фінансових операцій, таких як придбання або продаж активів, отримання кредитів чи повернення боргів. Тому проведемо аналіз складу та структури активів ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» у 2020-2022 роках за допомогою даних таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура активів ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Види активів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+/-)
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
Нематеріальні активи	8,00	0,16	4,00	0,07	4,00	0,08	-4,00
Незавершені капітальні інвестиції	261,00	5,20	308,00	5,39	374,00	7,35	113,00
Основні засоби	4750,00	94,64	5401,00	94,54	4707,00	92,57	-43,00
Усього за розділом I	5019,00	24,26	5713,00	24,03	5085,00	19,71	66,00
Запаси, всього:	8549,00	54,55	11298,00	62,55	12886,00	62,19	4 337,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4086,00	26,07	4199,00	23,25	4634,00	22,37	548,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	263,00	1,68	216,00	1,20	122,00	0,59	-141,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1549,00	9,88	1383,00	7,66	1623,00	7,83	74,00
Гроші та їх еквіваленти	1175,00	7,50	826,00	4,57	1357,00	6,55	182,00
Витрати майбутніх періодів	1,00	0,01	3,00	0,02	1,00	0,00	0,00
Інші оборотні активи	48,00	0,31	136,00	0,75	96,00	0,46	48,00
Усього за розділом II	15671,00	75,74	18061,00	75,97	20719,00	80,29	5048,00
Баланс	20690,00	100,00	23774,00	100,00	25804,00	100,00	5114,00

*джерело: власні розрахунки автора

Провівши аналіз складу та структури активів за даними таблиці 2.1 можна зробити висновок, що валюта балансу активу у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зросла на 5114,00 тис. грн. Причиною такого зростання стало, в основному, збільшення вартості оборотних активів у 2022 році у порівнянні з 2020 роком на 5048,00 тис. грн. та необоротних активів на 66,00 тис. грн. У складі оборотних активів у 2022 році у порівнянні з 2020 роком збільшилася вартість запасів на

4337,00 тис. грн., а вартість витрат майбутніх періодів залишилася без змін. Також у 2022 році у порівнянні з 2020 роком наявне зменшення вартості дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 141,00 тис. грн. У складі необоротних активів у 2022 році у порівнянні з 2020 роком наявне збільшення вартості незавершеного капітального будівництва на 113,00 тис. грн., але, поряд із цим, наявне зменшення вартості основних засобів на 43,00 тис. грн. та нематеріальних активів – на 4,00 тис. грн. за аналізований період.

Найбільшу питому вагу у структурі активів мають оборотні активи – 80,29%, а питома вага необоротних активів складає лише 19,71%. У структурі оборотних активів найбільшу питому вагу мають запаси – 62,19% та дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 22,37%, а найменшу питому вагу мають дебіторська заборгованість з бюджетом – 0,59%, інші оборотні активи – 0,46% та витрати майбутніх періодів – 0,00%. У структурі необоротних активів найбільшу питому вагу займають основні засоби – 92,57%, а найменшу – нематеріальні активи – 0,08%.

У цілому склад і структура активів підприємства є задовільною, динаміка збільшення показників є позитивною для діяльності підприємства.

Пасиви підприємства - це зобов'язання або джерела фінансування, які підприємство має на певний момент часу. Пасиви відображають джерела, з яких підприємство отримало кошти для фінансування своєї діяльності або з яких воно має зобов'язання щодо повернення коштів. Пасиви можна поділити на кілька категорій: власний капітал; зобов'язання перед кредиторами; резерви та капітальні вкладення; зобов'язання перед співробітниками; інші пасиви.

Пасиви можуть змінюватися з часом внаслідок фінансових операцій, таких як залучення кредитів, випуск акцій, погашення зобов'язань чи розподіл прибутку. Аналіз складу та структури пасивів ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» проведемо, використовуючи дані таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Склад і структура пасивів ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Види пасивів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+/-)
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
Зареєстрований капітал	12,00	0,10	12,00	0,09	12,00	0,08	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11712,00	99,90	13240,00	99,91	15050,00	99,92	3338,00
Усього за розділом I	11724,00	56,67	13252,00	55,74	15062,00	58,37	3338,00
Довгострокові кредити банків	2476,00	100,00	3631,00	100,00	2806,00	100,00	330,00
Усього за розділом II	2476,00	11,97	3631,00	15,27	2806,00	10,87	330,00
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	2828,00	43,57	2635,00	38,24	3456,00	43,55	628,00
розрахунками з бюджетом	343,00	5,29	377,00	5,47	438,00	5,52	95,00
розрахунками зі страхування	51,00	0,79	56,00	0,81	60,00	0,76	9,00
розрахунками з оплати праці	235,00	3,62	259,00	3,76	273,00	3,44	38,00
Поточні забезпечення	129,00	1,99	192,00	2,79	176,00	2,22	47,00
Інші поточні зобов'язання	2904,00	44,75	3372,00	48,93	3533,00	44,52	629,00
Усього за розділом III	6490,00	31,37	6891,00	28,99	7936,00	30,75	1446,00
Баланс	20690,00	100,00	23774,00	100,00	25804,00	100,00	5114,00

*джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.2 свідчать, що у 2022 році у порівнянні з 2020 роком вартість пасивів зросла на 5114,00 тис. грн. Дане збільшення відбулося за рахунок зростання вартості власного капіталу у 2022 році у порівнянні з 2020 роком на

3338,00 тис. грн., зростання вартості поточних зобов'язань – на 1446,00 тис. грн. та довгострокових зобов'язань – на 330,00 тис. грн.

У складі власного капіталу у 2022 році у порівнянні з 2020 роком наявне збільшення нерозподіленого прибутку на 3338,00 тис. грн. Сума зареєстрованого капіталу у період, що аналізується залишилася без змін. У складі довгострокових зобов'язань у 2022 році у порівнянні з 2020 роком наявне збільшення довгострокових кредитів банків на 330,00 тис. грн. У складі короткострокових зобов'язань наявне у 2022 році у порівнянні з 2020 роком збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 628,00 тис. грн., за розрахунками з бюджетом - на 95,00 тис. грн., за розрахунками зі страхування – на 9,00 тис. грн., за розрахунками з оплати праці – на 38,00 тис. грн. Розмір поточних забезпечень у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зріс на 47,00 тис. грн., а розмір інших поточних зобов'язань – на 629,00 тис. грн.

Найбільшу питому у складі пасивів балансу займає власний капітал – 58,37%, а найменшу – довгострокові зобов'язання – 10,87%. Питома вага поточних зобов'язань складає 30,75%.

Наявні показники пасивів балансу свідчать про те, що підприємство має задовільний фінансовий стан, наявне перевищення обсягу власних коштів над залученими також є позитивним для його діяльності.

Фінансові результати діяльності підприємства відображають його доходи, витрати і прибуток (або збиток) за певний період часу. Показники фінансових результатів допомагають оцінити ефективність і прибутковість діяльності підприємства та його фінансове становище.

Проведемо аналіз динаміки зміни показників фінансових результатів діяльності ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» за даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22547,00	24290,00	26709,00	4162,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14930,00	16086,00	17567,00	2637,00
Валовий прибуток	7617,00	8204,00	9142,00	1525,00
Інші операційні доходи	1836,00	2463,00	2517,00	681,00
Адміністративні витрати	846,00	1030,00	1242,00	396,00
Витрати на збут	5095,00	5770,00	6115,00	1020,00
Інші операційні витрати	1753,00	1961,00	2141,00	388,00
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	1759,00	1906,00	2161,00	402,00
Інші доходи	18,00	5,00	27,00	9,00
Фінансові витрати	239,00	101,00	68,00	-171,00
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	1538,00	1810,00	2120,00	582,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	257,00	282,00	310,00	53,00
Чистий фінансовий результат (прибуток)	1281,00	1528,00	1810,00	529,00

*джерело: власні розрахунки автора

Провівши аналіз даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що у 2022 році у порівнянні з 2020 роком наявне збільшення чистого фінансового результату (прибутку) на 529,00 тис. грн. Дане збільшення відбулося за рахунок зростання за аналізований період валового прибутку на 1525,00 тис. грн., інших операційних доходів – на 681,00 тис. грн. та інших доходів – на 9,00 тис. грн. Також у 2022 році у порівнянні з 2020 наявне зростання витрат, а саме: адміністративні витрати зросли на 396,00 тис. грн., витрати на збут – на 1020,00 тис. грн., інші операційні витрати – на 388,00 тис. грн., витрати з податку на прибуток – на 53,00 тис. грн. Також у 2022 році у порівнянні з 2020 роком наявне зменшення фінансових витрат на 171,00 тис. грн.

Таким чином, наявна тенденція є позитивною для діяльності підприємства у майбутньому.

Трудові ресурси підприємства включають всіх працівників і співробітників, які зайняті на підприємстві і вносять свою працю для його функціонування та розвитку. Ефективне управління трудовими ресурсами включає найм, розвиток і збереження кваліфікованих працівників, створення сприятливої організаційної культури, мотивацію та надання можливостей для професійного росту.

За допомогою таблиці 2.4 проведемо аналіз ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ».

Таблиця 2.4 - Динаміка середньорічної чисельності робітників та ефективності використання робочої сили ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+/-)
Середньорічна чисельність працівників, осіб	51	52	50	-1
Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по підприємству, днів	260,00	259,00	260,00	0,00
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	14,94	15,78	18,28	3,35
Фонд оплати праці, тис. грн.	5202,00	5616,00	6000,00	798,00

*джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.4 свідчать, що у 2022 році у порівнянні з 2020 роком середньорічна чисельність працівників скоротилася на 1 особу, але поряд із цим кількість відпрацьованих днів 1 працівником залишилася без змін. Також у 2022 році у порівнянні з 2020 роком наявне збільшення фонду оплати праці на 798,00 тис. грн. за рахунок зростання розміру мінімальної заробітної плати і підвищенню окладів. Не зважаючи на зменшення кількості працівників у 2022 році спостерігається зростання вартості виробленої продукції на 1 робітника на 3,35 тис. грн.

У цілому, управління трудовими ресурсами на підприємстві є достатньо ефективним.

Ефективність використання фондів підприємства визначається тим, наскільки добре підприємство використовує свої ресурси (фінансові, матеріальні, трудові тощо) для досягнення своїх цілей і отримання максимального результату з мінімальних затрат. Ефективне використання фондів допомагає підприємству збільшити його конкурентоспроможність, знизити витрати та забезпечити стабільний розвиток. За допомогою рисунку 2.2 проведемо аналіз ефективності використання фондів ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ».

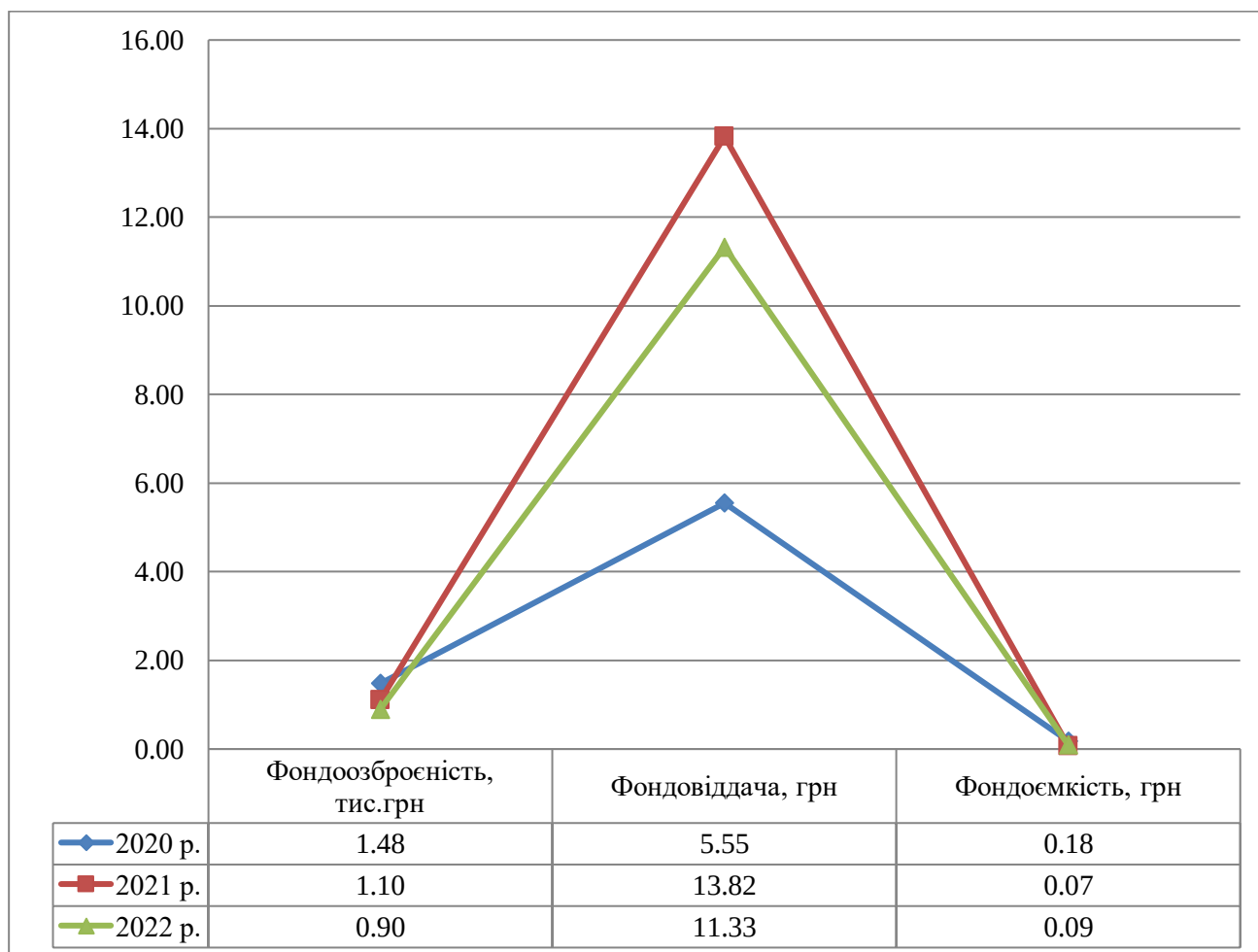


Рисунок 2.2 - Забезпеченість фондами та ефективність їх використання у
ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

*джерело: власні розрахунки автора

Провівши аналіз показників ефективності використання фондів підприємства можна зробити висновок, що показник фондоозброєності, який характеризує наявність та якість основних засобів (обладнання, машини,

інструменти та інші матеріальні активи), необхідних для виробничої діяльності підприємства, у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зменшився на 0,58, що є негативним для діяльності підприємства. Показник фондовіддачі, який визначає, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку, за період, що аналізується має тенденцію до збільшення і зріс на 5,78 у звітному році, що є позитивним для діяльності підприємства. Показник фондоемкості, який характеризує потребу підприємства в основних фондах і є оберненим до показника фондовіддачі у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зменшився на 0,09, що є негативним для діяльності підприємства.

Отже, у цілому, загальна тенденція щодо зміни показників ефективності використання фондів є негативною і свідчить про не ефективне та не якісне управління ними, що є негативним для подальшої діяльності підприємства.

Рентабельність діяльності підприємства є ключовим фінансовим показником, який відображає його здатність досягати прибутковості та отримувати прибуток від своєї основної діяльності. Показники рентабельності підприємства допомагають оцінити ефективність використання ресурсів та прибутковість підприємства. За допомогою даних таблиці 2.5 проведемо аналіз показників рентабельності діяльності ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ».

Провівши аналіз показників рентабельності підприємства можна зробити висновок, що всі показники, окрім рентабельності обороту у 2022 році у порівнянні з 2020 роком мають тенденцію до зменшення. Основною причиною такого зменшення є військові дії на території України та зменшення обсягів продажу і поставок підприємством.

Так у 2022 році у порівнянні з 2020 роком рентабельність обороту зросла на 1,10 %. Як вже зазначалося вище, інші показники мають тенденцію до зменшення, а саме: рентабельність оборотних активів зменшилася на 7,02 %; рентабельність основних засобів – на 18,13 %; рентабельність активів – на 5,08 %; прибутковість активів – на 6,32 %; фінансова рентабельність – на 9,06 %; економічна рентабельність – на 8,35 %.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників прибутковості (збитковості) діяльності ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+/-)
Рентабельність обороту, %	5,68	6,29	6,78	1,10
Рентабельність оборотних активів, %	16,35	9,06	9,33	-7,02
Рентабельність основних засобів, %	53,94	30,11	35,81	-18,13
Рентабельність активів, (ROA) %	12,38	6,87	7,30	-5,08
Прибутковість активів (ROA),%	14,87	8,14	8,55	-6,32
Фінансова рентабельність (ROE), %	21,85	12,24	12,79	-9,06
Економічна рентабельність (ROA),%	17,18	8,60	8,83	-8,35

*джерело: власні розрахунки автора

Таким чином, зменшення показників рентабельності підприємства є негативним для його подальшої діяльності.

У цілому, загальна діяльність підприємства у фінансовому плані є задовільною, але для забезпечення зростання ефективності власної діяльності підприємству необхідно зробити акцент на основних інструментах маркетингового управління.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Комплекс маркетингу підприємства, також відомий як маркетинговий мікс, включає набір інструментів і стратегій, що використовуються для досягнення маркетингових цілей підприємства. Цей комплекс складається з чотирьох основних елементів, відомих як "4Р маркетингу": товар, ціна, збут і просування. Комплекс маркетингу допомагає підприємствам ефективно планувати і реалізовувати свої маркетингові стратегії, залучати та утримувати клієнтів, а також забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Важливо забезпечити гармонійне використання всіх елементів маркетингового міксу для досягнення

бажаних результатів. Розглянемо комплекс маркетингу ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» за допомогою даних таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Комплекс маркетингу ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Товар	Середня ціна, грн./кг	Збут	Просування
Лікарська сировина	83,12	Використання прямих каналів збуту для фармацевтичних компаній та посередників; експорт	Реклама в друкованих виданнях, Інтернет реклама, зовнішня реклама, соціальні мережі, приймання участі у виставках і ярмарках
Спеції та приправи	54,75	Використання прямих каналів збуту для оптових покупців, таких як ресторани, готелі, продуктові магазини, виробники харчових продуктів тощо, а також експорт	
Фрукти, ягоди (плоди) сушені	139,50	Використання прямих каналів збуту для оптових покупців та прямий експорт	

*джерело: систематизовано автором на основі [22]

Товарний асортимент підприємства включає всі товари або послуги, які воно пропонує на ринку. Розробка і управління товарним асортиментом є важливим аспектом маркетингової стратегії підприємства. Розробка товарного асортименту вимагає аналізу ринку, потреб споживачів, конкурентного середовища та стратегічного спрямування підприємства. Правильне управління товарним асортиментом може допомогти підприємству залучати та утримувати клієнтів, розширювати свою ринкову частку та забезпечувати успішну конкуренцію на ринку. Товарну пропозицію ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» дослідимо за допомогою таблиці 2.7.

Дані таблиці 2.7 свідчать, що показники товарної номенклатури наступні: широта – 4; глибина – група 1 – 213, група 2 – 53, група 3 - 84; насиченість – 350 товарних одиниць; гармонійність – асортимент є гармонійним, оскільки включає в себе групи товарів, які є суміжними між собою.

Таблиця 2.7 - Склад товарної пропозиції ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Широта товарного асортименту	Глибина товарного асортименту	
1. Лікарська сировина	1.1. Береза лист	1.12. Ісландський мох
	1.2. Бузина	1.13. Болиголов
	1.3. Крапива	1.14. Кизил
	1.4. Зверобій	1.15. Ліщина
	1.5. Шавлія	1.16. Глід
	1.6. Шипшина	1.17. Жабник
	1.7. Каштан кінський	1.18. Фенхель
	1.8. Вільха	1.19. Суниця
	1.9. Барбарис	1.20. Ромашка аптечна
	1.10. Конопля звичайна	1.21. Липа
	1.11. Іван-чай	Інші (213 найменувань)
2. Спеції та приправи	2.1. Кориця	2.10. Хрін
	2.2. Куркума	2.11. Гірчиця
	2.3. Майоран	2.12. Кріп
	2.4. Розмарин	2.13. Кардамон
	2.5. Цибуля	2.14. Кмин
	2.6. Морква	2.15. Любисток
	2.7. Перець чілі	2.16. Льон
	2.8. Мускат	2.17. Аніс звичайний
	2.9. Базилік	Інші (53 найменування)
3. Фрукти, ягоди (плоди) сушені	3.1. Смородина чорна	3.9. Черешня
	3.2. Малина	3.10. Груша
	3.3. Яблука	3.11. Бузина
	3.4. Вишня	3.12. Ожина
	3.5. Цедра лимону	3.13. Чорниця
	3.6. Цедра апельсину	3.14. Калина
	3.7. Мате	3.15. Солодка
	3.8. Каркаде	Інші (84 найменування)

*джерело: систематизовано автором на основі [22]

Цінова політика підприємства визначає стратегію та підходи, які воно використовує для встановлення цін на свої товари або послуги. Цінова політика має велике значення, оскільки ціна є одним із найважливіших факторів, який впливає на споживачів та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Відпускна ціна є ціною, за яку товар або послуга продається виробником або постачальником іншим підприємствам, дилерам або роздрібним торговим точкам. Це ціна, за яку підприємство передає свій продукт або послугу іншим

суб'єктам ринку для подальшої реалізації або споживання. Відпускні середні ціни на основні групи продукції ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» проаналізуємо за допомогою рис. 2.3.

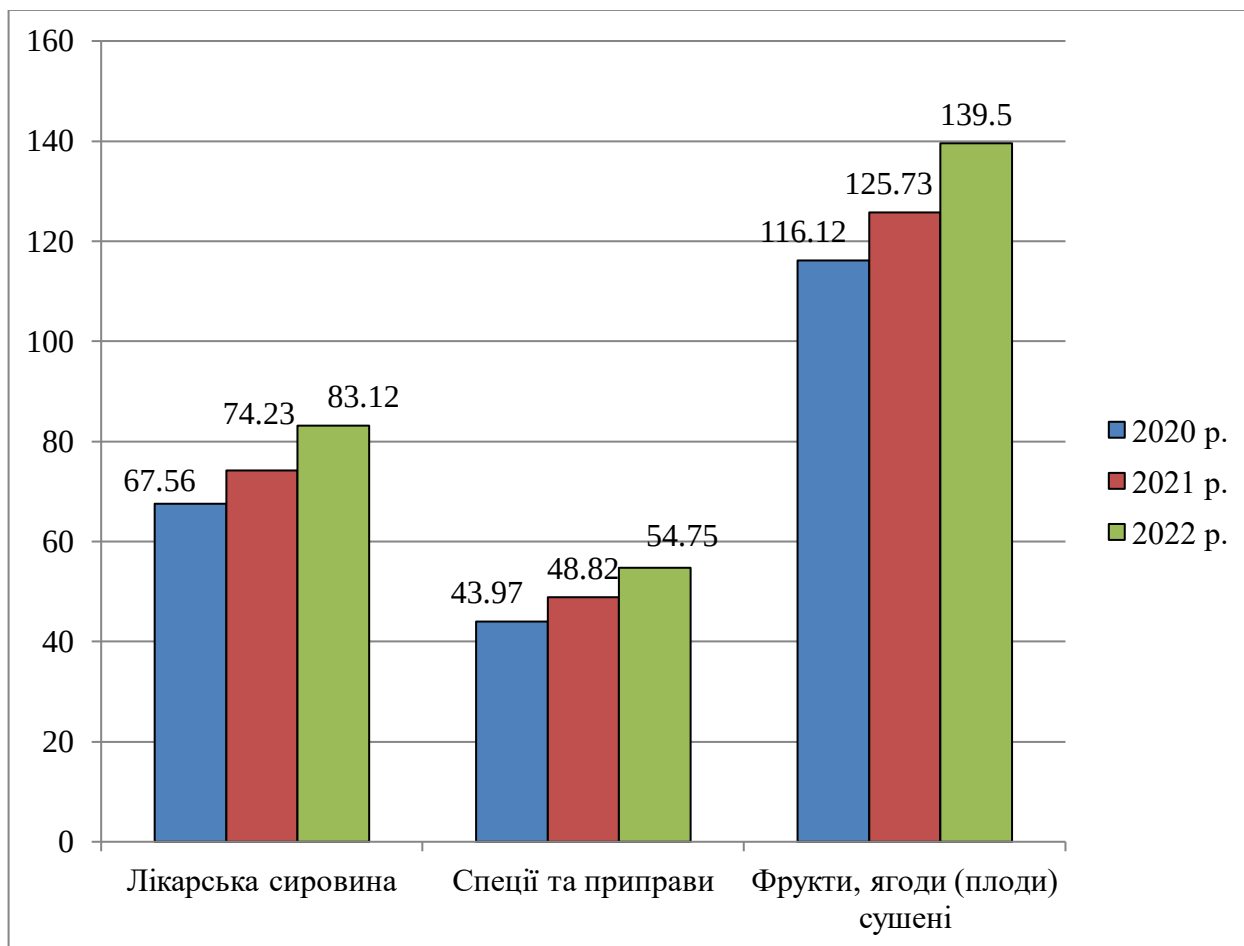


Рисунок 2.3 - Відпускні ціни на продукцію (в середньому на групу), грн./тов. од.

*джерело: власні розрахунки автора на основі [22]

Провівши аналіз даних рисунку 2.3 можна зробити висновок, що у 2022 році у порівнянні з 2020 наявне зростання відпускних середніх цін за всіма груповими категоріями підприємства. Так відпускна ціна лікарської сировини у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зросла на 15,56 грн. за одиницю продукції, ціна спецій та приправ збільшилася на 10,78 грн. за одиницю продукції, а ціна фруктів, ягід (плодів) сушених – на 23,38 грн. за одиницю продукції.

Збутова політика підприємства є важливим елементом маркетингової стратегії, оскільки вона визначає, як товари або послуги будуть досягати своїх

цілових споживачів і як вони будуть сприйматись на ринку. Збутова політика підприємства визначає стратегію та підходи, які воно використовує для забезпечення ефективного збуту своїх товарів або послуг. Збутова політика включає в себе різні аспекти, такі як канали збуту, продаж, рекламу, обслуговування клієнтів та управління відносинами з клієнтами. Основні показники збутової діяльності та показники окупності витрат на збут ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» проаналізуємо за допомогою даних таблиці 2.8 та таблиці 2.9 відповідно.

Таблиця 2.8 - Збутова діяльність у формуванні фінансових результатів у ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+/-)
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	1759,00	1906,00	2161,00	402,00
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1281,00	1528,00	1810,00	529,00
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	22547,00	24290,00	26709,00	4162,00
Фінансовий результат від операційної діяльності / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,08	0,08	0,08	0,00
Чистий прибуток / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,06	0,06	0,07	0,01

*джерело: власні розрахунки автора

Провівши аналіз показників збутової діяльності підприємства за даними таблиці 2.8 можна зробити висновок, що не зважаючи на збільшення фінансових результатів діяльності підприємства у звітному році у порівнянні з базовим, показник відношення фінансового результату від операційної діяльності до доходу (виручки) від реалізації продукції за період, що аналізується залишився незмінним, а показників відношення чистого прибутку до доходу (виручки) від реалізації продукції зріс на 0,01. Це, у цілому, свідчить про незмінну систему управління збутовою діяльністю у період, який було проаналізовано.

Таблиця 2.9 – Окупність витрат на збут у ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+/-)
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	22547,00	24290,00	26709,00	4162,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14930,00	16086,00	17567,00	2637,00
Адміністративні витрати, тис. грн.	846,00	1030,00	1242,00	396,00
Витрати на збут, тис. грн.	5095,00	5770,00	6115,00	1020,00
Інші операційні витрати, тис. грн.	1753,00	1961,00	2141,00	388,00
Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю, тис. грн.	7694,00	8761,00	9498,00	1804,00
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, %	66,22	65,86	64,38	-1,84
Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут), тис. грн.	4,43	4,21	4,37	-0,06
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	1759,00	1906,00	2161,00	402,00
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут	0,35	0,33	0,35	0,01

*джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.9 свідчать, що основні показники, які характеризують доходи та витрати підприємства у звітному році у порівнянні з базовим збільшилися, але поряд із цим показники, що характеризують ефективність збутової діяльності, мають тенденцію до зменшення. Так, частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зменшилася на 1,84%; окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут) також за період, що аналізується, зменшилися на 0,06 тис. грн. У свою чергу показник фінансового результату від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут у 2022 році у порівнянні з 2020 роком збільшився на 0,01 і становить 0,35. Таким чином загальна динаміка показників збутової діяльності підприємства свідчить про її погіршення.

Просування продукції підприємства є важливою складовою маркетингової політики і охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення свідомості, зацікавленості та популярності продукції серед цільової аудиторії. Основною метою просування продукції є створення позитивного іміджу підприємства, залучення нових клієнтів і збільшення обсягів продажу. Основні напрямки просування продукції ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» розглянемо за допомогою рис. 2.4.



Рисунок 2.4 - Основні напрямки просування продукції у
ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

*джерело: власні дослідження автора на основі [22]

Ефективність маркетингової діяльності підприємства оцінюється за результатами досягнених маркетингових цілей і впливом, який вона має на фінансові показники та репутацію підприємства. Для оцінки ефективності маркетингової діяльності, підприємство може використовувати комбінацію різних показників, які будуть відповідати обраній траєкторії діяльності підприємства. Показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» проведемо за допомогою даних таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Показники оцінювання ефективності маркетингової діяльності ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+/-)
Відносний показник фондовіддачі	4,75	4,50	5,67	0,93
Відносний показник рентабельності продукції	8,58	9,50	10,30	1,72
Відносний показник продуктивності праці	442,10	467,12	534,18	92,08
Коефіцієнт платоспроможності	1,31	1,26	1,40	0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,12	0,17	-0,01
Коефіцієнт покриття	2,41	2,62	2,61	0,20
Коефіцієнт оновлення продукції	0,01	0,02	0,01	0,00
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,47	0,36	0,35	-0,12
Коефіцієнт стійкості асортименту	1,00	1,00	1,00	0,00
Коефіцієнт новизни асортименту	0,01	0,01	0,01	0,00
Коефіцієнт іміджевої складової	0,60	0,63	0,68	0,08
Коефіцієнт ефективності управління	0,06	0,06	0,07	0,01
Коефіцієнт затовареністю продукцією	0,38	0,47	0,48	0,10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	1,51	1,54	1,46	-0,05

*джерело: власні розрахунки автора

Провівши аналіз показників маркетингової діяльності за допомогою таблиці 2.10 можна зробити висновок, що всі наявні показники, окрім коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта освоєння нової техніки та коефіцієнта завантаження виробничих потужностей у звітному році у порівнянні з базовим мають тенденцію до збільшення. Так у 2022 році у порівнянні з 2020 роком відносний показник фондівдачі збільшився на 0,93; відносний показник рентабельності продукції збільшився на 1,72; відносний показник продуктивності праці зріс на 92,08; коефіцієнт платоспроможності збільшився на 0,09; коефіцієнт покриття – на 0,20; коефіцієнт іміджевої складової збільшився на 0,08; коефіцієнт ефективності управління – на 0,01; а коефіцієнт затовареністю продукції – на 0,10. Показники оновлення продукції, стійкості та новизни асортименту за період, що аналізується залишилися незмінними. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році у порівнянні з 2020 роком зменшився на 0,01; коефіцієнт освоєння нової техніки – на 0,12, а коефіцієнт завантаження виробничих потужностей – на 0,05.

У цілому показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» є задовільними і свідчать про достатню кількість маркетингових зусиль з боку підприємства.

2.3 Оцінка управління товарним асортиментом підприємства

Оцінка управління товарним асортиментом полягає в аналізі та оцінці ефективності стратегій, планів та процесів, пов'язаних із товарним асортиментом підприємства. Ця оцінка допомагає визначити, наскільки успішним є управління асортиментом і чи досягаються стратегічні та фінансові цілі.

Клієнти підприємства - це як компанії-виробники, так і компанії-трейдери, які представляють фармацевтичний і харчовий ринки, і якими є найбільші фармацевтичні та чайні компанії, чия продукція має широке розповсюдження та популярність.

Основний перелік країн-партнерів ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Перелік країн-партнерів ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Країни-партнери	Австрія США Англія Болгарія Угорщина Німеччина Грузія Казахстан Єгипет Ізраїль Індія Іспанія Італія Китай Латвія Молдова Польща Румунія Сербія Словаччина Узбекистан Франція Чехія Швеція Шрі-Ланка Японія
-----------------	---

*джерело: систематизовано автором на основі [22]

Ланцюг поставок продукції підприємства охоплює всі етапи виробничого процесу, починаючи від постачальників сировини та компонентів і закінчуючи доставкою готової продукції до кінцевого споживача. Він включає різні ланки, які взаємодіють між собою для забезпечення безперебійного руху матеріалів і інформації. Двома основними складовими ланцюга поставок у ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ», які пов'язані саме з асортиментом на товарною політикою підприємства, є закупівля сировини та її дистрибуція. За допомогою даних рис. 2.5 визначимо основний перелік постачальників та покупців підприємства на території України.

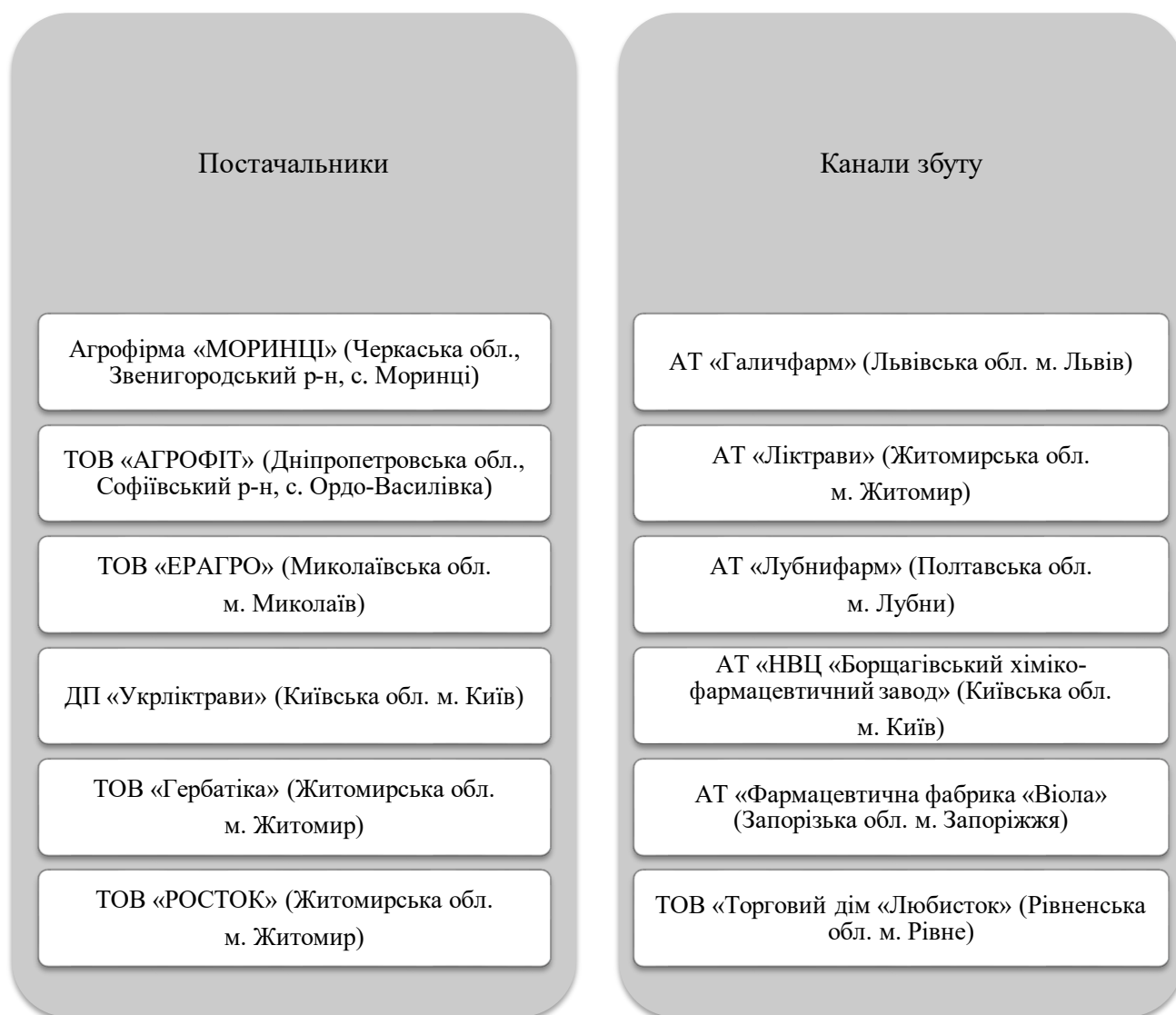


Рисунок 2.5 – Постачальники та покупці ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» в Україні

*джерело: власні дослідження автора на основі [22]

Якість продукції - це характеристика продукту, яка визначає його здатність задовольняти встановлені вимоги, стандарти та очікування споживачів. Якість продукції впливає на задоволення клієнтів, конкурентоспроможність підприємства та його репутацію. Номенклатура показників якості продукції – це сукупність показників якості, заснованих на певних характеристиках продукції, які нормативно використовуються для оцінки рівня її якості. Номенклатура показників якості продукції підприємства включає різноманітні характеристики і метрики, що використовуються для оцінки якості виготовленої продукції.

Характеристику номенклатури показників якості продукції ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» було здійснено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Номенклатура показників якості продукції ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Показники	Групи товарів		
	Лікарська сировина	Спеції та приправи	Фрукти, ягоди (плоди) сушені
Призначення	Є важливим компонентом у фармацевтичній та медичній промисловості. Вона використовується для виробництва різноманітних лікарських препаратів, добавок до харчових продуктів, косметичних засобів та інших медичних продуктів	Використовуються для придання смаку, аромату та кольору їжі. Вони додають особливий смаковий профіль і роблять страви більш цікавими і смачними	Можуть бути використані для різних цілей, включаючи покращення смаку, аромату, здоров'я і благополуччя
Екологічність	Сертифікована відповідно до стандартів ISO 9001-2008 та ISO 22000-2005		Сертифікована відповідно до вимог постанови 834/07 і 889/08 ЄС
Надійність	Відповідне джерело походження сировини, сорт, умови зберігання та транспортування		
Ергономічність	Розділення на частини, які відповідають потребам замовників	Зручність утримання, дозування, відкривання та зберігання	Розділення на частини, які відповідають потребам замовників
Естетичність	Сировина постачається замовникам у пакуванні, яке допомагає чітко її ідентифікувати та допомагає зберегти відповідний зовнішній вигляд		
Транспортабельність	Надійна упаковка, наявність маркування та ідентифікації		
Технологічності	Технологічний процес переробки сировини включає в себе такі етапи: попереднє сортування сировини; подрібнення товару; очищення сировини; купажування сировини; упаковка та маркування сировини		
Безпеки	Безпечна обробка та купаж сировини. Додаткові послуги з сушіння та досушіння	Безпечна обробка та купаж сировини	

*джерело: власні дослідження автора

Узагальнюючі коефіцієнти асортиментності продукції підприємства використовуються для оцінки рівня різноманітності та розмаїття товарного асортименту. Ці коефіцієнти дозволяють визначити ступінь концентрації або

диференціації продукції підприємства. Аналіз узагальнюючих коефіцієнтів асортиментності продукції ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» проведемо за допомогою таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Узагальнюючі коефіцієнти асортиментності продукції ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+/-)
Коефіцієнт асортиментності за способом найменшого числа	0,87	0,88	0,89	0,02
Коефіцієнт асортиментності за найменшим відсотком виконання плану	0,54	0,56	0,55	0,01
Коефіцієнт номенклатурності	0,98	0,99	0,99	0,01
Коефіцієнт оновлення асортименту по плану	0,20	0,30	0,30	0,10
Коефіцієнт оновлення асортименту по факту	0,20	0,30	0,30	0,10

*джерело: власні розрахунки автора

Провівши аналіз таблиці 2.13 можна зробити висновок, що всі показники, які дають узагальнену характеристику асортиментності продукції у 2022 році у порівнянні з 2020 роком мають тенденцію до збільшення. Так, коефіцієнт асортиментності за способом найменшого числа у звітному році у порівнянні із базовим збільшився на 0,02; коефіцієнт асортиментності за найменшим відсотком виконання плану зріс на 0,01; аналогічну тенденцію до збільшення має і коефіцієнт номенклатурності. Також коефіцієнт оновлення асортименту по плану та коефіцієнт оновлення асортименту по факту у звітному році у порівнянні з базовим зросли на 0,10.

Матриця БКГ (BCG matrix) є інструментом стратегічного управління портфелем продуктів або бізнес-одиниць підприємства. Вона була розроблена Бостонською консалтинговою групою (Boston Consulting Group) і базується на аналізі ринкової частки та темпів росту продуктів або бізнес-одиниць.

Вихідні дані для побудови матриці БКГ представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Вихідні дані для матриці БКГ асортименту ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Вид продукції	Обсяг продажу, тис. грн.		Обсяг продажу у конкурента, тис. грн.	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку
	2020 р.	2022 р.			
Лікарська сировина	22283,00	26581,00	25784,00	1,19	1,03
Спеції та приправи	137,00	158,00	170,00	1,15	0,93
Фрукти, ягоди (плоди) сушені	4636,00	5312,00	5214,00	1,15	1,02
Всього	27056,00	32051,00	31168,00	3,49	2,98

*джерело: власні розрахунки автора

Матриця БКГ представлена на рис. 2.6.

Таким чином, асортимент підприємства можна розділити на такі групи:

- зірки – лікарські рослини - це продукти або бізнес-одиниці, які мають високу ринкову частку і знаходяться на швидкому зростанні ринку. Вони генерують значний дохід для підприємства, але можуть також потребувати великих інвестицій для подальшого розвитку. Метою є перетворення зірок на дійних корів;

- дійні корови – фрукти, ягоди (плоди) сушені - це продукти або бізнес-одиниці, які мають високу ринкову частку, але низькі темпи росту ринку. Вони стабільно генерують значний прибуток для підприємства і мають відносно низькі витрати на утримання. Метою є збереження і максимізація прибутків від цієї категорії продукції;

- собаки – спеції та приправи - це продукти або бізнес-одиниці, які мають низьку ринкову частку і низькі темпи росту ринку. Вони не генерують значний дохід і можуть створювати витрати для підприємства. Метою є прийняття рішення про продовження або припинення таких продуктів або бізнес-одиниць.

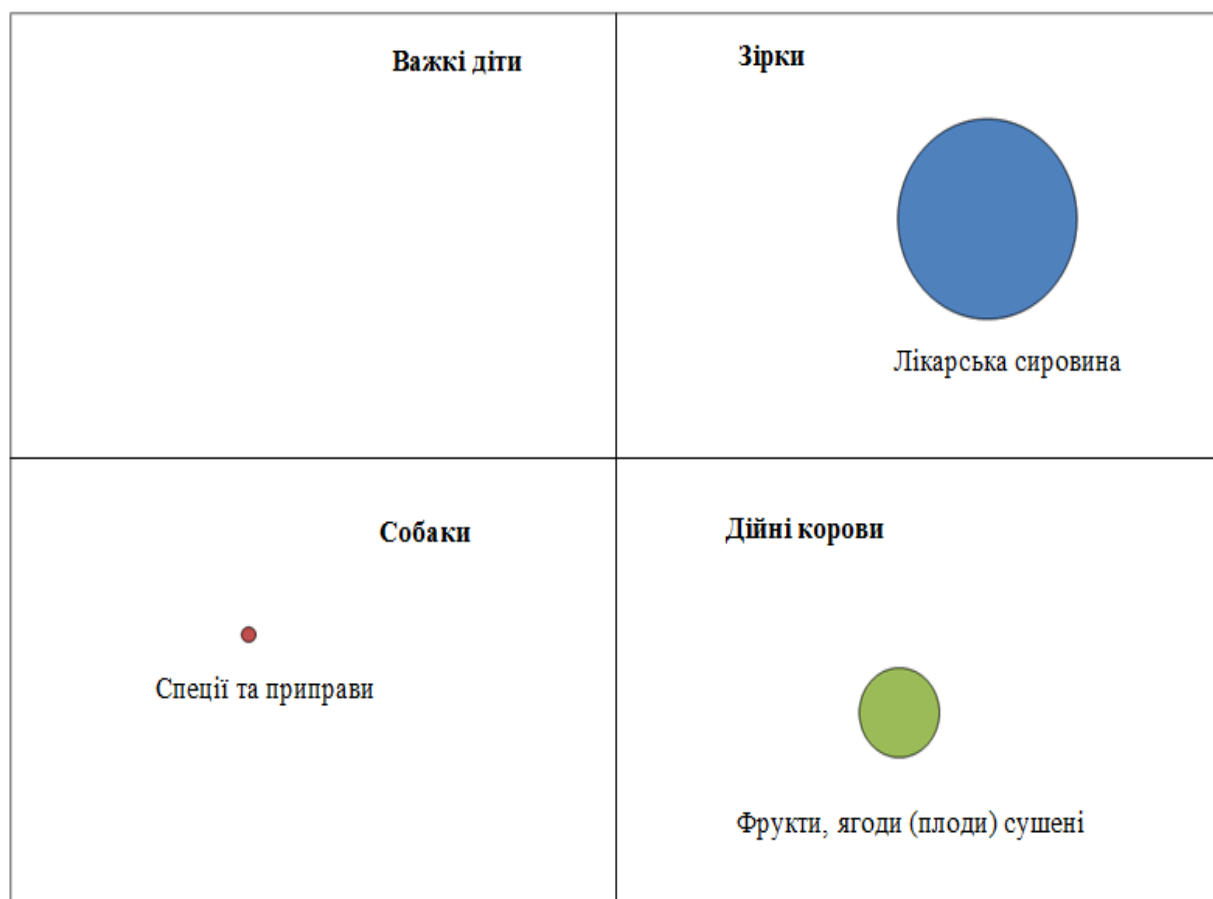


Рисунок 2.6 – Матриця БКГ асортименту ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

*джерело: власні розрахунки автора

У цілому система управління товарним асортиментом ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» є задовільним, але для подальшого розвитку підприємства необхідно впроваджувати стратегічні маркетингові заходи, що пов'язані з управлінням асортиментом.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» М. СУМИ

3.1 Стратегічні напрямки маркетингового управління товарним асортиментом підприємства

Удосконалення маркетингового управління товарним асортиментом є важливою задачею для більшості підприємств, і ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» не є виключенням, оскільки це дозволяє підвищити ефективність продажів, задовольняння клієнтів і зростання прибутковості.

Стратегічне маркетингове управління товарним асортиментом передбачає розробку довгострокових планів та підходів для досягнення цілей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» через оптимізацію товарного асортименту. Перелік основних стратегічних напрямів, які може використати у своїй діяльності ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» представлено на рисунку 3.1 [1 с.57, 2 с.1060].

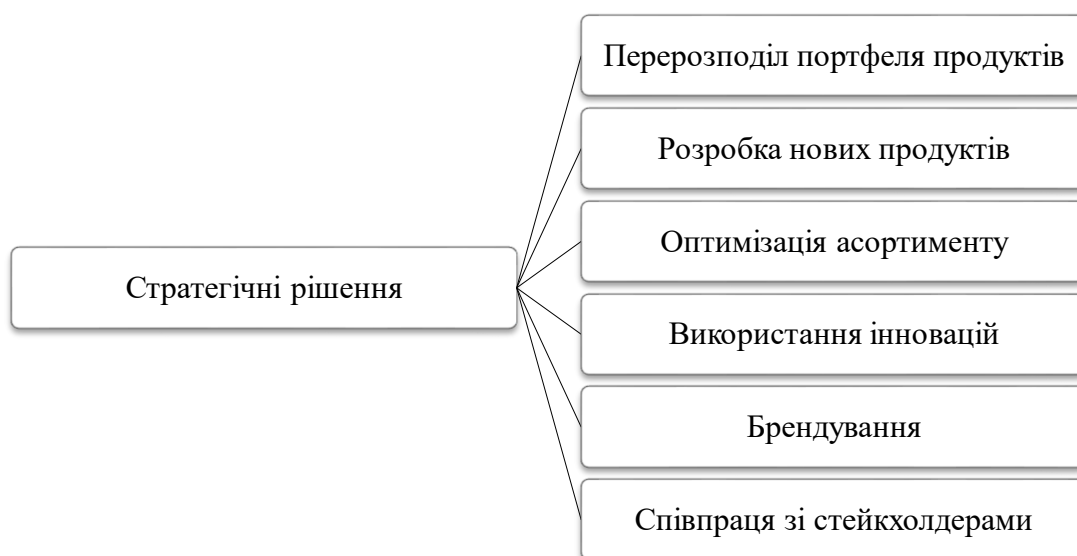


Рисунок 3.1 – Основні стратегічні рішення щодо роботи з асортиментом для ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

* джерело: власні дослідження автора

Представлені стратегічні напрямки допоможуть ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» ефективно керувати товарним асортиментом і досягти успіху на ринку. Завжди слід пам'ятати, що ринок постійно змінюється, і стратегія асортименту повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до нових умов і вимог клієнтів.

Перш ніж розробити пропозиції щодо удосконалення маркетингового управління товарним асортиментом ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» необхідно провести аналіз продуктового портфеля підприємства.

ABC-XYZ аналіз - це метод управління асортиментом продукції підприємства, який допомагає класифікувати її за значущістю та прогнозованою популярністю для ефективного управління. ABC-XYZ аналіз допомагає підприємствам ефективно розподіляти ресурси, прогнозувати попит, планувати та приймати стратегічні рішення з управління асортиментом.

ABC-аналіз визначається на основі значущості товарів в загальному портфелі підприємства. Товари класифікуються на групи А, В та С залежно від їх вартості або обсягу продажів. Зазвичай, група А містить найбільш значущі товари, які складають значну частку в загальному обсязі вартості або продажів, група В - товари помірної значущості, а група С - товари найменшої значущості. ABC аналіз дає вам можливість приділити увагу найважливішим та прибутковим товарам і здійснювати стратегічні рішення на основі цього розподілу. Проведемо ABC-аналіз асортименту ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» в залежності від вартості реалізованої продукції, за допомогою таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - ABC-аналіз загальних обсягів збуту продукції для ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Вид продукції	Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	Питома частка, %	Кумулятивна частка, %	Група
Лікарська сировина	26581,00	82,93	82,93	В
Фрукти, ягоди (плоди) сушені	5312,00	16,57	99,51	С
Спеції та приправи	158,00	0,49	100,00	С
Всього	32051,00	100,00	*	*

*джерело: власні розрахунки автора

За даними таблиці 3.1 можна зробити висновок, що продукція підприємства буде входити до групи В (лікарська сировина) та групи С (фрукти, ягоди (плоди) сушені та спеції і приправи).

За даними проведеного групування було запропоновано наступні стратегічні рішення щодо управління групами асортименту:

1. Група В:

- розробка стратегії для підтримки та розвитку товарів у групі В, з метою збільшення їхньої прибутковості і оборотності;
- дослідження можливості збільшення маркетингових зусиль та оптимізації цін для товарів цієї групи;
- регулярне оцінювання впливу вжитих заходів на результати і адаптація стратегії.

2. Група С:

- розгляд можливості реорганізації або видалення товарів із групи С, якщо вони не приносять прибуток або не відповідають стратегічним цілям підприємства;
- зниження запасів і зниження витрат на утримання товарів цієї групи;
- розгляд можливості пропозицій або розпродажів для зняття залишкових запасів товарів групи С.

3. Загальна стратегія моніторингу для всіх груп:

- встановлення системи моніторингу та звітності, щоб слідкувати за обсягами продажів, оборотністю та прибутковістю для кожної групи асортименту;
- внесення коректив в стратегії відповідно до результатів моніторингу.

У цілому, розуміння важливості та прибутковості кожної групи товарів дозволить ефективно розподіляти ресурси та змінювати стратегії відповідно до потреб ринку.

XYZ-аналіз визначається на основі прогнозованої популярності товарів або їх непередбачуваності. Він допомагає класифікувати товари в асортименті на основі їхньої стабільності попиту і прогнозованої зміни попиту в майбутньому. Товари класифікуються на групи X, Y та Z залежно від їх популярності або

прогнозованої непередбачуваності. Група X включає товари з високою популярністю або прогнозованою непередбачуваністю, група Y - товари з помірною популярністю або прогнозованою непередбачуваністю, а група Z - товари з низькою популярністю або прогнозованою непередбачуваністю. Проведемо XYZ-аналіз асортименту ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» в залежності від вартості реалізованої продукції, за допомогою таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - XYZ-аналіз загальних обсягів збуту продукції для ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ», тис. грн.

Вид продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Кумулятивний коефіцієнт	Група
Лікарська сировина	22283,00	23824,00	26581,00	7,34	X
Спеції та приправи	137,00	165,00	158,00	7,76	X
Фрукти, ягоди (плоди) сушені	4636,00	5159,00	5312,00	5,75	X

*джерело: власні розрахунки автора

За даними таблиці 3.2 можна зробити висновок, що продукція підприємства буде входити лише до групи X. Тому ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» необхідно:

- сконцентрувати ресурси та увагу на товарах групи X, які мають високий рівень важливості для бізнесу та стабільний попит;
- збільшити запаси цих товарів, щоб запобігти дефіцитам і задовольнити потреби клієнтів;
- розглянути можливості для підвищення цін і розширення асортименту товарів групи X.

Застосування обох аналізів разом дозволяє класифікувати товари на 9 категорій. Ця класифікація може служити основою для розробки стратегій управління асортиментом, що дозволить оптимізувати запаси, витрати та прибутковість.

Категорії асортименту підприємства можна розділити на 2 основні групи:

- ВХ - лікарська сировина - товари помірної значущості з високою прогнозованою популярністю або передбачуваністю;

- СХ – спеції та приправи; фрукти, ягоди (плоди) сушені - товари найменшої значущості з високою прогнозованістю.

Стратегічні напрямки управління представленими групами асортименту наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Напрямки управління асортиментом ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» за результатами ABC-XYZ аналізу

№ з/п	Група	Характеристика групи	Стратегічні рішення
1	ВХ	Важливість і змінний попит	Постійний моніторинг ринкових тенденцій і попиту на ці товари для адаптації запасів і маркетингових зусиль
			Використання додаткових засобів для прогнозування і аналізу попиту
			Розвиток гнучких стратегій асортименту та ціноутворення для реагування на коливання попиту
2	СХ	Низька важливість і стабільність	Видалення або редукція асортименту для товарів з цієї групи, які не є критично важливими для бізнесу
			Оптимізація запасів та витрат для залишених товарів
			Використання стратегій знижок або розпродажів для зняття залишкових запасів
3	ВХ та СХ	Постійний моніторинг	Встановлення системи моніторингу та звітності для постійного відстеження попиту, оборотності та прибутковості для кожної категорії ABC-XYZ
			Аналіз результатів для внесення коректив в стратегії відповідно до змін на ринку та результатів моніторингу

*джерело: власні дослідження автора

Таким чином, представлені стратегічні напрямки дозволять ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» ефективно керувати групами асортименту в залежності від їхньої важливості та стабільності на ринку, мінімізуючи затрати та максимізуючи прибутковість ведення бізнесу.

Менеджмент продуктового портфеля - це стратегічний підхід до управління всім асортиментом продуктів, які пропонує підприємство. Основна мета менеджменту продуктового портфеля - це ефективне управління продуктами з точки зору їх життєвого циклу, прибутковості і відповідності бізнес-стратегії підприємства.

Класифікація об'єктів товарного пропонування за методом менеджменту продуктового портфеля дозволяє оцінити і управляти різними товарами в асортименті підприємства на основі їхньої важливості та оборотності, забезпечуючи їхню відповідність до стратегічних цілей та збільшуючи їхню конкурентоспроможність на ринку.

У відповідності до даної класифікації асортимент може бути розділений на 9 основних груп:

1. Продукція з перспективою дальшого розвитку.
2. Продукція з реальним потенціалом збільшення випуску.
3. Продукція, що користується успіхом.
4. Продукція з непевною перспективою.
5. Продукція із сумнівним потенціалом.
6. Продукція, що наближається до успіху.
7. Безперспективна продукція.
8. «Зів'яла» продукція.
9. Продукція з перспективою спеціалізації [13 с.51].

На основі проведеного АВС-аналізу розподілимо асортимент ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» у відповідності до класифікації об'єктів товарного пропонування за методом менеджменту продуктового портфеля (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Класифікація об'єктів товарного пропонування
ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» за методом продуктового портфеля

*джерело: власні дослідження автора

Управління продукцією з реальним потенціалом збільшення випуску, куди входять лікарські рослини, вимагає уважної стратегії та планування. У таблиці 3.4 представлено основні стратегічні рішення щодо управління продукцією даної категорії.

Таблиця 3.4 – Стратегічні рішення щодо управління продукцією з реальним потенціалом збільшення випуску у ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

№ з/п	Стратегічні рішення	Напрямки реалізації
1	2	3
1	Оптимізація виробничих процесів	Впровадити автоматизацію та новітні технології для підвищення швидкості та ефективності виробництва
		Вдосконалити системи контролю якості для забезпечення високої якості продукції

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
2	Оптимізація ланцюга постачання	Підтримувати тісну співпрацю з постачальниками для забезпечення надійних та стабільних поставок сировини та матеріалів
		Розглянути можливості для скорочення термінів поставки та зменшення витрат на логістику
3	Підвищення ефективності робочої сили	Надавати навчання та розвивати навички робочої сили для підвищення продуктивності та зменшення відходів
		Використовувати методи стимулювання робочої сили та програми мотивації для підтримки високого рівня ефективності
4	Системи відстеження та аналітики	Встановити системи моніторингу та аналітики для відстеження ефективності та якості виробництва
		Аналізувати дані для виявлення областей покращення та прийняття обґрунтованих рішень
5	Стратегія управління запасами	Підтримувати оптимальний рівень запасів, щоб уникнути затримок та витрат на зберігання
		Використовувати системи інвентаризації та управління запасами для забезпечення наявності сировини на виробництві

*джерело: власні дослідження автора

Представлені стратегії допоможуть максимізувати виробничий потенціал та збільшити випуск продукції відповідно до реальних можливостей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ».

Управління продукцією з непевною перспективою вимагає гнучкості, надійного моніторингу та швидких реакцій на зміни. До даної категорії продукції належить фрукти, ягоди (плоди) сушені. У таблиці 3.5 представлено основні стратегічні рішення щодо управління продукцією даної категорії.

Таблиця 3.5 – Стратегічні рішення щодо управління продукцією, яка має непевну перспективу у ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

№ з/п	Стратегічні рішення	Напрямки реалізації
1	2	3
1	Гнучкість виробництва	Створити виробничі процеси, які можна швидко адаптувати до змін на ринку
		Залучення легко-змінюваної робочої сили та використання «just-in-time» виробництва для зменшення запасів

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
2	Маркетинг та розвиток продукції	Розробка маркетингової стратегії для збільшення обігу та популярності продукції
		Підкреслення унікальних продуктових характеристик та переваг перед конкурентами
3	Реакція на зміни у споживчому попиті	Швидка реакція на зміни в споживчому попиті та адаптація продукції до нових потреб клієнтів. Здійснення гнучкої розробки та виробництва
4	Управління ризиками	Розробка стратегії для управління ризиками, пов'язаними з невизначеністю
		Розробка стратегії для управління ризиками, пов'язаними з невизначеністю

*джерело: власні дослідження автора

Процес управління продукцією із сумнівним потенціалом може бути викликом, оскільки потребує обачливого планування та гнучкості. До цієї категорії було віднесено спеції та приправи та представлено стратегічні рішення щодо управління даною групою продукції (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Стратегічні рішення щодо управління продукцією із сумнівним потенціалом у ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

№ з/п	Стратегічні рішення	Напрямки реалізації
1	Скорочення витрат	Оцінка всіх можливостей для зменшення витрат на виробництво, логістику та управління.
		Розгляд опцій для підвищення ефективності виробничих процесів та логістичних операцій
2	Вивчення ринкових можливостей	Аналіз ринку для виявлення можливостей для переорієнтації продукції на нові сегменти або ринки
3	Маркетинг та розвиток продукції	Розробка маркетингової стратегії для підтримки продукції з сумнівним потенціалом
		Розгляд можливості для покращення якості та характеристик продукції для збільшення її привабливості для клієнтів
4	Аналіз прибутковості і оборотності	Оцінка продукцію за критеріями прибутковості та оборотності для розуміння, які продукти потребують особливої уваги
		Відмова від продукції, яка надмірно споживає ресурси і не приносить прибутку

*джерело: власні дослідження автора

Таким чином, запропоновані стратегічні заходи щодо маркетингового управління товарним асортиментом допоможуть ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» визначити, які категорії продукції слід розвивати, як підвищити прибуток і залишитися конкурентоспроможними в невизначеному світі бізнесу, а особливо під час військового стану в Україні.

3.2. Удосконалення товарного асортименту підприємства шляхом його розширення

Удосконалення товарного асортименту підприємства через його розширення може бути важливим кроком для залучення нових клієнтів, збільшення обігу та конкурентоспроможності. Розширення товарного асортименту може допомогти ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» відкрити нові можливості та збільшити дохід.

Для дослідження можливості розширення товарного асортименту у ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» було запропоновано додати нову лінійку з виробництва спеціальних сумішей з трав та лікарських рослин. Для оцінки найбільш вдалої ідеї щодо запровадження у виробництво нових сумішей було проведено оцінку рейтингу ідей, що допомагає структурувати процес оцінки ідей та прийняття обґрунтованих рішень [6].

Було запропоновано велику кількість ідей щодо створення нових сумішей для виробництва у ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ», але не всі ідеї були реальними до впровадження і не відповідали основному профілю діяльності підприємства, тому було проведено фільтрацію ідей за допомогою ряду критеріїв.

Критерії фільтрації ідей використовуються для відбору та визначення, які ідеї варто подальше розглядати і розвивати, а які слід відхилити. Вибір правильних критеріїв допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо відбору ідей для подальшого аналізу та розвитку. Перелік критеріїв фільтрації ідей, який було використано є наступним:

1. Стратегічна відповідність.

2. Маркетинговий потенціал.
3. Технічна реалізованість.
4. Фінансова доцільність.
5. Терміни та ресурси.
6. Конкурентна перевага.
7. Ризики та виклики.
8. Соціальна прийнятність та етичність.
9. Інноваційність [6, 13 с.52].

Відповідно до даних критеріїв було обрано чотири ідеї сумішей, які можна використати для розширення асортименту Ідеї сумішей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Ідеї сумішей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

№ з/п	Суміш	Потенційний споживач	Склад суміші
1	Суміш 1	Харчові технології Закарпаття	Морква/петрушка
2	Суміш 2	Інтер петфуд	Лопух/чорнобривці/алтей/ромашка/кропива/чебрець
3	Суміш 3	Здравофарм	Грицики/звіробій/золотарник/парило/арніка/валеріана
4	Суміш 4	Уманьхімтрейд	Розмарин/любисток/золототисячник

*джерело: власні дослідження автора

За допомогою кваліметричного методу для визначення рейтингу ідей, що є специфічним методом оцінки та визначення рейтингу ідей, який базується на вимірюванні якості та важливості різних параметрів або критеріїв, і який дозволяє кількісно оцінювати ідеї та порівнювати їх між собою, було проведено розрахунок рейтингу запропонованих ідей сумішей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Розрахунок рейтингу ідей сумішей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

№ з/п	Вимоги до нового товару	Вагові коефіцієнти	Середні оцінки експертів	Оцінка рейтингу
1	2	3	4	5
Суміш 1				
1	Оригінальність ідеї	0,40	2	0,80
2	Оптимальне співвідношення «ціна/якість»	0,30	5	1,50
3	Вартість маркетингового забезпечення та підтримки	0,10	3	0,30
4	Можливість сильної конкуренції	0,10	4	0,40
5	Відповідність галузі	0,05	4	0,20
6	Придатність наявних джерел матеріально-технічного забезпечення	0,05	5	0,25
Разом		1,00	*	3,45
Суміш 2				
1	Оригінальність ідеї	0,40	4	1,60
2	Оптимальне співвідношення «ціна/якість»	0,30	4	1,20
3	Вартість маркетингового забезпечення та підтримки	0,10	3	0,30
4	Можливість сильної конкуренції	0,10	2	0,20
5	Відповідність галузі	0,05	5	0,25
6	Придатність наявних джерел матеріально-технічного забезпечення	0,05	5	0,25
Разом		1,00	*	3,80
Суміш 3				
1	Оригінальність ідеї	0,40	3	1,20
2	Оптимальне співвідношення «ціна/якість»	0,30	4	1,20
3	Вартість маркетингового забезпечення та підтримки	0,10	4	0,40
4	Можливість сильної конкуренції	0,10	3	0,30
5	Відповідність галузі	0,05	4	0,20
6	Придатність наявних джерел матеріально-технічного забезпечення	0,05	5	0,25
Разом		1,00	*	3,55

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
Суміш 4				
1	Оригінальність ідеї	0,40	4	1,60
2	Оптимальне співвідношення «ціна/якість»	0,30	4	1,20
3	Вартість маркетингового забезпечення та підтримки	0,10	3	0,30
4	Можливість сильної конкуренції	0,10	1	0,10
5	Відповідність галузі	0,05	5	0,25
6	Придатність наявних джерел матеріально-технічного забезпечення	0,05	5	0,25
Разом		1,00	*	3,70

*джерело: власні розрахунки автора

За результатами проведеної оцінки рейтингу ідей сумішей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» було визначено, що суміш 1 має рейтинг 3,45, який є найнижчим і свідчить про те, що ідея є віддаленої перспективи. Суміш 2 має рейтинг 3,80, що свідчить про те, що ідея є перспективною. Суміш 3 має рейтинг 3,55, що свідчить про те, що дана ідея також є перспективною. Рейтинг суміші 4 складає 3,70 і говорить про перспективність і цієї ідеї також.

Для візуалізації отриманих результатів і для чіткого розуміння головних переваг і недоліків кожної з ідей було побудовано матрицю рейтингу ідей сумішей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» (рис.3.2).

На основі проведеного дослідження було зроблено висновок, що для розширення асортименту ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» доцільно залишити суміш 2 (лопух/чорнобривці/алтей/ромашка/кропива/чебрець), суміш 3 (грицики/звіробій/золотарник/парило/арніка/валеріана) та суміш 4 (розмарин/любисток/золототисячник), оскільки їх рейтинг говорить про те, що дані ідеї є перспективними.

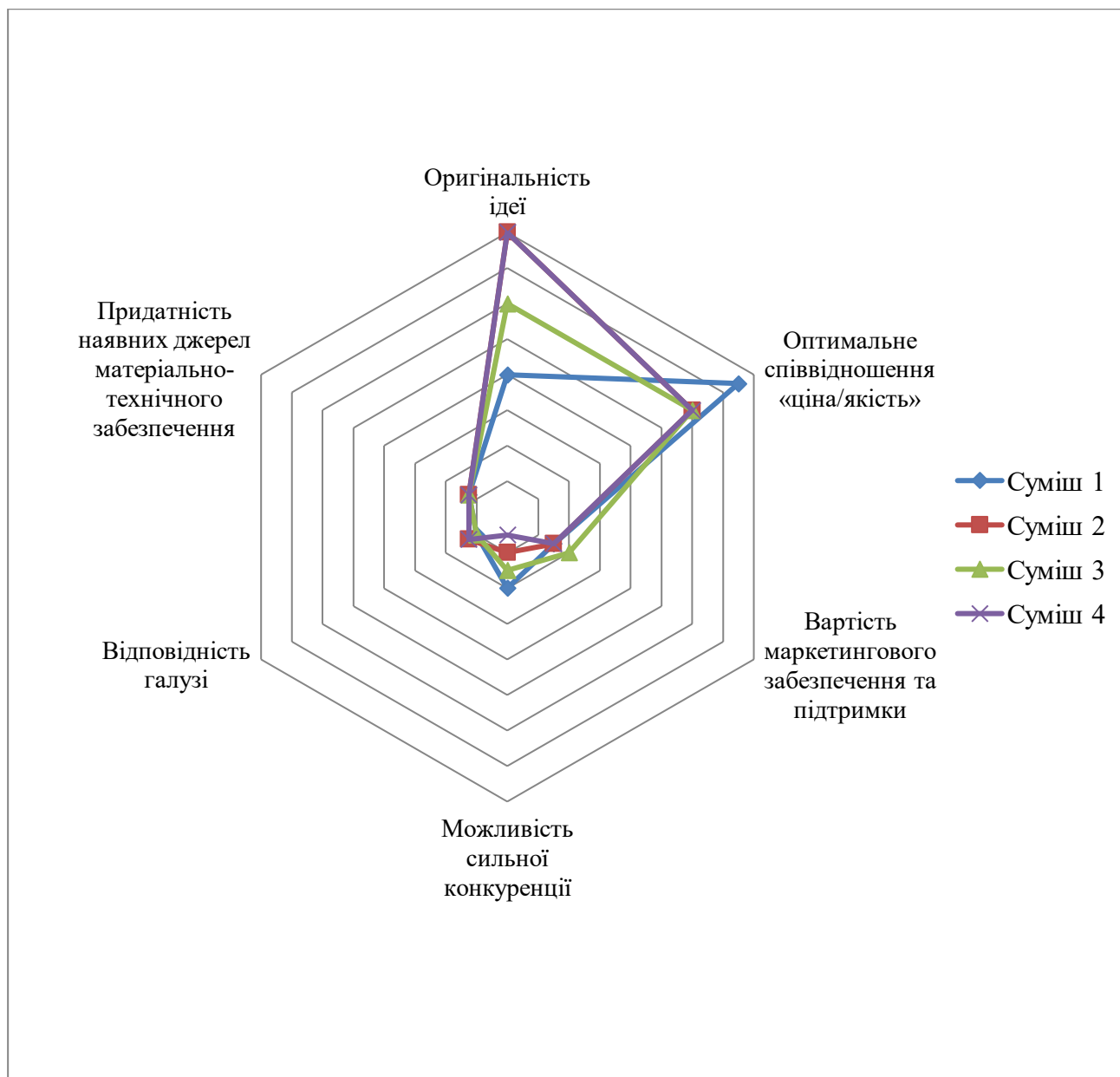


Рисунок 3.2 - Матриця рейтингу ідей сумішей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

*джерело: власні дослідження автора

Таким чином, удосконалення товарного асортименту ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» буде мати позитивні наслідки після впровадження даного напрямку для розвитку. Серед основних наслідків слід відмітити: залучення нових клієнтів, збільшення обігу та прибутку, розширення конкурентних можливостей та диверсифікація ризиків.

3.3 Обґрунтування ефективності впровадження заходів від оновлення та розширення асортименту продукції підприємства

Обґрунтування ефективності впровадження заходів з оновлення та розширення асортименту продукції передбачає врахування різних аспектів та вигід, які можуть виникнути внаслідок цих дій.

На основі матриці GE/McKinsey визначимо позиції ідей нових сумішей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» на ринку та оцінимо їх конкурентоспроможність. Матриця GE/McKinsey, також відома як матриця портфеля підприємства, є інструментом стратегічного аналізу, розробленим у співпраці між General Electric і McKinsey & Company. Ця матриця допоможе ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» оцінити запропоновані ідеї сумішей на основі двох параметрів: привабливості ринку та конкурентоспроможності продукції. Матриця GE/McKinsey допомагає визначити, які суміші відзначаються найвищим потенціалом та які потребують стратегічних заходів. Аналіз привабливості ринку та конкурентоспроможності для сумішей було проведено за допомогою даних таблиці 3.9 та таблиці 3.10 відповідно.

Таблиця 3.9 – Оцінка привабливості ринку для сумішей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Фактори	Суміш 2			Суміш 3			Суміш 4		
	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розмір ринку	0,12	5	0,60	0,12	4	0,48	0,11	3	0,33
Особливості конкуренції	0,11	4	0,44	0,12	3	0,36	0,15	5	0,75
Прибутковість ринку	0,17	5	0,85	0,16	3	0,48	0,14	4	0,56
Швидкий пошук інвестицій	0,18	5	0,90	0,16	4	0,64	0,13	3	0,39
Рентабельність галузі	0,16	5	0,80	0,14	4	0,56	0,15	3	0,45

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Лояльність споживачів	0,15	5	0,75	0,14	5	0,70	0,13	2	0,26
Взаємодія зовнішнього середовища	0,11	4	0,44	0,16	5	0,80	0,19	2	0,38
Всього	1,00	*	4,78	1,00	*	4,02	1,00	*	3,12

*джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 3.10 - Оцінка конкурентоспроможності сумішей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Фактори	Суміш 2			Суміш 3			Суміш 4		
	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Ринкова частка	0,17	5	0,85	0,15	3	0,45	0,15	2	0,3
Здатність конкурувати за цінами	0,19	5	0,95	0,18	4	0,72	0,17	3	0,51
Здатність конкурувати за якістю	0,2	5	1	0,19	4	0,76	0,17	3	0,51
Адаптивність	0,15	5	0,75	0,15	3	0,45	0,17	3	0,51
Технологічні переваги	0,15	4	0,6	0,17	5	0,85	0,17	4	0,68
Маркетингові переваги	0,14	4	0,56	0,16	5	0,8	0,17	4	0,68
Всього	1	*	4,71	1	*	4,03	1	*	3,19

*джерело: власні розрахунки автора

На основі проведених розрахунків було побудовано матрицю GE/McKinsey для визначення позицій сумішей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» у випадку виведення їх на ринок (рис.3.3).

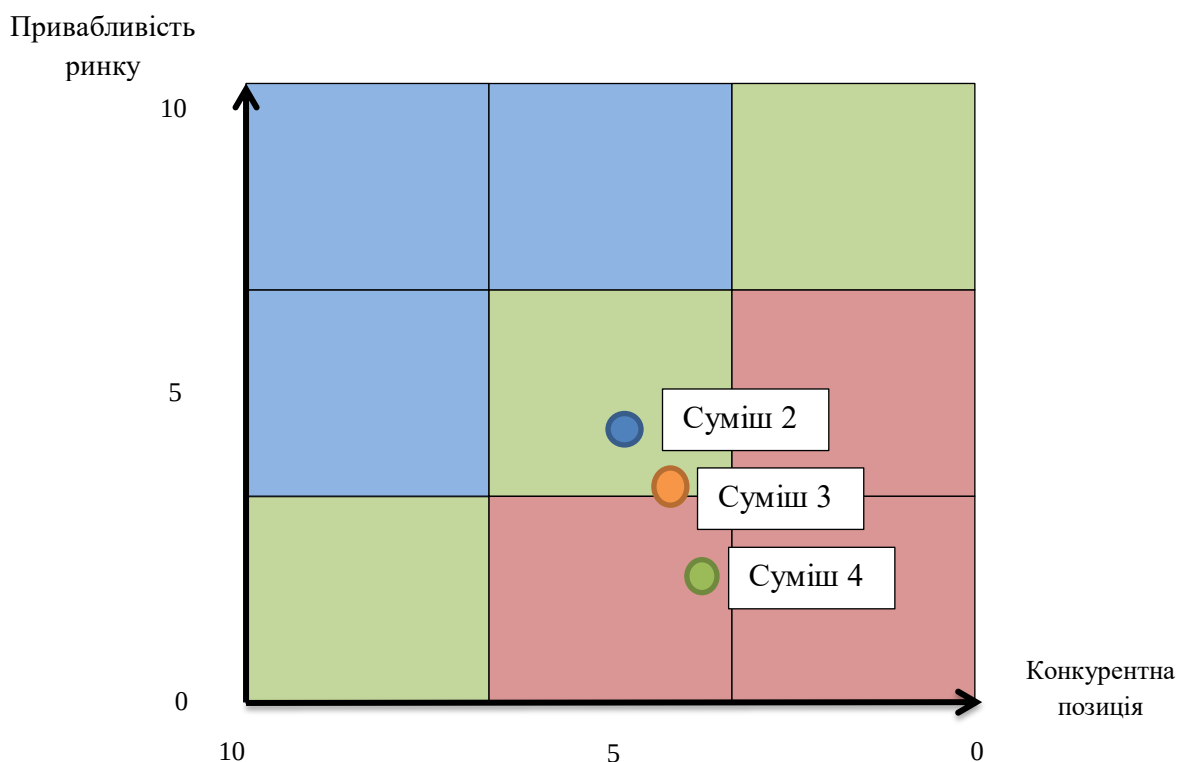


Рисунок 3.3 – Матриця GE/McKinsey сумішей ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

*джерело: власні дослідження автора

У відповідності до рисунку 3.3 можна констатувати, що суміш 4 знаходиться в категорії «тих, хто програв», тобто конкурентна позиція та привабливість ринку для цієї продукції є низькою і, відповідно до цього, розширення асортименту за рахунок впровадження суміші 4 є недоцільним. Суміш 3 знаходиться між позиціями «тих, хто програв» та «середнім бізнесом» і тому, для впровадження даної продукції необхідно або провести додаткові модифікації або запропонувати іншим сегментам ринку. Суміш 2 знаходиться на позиції середнього бізнесу, тобто має середній рівень привабливості та середню конкурентну позицію. Таким чином, із наявних сумішей є доцільним залишити до введення на ринок суміші 2.

Перед тим, як виводити на ринок суміш 2 (лопух/чорнобривці/алтей/ромашка/кропива/чебрець), потенційним споживачем якої може бути Інтер петфуд та інші конкуренти даної компанії, необхідно провести оцінку відповідності нового товару інтересам кожного з суб'єктів ринку,

що є ключовим кроком у маркетинговому плануванні і впровадженні нового продукту. Дана оцінка допоможе визначити ефективність впровадження даного товару та визначити його здатність задовольнити потреби та очікування цільової аудиторії та забезпечити успішну комерціалізацію на ринку. Оцінку проведено за шкалою від 0 до 4, де 0 – повністю не відповідає, 4 – повністю відповідає.

Було виділено наступні групи суб'єктів ринку для ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ», за якими проведено оцінку відповідності товару інтересам:

1. Виробник, тобто саме підприємство ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» (табл.3.11).

Таблиця 3.11 – Оцінка відповідності суміші 2 інтересам ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Характеристика товару	Вагомість характеристики	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
		повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	повністю не відповідає (0)
Прибутковість	0,20	*				
Синергія з існуючим асортиментом	0,10		*			
Технічна реалізованість	0,15	*				
Відповідність стратегічним цілям	0,15		*			
Наявність споживачів	0,20		*			
Наявність системи збуту	0,20			*		
Загальна оцінка	3,15					

*джерело: власні розрахунки автора

2. Клієнт, тобто Інтер петфуд та інші подібні компанії, яким може бути запропонована дана суміш (табл.3.12).

Таблиця 3.12 – Оцінка відповідності суміші 2 інтересам клієнтів

Характеристика товару	Вагомість характеристики	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
		повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	повністю не відповідає (0)
Якість	0,20	*				
Ціна	0,20		*			
Сервіс і підтримка	0,15			*		
Доставка	0,15		*			
Пакування	0,15	*				
Комунікація	0,15			*		
Загальна оцінка	3,05					

*джерело: власні розрахунки автора

3. Постачальники (табл.3.13).

Таблиця 3.13 - Оцінка відповідності суміші 2 інтересам постачальників

Характеристика товару	Вагомість характеристики	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
		повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	повністю не відповідає (0)
Якість і стандарти	0,15	*				
Сумісність та інтеграція	0,15			*		
Логістика та транспортування	0,15	*				
Умови співпраці	0,20		*			
Спільні ініціативи та розвиток	0,10			*		
Заходи підтримки	0,10		*			
Узгодженість процесів	0,15	*				
Загальна оцінка	3,20					

*джерело: власні розрахунки автора

4. Контактні аудиторії (наприклад, журналістів, блогерів, впливових осіб тощо) (табл.3.14).

Таблиця 3.14 - Оцінка відповідності суміші 2 інтересам контактних аудиторій

Характеристика товару	Вагомість характеристики	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
		повністю відповідає (4)	достатньо відповідає (3)	частково відповідає (2)	практично не відповідає (1)	повністю не відповідає (0)
Новітні та інноваційні характеристики	0,20	*				
Специфікації та технічні деталі	0,15		*			
Соціальна відповідальність	0,25	*				
Ексклюзивність	0,20			*		
Зворотній зв'язок	0,20		*			
Загальна оцінка	3,25					

*джерело: власні розрахунки автора

Для систематизації отриманого результату та визначення шансів суміші 2 на ринку було розраховано інтегральний показник оцінки відповідності суміші 2 інтересам усіх суб'єктів ринку. Кожному із показників була встановлена його вагомість, що складає 0,25. У цілому інтегральний показник складає 3,16, що свідчить про те, що суміш 2 має повну відповідність інтересам всіх суб'єктів ринку, рівень очікуваних сукупних витрат є низьким, а рівень очікуваних сукупних доходів – високим. У цілому, загальне рішення щодо продукту – усі шанси на успіх.

Матриця оцінки розширення асортименту допомагає систематично оцінити нову продукцію ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ», а саме суміш 2, яка буде введена в асортимент підприємства. Ця матриця допомагає визначити відповідність нового товару стратегічним цілям підприємства. Матриця оцінки розширення асортименту представлена в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 - Матриця оцінки розширення асортименту ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Параметр	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Підтримка стратегічних цілей	0,18	9	1,62
Потенційна прибутковість	0,2	8	1,6
Ризики та обмеження	0,17	6	1,02
Синергія з існуючим асортиментом	0,17	7	1,19
Технічні можливості	0,18	8	1,44
Маркетинговий потенціал	0,1	7	0,7
Загальна оцінка	1	*	7,57

*джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 3.15 констатують, що загальна оцінка розширення асортименту за рахунок введення до асортименту суміші 2 становить 7,57, що даний напрямок відповідає стратегічним цілям діяльності підприємства і свідчить про гарний потенціал для розширення асортименту. У відповідності до цього, ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» має реалізувати наступні кроки:

1. Підготувати продукт до впровадження.
2. Залучити стейкхолдерів до співпраці шляхом інформування клієнтів, співробітників та інших стейкхолдерів про введення нового продукту в асортимент.
3. Розробити та впровадити маркетинговий план.
4. Здійснення постійного моніторингу та аналітики для удосконалення процесів, за потреби.

Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності є важливою складовою для прийняття обґрунтованих рішень та успішного розширення асортименту. Він допомагає підприємству ефективно використовувати свої ресурси та досягати стратегічних цілей. Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності заходів щодо розширення асортименту проведено у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 - Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності заходів щодо розширення асортименту ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ»

Показники	2022 рік	Прогнозний рік	Відхилення (+/-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	26709,00	28745,00	2036,00
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	17567,00	18453,00	886,00
Прибуток від реалізації, тис. грн.	9142,00	10254,00	1112,00
Чистий прибуток, тис. грн.	1810,00	2036,00	226,00
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,66	0,64	-0,02
Рентабельність діяльності (продажу), %	12,79	13,24	0,45
Рентабельність продукції, %	8,83	9,12	0,29

*джерело: власні розрахунки автора

Таким чином, можна констатувати, що після запровадження заходів щодо розширення асортименту ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» показники економічної діяльності збільшаться в середньому 5-7%, що є позитивним для подальшої його діяльності і свідчить про ефективність заходів, які пов'язані з оновленням та розширенням асортименту продукції.

ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико – методичні основи управління товарним асортиментом підприємства та встановлено, що управління асортиментом продукції підприємства є однією із складових частин маркетингового управління його діяльністю та підґрунтям для формування успішної асортиментної політики діяльності підприємства. Саме управління асортиментом підприємства спрямоване на реалізацію визначених завдань на основі обраних методів формування асортименту в напрямку його оптимізації.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступили процеси управління товарним асортиментом ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» м. Суми, яка була заснована у 2001 році у місті Суми. Це українська компанія, що спеціалізується на вирощуванні, збиранні, переробці та реалізації лікарської рослинної сировини, спецій і натуральних інгредієнтів для чаю.

Провівши аналіз показників рентабельності підприємства можна зробити висновок, що всі показники, окрім рентабельності обороту у 2022 році у порівнянні з 2020 роком мають тенденцію до зменшення. Основною причиною такого зменшення є військові дії на території України та зменшення обсягів продажу і поставок підприємством.

Так у 2022 році у порівнянні з 2020 роком рентабельність обороту зросла на 1,10 %. Як вже зазначалося вище, інші показники мають тенденцію до зменшення, а саме: рентабельність оборотних активів зменшилася на 7,02 %; рентабельність основних засобів – на 18,13 %; рентабельність активів – на 5,08 %; прибутковість активів – на 6,32 %; фінансова рентабельність – на 9,06 %; економічна рентабельність – на 8,35 %.

Показники товарної номенклатури наступні: широта – 4; глибина – група 1 – 213, група 2 – 53, група 3 - 84; насиченість – 350 товарних одиниць; гармонійність – асортимент є гармонійним, оскільки включає в себе групи товарів, які є суміжними ніж собою.

У цілому показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» є задовільними і свідчать про достатню кількість маркетингових зусиль з боку підприємства.

Всі показники, які дають узагальнену характеристику асортиментності продукції у 2022 році у порівнянні з 2020 роком мають тенденцію до збільшення. Так, коефіцієнт асортиментності за способом найменшого числа у звітному році у порівнянні із базовим збільшився на 0,02; коефіцієнт асортиментності за найменшим відсотком виконання плану зріс на 0,01; аналогічну тенденцію до збільшення має і коефіцієнт номенклатурності. Також коефіцієнт оновлення асортименту по плану та коефіцієнт оновлення асортименту по факту у звітному році у порівнянні з базовим зросли на 0,10. Таким чином, система управління товарним асортиментом ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» є задовільним, але для подальшого розвитку підприємства необхідно впроваджувати стратегічні маркетингові заходи, що пов'язані з управлінням асортиментом.

Удосконалення маркетингового управління товарним асортиментом є важливою задачею для більшості підприємств, і ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» не є виключенням, оскільки це дозволяє підвищити ефективність продажів, задовольняння клієнтів і зростання прибутковості.

У дослідженні було запропоновано стратегічні заходи щодо маркетингового управління товарним асортиментом підприємства на основі проведеного ABC-XYZ аналізу та групування товарного асортименту у відповідності до методу продуктового портфеля, що допоможе ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» визначити, які категорії продукції слід розвивати, як підвищити прибуток і залишитися конкурентоспроможними в невизначеному світі бізнесу, а особливо під час військового стану в Україні.

Для дослідження можливості розширення товарного асортименту у ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» було запропоновано додати нову лінійку з виробництва спеціальних сумішей з трав та лікарських рослин. Для оцінки найбільш вдалої ідеї щодо запровадження у виробництво нових сумішей було проведено оцінку рейтингу ідей, що допомагає структурувати процес оцінки ідей

та прийняття обґрунтованих рішень. На основі проведеної оцінки рейтингу ідей було зроблено висновок, що для розширення асортименту ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» доцільно залишити суміш 2 (лопух/чорнобривці/алтей/ромашка/кропива/чебрець), суміш 3 (грицики/звіробій/золотарник/парило/арніка/валеріана) та суміш 4 (розмарин/любисток/золототисячник), оскільки їх рейтинг говорить про те, що дані ідеї є перспективними. Удосконалення товарного асортименту ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» буде мати позитивні наслідки після впровадження даного напрямку для розвитку. Серед основних наслідків слід відмітити: залучення нових клієнтів, збільшення обігу та прибутку, розширення конкурентних можливостей та диверсифікація ризиків.

Загальна оцінка розширення асортименту за рахунок введення до асортименту суміші 2 становить 7,57, що даний напрямок відповідає стратегічним цілям діяльності підприємства і свідчить про гарний потенціал для розширення асортименту. У відповідності до цього, ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» має реалізувати наступні кроки: підготувати продукт до впровадження; залучити стейкхолдерів до співпраці шляхом інформування клієнтів, співробітників та інших стейкхолдерів про введення нового продукту в асортимент; розробити та впровадити маркетинговий план; здійснення постійного моніторингу та аналітики для удосконалення процесів, за потреби.

Таким чином, можна констатувати, що після запровадження заходів щодо розширення асортименту ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ» показники економічної діяльності збільшаться в середньому 5-7%, що є позитивним для подальшої його діяльності і свідчить про ефективність заходів, які пов'язані з оновленням та розширенням асортименту продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Bobokhujaev B. Product Assortment Policy in Business Entities: Tactics and Strategies. *International Journal of Innovation and Economic Development*. 2020. Vol. 6, no. 2. P. 55–60.
2. Flores A., Berbeglia G., Van Hentenryck P. Assortment optimization under the Sequential Multinomial Logit Model. *European Journal of Operational Research*. 2019. Vol. 273, no. 3. P. 1052–1064.
3. Gilles Paché. The impact of logistics on product assortment policy: an illustration with q-commerce. *Journal of Supply Chain Management: Research & Practice*. 2022. Vol. 16 No 2. URL: <https://jscm.au.edu/index.php/jscm/article/view/208/145> (дата звернення 04.01.2023).
4. Kautish P., Sharma R. Managing online product assortment and order fulfillment for superior e-tailing service experience: an empirical investigation. *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*. 2019. Vol. 31(4). P. 1161–1192.
5. Timonina-Farkas A., Katsifou A., Seifert R.W. Product assortment and space allocation strategies to attract loyal and non-loyal customers. *European Journal of Operational Research*. 2020. Vol. 285, no. 3. P. 1058–1076.
6. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288> (дата звернення 05.01.2023).
7. Белявцев М. І. Маркетинг: навчальний посібник. К.: ЦНЛ, 2005. 328с.
8. Булава М. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. Вип. 10 (86). С. 209–214.
9. Бут А.О., Мільгевський О.І. Маркетингова товарна та асортиментна політика: особливості функціонування на підприємстві. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 28-ої міжнародної науково-практичної конференції* (23-25 листопада 2022 р.). Ч.2. – Суми: СНАУ, 2022. С. 46–49.

10. Василюх Н.В. Ассортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 960-965.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг. К.: Лібра. 2008. 720 с.
12. Глущенко Ю.Є., Шумкова О.В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. Ч.1. С. 96-100.
13. Голубока Т.В. Процес удосконалення асортименту малих підприємств на промисловому ринку. *B2B МАРКЕТИНГ Збірник наукових праць XII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2018. С. 51-52.
14. Діденко Є. О. Управління асортиментною політикою підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910> (дата звернення 08.01.2023).
15. Добрянська В.В., Сіренко О.В. Управління товарним асортиментом продукції лісгосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7590> (дата звернення 05.01.2023).
16. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90-94.
17. Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 2(02). С. 191-195.
18. Маслакова Н. Д., Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2011_17.pdf (дата звернення 08.01.2023).
19. Мільгевський О.І. Ассортиментна політика та особливості управління нею. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених* (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 285-286.

20. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 27. С. 204–210.
21. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 34. С. 149–153.
22. Офіційний сайт ТОВ «СУМИФІТОФАРМАЦІЯ». URL: <https://www.fitofarm.com/ua#1> (дата звернення 17.07.2023).
23. Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 264 с.
24. Смольянінов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства. URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963 (дата звернення 09.01.2023).
25. Шумкова В. І., Шумкова О.В. Управління асортиментною політикою аграрного підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип.2(21). С.40-48.
26. Шумкова О.В., Лищенко М.О., Муштай В.А., Нечипоренко В.В. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту в маркетинговому менеджменті підприємства. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2, Том.2. С. 269-280.

ДОДАТКИ