

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«ТОВАРНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ»

Виконав: здобувач 4 курсу,

групи МГ-17зс

Спеціальності 075 Маркетинг

Яйчунов Владислав Олегович

Керівник: Мостова А.Д., к.е.н., доцент

Дніпро

2021

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

Освітній рівень **бакалавр**

Спеціальність **075 «Маркетинг»**

Затверджую:

Зав. кафедри _____

Тараненко Ірина Всеволодівна

д.е.н., професор

*(підпис, прізвище, ім'я та по батькові,
науковий ступінь, вчене звання, посада)*

“15” січня 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Яйчунову Владиславу Олеговичу

прізвище, ім'я та по батькові

1. Тема роботи: «Товарна політика підприємства та розробка напрямів її вдосконалення (на прикладі ТОВ «Ласунка»)»

2. Керівник роботи Мостова Анастасія Дмитрівна, кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом від “01 ” квітня 2021 р., № 29-04

3. Термін здачі студентом закінченої роботи 10.06.2021 р.

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: Провести аналіз товарної політики ТОВ «Ласунка» з метою пошуку напрямів її вдосконалення та розробки рекомендацій щодо їх впровадження.

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

1. Теоретичні засади розроблення товарної політики підприємства в сучасних умовах господарювання

1.1. Сутність та значення товарної політики в діяльності підприємства

1.2. Особливості формування та реалізації товарної політики

1.3. Наукові підходи до оцінки ефективності товарної політики підприємства

2. Дослідження ефективності товарної політики ТОВ «Ласунка»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії

2.2. Оцінка особливостей та ефективності товарної політики підприємства

2.3. Дослідження ринку, на якому функціонує підприємство, та його положення на ньому

2.4. Сегментування ринку та позиціонування товарів

2.5. SWOT- аналіз

3. Напрями удосконалення товарної політики ТОВ «Ласунка»

3.1. Пропозиції щодо оптимізації географії продажів продукції

3.2. Напрями удосконалення асортименту продукції підприємства

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Мостова А.Д., доцент	_____15.01.2020 Підпис консультанта	_____15.01.2020 Підпис здобувача
2	Мостова А.Д., доцент	_____15.01.2020 Підпис консультанта	_____15.01.2020 Підпис здобувача
3	Мостова А.Д., доцент	_____15.01.2020 Підпис консультанта	_____15.01.2020 Підпис здобувача

7. Дата видачі завдання 15 січня 2021 р.

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Розділ 1. Теоретичні засади розроблення товарної політики підприємства в сучасних умовах господарювання	20.02.2021	20.02.2021
2.	Розділ 2. Дослідження ефективності товарної політики ТОВ «Ласунка»	27.03.2021	27.03.2021
3.	Розділ 3. Напрями удосконалення товарної політики ТОВ «Ласунка»	10.05.2021	10.05.2021
4.	Оформлення роботи	19.05.2021	19.05.2021

Здобувач _____ Яйчунов В.О. _____

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Мостова А.Д. _____

АНОТАЦІЯ

Яйчунов В.О. «Товарна політика підприємства та шляхи її вдосконалення»

У кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретично-методичні основи розроблення товарної політики підприємства та оцінки її ефективності. Проаналізовано основні показники реалізації продукції, маркетингову політику підприємства та визначено рівень його конкурентоспроможності на вітчизняному ринку збуту. Проведено ABC-XYZ-аналіз товарного асортименту підприємства та визначено ті групи товарів, які здатні принести підприємству найбільші прибутки. Розроблено напрями оптимізації товарної та географічної структури продукції підприємства. Наведено пропозиції виходу підприємства на нові ринки збуту. Наведено оцінку ефективності запропонованих заходів та доведено їх результативність для досліджуваного підприємства.

Ключові слова: товарна політика, ефективність, товарний асортимент, асортиментна політика, ринок збуту, маркетингова стратегія.

SUMMARY

Yaichunov V.O. "Commodity policy of the enterprise and ways to improve it"

In the qualification work the theoretical and methodical bases of development of the commodity policy of the enterprise and an estimation of its efficiency are analyzed. The main indicators of product sales, marketing policy of the enterprise are analyzed and the level of its competitiveness in the domestic market is determined. The ABC-XYZ-analysis of the product range of the enterprise is carried out and those groups of goods which are capable to bring the enterprise the greatest profits are defined. The directions of optimization of commodity and geographical structure of production of the enterprise are developed. The proposals of the enterprise's entry into new markets are given. The estimation of efficiency of the offered measures is resulted and their efficiency for the investigated enterprise is proved.

Key words: commodity policy, efficiency, commodity assortment, assortment policy, sales market, marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	9
1.1. Сутність та значення товарної політики в діяльності підприємства	9
1.2. Особливості формування та реалізації товарної політики	14
1.3. Наукові підходи до оцінки ефективності товарної політики підприємства	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЛАСУНКА»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії	25
2.2. Оцінка особливостей та ефективності товарної політики підприємства	34
2.3. Дослідження ринку, на якому функціонує підприємство, та його положення на ньому	38
2.4. Сегментування та позиціонування	42
2.5. SWOT-аналіз ТОВ «Ласунка»	47
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЛАСУНКА»	50
3.1. Пропозиції щодо оптимізації географії продажів продукції	50
3.2. Напрями удосконалення асортименту продукції підприємства	56
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	66
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. В даний час на тлі інституційних перетворень, в зв'язку з інтеграцією України в європейський простір, для багатьох вітчизняних підприємств економічна сфера перетворилася на досить перспективний інструмент подальшого розвитку і підвищення своєї конкурентоспроможності. Разом з тим, українським підприємствам не можна розглядати зовнішній ринок як ще один канал збуту в силу значних якісних відмінностей внутрішнього і зовнішнього його сегмента, що характерно для країн, що розвиваються, і розвинених країн. Так, коли внутрішній ринок вітчизняних підприємств значно відстає за своїм розвитком і інфраструктурою від зовнішнього, ефективна зовнішньоекономічна діяльність буде здійснювати найбільший вплив на зростання і розвиток підприємства.

Зараз переважна більшість підприємств використовують функціональний підхід до формування товарної політики в цілому і здійсненням зовнішньоекономічної діяльності зокрема. Цей підхід полягає в тому, що всі функції підприємства представляються окремо, незалежно один від одного, приводячи до розриву єдиного ланцюжка системи управління товарною політикою. Об'єктивним результатом такого підходу до управління товарною політикою є зростання чисельності апарату управління, створення функціональних бар'єрів, ускладнення взаємодії між підрозділами і виникнення перешкод на шляху впровадження нових технологій, зниження конкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку і т.д. Таким чином, досить актуальним стає питання підвищення ефективності товарної асортиментної політики підприємств, а саме - радикальної модернізації і переосмислення самого процесу.

Мета дослідження – на основі теоретичних та практичних аспектів дослідити особливості маркетингового управління товарною політикою ТОВ «Ласунка» та розробити напрями її удосконалення.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність та значення товарної політики в діяльності підприємства;
- дослідити особливості формування та реалізації товарної політики;
- навести наукові підходи до оцінки ефективності товарної політики підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику компанії;
- провести аналіз основних показників виробництва та реалізації продукції;
- здійснити дослідження ринку, на якому функціонує підприємство, та його положення на ньому;
- навести оцінку особливостей та ефективності товарної політики підприємства;
- надати пропозиції щодо оптимізації географії продажів продукції;
- запропонувати напрями удосконалення асортименту продукції підприємства;
- навести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Предметом дослідження є механізм управління товарною політикою підприємства ТОВ «Ласунка».

Об'єкт дослідження - ефективність товарної політики ТОВ «Ласунка».

Для виконання поставлених завдань було використано наступні методи досліджень:

- методи теоретичного пізнання, які допомогли розглянути та охарактеризувати суть та основні підходи до формування товарної політики підприємства;
- методи економічного аналізу (порівняння і групування, визначення середніх величин, методи комплексної оцінки, метод економічного прогнозу), за допомогою яких було здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства та його товарної політики.

Практичне значення дослідження полягає у розробці шляхів підвищення ефективності управління товарною політикою ТОВ «Ласунка», які дозволять підприємству підвищити конкурентоспроможність його продукції на ринку та збільшити обсяги продажів за рахунок формування оптимального асортименту продукції й удосконалення географічної структури продажів.

Інформаційна база дослідження матеріалами навчальних посібників та підручників, наукових статей, періодичних видань та Інтернет-джерел, а також даними бухгалтерської і статистичної звітності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження доповідались на 2 міжнародних науково-практичних конференціях. За темою кваліфікаційної роботи опубліковано 2 наукові роботи: тези доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях загальним обсягом 0,4 ум. др. арк

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та значення товарної політики в діяльності підприємства

Сучасне підприємство, яке функціонує в умовах високо конкурентного ринкового середовища, може досягнути необхідного рівня конкурентоспроможності лише при належному управлінні товарною політикою. Вона займає особливе місце в маркетингу як система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. Ефективна товарна політика орієнтована на якісне задоволення споживчого попиту.

Місце і роль товарної політики обумовлені тим, що, в кінцевому рахунку, задоволення потреб залежить від споживчої цінності товару, яка формується в результаті управління товарною політикою. У загальному сенсі під товарною політикою розуміють інструмент маркетингу, представлений як комплекс цілеспрямованих рішень і заходів щодо встановлення оптимальної номенклатури виробів, формування і управління асортиментом, підтримання якості та конкурентоспроможності товарів на відповідному рівні, створення упаковки і маркування товарів, розробки марочної політики компанії [1, с. 7].

Визначаючи поняття «товарна політика», різні автори по-різному підходять до цієї проблеми (таблиця 1.1).

Аналіз різних трактувань дозволив виділити чотири групи підходів до визначення поняття «товарна політика».

Перша група авторів (Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В., Гончаренко І.М., Рева М.О.), в своїх визначеннях ґрунтується на проблемі асортиментної політики, яка представляє собою розробку і впровадження у виробництво конкретної номенклатури виробів, їх різновидів, об'єднаних в товарні групи за певними ознаками.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування сутності товарної політики підприємства

Автор	Визначення
Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. [3]	«формування товарного асортименту, модифікація існуючих виробів, зняття з виробництва застарілих, розроблення і запуск у виробництво нових товарів, забезпечення належного рівня їх якості і конкурентоспроможності. Важливе значення має створення привабливої упаковки товару, використання штрих-коду, розроблення ефективної товарної марки, її офіційна реєстрація»
Гончаренко І.М., Рева М.О. [14]	«комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту. Теоретичне підґрунтя, що дає змогу приймати обґрунтовані рішення, включає поняття конкурентоспроможності товарів, інноваційної та асортиментної політики, концепцію життєвого циклу товару»
Зоріна О.І., Сиволовська О.В. [19]	«комплекс заходів, у межах якого один або кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей фірми»
Калініченко О.О. [20]	«рішення, які пов'язані з якістю, асортиментом, розповсюдженням товару, умовами його придбання, методами просування від виробника до кінцевого споживача»
Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. [25]	«комплекс дій підприємства, що направлений на формування та управління конкурентоспроможним асортиментом товарів, за умов ефективного використання існуючих можливостей з метою задоволення потреб споживачів та отримання компанією прибутку»
Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. [33]	«маркетингова діяльність, пов'язана з плануванням і реалізацією сукупності заходів і стратегій щодо формування конкурентних переваг і створення таких характеристик продукції, які роблять її корисною для споживача, забезпечуючи при цьому прибуток підприємства»
Тюха І.В., Ковальська В.В. [37]	«створення такого товару чи послуги і таке управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності або використовувались мінімально як допоміжні для досягнення поставлених цілей підприємства або ж були непотрібні взагалі»

Складено автором

При цьому, нашу думку, товарна політика – це більш широке і загальне поняття, яке оперує такими категоріями, як виробнича програма і товарна лінія. У зв'язку з цим вважаємо, що визначення наведених вище авторів є вимагають відповідних уточнень і доповнень.

Друга група авторів (Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю., Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М.) в своїх визначеннях переслідують постійне прагнення до задоволення потреб споживача. Однак,

на нашу думку, таке прагнення не може служити метою економічної діяльності підприємства, оскільки з нього випливають неоднозначні критерії оцінки напрямків і форм економічного розвитку. Тобто підприємство повинне прагнути зробити свій товар кращим, щоб він задовольняв потреби своїх споживачів, але не на шкоду своїй економічній діяльності. В кінцевому рахунку така мета може випустити з виду прагнення підприємства до максимізації кінцевих фінансових результатів своєї діяльності.

Третя група авторів (Тюха І.В., Ковальська В.В.), розглядають визначення товарної політики з точки зору її цілеспрямованості, однак при цьому автори конкретно не вказують на її мету і особливості її побудови, таким чином, виникає ефект розмитості. Наслідком в таких випадках може виявитися низький ефект від реалізації напрямків товарної політики або повна відсутність ефективності.

У визначеннях четвертої групи авторів (Зоріна О.І., Сиволовська О.В., Калініченко О.О.), відсутня орієнтація на задоволення потреб споживача, ігнорується необхідність використання стратегії поведінки підприємства в умовах ринку, що суперечить методології процесу управління, де важливим моментом є орієнтування до мети на підставі стратегії і тактики поведінки в умовах конкурентної боротьби.

На наш погляд, ґрунтуючись на різних підходах дослідників, товарну політику варто представляти як комплексну систему маркетингових впливів, що охоплює наступні напрямки: регулювання асортиментної політики, управління ціновою політикою, управління життєвим циклом товарів, підвищення конкурентоспроможності та якості продукції, просування товарів, стимулювання продажів з метою максимального забезпечення купівельного попиту за допомогою маркетингового впливу, формування марки і упаковки.

Для точного розуміння змісту поняття «товарна політика» істотним є точна фіксація головної мети її формування, яка визначає загальну стратегію розвитку підприємства [2, с. 6]. Вибір мети товарної політики є

найважливішим завданням, оскільки мета виступає у вигляді векторного критерію оптимальності. На основі цього вектору приймається певне рішення, що забезпечує компроміс між узгодженими одиничними критеріями. В якості такого критерію пропонується використовувати показник конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, задана мета підвищення (підтримання) конкурентоспроможності підприємства повинна стати пріоритетною у формуванні товарної політики і цілком орієнтувати систему управління підприємства в цьому напрямку. Отже, в процесі уточнення сутнісного змісту поняття «товарна політика» обґрунтована головна мета товарної політики підприємства. З урахуванням вище сказаного, слід визначити основні напрямки товарної політики. Загалом формування товарної політики включає прийняття рішень за наступними ключовими питаннями:

- встановлення і забезпечення оптимального товарного асортименту з урахуванням вимог споживача;
- знаходження для товарів прийнятних товарних ніш за допомогою організованих маркетингових досліджень;
- формування, управління та оперативне коригування товарного асортименту на основі аналізу етапів життєвого циклу шляхом модифікації товарів, їх розробки і зняття з виробництва застарілих одиниць;
- забезпечення якості та підтримання конкурентоспроможності товарів на необхідному рівні;
- створення, розвиток і вдосконалення товарного знака, упаковки і маркування товару;
- товарне ціноутворення;
- організація та забезпечення післяпродажного сервісу [12, с. 74].

Також в наукових дослідженнях значна увага вчених приділяється вивченню факторів, що впливають на товарну політику. При цьому важливим стратегічним імперативом товарної політики підприємств, який

визначає її, припускаючи одночасно розробку дієвих засобів адаптації, є забезпечення ринкової стійкості підприємства, тому можна стверджувати, що товарна політика формується під впливом цілого комплексу чинників.

Оскільки товарна політика є однією зі складових маркетингової діяльності, внутрішні і зовнішні фактори маркетингу, в свою чергу, прямо або побічно впливають не лише на підприємство, але й впливають на формування товарної політики. Так, в науковій літературі [13; 16; 22] фактори маркетингу поділені на дві групи: внутрішні і зовнішні. В цьому контексті внутрішні фактори відображають обмеження, пов'язані з прийняттям рішень з формування товарної політики. Зовнішні чинники – це можливості для вибору певної стратегії і тактики. Кожна з цих груп факторів представлена ще двома підгрупами. Їх класифікацію зручно представити у вигляді малюнка (рис. 1.1).

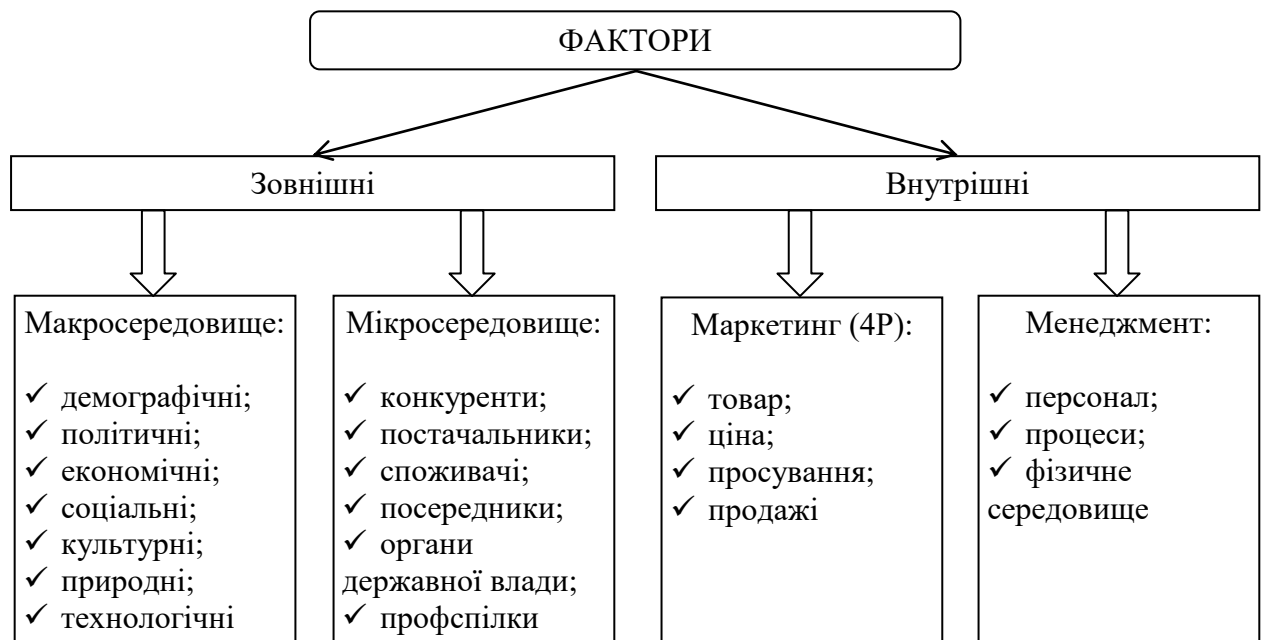


Рис. 1.1. Класифікація факторів маркетингу, що здійснюють вплив на товарну політику підприємства
Побудовано автором за даними [23]

Особливість факторів внутрішнього середовища полягає в тому, що вони є підконтрольними для підприємства і мають пряме і безпосереднє відношення саме до маркетингу [24, с. 174].

Узагальнюючи наведене вище, можна зробити висновок, що з огляду на внутрішні і зовнішні чинники маркетингу, товарна політика має як економічне, так і соціальне значення. Економічне значення полягає в тому, що ефективна товарна політика здатна забезпечити реалізацію фінансово-економічних цілей, а також створити сприятливі умови для подальшого розвитку підприємству в умовах конкурентної боротьби. Соціальне значення товарної політики визначене його здатністю формувати і управляти попитом на ринку, створювати нові потреби, сприяти просуванню суспільно значущих ідей і установок.

1.2. Особливості формування та реалізації товарної політики

Формування товарної політики здійснюється з урахуванням наступних факторів:

- параметри і характеристики сегмента ринку: стабільні і нестабільні;
- точність прогнозу попиту на товари і послуги: висока і низька [28, с. 81].

Отже, варто виділити чотири види товарної політики підприємства – консервативну, превентивну, адаптивну та соціально-орієнтовану) (рис. 1.2).

Параметри та характеристики сегменту ринку

		Параметри та характеристики сегменту ринку	
		Нестабільні	Стабільні
Точність прогнозу попиту на товари та послуги	Висока	<i>Превентивна</i>	<i>Консервативна</i>
	Низька	<i>Соціально-орієнтована</i>	<i>Адаптивна</i>

Рис. 1.2. Варіанти товарної політики підприємства
Побудовано автором за даними [30]

Наведемо приклади реалізації представлених на рис. 1.2 варіантів товарної політики підприємства.

Консервативна товарна політика використовується підприємством на традиційних ринках, які довели свою стабільність, таких як ринки товарів першої необхідності, у тому числі – масового виробництва, товарів, вироблених підприємствами сфери природної монополії і т.д.

Превентивна товарна політика властива підприємствам, які, як правило, працюють на ринках з повільно мінливим попитом, наприклад, коли відомі результати маркетингових досліджень, а у підприємства достатньо часу і ресурсів на задоволення цього попиту.

Адаптивну товарну політику використовують підприємства в разі, коли традиційний сегмент ринку починає змінювати свої потреби в слабо прогнозованому діапазоні. Наприклад, це можливо при зміні моди, переорієнтації споживачів на здоровий спосіб життя, прагненні до збереження навколишнього середовища, різноманітності в проведенні дозвілля та ін.

Соціально-орієнтована товарна політика реалізується підприємством при переході від задоволення потреб до створення цінностей для кінцевих споживачів, які є унікальними. При цьому орієнтація на цінності передбачає їх певну уніфікацію, що може змінити параметри і характеристики традиційних сегментів ринку [29, с. 492].

Представлені вище види товарної політики припускають коригування її змісту з наступною зміною принципів, функцій і методів управління маркетинговою діяльністю підприємства у відповідності зі сформованими ринковими умовами.

Основні етапи формування товарної політики наведено нижче:

1. На основі аналізу ситуації, що склалася на ринку, формулюється проблема і визначається мета – підвищення якості управління товарною політикою.

2. Пошук джерел інформації, необхідних для формування товарної політики. Основними джерелами є:

- внутрішні (дані про структуру собівартості продукції, що випускається, раціональне завантаження виробничих потужностей);
- зовнішні (дані про стан попиту на продукцію і його сезонні коливання, структуру споживчих переваг, стан конкуренції на ринку).

3. Вибір критеріїв оцінки ефективності товарної політики. В якості базового критерію оцінки вартості довгострокової товарної політики компанії прийнятий показник EVA (економічна додана вартість). Управління економічною доданою вартістю зводиться до забезпечення стабільно невід'ємного значення EVA, тобто відповідного рівня прибутковості поточних активів і інвестицій за рахунок грамотної товарної політики.

4. Вирішення завдання виявлення і аналізу факторів, що впливають на поведінку критерію оцінки товарної політики. Виявлена сукупність розбивається на дві групи: фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

5. Оцінка керованості і сили впливу виявлених факторів на поведінку критерію оцінки комплексної товарної політики. Це завдання вирішується на основі використання методу експертних оцінок. Згідно з проведеним дослідженням, найбільший вплив на поведінку критерію оцінки ефективності товарної політики здійснюють ринкові обмеження, структура витрат і цінова політика підприємства.

6. Розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності товарної політики підприємства, тобто постійного приросту показника EVA.

7. Оцінка економічної ефективності товарної політики від реалізації запропонованих заходів. В якості базового інструменту для оцінки ефективності пропонованих рішень використовується маржинальна рентабельність.

8. Контроль за реалізацією запропонованих заходів [21, с. 64].

Таким чином, запропонована методика являє собою системну модель послідовного перетворення вихідної інформації в процесі формування товарної політики промислового підприємства.

Товарна політика передбачає формування і використання системи управління, яка, з одного боку, включає такі компоненти, як мета, завдання, принципи, функції та методи, а з іншого боку – ці компоненти істотно різняться залежно від використовуваного підприємством варіанту товарної політики. Аналіз дозволяє зробити наступні висновки:

- цілі систем управління товарною політикою змінюються дуже істотно, починаючи від задоволення сегментів ринку і закінчуючи процесами проектування, створення і доставки цінності кінцевим споживачам, яка різниться за параметрами кількості, якості, витрат і часу;

- якщо при реалізації консервативної і превентивної товарної політики в основному йде мова про можливість задоволення потреб ринку окремим підприємством, то в рамках використання адаптивної і соціально-орієнтованої політики вирішення цієї задачі можливе із залученням потенціалу ланцюгів поставок – нового об'єкта управління, що гнучко реагує на зміну вимог споживачів за рахунок залучення постачальників і посередників, здатних виконати ці вимоги найкращим способом; зазначена особливість вимагає доповнення, а в подальшому – суттєвого коригування завдань, що стоять перед системою управління товарною політикою [18, с. 49];

- на різних етапах розвитку ринку постійно доповнюється і уточнюється перелік принципів, на які орієнтується система управління товарною політикою підприємства;

- з певною часткою умовності можна встановити пріоритетні функції управління товарною політикою, використовувані при різних її варіантах;

- пріоритетними методами управління товарною політикою є наступні методи: адміністративні – для консервативної політики, економічні – для превентивної політики, організаційні – для адаптивної політики і соціально-психологічні – для соціально-орієнтованої політики [15, с. 118].

Склад системи управління товарною політикою підприємства та її структура не можуть бути незмінними і під впливом факторів зовнішнього середовища постійно змінюються відповідно до даних рис. 1.3.

Горизонт планування

		Оперативний	Стратегічний
Тип ринку	Новий	Формування системи управління	Проектування системи управління
	Існуючий	Забезпечення діяльності системи управління	Оптимізація системи управління

Рис. 1.3. Основні етапи планування товарної політики підприємства
Побудовано автором за даними [37]

Розглянемо етапи функціонування системи управління товарною політикою підприємства більш детально. Особливостями формування товарної політики підприємства є:

- чітке уявлення про номенклатуру, специфікацію та асортимент, що стосуються реалізованих підприємством товарів і послуг;
- знання тих сегментів ринку, які обслуговує підприємство;
- можливість задовольняти потреби обраних сегментів ринку, в тому числі – на основі аутсорсингу;
- реалізація основних положень менеджменту, що стосуються організації діяльності системи управління підприємством;
- узгодженість параметрів і характеристик системи управління товарною політикою підприємства з параметрами і характеристиками систем управління іншими компонентами комплексу маркетингу та її органічна єдність з іншими функціональними сферами діяльності підприємства;
- гнучкість реагування системи управління товарною політикою підприємства на зміни у зовнішньому середовищі за рахунок впровадження органічних і адаптивних організаційних структур управління підприємством;

– широке залучення персоналу підприємства до процесу ефективної реалізації товарної політики підприємства за допомогою його мотивації [14, с. 151].

Послідовність та алгоритм формування товарної політики підприємства відображена на рис. 1.4.

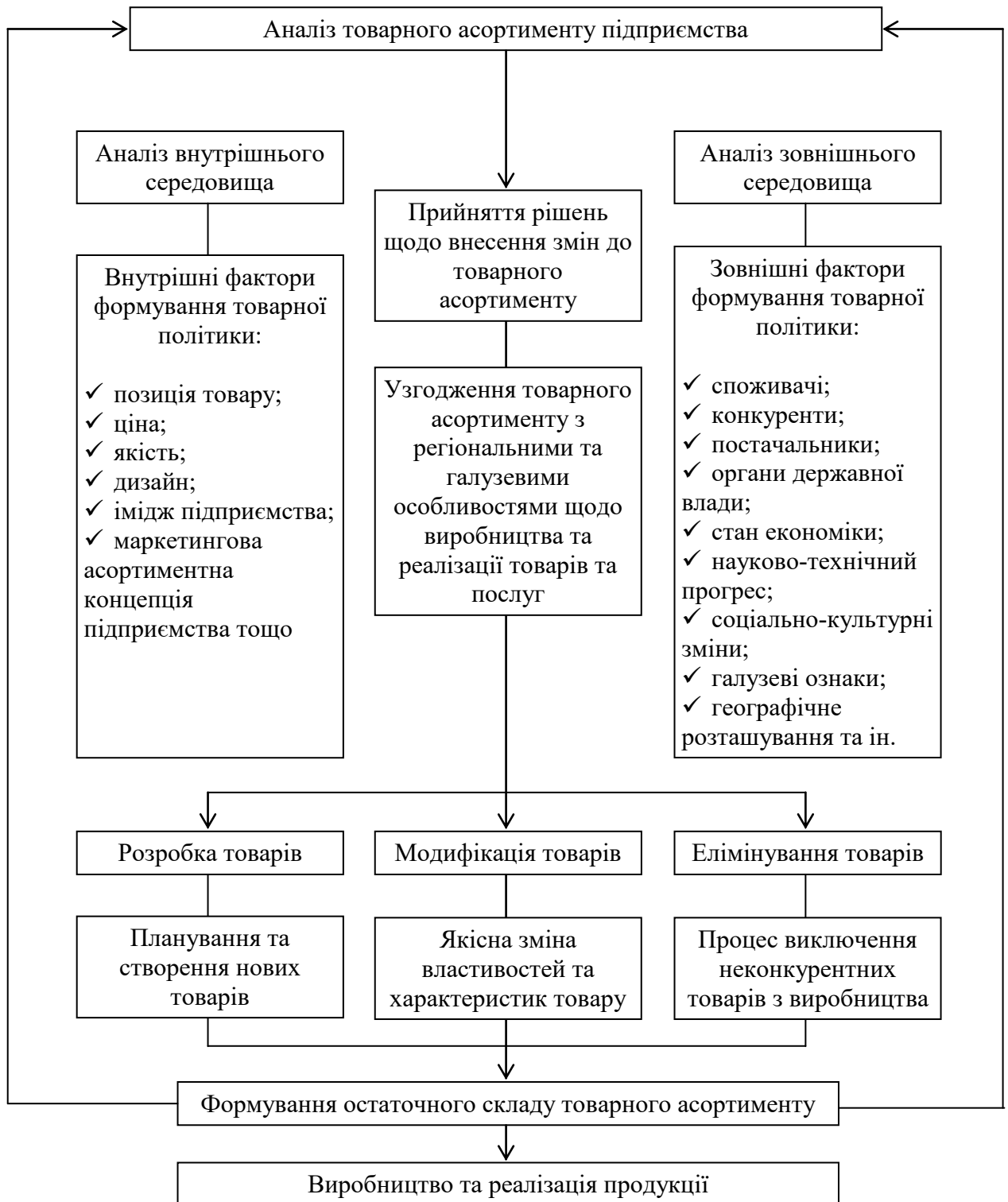


Рис. 1.4. Алгоритм формування товарної політики підприємства [4]

Отже, на висококонкурентному ринку задоволення потреб сегментів ринку і окремих споживачів можливе на основі організації взаємодії з постачальниками продукції і послуг, що в деяких випадках вимагає коригування компонентів товарної політики підприємства. Таким чином, в результаті проведених досліджень зроблено висновок, що товарна політика повинна бути гнучкою як по відношенню до внутрішніх особливостей підприємства, так і по відношенню до зміни уподобань покупців. Одним із способів ефективного управління товарним асортиментом є грамотне поєднання товарів з високою рентабельністю, але відносно невисоким товарооборотом (які приносять значний прибуток від одного продажу) і товарів з високим товарооборотом, але меншою рентабельністю (які приносять значний сукупний дохід від декількох продажів).

1.3. Наукові підходи до оцінки ефективності товарної політики підприємства

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства багато в чому визначається його товарною політикою. Деякі підприємства не реалізують товарну політику, перш за все, через помилки менеджерів керівної ланки. Організація ефективної товарної політики здійснюється як суворо впорядкована система, адже саме для її організації необхідні такі категорії, як цілісність та безліч взаємопов'язаних елементів.

Термін «критерій» можна уявити як «вимірювач», а стосовно до нашого дослідження – як сукупність вимірників. Такими вимірниками є показники (якісні і кількісні), що входять до складу відповідним чином обраних критеріїв. Основними властивостями показників є конкретність і доступність при спостереженні, зборі інформації та її фіксації [14, с. 153].

Показники виконують три функції:

1. Надання інформації в агрегованому, стислому вигляді (що, в свою чергу, впливає на ефективність використання інформації і швидкість обробки, якщо показник не спотворює інформації).

2. Виступає засобом аналізу цілей, ситуацій, проблем, рішень (вносить значиму обґрунтованість в аналітичну роботу, характеризує чітку логіку).

3. Зв'язок з інтересами людини (існуючи в поле інтересів людини, відображає її діяльність) [28, с. 116].

Також нами виділені найбільш важливі показники, при цьому кількість показників, за можливості, повинна зводитися до мінімуму, щоб уникнути дублювання і протиріч при комплексній оцінці. Для структурування критеріїв ефективності товарної політики нами було проведено їх розподіл на чотири групи. Перша група критеріїв – ефективність виробничої діяльності підприємства. Друга група відображає фінансовий стан підприємства. Третя група – ефективність товарної політики в організації просування товару. Четверта група – ефективність товарної політики в організації збуту товару (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Критерії ефективності управління товарною політикою

№ групи	Критерії ефективності товарної політики	Роль критерію в оцінці
1	Ефективність виробничої діяльності підприємства	Характеризує процес управління виробництвом
2	Фінансовий стан підприємства	Відображає ефективність процесу управління оборотними засобами
3	Ефективність товарної політики в сфері просування продукції	Дозволяє отримати уявлення про ефективність управління просуванням продукції на ринку
4	Ефективність товарної політики в сфері збуту продукції	Дає змогу оцінити ефективність заходів, що реалізуються в процесі збутової діяльності, та обраних каналів збуту

Складено автором за даними [24]

Запропонована група критеріїв дозволяє провести оцінку існуючої товарної політики на підприємстві з точки зору економічної ефективності основних процесів функціонування: виробництво, фінансовий стан підприємства, просування і збут товару. Далі на підставі наведених критеріїв

здійснюється оцінка ефективності товарної політики (3 та 4 групи критеріїв поєднаємо для зручності групування показників) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники ефективності товарної політики підприємства

№	Група критеріїв	№	Критерії	№	Показники
1	Ефективність виробничої діяльності підприємства	1.1	Ефективність використання основних фондів	1.1.1	Фондовіддача
				1.1.2	Фондомісткість
				1.1.3	Фондоозброєність
		1.2	Ефективність використання матеріальних ресурсів	1.2.1	Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат
				1.2.2	Матеріаловіддача
				1.2.3	Матеріаломісткість
		1.3	Ефективність використання праці	1.3.1	Продуктивність праці
				1.3.2	Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці
2	Фінансовий стан підприємства	2.1	Показники ліквідності	2.1.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
				2.1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності
				2.1.3	Коефіцієнт покриття
				2.1.4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.
		2.2	Показники платоспроможності	2.2.1	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами
				2.2.2	Коефіцієнт платоспроможності
				2.2.3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
				2.2.4	Коефіцієнт фінансування
		2.3	Показники ділової активності	2.3.1	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
				2.3.2	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів
				2.3.3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
				2.3.4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів
				2.3.5	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів
				2.3.6	Коефіцієнт оборотності активів
				2.3.7	Коефіцієнт оборотності власного капіталу
				2.3.8	Коефіцієнт оборотності основних засобів
3	Ефективність організації збуту та просування продукції	3.1	Ефективність продажів	3.1.1	Рентабельність діяльності
				3.1.2	Рентабельність продажів
		3.2	Економічна ефективність рекламної та збутової діяльності	3.2.1	Оцінка рентабельності збуту
				3.2.2	Величина та динаміка запасів (готової продукції)

Складено автором за даними [23]

Також відзначимо, що для оцінки та формування оптимального товарного асортименту підприємства використовується метод ABC- та ХУХ-аналізу. В основу методу ABC-аналізу покладено принцип Парето 20/80, який можна сформулювати наступним чином: лише 20% будь-яких товарів, клієнтів і т.д. приносять компанії 80% загального прибутку. ABC-аналіз продажів дозволяє виявити лідерів товарного портфеля підприємства і зосередити на них основні зусилля.

В результаті аналізу товарів за цим методом можна виділити групи:

- А, куди відносяться не більше 20% позицій, але приносять вони від 70 до 90% доходу;
- В, в якій зосереджені близько 30% позицій, що приносять приблизно 20% виручки;
- С – найчисленніша група, в якій знаходяться близько 50% усіх реалізованих товарів.

Мета ABC-аналізу – виділити пріоритетну товарну групу за кількісними показниками і зосередити зусилля на роботі з ними.

XYZ-аналіз часто застосовується на додаток до першого і разом вони створюють синергетичний ефект. XYZ-аналіз – це метод визначення варіативності показника, тобто з його допомогою можна визначити, наскільки величина має властивість відхилятися від середніх значень. Наприклад, при проведенні XYZ-аналізу продажів з точки зору попиту на товари можна виділити наступні категорії:

- Х з коливанням від 0 до 10%, тобто товари, які завжди купуються споживачами у однаковій кількості;
- Y – це варіація, що становить від 10 до 25%. Це продукція, яка має відносно стабільний попит, але схильна до коливань, наприклад, через сезонність;
- Z – це група, де коливання попиту можуть становити від 25% і вище. В цьому випадку його можна називати випадковим і прогнозувати його дуже складно.

Мета XYZ-аналізу – визначити коливання величини попиту відносно середнього значення і враховувати рівень нестабільності показника при подальшому розвитку бізнесу [39].

Таким чином, оцінка ефективності товарної політики на основі наведених показників охоплює найбільш важливі етапи оцінки господарської діяльності підприємства, виключаючи повтор і плутанину окремих показників, дозволяючи тим самим швидко і об'єктивно отримати інформацію про ситуацію, що склалася на підприємстві, і його положення на ринку. Формування ефективної товарної політики спирається на якісне функціонування механізму системи управління, сукупність методів, дій, заходів, що забезпечують досягнення основної мети діяльності підприємства в галузі ефективного формування та управління товарною політикою.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЛАСУНКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії

ТОВ «Ласунка» - це українська компанія, яка здійснює виробництво морозива та його збут як на внутрішньому, так і на зарубіжних ринках збуту.

У 1997 р. було здійснене виробництво першої партії морозива – у стаканчику та ескімо на паличці, а молочний цех тоді знаходився у с. Губиниха біля Дніпра. Через 2 роки підприємство значно збільшило виробничі потужності (кількість працівників – більше 200 осіб), а виробничі цехи було переміщено у Придніпровськ, де вироблена перша партія ескімо «Лев», яке згодом завоювало популярність споживачів.

У 2000 р. було розпочато виробництво морозива у ріжку, а у 2001 р. кількість працюючих зросла на 300 осіб, було відкрито 2 нові виробничі лінії. Щороку підприємство збільшувало асортимент продукції, а у 2004 р. придбало 2 нові виробничі лінії італійського та польського виробництва. У 2006 р. підприємство розпочало виробництво тортів з морозива «Буржуй».

2010 р. ознаменувався тим, що підприємство почало власне виробництво вафельних ріжків за власним унікальним рецептом на обладнанні австрійської компанії HAAS. У 2015 р. з'являється новий вафельний стаканчик, який випікає підприємство за власною рецептурою, а унікальність цього стаканчика полягала у його формі – він був плоским.

Надалі підприємство розширювало асортимент, створювало нові бренди, удосконалювало смак та якість продукції.

Основна інформація та реквізити компанії наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Реквізити ТОВ «Ласунка»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю Ласунка
Скорочена назва	ТОВ «Ласунка»
Код ЄДРПОУ	24440838
Дата реєстрації	21.01.1997 (24 роки 3 місяці)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 10.52 Виробництво морозива Інші: 10.13 Виробництво м'ясних продуктів 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань
Юридична адреса	Україна, 49127, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Гаванська, будинок 14
Торговельні відділи	49125, Україна, м. Дніпро, вул. Березинська, 62
	46010, м. Тернопіль, вул. Поліська, 10

Складено автором за даними [26; 27]

Основні види виробництва – це виробництво морозива:

- в різках, брикетах та стаканчиках;
- вагового;
- у відерцях, тортів з морозива.

Продукція підприємства виробляється та реалізується під наступними брендами: «Моно пломбір 18%», «Плодово-ягідне», «Cream Duet», «Здоровий ріжок», «Пломбір на вершках та жовтках», «Три бажання», «Banket», «Ice cake», «Фруктові соки», «Пломбір, «Гран-Прі», «Банкет Делюкс», «Малюк Ам», «Лев», «Стоп наркотик», «Морозиво як раніше...», «Стакан-Великан», «Факел», «Люба-буба», «Кавун», «Динька», «Пірожено-Морожено», «Вінт», «Moxito Ice», «Світлофор», «Лакомка», «Сирок», «Серденько», «Празький», «Кучерявий Пінчер», «Київський», «Морозиво 0%+0%».

Мета ТОВ «Ласунка» - стати лідером світового ринку морозива.

Місія компанії – виробництво високоякісної продукції для усіх категорій споживачів.

Ціннісні орієнтири компанії наступні:

- якість продукції;
- низькі ціни;
- відомий бренд.

Отже, ТОВ «Ласунка» має на меті забезпечення споживачів смачним та якісним морозивом за привабливими цінами.

Організаційна структура компанії наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Ласунка»

Маркетингова діяльність ТОВ «Ласунка» здійснюється декількома відділами підприємства під загальним керівництвом директора з маркетингу і збуту:

– відділ по роботі з клієнтами здійснює налагодження комунікацій з потенційними оптовими покупцями продукції, підтримку цих комунікацій, формування та ведення й поповнення бази даних, де акумулюється вся інформація про покупця (обсяги замовлень, їх частота, переваги в асортименті, варіанти оплати, платіжна дисципліна, умови поставки тощо). Також працівниками відділу спільно з юридичною службою виконавчого директора здійснюється розроблення комерційних пропозицій;

– відділ маркетингу здійснює аналіз ринків збуту, при цьому працівники відділу діляться на декілька секторів: внутрішній ринок збуту, європейський та інші ринки. Працівники здійснюють аналіз показників обсягу та динаміки цих ринків, величини споживчого попиту та його сезонності, ємності та потенціалу розвитку ринків та їх сегментів, конкуренції на ринку (цінова, товарна, збутова та комунікаційна політика конкурентів). Також досліджуються тенденції світового ринку, його перспективи та загрози, і за результатами аналізу висуваються пропозиції щодо збільшення чи скорочення присутності на тих чи інших ринках та їх сегментах в певні періоди часу;

– рекламний відділ займається розробленням рекламної продукції (створення макетів, сценаріїв, пошук нових ідей, залучення відомих (медійних) осіб), її створенням, розміщенням та просуванням на ринку з метою залучення уваги потенційних покупців, а також збільшення споживчої лояльності, просування бренду компанії та її продукції тощо;

– відділ збуту займається процесами відвантаження готової продукції (транспорт та логістика, митне оформлення тощо).

Отже, маркетинговій діяльності ТОВ «Ласунка» приділяється значна увага, адже від її ефективності залежать частка ринку компанії, її продажі, конкурентоспроможність та прибуток.

Поведемо аналіз основних показників виробництва та реалізації продукції.

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Ласунка» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Ласунка» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)		Темпи приросту (ланцюгові), %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції	1529184	1774311	1945225	245127	170914	16,0	9,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1161766	1326228	1438371	164462	112143	14,2	8,5
Валовий прибуток	367418	448083	506854	80665	58771	22,0	13,1
Інші операційні доходи	3604	7235	5946	3631	-1289	100,7	-17,8
Адміністративні витрати	30942	39105	50347	8163	11242	26,4	28,7
Витрати на збут	194257	230790	259379	36533	28589	18,8	12,4
Інші операційні витрати	12193	9341	5870	-2852	-3471	-23,4	-37,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	133630	176082	197204	42452	21122	31,8	12,0
Інші фінансові доходи	324	160	21	-164	-139	-50,6	-86,9
Інші доходи	851	8654	1008	7803	-7646	916,9	-88,4
Фінансові витрати	12411	17230	45048	4819	27818	38,8	161,5
Інші витрати	2170	3293	1032	1123	-2261	51,8	-68,7
Фінансовий результат до оподаткування	120224	164373	152156	44149	-12217	36,7	-7,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	25888	29038	28216	3150	-822	12,2	-2,8
Чистий фінансовий результат	94336	135335	123940	40999	-11395	43,5	-8,4

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «Ласунка»

Отже, величина чистого доходу від реалізації продукції досліджуваного підприємства зростала упродовж досліджуваного періоду, проте у 2020 р. темпи зростання зменшились. Валовий прибуток демонструє ту ж динаміку,

проте через зростання адміністративних витрат та витрат на збут, фінансових витрат, а також зменшення інших фінансових та інших доходів чистий прибуток підприємства зменшився у 2020 р.

Аналіз показників використання основних фондів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників використання основних фондів ТОВ «Ласунка» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1529184	1774311	1945225	245127	170914
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	335621	398686	549003	63065	150317
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1095	986	856	-109	-130
Фондовіддача	4,56	4,45	3,54	-0,11	-0,91
Фондомісткість	0,22	0,22	0,28	0,00	0,06
Фондоозброєність	306,50	404,35	641,36	97,85	237,01

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «Ласунка»

За результатами аналізу варто відзначити зменшення показника фондовіддачі, що негативним чином характеризує величини чистого доходу від реалізації продукції, що припадає на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів. Також, відповідно, негативним є зростання показника фондомісткості у 2019-2020 рр., адже збільшується величина основних засобів, які беруть участь у виробництві 1 грн. продукції.

Проте позитивним є зростання у 2019-2020 рр. фондоозброєності праці, адже зростає величина основних засобів, яка припадає на 1 працівника.

Аналіз показників використання матеріальних ресурсів здійснено далі (табл. 2.4).

Отже, зроблено висновок, що прибуток на 1 грн. матеріальних витрат зріс у 2019 р., що свідчить про ефективність виробничої діяльності

підприємства, проте негативним є зростання показника у 2020 р., отже, знизилась ефективність виробництва продукції.

Таблиця 2.4

Аналіз показників використання матеріальних ресурсів ТОВ «Ласунка» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1529184	1774311	1945225	245127	170914
Матеріальні витрати, тис. грн.	880922	1084108	1101438	203186	17330
Чистий прибуток, тис. грн.	94336	135335	123940	40999	-11395
Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	0,11	0,12	0,11	0,02	-0,01
Матеріаловіддача	1,74	1,64	1,77	-0,10	0,13
Матеріаломісткість	0,58	0,61	0,57	0,03	-0,04

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «Ласунка»

Позитивним є зростання показника матеріаловіддачі підприємства, адже це є свідченням зростання ефективності використання виробничих ресурсів в господарській діяльності підприємства. Відповідно, матеріаломісткість продукції зменшилась у 2020 р., оскільки зменшилась величина витрат виробничих ресурсів на виробництво 1 грн. чистого доходу від реалізованої продукції.

Аналіз показників використання праці здійснено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників використання праці у ТОВ «Ласунка» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Продуктивність праці	1396,52	1799,50	2272,46	402,98	472,96
Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці	0,76	0,56	0,37	-0,20	-0,19

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «Ласунка»

За результатами проведеного дослідження варто відзначити зростання продуктивності праці працівників досліджуваного підприємства, проте негативним є зменшення частки приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці. Отже, можна зробити висновок, що використання праці на підприємстві характеризується зниженням ефективності, що негативно впливає на обсяги виробництва та реалізації продукції.

Також необхідно проаналізувати фінансовий стан підприємства, щоб зрозуміти, наскільки ефективно воно використовує наявні активи та пасиви у процесі своєї господарської діяльності. Для проведення аналізу ліквідності ТОВ «Ласунка» побудуємо таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Ласунка» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт покриття	2,23	2,08	1,09	-0,15	-0,99
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,12	1,14	0,57	0,02	-0,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,045	0,015	0,016	-0,03	0,00
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	143982	176506	36008	32524	-140498

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «Ласунка»

Варто відзначити погіршення показників покриття та швидкої ліквідності підприємства, що є свідченням недостатньої кількості швидко реалізованих активів підприємства з метою погашення найтерміновіших зобов'язань. Зменшення величини чистого оборотного капіталу є наслідком зменшенням капіталу, що використовується у виробничій діяльності підприємства.

Аналіз показників платоспроможності здійснено в табл. 2.7.

Як бачимо, проведений аналіз говорить про погіршення платоспроможності підприємства через зменшення власних обігових коштів, а також про зростання залежності від залучених фінансових ресурсів.

Таблиця 2.7

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Ласунка» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт платоспроможності	0,83	0,76	0,61	-0,07	-0,15
Коефіцієнт фінансування	0,21	0,31	0,63	0,10	0,32
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,55	0,52	0,08	-0,03	-0,44
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,26	0,25	0,04	-0,01	-0,21

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «Ласунка»

Аналіз показників ділової активності здійснено нижче (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Ласунка» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт оборотності активів	2,39	2,21	1,72	-0,18	-0,49
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	29,53	28,41	28,25	-1,12	-0,16
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,65	11,52	9,58	-1,13	-1,94
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	12,36	12,85	12,92	0,49	0,07
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	28,85	31,70	38,08	2,85	6,38
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	9,67	9,34	7,98	-0,33	-1,36
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,70	2,57	2,13	-0,13	-0,44
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,96	2,81	2,55	-0,15	-0,26

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «Ласунка»

Відзначимо покращення розрахунків підприємства за розрахунками та пришвидшення оборотності її кредиторської заборгованості. Також покращились розрахунки споживачів продукції підприємства та швидкість оплати ними дебіторської заборгованості. Проте негативна динаміка інших

показників у 2020 р. є свідченням погіршення ефективності використання виробничих ресурсів.

Таким чином, проведений аналіз говорить про погіршення фінансового стану ТОВ «Ласунка» у 2020 р. За результатами проведеного дослідження варто відзначити зниження ефективності господарської діяльності ТОВ «Ласунка» у 2020 р.

2.2. Оцінка особливостей та ефективності товарної політики підприємства

Товарний асортимент продукції ТОВ «Ласунка» представлено 5 товарними групами та більш ніж 84 видами морозива (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Товарний асортимент ТОВ «Ласунка»

Ширина, кількість асортиментних груп у всій сукупності товарної продукції	Глибина, кількість виробів в одній асортиментній групі
Морозиво-ріжок	12
Морозиво у вафельних стаканчиках	26
Вагове морозиво	9
Морозиво у відерцях	12
Торти з морозива	12
Фруктове морозиво	10
Сирки	3
<i>7 асортиментних груп</i>	<i>84 од.</i>

Побудовано автором

Отже, найбільша глибина спостерігається в асортиментній групі морозива у вафельних стаканчиках, адже воно найбільше реалізується підприємством.

Для більш глибокого аналізу товарної політики ТОВ «Ласунка» проведено аналіз товарного асортименту за допомогою АВС-XYZ-аналізу, за результатами якого можна скласти матрицю, в якій кожний товар буде включено до 6 груп (Додатки А-Г, табл. 2.10).

Таблиця 2.10

ABC-XYZ-аналіз товарного асортименту ТОВ «Ласунка»

Категорія	X	Y	Z
A	Морозиво у вафельних стаканчиках		
B	Морозиво-ріжок. Вагове морозиво		
C	Морозиво у відерцях		Торти з морозива, фруктове морозиво, сирки.

Побудовано автором

Результати ABC-аналізу показали, що товарний асортимент ТОВ «Ласунка» потребує доопрацювання. Так, майже вся лінія морозива у вафельних стаканчиках відноситься до групи А, тобто приносить підприємству більшу частину прибутку. Саме тому підприємству варто звернути увагу на розширення асортименту та пакування саме цього виду продукції, а також на зростання темпів продажів цієї товарної групи.

Також ми провели XYZ-аналіз ТОВ «Ласунка», результати якого дозволяють поділити весь асортимент на групи в залежності від стабільності продажів. Згідно отриманих результатів аналізу ABC-XYZ було виявлено, що на досліджуваному підприємстві виявлено:

- 1 позиція групи AX;
- 2 позиції групи BX;
- 1 позиція групи CX;
- 3 позиції групи CZ.

Товари груп AY та BY користуються найбільшим попитом та характеризуються найбільшими обсягами продажів (табл. 2.12). Продаж товарів цієї групи стабільний й добре прогнозується.

Як бачимо, підприємство найбільше реалізує морозива у вафельних стаканчиках, а також морозиво-ріжок, тоді як вагове морозиво та морозиво у відерцях користуються найнижчим попитом. Також зазначимо, що

найбільший прибуток підприємству приносять наступні товарні групи морозива:

- морозиво у вафельних стаканчиках (найбільший попит, найвища рентабельність, найнижча ціна та найширший асортимент);
- морозиво-ріжок (нові смаки, смачний вафельний ріжок, зручна упаковка).

Досліджуючи обсяги та структуру реалізації морозива ТОВ «Ласунка» за товарними групами, звернемось до даних таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Обсяги реалізації морозива ТОВ «Ласунка» за товарними групами, тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)		Темпи приросту (ланцюгові), %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Обсяг реалізації, у т.ч.:	1529184	1774311	1945225	245127	170914	16,0	9,6
морозиво-ріжок	784471	920867	1017353	136396	96486	17,4	10,5
морозиво у вафельних стаканчиках	467930	617460	680829	149530	63369	32,0	10,3
вагове морозиво	74930	81618	79754	6688	-1864	8,9	-2,3
морозиво у відерцях	88693	106459	122549	17766	16090	20,0	15,1
торти з морозива, фруктове морозиво та сирки	113160	47907	44740	-65253	-3167	-57,7	-6,6

Побудовано автором

Отже, морозиво у вафельних стаканчиках та морозиво-ріжок займають найбільшу частку в структурі реалізованої продукції (рис. 2.2).

Також варто відзначити зростання частки морозива у відерці в структурі реалізованої продукції.

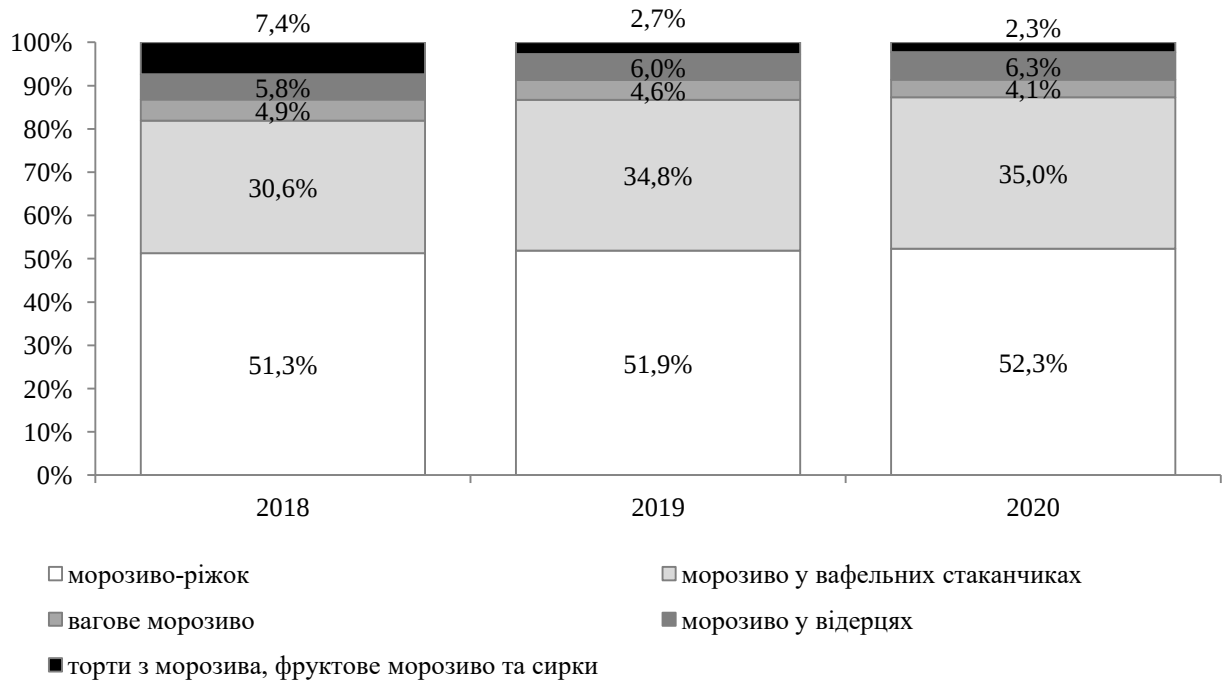


Рис. 2.2. Товарна структура реалізації морозива ТОВ «Ласунка», %

Побудовано автором

Далі наведемо показники ефективності продажів продукції ТОВ «Ласунка» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз показників ефективності продажів продукції ТОВ «Ласунка» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт рентабельності діяльності	6,17	7,63	6,37	1,46	-1,26
Коефіцієнт рентабельності продукції	8,12	10,20	8,62	2,08	-1,58

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «Ласунка»

Варто відзначити зниження рентабельності діяльності підприємства та продажів, що обумовлено недостатньо оптимальним товарним асортиментом продукції. При цьому аналіз збутової діяльності наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз показників ефективності збутової діяльності ТОВ «Ласунка» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення (ланцюгові)		Темпи приросту (ланцюгові), %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чистий прибуток, тис. грн.	94336	135335	123940	40999	-11395	43,5	-8,4
Витрати на збут, тис. грн.	194257	230790	259379	36533	28589	18,8	12,4
Коефіцієнт рентабельності збуту	0,49	0,59	0,48	0,10	-0,11	20,8	-18,5
Величина та динаміка запасів (готової продукції)	58094	71749	111735	13655	39986	23,5	55,7

Джерело: Розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ТОВ «Ласунка»

Як бачимо, ці показники також свідчать про зниження ефективності збутової політики підприємства, адже величина запасів зросла, а коефіцієнт рентабельності збуту зменшився. Таким чином, ТОВ «Ласунка» необхідно розробити напрями покращення товарної політики з метою підвищення ефективності господарської діяльності та зменшення запасів шляхом удосконалення маркетингової діяльності – оптимізації товарного асортименту, удосконалення збутової політики тощо.

2.3. Дослідження ринку, на якому функціонує підприємство, та його положення на ньому

Український ринок морозива демонстрував позитивну динаміку у 2016-2019 рр., проте у 2020 р. обсяги виробництва зменшились, що обумовлено пандемією та обмеженням експорту продукції вітчизняними виробниками (рис. 2.3).

Особливість українського асортименту полягає в тому, що переважну частку становить порційне морозиво, а за кордоном – навпаки. Причинами

цього є традиція споживання на ходу, на вулиці, слабкий розвиток сегменту HoReCa, низький обсяг домашнього вжитку (не більше 20%). За останні роки асортимент морозива став набагато ширшим, зросла різноманітність використовуваної сировини, з'явилися нові наповнювачі та види упаковки. За цими показниками українське морозиво не поступається кращим зарубіжним зразкам, маючи при цьому більш низьку ціну.

Асортимент змінюється, при цьому спостерігаються такі основні тенденції, як витіснення дешевих видів продукції, нарощування високоприбуткових груп, зокрема, збільшуються продажі ріжків і ескімо з натуральними фруктовими та іншими наповнювачами.

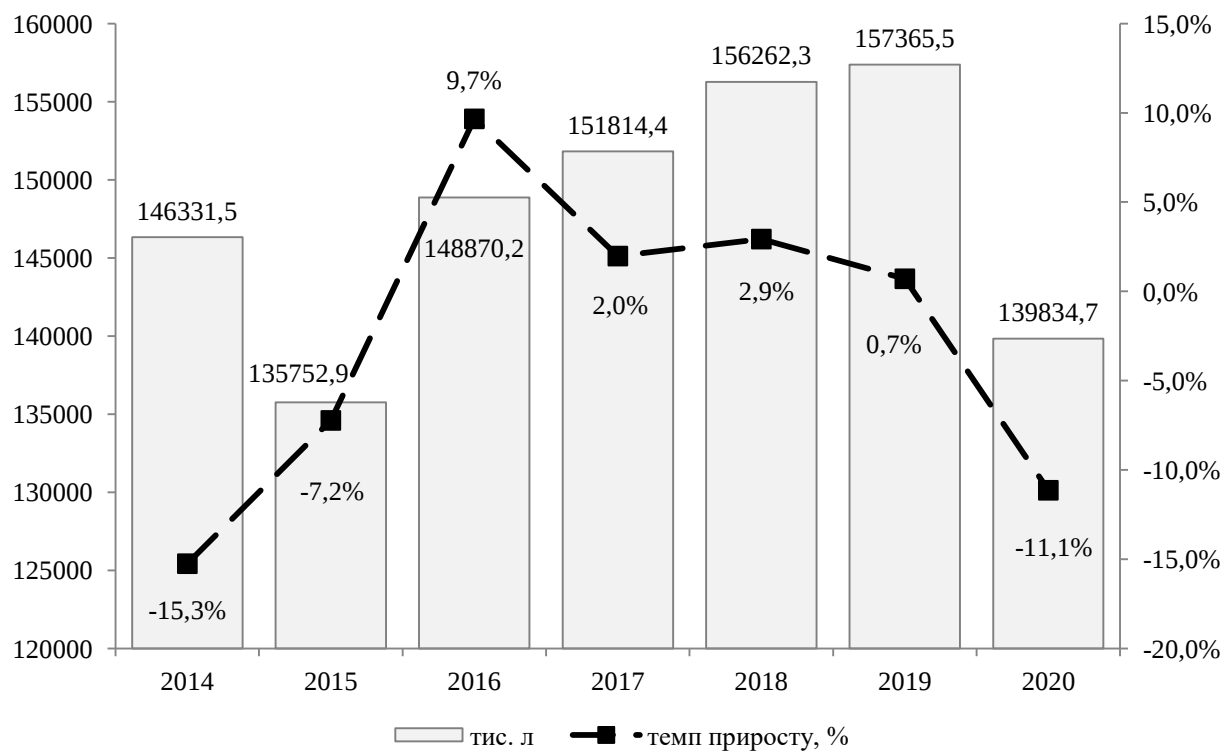


Рис. 2.3. Динаміка українського ринку морозива

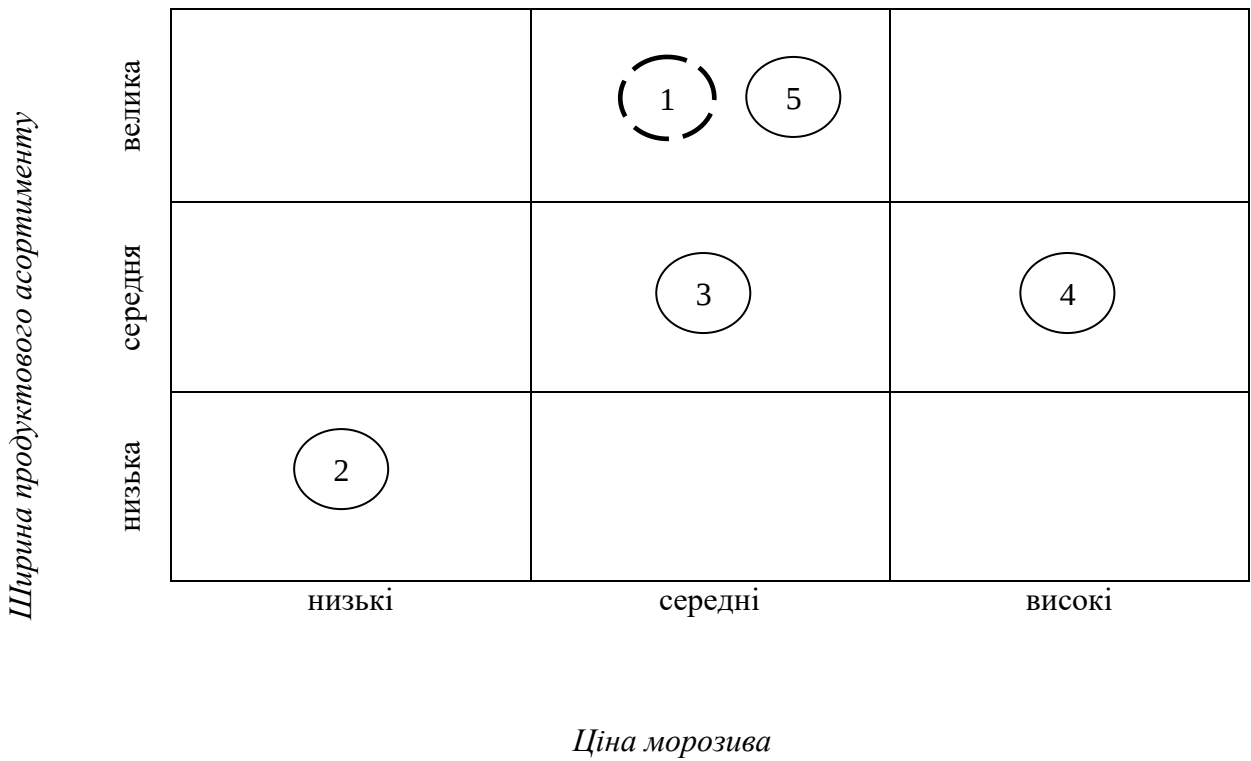
Побудовано автором за даними [17]

Розширюється сегмент продукції, орієнтованої на здоровий спосіб життя, - морозиво зі зниженим вмістом жиру і цукру, а також з функціональними добавками (вітамінізоване, йодоване, збагачене кальцієм і т.д.). Зростає обсяг випуску морозива для домашнього вжитку.

Незважаючи на збільшення кількості українців, які звертають увагу на натуральність морозива при покупці, для більшості споживачів основним критерієм вибору, як і раніше, є ціна та смак. Для кожного третього українця при виборі морозива вирішальне значення має прийнятна ціна, а довіра до виробника або марки важлива для чверті населення.

Морозиво у вафельному стаканчику лідирує серед інших видів – його вважають за краще більшість покупців. У лідери також входять ескімо на паличці і ріжок.

Далі представлено карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «Ласунка» на українському ринку морозива (рис. 2.4).



1 - ТОВ «Ласунка» 2 - ТМ «Хладик» 3 - ТМ «Ласка» 4 - ТМ «ЛІМО» 5 - ТМ «Рудь»

Рис. 2.4. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Ласунка» на вітчизняному ринку морозива

Побудовано автором

Отже, український ринок морозива характеризується наступними стратегічними групами конкурентів:

- велика ширина асортименту та середні ціни (Ласунка, Рудь);
- середня ширина асортименту та середні ціни (Ласка);
- середня ширина асортименту та високі ціни (ЛІМО);
- низька ширина асортименту та низькі ціни (Хладик).

Інтенсивність суперництва в галузі продажу морозива середня, а головним конкурентом досліджуваної компанії є ТМ «Рудь» («Житомирський маслозавод»), що пропонує споживачам широкий асортимент морозива.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Ласунка» та її порівняння із основними конкурентами звернемось до табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «Ласунка»

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	Ласунка		Конкуренти					
				Рудь		Ласка		ЛІМО	
		P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
Смак	0,3	4	1,2	4	1,2	2	0,6	3	0,9
Асортимент	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Ціна	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Якість	0,3	5	1,5	4	1,2	3	0,9	2	0,6
Бренд	0,15	5	0,75	5	0,75	2	0,3	3	0,45
РАЗОМ	1	x	4,4	x	4,00	x	2,55	x	2,75

Складено автором

Отже, найвищий показник має ТМ «Ласунка», а ТОВ «Ласунка» відрізняється займає 2 позицію та є найближчим конкурентом досліджуваного підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності компанії «Ласунка» та її порівняння із основним конкурентом використаємо 10-розрядну шкалу оцінок (рис. 2.5).

Використавши 10-бальну шкалу оцінок, ми оцінили параметри кожної компанії та визначили, що асортимент компанії «Рудь» дещо менший за асортимент продукції компанії «Ласунка», але обидві компанії мають

достатній рівень даного параметру, пропонуючи споживачам достатньо широкий асортимент морозива. У свою чергу, ціна продукції обох торгових марок є середньою.

Параметри	Шкала оцінок										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Смак									★	●	
Асортимент									●		★
Ціна							★	●			
Якість								●			★
Бренд											★

★ Ласунка
● Рудь

Рис. 2.5. Шкалювання оцінок конкурентних позицій компаній «Ласунка» та ТМ «Рудь»

Отже, зазначимо, що конкурентними перевагами компанії «Ласунка» порівняно з ТМ «Рудь» є ширший асортимент та краща якість морозива. Отже, досліджувана компанія має 2 конкурентні переваги перед своїм основним конкурентом.

2.4. Сегментування та позиціонування

Здійснимо сегментування ринку морозива та розробимо напрями позиціонування компанії та її продукції. Здійснимо обґрунтування цільового сегменту вітчизняного ринку морозива для досліджуваного підприємства та обґрунтуємо цей вибір (табл. 2.15).

Отже, ТОВ «Ласунка» обрало декілька сегментів, оскільки саме ці сегменти українського ринку морозива є найбільшими, а попит на таку продукцію завжди є високим.

Таблиця 2.15

Сегментування українського ринку морозива для ТОВ «Ласунка»

Критерії вибору	Обраний критерій	Обґрунтування
Вибір критерію сегментування	За видом продукції	Обрано наступні сегменти: – морозиво-ріжок; – морозиво у вафельних стаканчиках; – вагове морозиво; – морозиво у відерцях; – торти з морозива
Виділення груп споживачів	Споживачами є особи жіночої та чоловічої статі, різних вікових груп та з різними рівнями доходів (переважно – з низьким та середнім)	Продукція підприємства розрахована переважно на жіночу аудиторію, проте частину продукції також купують чоловіки. Вікових обмежень немає, оскільки і дитяча, і доросла аудиторія споживає даний вид продукції, проте в структурі продажів переважають діти та споживачі молодшого віку
Прогноз можливої частки ринку	30,5%	Частка досліджуваного підприємства знаходиться на рівні 30,5% із перспективою її подальшого щорічного зростання на 3-5%
Дослідження балансу «можливість компанії – вимоги сегмента»	Згідно вимог обраного сегменту, якість продукції відповідає як вітчизняним, так і зарубіжним вимогам якості	Підприємство, в контексті євроінтеграційних процесів в Україні, ще у 2013 р. розпочало роботу щодо адаптації якості продукції європейським вимогам
Оцінка ефективності сегмента	Обрані сегменти на ринку є найбільшими та користуються найвищим попитом	Попит на морозиво є високим, середня норма рентабельності – в межах 35%, що є високим показником

Побудовано автором

Для того, щоб провести сегментування для ТОВ «Ласунка», потрібно кожній змінній надати відповідне значення:

– шукані вигоди: якість; смак; гарне оформлення; унікальність; ціна; корисність.

– рівень доходів на людину: низький – до 6000 грн.; нижче середнього – 6000-10000 грн.; середній – 10000-18000 грн.; вище середнього – 18000–30000 грн.; високий – 30000–50000 грн.; дуже високий – більше 50000 грн.

- Вікова категорія: 0-15 років; 16-25 років; 26-35 років; 36-50 років; 50 і більше років.

У результаті сегментування ринку за зазначеними змінними його розбито на 180 сегментів. Графічну інтерпретацію процесу сегментування ринку подано на рис. 2.6. На ньому великий куб символізує цільовий ринок, а окремі маленькі – цільові сегменти.

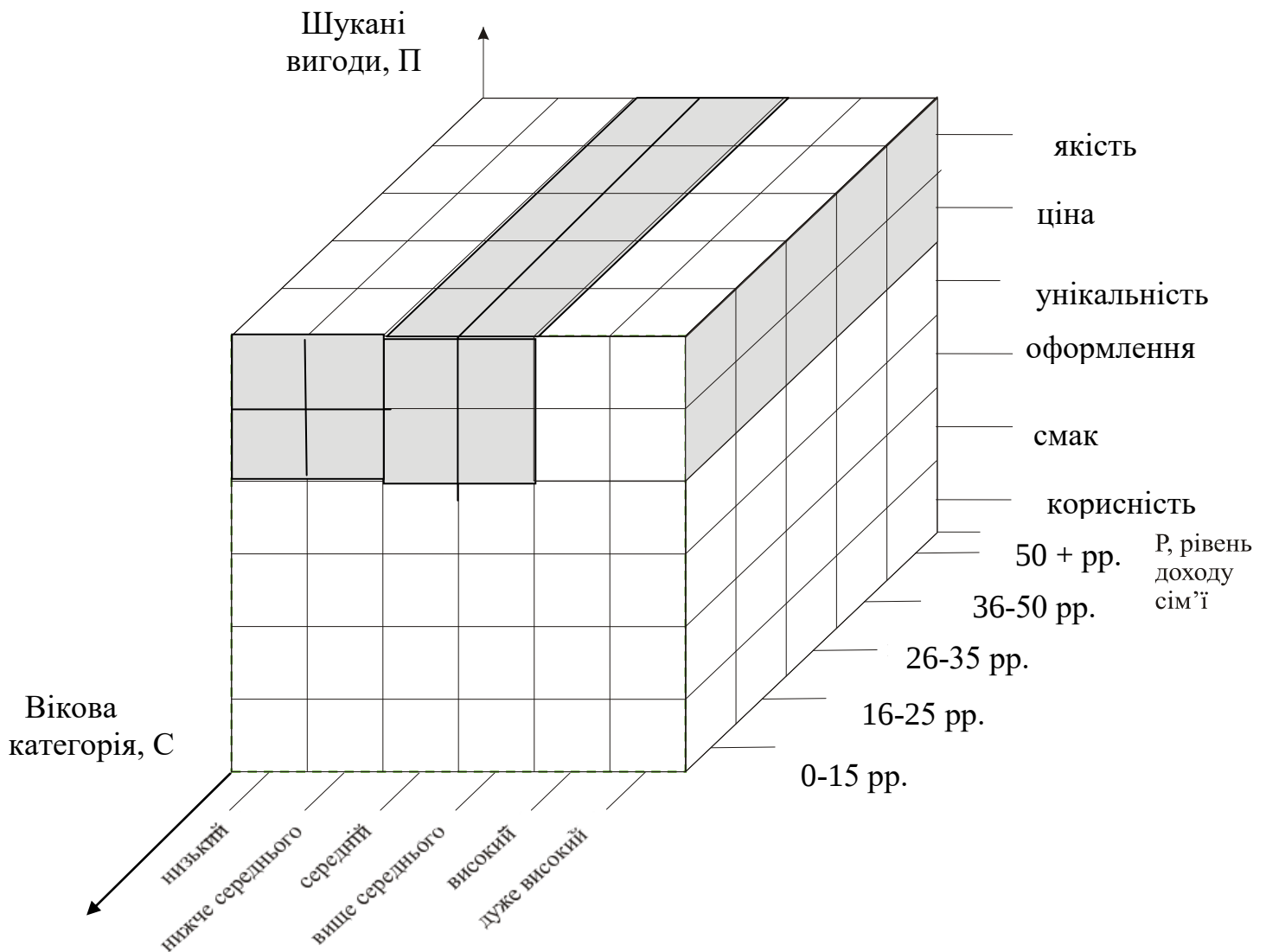


Рис. 2.6. Сегментування ринку морозива та цільові сегменти «Ласунка»

Побудовано автором

Отже, згідно отриманим даним можна сказати, що продукція компанії є доступною за ціною, проте не найдешевшою на ринку, продукція націлена на

людей з низьким, середнім та вище середнього рівнем доходу. Типовий український споживач морозива «Ласунка» - це людина будь-якої вікової категорії, будь-якого достатку, яка цінує смак та, звичайно, якість продукції.

Поведемо позиціонування продукції компанії на обраних сегментах. за ціною та якістю

На рис. 2.7 наведена схема позиціонування морозива для обраних раніше сегментів ринку. З рисунку видно, що якість (Е) відповідає ціні (Ц). Тобто, чим вища ціна продукції, тим вона якісніша.

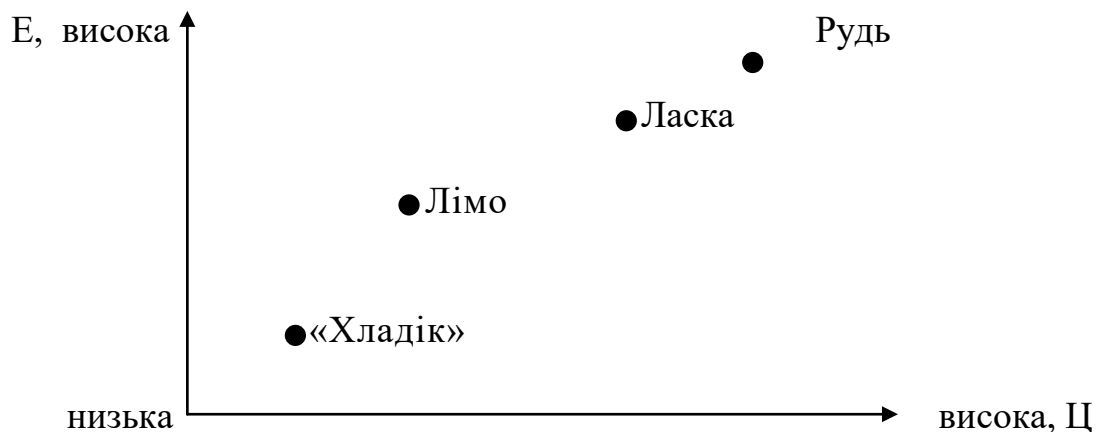


Рис. 2.7 Позиціонування товарів конкурентів на ринку морозива

Побудовано автором

На рис. 2.8 можна побачити споживчі уподобання. Це залежність між ціною та якістю продукції. Тобто, з ростом потреб українських споживачів (якість), зростає ціна, яку згодні платити споживачі за морозиво.

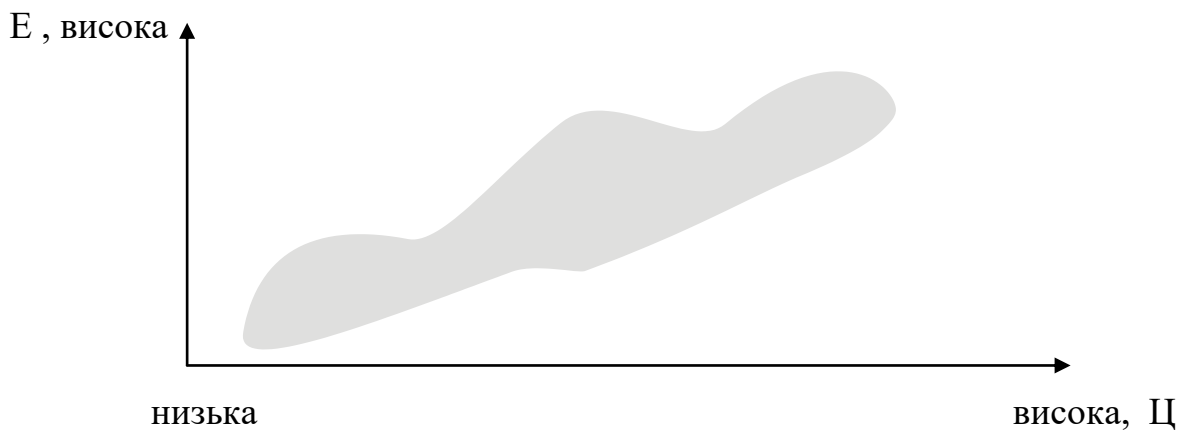


Рис. 2.8. Позиціонування потреб покупців морозива

Побудовано автором

Як було відмічено для споживачів «Ласнука» головною залишається якість морозива і відповідно покупці готові платити за неї. Але зростання якості потребує витрат і тому з ростом якості зростає ціна. Ця тенденція особливо помітна на ринку морозива, так як якісні інгредієнти, нове обладнання та технології мають прямий вплив на рівень якості та, відповідно, – ціну виготовленого товару.

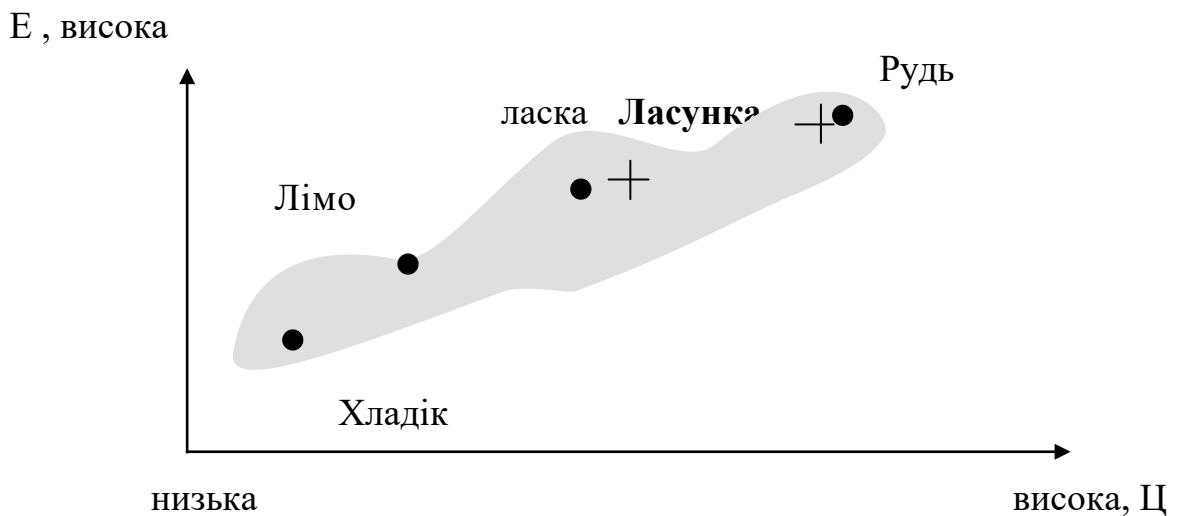


Рис. 2.9 Позиціонування морозива компанії «Ласунка»

Побудовано автором

З рис. 2.9 можна побачити, що «Ласунка» позиціонує свою продукцію як якісну та з середньою ціною. Також, як можемо побачити, що якість морозива «Ласунка» та «Рудь» відносно однакова, проте вартість морозива «Рудь» є більшою. Проте, у кожної з них є своя цільова аудиторія та певна ніша ринку.

Таким чином, робимо висновок, що компанія «Ласунка» використовує стратегію позиціонування «ціна-якість». Тобто, продукція є високоякісною, споживачі в цьому впевнені та готові платити відповідно. Таким чином, дохід споживача компанії «Ласунка» має бути середнім та вище середнього. Але при цьому морозиво є доступним продуктом і відповідно його може собі дозволити кожен навіть не часто. .

2.5. SWOT-аналіз ТОВ «Ласунка»

SWOT-аналіз як модель стратегічного менеджменту дає змогу збирати та аналізувати різні типи даних, вибудовувати стратегії та уточнювати їх за допомогою цілей і завдань. Вирішальними факторами успіху підприємства на ринку, є: широкий асортимент; гнучка цінова політика; переважне використання натуральної молочної сировини; гарні смакові якості; значна частка ринку; велике географічне охоплення збутом; присутність у багатьох країнах; відомий бренд. Незважаючи на сильні сторони ТОВ «Ласунка» схильне різним загрозам з боку зовнішнього середовища. Зниження впізнаваності бренду через недостатні витрати на рекламу; витіснення з ринку сильнішими конкурентами; наповнення ринку зарубіжними виробниками, що мають кращі фінансові можливості не дозволяють організації успішно існувати на ринку. При цьому існує певна кількість можливостей, які слід використати: зростання асортименту, випуск нових видів продукції, охоплення більшої частки потенційних покупців; переорієнтація частини виробництва на органічне морозиво; зростання збутової мережі; збільшення частки ринку.

Шляхи вирішення проблем, що стоять перед підприємством, з урахуванням наявних і передбачуваних ресурсів наведемо в табл. 2.16.

На перетині розділів утворюються чотири поля: «СІМ» (сила і можливості); «СІЗ» (сила і загрози); «СЛМ» (слабкість і можливість); «СЛЗ» (слабкість і загрози).

Поле «СІМ» – слід розробляти стратегію з використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. Поле «СЛМ» – стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися спробувати подолати наявні в організації слабкості.

Таблиця 2.16

Матриця SWOT ТОВ «Ласунка»

		Можливості (О) 1) зростання асортименту, випуск нових видів продукції, охоплення більшої частки потенційних покупців; 2) переорієнтація частини виробництва на органічне морозиво; 3) зростання збутової мережі; 4) зростання попиту населення 5) відкриття нових ринків для реалізації продукції	3 2 2 2 2	Загрози (Т) 1) зниження впізнаваності бренду через недостатні витрати на рекламу; 2) витіснення з ринку сильнішими конкурентами; 3) - наповнення ринку зарубіжними виробниками, що мають кращі фінансові можливості 4) скорочення попиту населення в результаті карантинних обмежень	3 3 3 3
Сильні сторони (S) 1) широкий асортимент; 2) гнучка цінова політика; 3) переважне використання натуральної молочної сировини; 4) гарні смакові якості; 5) значна частка ринку; 6) велике географічне охоплення збутом; 7) присутність у багатьох країнах; 8) відомий бренд	3 1 2 3 1 1 1	«СІМ» 1. вкладення фінансових ресурсів в розширення асортименту продукції за рахунок органічного морозива 2. Залучення і утримання нових клієнтів за рахунок репутації і положення на ринку 3. Закріплення позитивної репутації про підприємство у оптових клієнтів 4. Задоволення зростаючого попиту населення за рахунок широкого асортименту		«СІЗ» 1. За рахунок гнучкої цінової політики задовольнити попит, що скорочується 2. Використовуючи відомий бренд, репутацію, положення, виділяючи кошти на рекламу, підприємство знижує вплив на нього сильніших конкурентів	
Слабкі сторони (W) 1) недостатня кількість кваліфікованого персоналу; 2) зростання витрат виробництва; 3) зростання вартості сировини; 4) зростання транспортних витрат; 5) агресивна маркетингова політика конкурентів; 6) недобросовісна конкуренція	3 2 3 3 3 1	«СЛМ» 1. Користуючись збільшенням попиту на продукцію зменшити витрати виробництва 2. За рахунок збільшення збутової мережі боротися з недобросовісною конкуренцією 3. Вийти на нові ринки збуту з використанням навчання персоналу та скорочення витрат		«СлЗ» 1. Загроза втрати рентабельності, необхідно розвивати інші групи товарів (диверсифікація) 2. Використання стратегії зниження витрат на виробництво	

Джерело: власна розробка автора

Поле «СІЗ» – стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення загроз. Поле «СЛУ» – організація повинна виробити таку стратегію, яка дозволила б їй як позбутися слабкостей, так і спробувати запобігти навислу над нею загрозу.

За результатами проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Ласунка» рекомендовано дотримуватися стратегії диференціації продукції і цін. Підприємство володіє багатьма сильними сторонами, однак у нього присутні також слабкі сторони, що поглиблюються загрозами зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище практично не дає можливостей підприємству розвивати свою діяльність, так як існують карантинні обмеження, які стримують об'єми продажу. Після ранжирування слабких сторін підприємства та загроз зовнішнього середовища сформовано такі цілі: користуючись збільшенням попиту на товари і розширенням ринків збуту підвищити відсоток використання складських потужностей; за рахунок збільшення прибутку від продажів робити заміну і оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігаючі технології. Найбільш важливими проблемами підприємства є матеріальні та людські ресурси.

Таким чином, бачимо, що ТОВ «Ласунка» має як сильні, так і слабкі сторони. Основною загрозою є зростаюча агресивна політика конкурентів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЛАСУНКА»

3.1. Пропозиції щодо оптимізації географії продажів продукції

З урахуванням аналізу світового ринку морозива географічна структура експорту морозива ТОВ «Ласунка» повинна бути удосконалена за рахунок просування на польський ринок, що обумовлено наступним:

- перспективний ємний ринок;
- значна лояльність до української продукції;
- відсутність сезонного попиту на морозиво;
- стабільне зростання ринку; перспективи розвитку галузі.

Основні риси продукції при виведенні на польський ринок наступні:

- середня ціна порівняно з польськими виробниками;
- відсутність штучних барвників та ароматизаторів;
- високі смакові якості.

Аналіз пропозиції щодо оптимізації географії продажів продукції зведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз пропозиції щодо оптимізації географії продажів продукції ТОВ «Ласунка»

Переваги продукту		Слабкі сторони продукту	
Унікальна перевага під час продажу	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
Відсутність барвників	Стандарти виробництва	Недостатні обсяги виробництва	Після виходу на ринок обсяги виробництва зростатимуть
Відсутність штучних ароматизаторів	Використання лише натуральної продукції	Значна конкуренція	Використання унікальних конкурентних переваг
Використання заморожених фруктів, соку у виробництві	Закупівлі напряму у виробників фруктів та соків	Недостатній асортимент на новому ринку	Стратегія фокусування

За допомогою наведених переваг ТОВ «Ласунка» планує увійти на новий ринок та закріпитись на ньому.

Сегментацію споживачів наведено нижче (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристики сегментів ринку

Географічні одиниці	Демографічні ознаки	Психографічні ознаки	Поведінкові ознаки
Польща (усі міста)	Вік – від 16 до 65 років. Стать: переважно жіноча. Рівень доходів – середній та низький. Рід занять: домогосподарки, працюючі жінки. Сімейний стан – заміжні.	Споживачі обирають якісну продукцію. Споживачі звертають увагу на наявність домішок та барвників у морозиві. Споживачі не мають високих доходів.	Дбають про здоров'я дітей. Купують морозиво певної торгової марки (бренду), яке люблять їх діти. Здійснюють покупки часто.

Наведена пропозиція передбачає охоплення сегменту морозива у вафельних стаканчиках та морозива-ріжок.

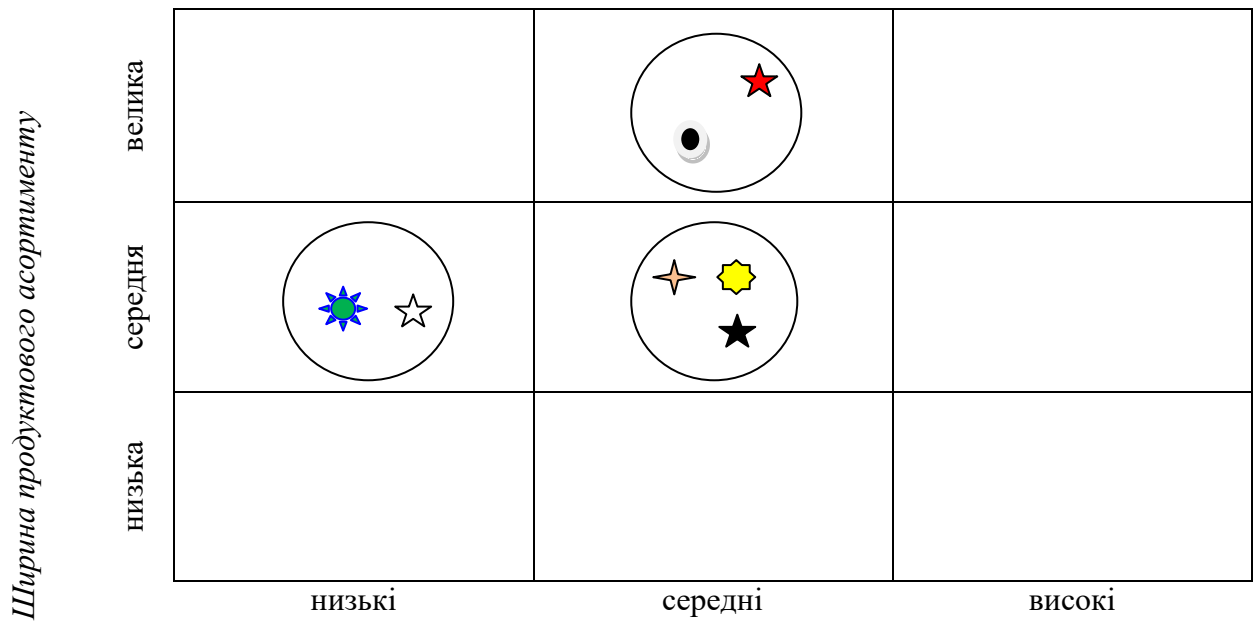
В таблиці 3.3 обґрунтуємо вибір сегменту ринку, на який буде орієнтовано збут досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.3

Вибір сегменту ринку

Стратегія маркетингу	Зміст стратегії	Обґрунтування обраної стратегії
Стратегія фокусування	Стратегія ґрунтується на отриманні конкурентних переваг шляхом закріплення ринкової позиції підприємства на певному сегменті ринку (сегмент морозива з наповнювачем, рожок та ескімо)	Досліджуване підприємство поки не має конкурентної позиції та достатніх виробничих потужностей на всьому ринку

Далі представлено карти стратегічних груп конкурентів ПТОВ «Ласунка» на ринку морозива Польщі (рис. 3.1).



- ТОВ «Ласунка»
- Unilever
- Coral
- Froneri
- Ice-Mastry
- ТМ «ЛІМО»
- ТМ «Ласунка»

Рис. 3.1. Карта стратегічних груп конкурентів ПТОВ «Ласунка» на ринку морозива Польщі

Отже, польський ринок морозива характеризується трьома стратегічними групами конкурентів:

- 1) середня ширина продуктового асортименту та низькі вимоги до сировини (Coral та ТМ «ЛІМО»);
- 2) середня ширина продуктового асортименту та середні вимоги до сировини (Froneri, Ice-Mastry та ТМ «Ласунка»);
- 3) велика ширина продуктового асортименту та середні вимоги до сировини (ПТОВ «Ласунка» та Unilever).

Інтенсивність суперництва в галузі продажу морозива на ринку Польщі середня, а головним конкурентом досліджуваної компанії є Unilever, що пропонує споживачам широкий асортимент морозива, для виробництва якого використовує як натуральну сировину, так і порошок.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Ласунка» та її порівняння із основними конкурентами звернемось до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «Ласунка» на польському ринку морозива

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	Житомирський маслозавод		Конкуренти					
				Unilever		ЛІМО		Ласунка	
	A_i	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
Смак	0,3	4	1,2	3	0,9	1	0,3	2	0,6
Асортимент	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Харчові добавки	0,15	4	0,6	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Якість	0,3	2	0,6	4	1,2	3	0,9	1	0,3
Бренд	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	1	0,15
$\sum A_i P_i$	1	x	2,8	x	3,25	x	2,15	x	1,8

Отже, найвищий показник має Unilever, а ТОВ «Ласунка» - 2 місце. Конкурентна позиція ТОВ «Ласунка» відрізняється від конкурентів на 13,8%, а компанія має низьку конкурентну позицію, що обумовлено тим, що вона лише виходить на цей ринок.

За допомогою матриці БКГ обґрунтуємо вибір ринкової стратегії (рис. 3.2).

<i>Темп росту об'єму попиту</i>	<i>Високий</i>	<i>Відносна доля на ринку</i>	
		«ЗІРКИ»	«ДИКІ КІШКИ»
	<i>Низький</i>	«ДІЙНІ КОРОВИ»	«СОБАКИ»
		<i>Велика</i>	<i>Маленька</i>

Рис. 3.2. Матриця БКГ для ТОВ «Ласунка»

Вважаємо, що ТОВ «Ласунка» повинне закріпитись на ринку та просувати продукцію на новому ринку. Далі необхідно зробити аналіз факторів ринкових загроз та можливостей виробників морозива на ринку Польщі. Для цього проаналізуємо фактори ринкового макросередовища (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Аналіз факторів ринкового макросередовища ринку морозива Польщі

Фактор	Опис прояву фактора
1	2
Політико-правові фактори	- рівень політичної стабільності вищий за середній; - розвинена законодавча база регулювання бізнесу; - державна підтримка вітчизняних виробників; - рівень корупції - країна менш корумпована (Польща - 60 балів, Україна - 32 балів); - значний рівень захисту інтелектуальних прав
Економічні фактори	- зростання ВВП на душу населення; - складність відкриття бізнесу нижча за середню (спрощений порядок); - рівень інфляції - 100,9% (зниження на 0,2 в.п.); - величина банківського відсотка - незмінна (1,5%); - курс обміну національної валюти дещо знизився

Продовження таблиці 3.5

1	2
Демографічні фактори	- чисельність населення - приріст у 0,02%; - вікові та статеві групи: 14,7% молодші 15 років, 71,6% - особи віком 15-65 років, 13,7% - старші 65 років; чоловіки - 48,46%, жінки - 51,54%; - народжуваність та смертність - природний приріст - 22024 особи; - середня тривалість життя - 72,1 р. (чоловіки) та 80,3 р. (жінки); - рівень освіченості - 99,92% (чоловіки) та 99,68% (жінки); - міграція населення - міграційний приріст від'ємний
Соціокультурні фактори	- релігійний розподіл - християнство (94,3%) та нерелігійне населення й атеїсти (5,7%); - система цінностей - безпека (0,72), комфортність (0,21), традиції (0,23); - популярність соціальних мереж - Facebook , Snapchat, Instagram та YouTube;
Науково-технічні фактори	- доступність Інтернету - 73,3% населення; - розвиток науки і техніки - 21 позиція серед 195 країн; - рівень автоматизації виробництва - вищий за середній
Природні фактори	- забруднення навколишнього середовища - низька якість повітря (2 місце в ЄС), 33 міста Польщі у 2019 р. увійшли до числа 50 найбільш забруднених міст Європи; - клімат помірний, перехідний від морського до континентального, ландшафт переважно низинний, на півночі - Балтійська гряда, на півдні та південному сході - Малопольська та Люблінська височини; - доступність сировини та джерел енергії - середня, переважає імпорт

Джерело: складено автором за даними [40]

Також проаналізуємо фактори ринкового мікросередовища польського ринку морозива (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз факторів ринкового мікросередовища ринку морозива Польщі

Фактор	Опис прояву фактора
Постачальники	Забезпечення виробників морозива необхідною сировиною (молочна продукція - вітчизняне виробництво, фермерські господарства, порошок та домішки - переважно імпортована продукція)
Посередники	Широко розвинена торгова, логістична мережі для збуту продукції конкурентів-виробників морозива. Розвинені фінансова та банківська сфери
Покупці	Зростання кількості населення, значний попит на продукцію серед дітей, молоді та жінок
Конкуренти	Ринок представлено великими виробниками України, Польщі, США, багато дрібних виробників, які не складають значної конкуренції
Контактні аудиторії	Державні та фінансові установи, з якими виробники морозива стикаються у процесі продажу продукції, ЗМІ тощо

Отже, ми визначили основні фактори макро- та мікросередовища ринку Польщі, які здійснюють прямий чи опосередкований вплив на діяльність виробників морозива. Таким чином, досліджувана компанія повинна зважати всі можливості та враховувати загрози, аби протистояти своїм конкурентам на ринку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Підсумкова таблиця впливу факторів макросередовища польського ринку морозива на ТОВ «Ласунка»

№	ВК	Фактор	ПО	ЗО
1	0,15	Динаміка доходів середньостатистичної родини	7	1,05
2	0,05	Темпи інфляції	9	0,45
3	0,10	Розвиток внутрішнього ринку	6	0,6
4	0,01	Рівень захисту інтелектуальних прав	7	0,07
5	0,01	Політична стабільність	7	0,07
6	0,01	Законодавча база	8	0,08
7	0,01	Рівень корупції	8	0,08
8	0,06	Зростання чисельності населення	1	0,06
9	0,06	Збільшення природного приросту	6	0,36
10	0,04	Зростання середньої тривалості життя	8	0,32
11	0,02	Система цінностей	9	0,18
12	0,07	Популярність соціальних мереж	9	0,63
13	0,15	Доступність Інтернету	8	1,2
14	0,10	Розвиток науки та техніки	8	0,8
15	0,10	Рівень автоматизації виробництва	8	0,8
16	0,05	Клімат	6	0,3

Як бачимо, найбільшу можливість зростання конкурентоспроможності досліджувана компанія отримала внаслідок зростання доходів населення.

3.2. Напрями удосконалення асортименту продукції підприємства

Опитування споживачів ТОВ «Ласунка» проводить періодично – 1 раз на квартал – за допомогою опитувань в Інтернеті або в точках продажу. За результатами останнього опитування було виявлено основні проблеми товарного асортименту та товарної маркетингової політики ТОВ «Ласунка»:

1. Недостатня кількість товарів з групи «Морозиво у вафельних стаканчиках».

2. Недостатня кількість нових видів товарів.

Далі запропонуємо напрями удосконалення асортиментної політики підприємства:

1. Забезпечення належного рівня якості.

Якість завжди була і залишається важливою ринковою характеристикою товару. Також важливим аспектом є ціна товару. На жаль, на сьогодні висока ціна ще не є свідченням високої якості товару, але і в низькому ціновому сегменті жорстка конкуренція також призводить до боротьби за кількість, а не за якість виробленої продукції, тому проблема невідповідності ціни та якості достатньо актуальна.

Якість продукції, яку реалізує досліджуване підприємство, повинна бути не лише високої якості, але й відповідати встановленим нормативам та вимогам до таких видів товарів. Ще одним аспектом є сервіс, який являє собою систему обслуговування, що дозволяє споживачу вибрати для себе оптимальний варіант покупки товару та споживання його економічно вигідно і у визначений термін. Сьогодні виробники пропонують широкий вибір одних і тих же товарів, і навіть за однаковими цінами, тому конкурувати вони можуть за рахунок більш якісного або більш широкого сервісу. Постійний контроль за потребами споживачів, послугами, які пропонують конкуренти, співвідношенням прибутків і вартості сервісу допоможе сформувати систему якісного та ефективного сервісу.

2. Формування оптимального товарного асортименту.

Основою для формування асортименту є асортиментна концепція, якої ТОВ «Ласунка» не має. Формування асортименту може здійснюватися різними методами залежно від масштабів збуту та специфіки продукції. Критерієм оптимальності товарного асортименту є максимальне задоволення потреб покупців за найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для реалізації товару з низькими витратами.

3. Створення і виробництво нових товарів.

З метою оновлення асортименту продукції підприємству необхідно зробити наступне:

- здійснити аналіз ринку та дослідити попит на основні види продукції;
- обрати ті види товарів, які мають найвищий попит на ринку;
- дослідити цінову політику конкурентів, які виробляють цю продукцію;
- дослідити маркетингову політику конкурентів;
- визначити цільових споживачів та сегмент ринку;
- сформувати маркетингову концепція виведення нового товару на ринок.

4. Позиціонування товарів.

Досліджуючи проблему позиціонування, можна сказати, що основними моментами, які потребують уваги, є:

- недопозиціонування (не сформованість визначеного унікального образу у свідомості споживачів);
- зверхпозиціонування (за торговою маркою стоїть єдиний критерій позиціонування);
- надмірне захоплення новими продуктами, що позиціонуються на одну цільову категорію з продуктами, які випускаються.

Така ситуація часто приводить до знищення одного товару іншим; проблема позиціонування бренду є ключовим моментом його створення; управління системою брендів.

Підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що основними напрямками при удосконаленні асортиментної товарної політики ТОВ «Ласунка» мають бути якість товару, асортимент, стратегії товарної інновації, позиціонування, життєвий цикл товару та сервіс. У зазначених аспектах необхідно враховувати сучасні тенденції, які характеризують розвиток товарного ринку.

Для ефективного управління асортиментом необхідно враховувати значну кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, а також керуватися якісними методами аналізу та оптимізації асортименту підприємств, що вдосконалисть методику розроблення стратегічних підходів асортиментної політики підприємства. Тому система управління асортиментом ТОВ «Ласунка» має передбачати дослідження ринкового попиту, що дозволить виділити споживчі пріоритети, дослідження тенденцій ринку, що вимагає вивчення основних трендів, інноваційних пропозицій, відвідування виставок та ярмарок, проведення конкурентного аналізу з побудовою стратегійної конкурентної карти. Зіставлення результатів аналізу дозволить сформулювати можливості ТОВ «Ласунка» та обрати асортиментну стратегію.

Окрім цього запропоновано формування декількох варіантів розвитку асортименту підприємства, що дозволить визначити його оптимальну структуру. В основі альтернативних рішень можуть лежати варіанти, наведені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Напрями підвищення ефективності асортименту ТОВ «Ласунка»

Зазначимо, що система управління асортиментом підприємства передбачає врахування багатьох чинників та має на меті зведення до мінімуму невизначеності управлінських рішень в ході оптимізації асортименту.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ласунка» необхідно удосконалити безпосередньо механізм та засоби маркетингу (дослідження ринків збуту, розробка бізнес-плану та його впровадження), використовуючи принцип сегментування ринку збуту. На нашу думку, ТОВ «Ласунка» необхідно сегментувати ринок за товарними групами, оскільки продукція компанії розрахована на всі групи споживачів незалежно від освіти, статі та географічного розташування.

Оскільки найбільшим сегментом ринку є сегмент морозива у вафельних стаканчиках, компанії необхідно приділити особливу увагу динаміці розвитку саме цього сегменту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вибір сегменту ринку морозива

Критерії вибору	Обраний сегмент	Обґрунтування
Вибір критерію сегментування	За видом продукції	Цей сегмент є найбільшими на ринку, тому компанія повинна саме на ньому підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності
Виділення груп споживачів	Споживачами є особи жіночої та чоловічої статі, з різними рівнями доходів	Продукція компанії розрахована переважно на жіночу аудиторію, які переважно мають дітей
Визначення розміру сегмента	Частка сегменту у 2019 р. склала 48,73%	
Прогноз можливої частки ринку	35%	Частка підприємства запланована на рівні 35% із подальшим її зростанням до 2,5% (протягом 3 років)
Дослідження балансу «можливість підприємства – вимоги сегмента»	Згідно вимог обраного сегменту, підприємству необхідно поставляти продукцію, якість якої відповідає вимогам ЄС щодо даних видів продукції	Підприємство, в контексті євроінтеграційних процесів в Україні, ще у 2013 р. розпочало роботу щодо адаптації якості продукції європейським вимогам
Оцінка ефективності сегмента	Обраний сегмент на ринку є найбільшим	Попит є високим, середня норма рентабельності – в межах 35%

Зазначимо, що більша частина споживачів відноситься до вікової категорії від 22 до 45 років (85%), з них – 67% - жінки, 33% - чоловіки.

Основними споживачами є особи з низьким та середнім рівнем доходів (близько 60% всіх споживачів). При цьому частота покупки продукції прямо залежить від рівня доходів – кілька разів на місяць купують 31%, 1 раз на тиждень - 46% і 23% населення купує лише раз на декілька місяців. Продукція підприємства має бути спрямована для споживання усіма групами споживачів як за статтю, так і за рівнем доходів.

Стратегією маркетингу є стратегія розвиваючого маркетингу, адже:

- продукція споживачам ще не відома;
- товар на ринку новий.

Розглянемо складові конкурентної стратегії ТОВ «Ласунка» на ринку морозива Польщі:

1. Товарна та цінова політика.

Як вже було зазначено, для виходу на ринок ПТОВ «Ласунка» обрало морозиво у вафельному стаканчику та морозиво-ріжок. При розробці цінової стратегії потрібно враховувати наступні фактори (табл. 3.9):

Таблиця 3.9

Фактори ціноутворення на морозиво на ринку Польщі

Внутрішні фактори ціноутворення	Зовнішні фактори ціноутворення
1. Цілі підприємства на визначений період: - максимізація поточного прибутку підприємства; - максимізація його частки ринку; - забезпечення ринкового виживання. 2. Рівень витрат підприємства. 3. Маркетингова стратегія підприємства: - вибір ринку; - сегментування ринку; - позиціонування продукції.	1. Стан і динаміка ринку збуту. 2. Цінова еластичність попиту на ринку. 3. Цінова політика конкурентів. 4. Конкурентна позиція підприємства. 5. Стадія життєвого циклу послуг підприємства.

- 1) на формування цінової політики конкурентів;
- 2) на тісне ув'язування рівня цін з рівнем стандартів якості та відповідності;
- 3) на нестабільність ринкової кон'юнктури і багато інших чинників.

Підприємство також може використовувати ціну для досягнення більш специфічних цілей, наприклад, низькі ціни встановлюються в якості бар'єру

проникнення на ринок конкурентів, а ціни, аналогічні цінам конкурентів, - для стабілізації ринку. Встановлюючи ціну на морозиво, підприємство повинне брати до уваги весь маркетинговий комплекс. Якщо при позиціонуванні продукту ціна не має вирішального значення, то ціна буде дуже залежати від якості продукту, від способів його просування і розподілу. Якщо ж ціна - ключовий фактор в позиціонуванні, то вона визначає всі рішення щодо інших елементів маркетингового комплексу.

Розробляючи цінову стратегію фірми, служба маркетингу у структурі ціни розглядає собівартість товарної продукції як необхідну базу процесу ціноутворення. Розмір повної собівартості є базовим рівнем для встановлення за відповідною методикою ціни продажу послуги. У практиці ціноутворення можна використовувати три методи:

- 1) «внутрішня ціна плюс націнка»;
- 2) метод повної вартості;
- 3) маржинальний метод.

Перш за все, необхідно підкреслити, що кожен зі згаданих методів є типовим і непридатним в ізоляції від маркетингового плану до розрахунку продажної ціни. Тому правильніше називати кожен з методик не для розрахунку цін, а для розрахунку вартості. Мета такого розрахунку – це, перш за все, облік та ухвала фінансових результатів, але не обов'язково - встановлення продажної ціни.

Як зазначалося, цінова політика підприємства спрямована на отримання рентабельності на рівні 25%, оскільки першим завданням підприємства є завоювання своєї ніші.

2. Збутова та комунікаційна політика.

На нашу думку, ТОВ «Ласунка» варто здійснювати збут своєї продукції через найбільші продуктові супермаркети Польщі, оскільки близько 70% продажів морозива здійснюються саме там. Отже, для збуту продукції підприємство повинне використовувати послуги дистриб'юторів. Під час оцінки дистриб'ютора варто звернути увагу на наступні моменти:

- розгалуженість збутової мережі;
- успішність попередньої діяльності;
- доступ до складських площ;
- дистрибуція комплементарних товарів і розвиненість каналів дистрибуції;
- можливість виходу на високі обсяги реалізації при досягненні економії масштабу.

Окрім того, додатковими перевагами будуть фінансова потужність кандидата та наявність контактів із місцевою владою.

Найбільша у Польщі мережа продуктових супермаркетів – Stokrotka, тому досліджуваному підприємству варто реалізовувати свою продукцію саме через цю мережу. Після остаточного вибору дистриб'ютора можна починати обговорення контракту з ним. Як базу для тексту контракту та/або перевірки усіх важливих параметрів угоди із закордонним дистриб'ютором можна взяти шаблон контракту на міжнародну дистрибуцію товарів із документа. Бажано також скористатися допомогою фахового юриста.

3. Рекламна політика.

На нашу думку, ТОВ «Ласунка» з метою виходу на ринок морозива Польщі повинне використовувати наступні рекламні засоби:

1. Візуальна реклама.

Така реклама повинна передбачати:

- біл-борди в тих містах Польщі, де розташовані торговельні мережі обраних підприємством дистриб'юторів;
- реклама у торговельних мережах.

2. Реклама у ЗМІ та Інтернет-мережі.

Хоча даний вид реклами є найдорожчим, проте, на нашу думку, частину рекламного бюджету ТОВ «Ласунка» варто направити саме на цей вид реклами, оскільки жителі Польщі купують багато як друкованих ЗМІ, так і активними користувачами мережі Інтернет. В цьому випадку підприємство

може розміщувати свої рекламні банери в мережі Інтернет, і саме цей інструмент є порівняно недорогим.

3. Дегустації.

З цією метою підприємство може організовувати періодичні дегустації своєї продукції в тих торговельних мережах, які торгують його продукцією. Це дасть можливість підприємству ознайомити споживачів зі своєю продукцією перед її придбанням, а також довести її високу якість та високі смакові характеристики.

За результатами таких дегустаційних виставок підприємство також зможе отримати результати щодо тих видів продукції, які користуються найбільшим попитом, а також з'ясувати, які саме характеристики товарів з низьким попитом не сподобалися споживачам.

4. Інформація у спеціалізованих виданнях.

Для цього підприємство повинне періодично розміщувати статті про своє підприємство та продукцію у спеціалізованих журналах та газетах, описувати технологію виробництва, переваги даної продукції та рекламувати новинки асортиментного ряду.

Далі наведемо маркетинговий бюджет підприємства на ринку Польщі (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Маркетинговий бюджет ТОВ «Ласунка» на ринку морозива Польщі, тис. грн.

Заходи	Місяці 2021 року												Разом
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Візуальна реклама	25	15	10	0	0	0	0	0	0	0	0	20	70
✓ біл-борди	20	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	15	55
✓ реклама у торговельних мережах	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	8
2. Реклама у ЗМІ та Інтернет-мережі	17	13	11	5	4	4	4	4	5	4	5	8	84
✓ ЗМІ	8	6	4	2	1	1	1	1	1	1	2	4	6
✓ Інтернет-банери	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
✓ реклама в Інтернеті	5	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	31
3. Дегустації	5	10	5	5	0	0	0	5	0	0	10	20	60
✓ періодичні дегустації	0	10	5	0	0	0	0	5	0	0	10	15	45
✓ дегустації до свят	5	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	5	15
4. Інформація у спеціалізованих виданнях	11	7	3	1	1	1	3	0	0	0	4	5	36
✓ інформація в пресі	5	3	1	1	1	1	1	0	0	0	2	3	18
✓ статті в журналах	6	4	2	0	0	0	2	0	0	0	2	2	250
Разом	58	45	29	11	5	5	7	9	5	4	19	53	250

Таким чином, загальний маркетинговий бюджет заплановано на рівні 250 тис. грн.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Загальний бюджет на просування та рекламу складає 300 тис. грн., а величина цього бюджету сформована відповідно до фінансових можливостей підприємства.

Отже, загальні стратегічні альтернативи ТОВ «Ласунка» наступні:

- основний напрям - вибірковість;
- частка ринку - зберігати позицію, отримуючи максимальний прибуток;
- товари - значна увага якості та органічності (натуральності);
- ціна - стабілізація (за рахунок зменшення витрат) та зростання ціни на органічне морозиво;
- просування - вибіркова підтримка (соцмережі, інтернет);
- розподіл - сегментувати ринок.

Далі наведемо маркетинговий бюджет підприємства на ринку Польщі.

У табл. 3.11 наведено план продажів морозива ТОВ «Ласунка» на польському ринку морозива.

Таблиця 3.11

План продажів морозива ТОВ «Ласунка» на польському ринку

Назва продукції	2021 рік												2022	2023
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний об'єм продажів, тис. шт.	50	60	70	80	90	100	115	130	145	160	180	200	1750	2500
Ціна продажів, н.	15	15	15	17	17	17	18	18	18	18	18	19	21	23
Виручка від продажів, тис. грн.	750	900	1050	1360	1530	1700	2070	2340	2610	2880	3240	3800	36750	57500

Загалом в перші місяці обсяги реалізації не будуть значними, проте в кінці 1 року проекту вони зростуть. Усе обладнання є в наявності, адже компанія планує лише зменшити продажі на внутрішньому ринку та збільшити величину експорту морозива.

Також персонал, необхідний для збільшення експорту, є, і прийом на роботу нових працівників не потрібен.

Розрахунок собівартості проекту наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок собівартості продажів морозива ТОВ «Ласунка» на польському ринку, тис. грн.

Найменування статей витрати і елементів ціни	Період (рік)		
	2021	2022	2023
1. Матеріальні витрати, всього:	244	318	458
1.1. Техніка, обладнання, меблі			
1.2. Допоміжні матеріали	71	89	140
1.3. Покупні та комплектуючі вироби	120	150	180
1.4. Енергія	21	34	60
1.5. Транспортні витрати	32	45	78
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього:	5239	5763	6340
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників.	4836	5320	5852
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників	403	443	488
3. Нарахування на зарплату	1153	1268	1395
4. Інші змінні витрати.	274	360	500
5. Разом змінні витрати	6910	7709	8693
6. Загальновиробничі витрати (ОПР – у % від п.2.1.).	360	396	436
7. Загальногосподарські витрати (ОХР – у % від п. 2.1.).	2384	2662	2928
8. Інші виробничі витрати.	460	580	710
9. Разом виробнича собівартість.	3204	3638	4074
10. Комерційні витрати (у % от п. 9).	250	50	75
11. Разом постійні витрати * (Σ п.6 + п.7 + п.8 + п.10).	3454	3688	4149
12. Разом повна собівартість (п.5 + п.11)	8773	11397	12842
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення)	24230	36750	57500
14. Оптова ціна	0,025	0,034	0,042
15. ПДВ (18%)	0,005	0,0072	0,009
16. Відпускна ціна	0,029	0,04	0,05

Календарний план реалізації проекту наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Календарний план розробки та впровадження продажів морозива ТОВ
«Ласунка» на польському ринку, тис. грн.

№	Назва етапу	Тривалість, робочих днів	Дата початку
1	Аналіз польського ринку морозива	10	04.06.2021
2	Складання бізнес-плану	3	18.06.2021
3	Обґрунтування проекту	1	20.06.2021
4	Налагодження комунікацій з польськими покупцями та дистриб'юторами	10	21.06.2021
5	Виробництво	5 (календарні дні, адже бригади працівників працюють позмінно)	04.07.2021
6	Відвантаження 1 партії морозива на польський ринок	1	09.07.2021

Як бачимо, перша партія морозива буде відвантажена у лютому 2021 р.

Виробництво продукції здійснюється працівниками виробничого цеху № 3, а їх штатний розпис наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Штатний розпис працівників цеху № 3

Посада	Кількість	Місячний оклад, грн.
Майстер	2	15000
Помічник майстра	2	12500
Кондитер	4	11500
Помічник кондитера	12	10000
МТМ	16	9000
Вантажник	4	9500

Вимоги до працівників наведено в табл. 3.15.

Загальна кількість працівників цеху № 3 – 40 осіб.

Основні ризики проекту наступні:

- погіршення умов експорту;
- зниження попиту на українське морозиво;
- значне зростання конкуренції;
- значне зростання собівартості продукції.

Таблиця 3.15

Вимоги до працівників цеху № 3

Посада	Кваліфікаційні вимоги	Обов'язки
Майстер	Базова вища фахова освіта, стаж роботи за фахом – від 5 років, у т.ч. на керівних посадах – від 3 років	Контроль виробництва, логістика
Помічник майстра	Середня спеціальна освіта, досвід роботи за фахом – від 2 років	Контроль роботи працівників, прийом та здача заявок на виконання плану
Кондитер	Вища фахова освіта, стаж роботи за фахом – від 5 років	Замішування маси, контроль за процесами змішування
Помічник кондитера	Базова вища фахова освіта, стаж роботи за фахом – від 2 років	Замішування, додавання інгредієнтів, контроль за дотриманням рецептури
МТМ	Базова вища фахова освіта, стаж роботи за фахом – від 2 років	Виробничий процес
Вантажник	Середня освіта, досвід роботи – від 1 року	Завантаження сировини, відвантаження готової продукції на склад

У табл. 3.16 наведено важливість наведених вище ризиків.

Таблиця 3.16

Розрахунок важливості ризиків продажів морозива ТОВ «Ласунка» на польському ринку, тис. грн.

Пріоритет	Ризики	Загрози	Ймовірність	Важливість
1	Погіршення умов експорту	3	80	2,4
2	Зниження попиту на українське морозиво	4	20	0,8
3	Значне зростання собівартості продукції	1	40	0,4
4	Значне зростання конкуренції	2	60	1,2
Всього				4,8

Матрицю оцінки ризиків наведено на рис. 3.4.

		Загроза			
		1	2	3	4
Ймовірність	20				Зниження попиту на українське морозиво
	40	Значне зростання собівартості продукції			
	60		Значне зростання конкуренції		
	80			<u>Погіршення умов експорту</u>	

Рис. 3.4. Матриця оцінки ризиків продажів морозива ТОВ «Ласунка» на польському ринку, тис. грн.

Отже, найбільшу загрозу становлять ризики погіршення умов експорту в умовах пандемії та можливого перекриття кордонів між Україною та Польщею.

План доходів та витрат за проектом наведено у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

План доходів та витрат продажів морозива ТОВ «Ласунка» на польському ринку, тис. грн.

Показники	Місяці 2021 року												2022	2023
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Виручка від реалізації	750	900	1050	1360	1530	1700	2070	2340	2610	2880	3240	3800	36750	57500
Загальна собівартість	318	381	445	506	571	632	728	819	986	1001	1121	1265	12665	14237
Прибуток від реалізації	432	519	605	854	959	1068	1342	1521	1624	1879	2119	2535	24085	43263
Податок на прибуток	78	93	109	154	173	192	242	274	292	338	381	456	4335	7787
Чистий прибуток	354	426	496	700	786	876	1100	1247	1332	1541	1738	2079	19750	35476

Як бачимо, чистий прибуток буде зростати щомісяця, адже цей проект не вимагає значних витрат, лише зростуть транспортні витрати на експорт продукції за кордон.

План руху грошових коштів наведено у табл. 3.18.

Таблиця 3.18

План руху грошових коштів, тис. грн.

Показники	Місяці 2021 року												2022	2023
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Залишок коштів на початок розрахункового періоду	-244	432	519	605	854	959	1068	1342	1521	1624	1879	2119	26620	45798
2. Виручка від продажів	750	900	1050	1360	1530	1700	2070	2340	2610	2880	3240	3800	36750	57500
3. Закупівля матеріалів	17	17	18	18	18	19	19	20	22	24	25	27	318	458
4. Витрати на оплату праці	436,6	436,6	436,6	436,6	436,6	436,6	436,6	436,6	436,6	436,6	436,6	436,6	5763	6340
5. Відрахування в держ. позабюджетні фонди	174	189	205	250	269	288	338	370	388	434	477	552	5603	9182
6. Комерційні та управлінські витрати	50	50	20	20	20	20	20	10	10	10	10	10	50	75
7. Прогнозований залишок грошових коштів на кінець періоду	354	426	496	700	786	876	1100	1247	1332	1541	1738	2079	19750	35476

Критичний обсяг виробництва:

$$Q_{\text{кр}} = \frac{3454}{(0,029 - 0,005)} = 143,9 \text{ тис. од.}$$

Критичний обсяг виробництва у вартісному виразі:

$$Q'_{\text{кр}} = \frac{3454}{(1 - 20)} = 43,2 \text{ тис. грн.}$$

Запас фінансової міцності:

1) коефіцієнт покриття:

$$K = \frac{24230 - 6910}{24230} = 0,71$$

2) порогова виручка:

$$T_{p'} = \frac{3454}{0,71} = 4864,8 \text{ тис. грн.}$$

3) запас фінансової міцності:

$$S_t = \frac{24230 - 3454}{24230} \times 100\% = 85,7\%$$

Чистий дохід проекту:

2021 рік – 15457 тис. грн.

2022 рік – 24085 тис. грн.

2023 рік – 43263 тис. грн.

Ставка дисконтування (Е) наступна: обсяг ризиків (4,8%) та індекс інфляції (10%) = 14,8%. Норма дисконту (К):

$$K = \frac{1}{(1 - 0,148)^t}, \quad (3.1)$$

де t – розрахунковий період.

Індекс доходності – це показник, обернений до гарантійного терміну окупності. Він відображає, скільки приходиться чистої теперішньої вартості

на 1 гривню поточних капіталовкладень. Доцільним є впровадження заходу, якщо показник більший за 1.

Показники ефективності та окупності проекту наведено у табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Показники ефективності та окупності продажів морозива ТОВ «Ласунка» на польському ринку, тис. грн.

NV	K (14,8%)	ЧДД (NV x K)	ЧДН (кумулятивне)	NPV	PI	DPP, міс.
-244	1	-244	-244			
12678	1,17	14833	14589			
26620	1,38	36736	24058			
45798	1,62	74193	47573	47573	195	1,3

Отже, термін окупності проекту – 1,3 роки. Зазначимо, що проект є ефективним для досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень зроблено висновок, що під товарною політикою розуміють інструмент маркетингу, представлений як комплекс цілеспрямованих рішень і заходів щодо встановлення оптимальної номенклатури виробів, формування і управління асортиментом, підтримання якості та конкурентоспроможності товарів на відповідному рівні, створення упаковки і маркування товарів, розробки марочної політики компанії. На наш погляд, ґрунтуючись на різних підходах дослідників, товарну політику варто представляти як комплексну систему маркетингових впливів, що охоплює наступні напрямки: регулювання асортиментної політики, управління ціновою політикою, управління життєвим циклом товарів, підвищення конкурентоспроможності та якості продукції, просування товарів, стимулювання продажів з метою максимального забезпечення купівельного попиту за допомогою маркетингового впливу, формування марки і упаковки.

Консервативна товарна політика використовується підприємством на традиційних ринках, які довели свою стабільність, таких як ринки товарів першої необхідності, превентивна товарна політика властива підприємствам, які, як правило, працюють на ринках з повільно мінливим попитом, адаптивну товарну політику використовують підприємства в разі, коли традиційний сегмент ринку починає змінювати свої потреби в слабо прогнозованому діапазоні, а соціально-орієнтована товарна політика реалізується підприємством при переході від задоволення потреб до створення цінностей для кінцевих споживачів, які є унікальними.

Для структурування критеріїв ефективності товарної політики нами було проведено їх розподіл на чотири групи: ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства, ефективність товарної політики в організації просування товару, ефективність товарної політики в організації збуту товару. Також для оцінки та формування

оптимального товарного асортименту підприємства використовується метод АВС- та ХҮХ-аналізу.

ТОВ «Ласунка» - це українська компанія, яка здійснює виробництво морозива та його збут як на внутрішньому, так і на зарубіжних ринках збуту. За результатами проведеного аналізу зазначено, що маркетинговій діяльності ТОВ «Ласунка» приділяється значна увага, адже від її ефективності залежать частка ринку компанії, її продажі, конкурентоспроможність та прибуток. Валовий прибуток демонструє ту ж динаміку, проте через зростання адміністративних витрат та витрат на збут, фінансових витрат, а також зменшення інших фінансових та інших доходів чистий прибуток підприємства зменшився у 2020 р. Використання праці на підприємстві характеризується зниженням ефективності, що негативно впливає на обсяги виробництва та реалізації продукції.

Інтенсивність суперництва в галузі продажу морозива середня, а головним конкурентом досліджуваної компанії є ТМ «Рудь» («Житомирський маслозавод»), що пропонує споживачам широкий асортимент морозива. Конкурентними перевагами компанії «Ласунка» порівняно з ТМ «Рудь» є ширший асортимент та краща якість морозива. Отже, досліджувана компанія має 2 конкурентні переваги перед своїм основним конкурентом.

Товарний асортимент продукції ТОВ «Ласунка» представлено 5 товарними групами та більш ніж 84 видами морозива. Товарний асортимент ТОВ «Ласунка» потребує доопрацювання. Так, майже вся лінія морозива у вафельних стаканчиках відноситься до групи А, тобто приносить підприємству більшу частину прибутку. Саме тому підприємству варто звернути увагу на розширення асортименту та пакування саме цього виду продукції, а також на зростання темпів продажів цієї товарної групи.

З урахуванням аналізу світового ринку морозива географічна структура експорту морозива ТОВ «Ласунка» повинна бути удосконалена за рахунок просування на польський ринок. Інтенсивність суперництва в галузі продажу

морозива на ринку Польщі середня, а головним конкурентом досліджуваної компанії є Unilever, що пропонує споживачам широкий асортимент морозива, для виробництва якого використовує як натуральну сировину, так і порошок. Найбільшу можливість зростання конкурентоспроможності досліджувана компанія отримала внаслідок зростання доходів населення.

Якість продукції, яку реалізує досліджуване підприємство, повинна бути не лише високої якості, але й відповідати встановленим нормативам та вимогам до таких видів товарів. Критерієм оптимальності товарного асортименту є максимальне задоволення потреб покупців за найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для реалізації товару з низькими витратами. Основними напрямками при удосконаленні асортиментної товарної політики ТОВ «Ласунка» мають бути якість товару, асортимент, стратегії товарної інновації, позиціонування, життєвий цикл товару та сервіс.

Доведено, що в перші місяці обсяги реалізації не будуть значними, проте в кінці 1 року проекту вони зростуть. Усе обладнання є в наявності, адже компанія планує лише зменшити продажі на внутрішньому ринку та збільшити величину експорту морозива. Чистий прибуток буде зростати щомісяця, адже цей проект не вимагає значних витрат, лише зростуть транспортні витрати на експорт продукції за кордон. Термін окупності проекту – 1,3 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. С. 6-9.
2. Азарова О.В. Современные стратегии формирования ассортиментной политики в практической деятельности. *Вестник магистратуры*. 2013. № 8(23). С. 4-6.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. К.: Знання, 2011. 236 с.
4. Бурова О.М. Формування та реалізація пропозиції молоко продукції в системі агромаркетингу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1138>.
5. Баутов А.Н. Формирование и расчет оптимального ассортимента при случайном спросе. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2003/3/188.html>
6. Беленов О.Н. Типология методов управления ассортиментом продукции. *Современная экономика: проблемы и решения*. 2010. № 1. С. 69–76.
7. Берман Б. Розничная торговля: стратегический поход; пер. с англ. Москва: Вильямс, 2003. 1184 с.
8. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В Близнюк. Київ: Політехніка, 2004. 400 с.
9. Быховец С. Н. Управление ассортиментом в системе маркетинга производственного предприятия. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2007. № 01 (67). С. 4-11
10. Вдовичев А. Повышаем продажи за счет оптимизации ассортимента. *Коммерческий директор*. 2014. № 3. С. 48-53.

11. Верещагина Л.С. Формирование ассортиментной политики промышленного предприятия. *Глобальный научный потенциал*. 2012. № 19. С. 138-140.
12. Вершигора Є.Ю. Маркетингова товарна політика. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. Хмельниц. екон. ун-т. Тернопіль, Астон, 2015. 407 с.
13. Глущенко О.Є., Шумкова О.В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. Ч. 1. С. 96-100.
14. Гончаренко І.М., Рева М.О. Обґрунтування маркетингової товарної стратегії підприємства. *II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. 2017. С. 148-154.
15. Горчук И. Методология продажи, ориентированной на покупателя. *Маркетинг*. 2016. № 4. С. 115-121.
16. Данілов Т. Теоретичні підходи до формування товарної політики підприємства. *Маркетинг та менеджмент*. 2017. № 4. С. 23-29.
17. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
18. Засядюк М.І. Маркетингова товарна політика підприємства: теоретичний підхід. *Регіональна економіка*. 2019. № 6. – С. 47-51.
19. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 190 с.
20. Калініченко О.О. Формування маркетингової товарної політики підприємства в сучасних економічних умовах. *Економіка. Управління. Інновації*. 2017. Вип. 1(20). С. 1-12.
21. Карпенко Л. В. Генезис поняття «маркетингова товарна політика» у вітчизняній економічній літературі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 2. С. 62-65.

22. Катаев А. В. Администрирование товарной политики организации: методы дифференциации ассортимента товаров. *Маркетинг розничной торговли*. 2013. № 3. С. 162-178.
23. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього ринку. *Наукові записки Національного університету*. 2013. №. 23. С. 48-50.
24. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. *Економічний вісник НТТУ «КПІ»*. 2010. № 7 С. 171-178.
25. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 149-158.
26. Ласунка. You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24440838/.
27. Ласунка. Офіційний сайт. URL: <https://lasunka.com/>.
28. Ліпич Л.Г. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку: [монографія] / Л.Г. Ліпич, В.В. Левицький, О.В. Кощій. Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2013. 168 с.
29. Маркетинг для магістрів: навчальний посібник / за заг ред. С.М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. 928 с.
30. Окландер М.А. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
31. Павлова В.А. Комерційне товарознавство: навч. посібник / В.А. Павлова, Г.А. Рижкова, Л.А. Гончар та ін. К.: Кондор. 2012. 286 с.
32. Перебийнос Р. В. Вплив етапів життєвого циклу товару на формування асортиментної політики підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 207. Том 1. С. 168-172.
33. Петрович И.М. Економіка та фінанси підприємства: підручник / И. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. Львів, 2014. 408 с.

34. Сирохман І.В. Асортимент і якість кондитерських виробів / І.В. Сирохман, В.Т. Лебединець. К.: Центр учбової літератури, 2009. 636 с.
35. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. Снегирева. СПб.: Питер, 2006. 416 с.
36. Сысоева С.В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / С.В. Сысоева, Е.А. Бузукова. СПб.: Питер, 2008. 336 с.
37. Тюха І.В., Ковальська В.В. Основні напрями підвищення ефективності товарної політики підприємства при виході на зовнішні ринки. *Молодий вчений*. 2017. № 12(52). С. 782-786.
38. Фидаров В. В. Формирование товарно-ассортиментной политики организации в условиях неопределенности / В. В. Фидаров, Б. И. Герасимов, А. П. Романов. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. 152 с.
39. Что такое ABC и XYZ анализ продаж и как использовать его в бизнесе. URL: <https://blog.calltouch.ru/kak-vam-pomozhet-v-biznese-sovmestnyj-abc-i-xyz-analiz/>.
40. Statistics Poland. URL: <https://stat.gov.pl/en/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Рекомендації щодо вдосконалення товарної політики

ТОВ «Ласунка»

1. Товарний асортимент ТОВ «Ласунка» потребує доопрацювання. Так, майже вся лінія морозива у вафельних стаканчиках відноситься до групи А, тобто приносить підприємству більшу частину прибутку. Саме тому підприємству варто звернути увагу на розширення асортименту та пакування саме цього виду продукції, а також на зростання темпів продажів цієї товарної групи.

2. З урахуванням аналізу світового ринку морозива географічна структура експорту морозива ТОВ «Ласунка» повинна бути удосконалена за рахунок просування на польський ринок.

3. Найбільшу можливість зростання конкурентоспроможності досліджувана компанія отримала внаслідок зростання доходів населення.

4. Якість продукції, яку реалізує досліджуване підприємство, повинна бути не лише високої якості, але й відповідати встановленим нормативам та вимогам до таких видів товарів. Критерієм оптимальності товарного асортименту є максимальне задоволення потреб покупців за найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для реалізації товару з низькими витратами. Основними напрямками при удосконаленні асортиментної товарної політики ТОВ «Ласунка» мають бути якість товару, асортимент, стратегії товарної інновації, позиціонування, життєвий цикл товару та сервіс.

Рекомендації підготував:

студент Університету імені Альфреда Нобеля

спеціальності 075 Маркетинг

Яйчунов Владислав Олегович

Додаток Б

Вихідна таблиця групування товарів ТОВ «Ласунка» для АВС-аналізу

Найменування	Оборот, тис. грн.			Загальний товарообіг, тис. грн.	Частка в обороті	Частка в обороті з накопичувальним підсумком	Група
	2018	2019	2020				
РАЗОМ	1529184	1774311	1945225	5 250 012			
морозиво-ріжок	784471	920867	1017353	2 722 691	51,86%	85,50%	В
морозиво у вафельних стаканчиках	467930	617460	680829	1 766 219	33,64%	33,64%	А
вагове морозиво	74930	81618	79754	236 302	4,50%	90,00%	В
морозиво у відерцях	88693	106459	122549	317 701	6,05%	96,06%	С
торти з морозива, фруктове морозиво та сирки	113160	47907	44740	205 807	3,92%	99,98%	С

Вихідна таблиця групування товарів ТОВ «Ласунка» для XYZ-аналізу

Найменування	Оборот, тис. грн.			Загальний оборот, тис. грн.	Середнє значення	Проміжне значення	Коефіцієнт варіації	Група
	2018	2019	2020					
РАЗОМ	1529184	1774311	1945225	5 250 140	1 750 047			
морозиво-ріжок	784471	920867	1017353	2 722 691	907 564	117 010	12,89%	Y
морозиво у вафельних стаканчиках	467930	617460	680829	1 766 219	588 740	109 317	18,57%	Y
вагове морозиво	74930	81618	79754	236 302	78 767	3 451	4,38%	X
морозиво у відерцях	88693	106459	122549	317 701	105 900	16 935	15,99%	Y
торти з морозива, фруктове морозиво та сирки	113160	47907	44740	205 807	68 602	38 621	56,30%	Z

Зведена таблиця групування товарів ТОВ «Ласунка» для ABC-XYZ аналізу

Найменування	Оборот, тис. грн.			Загальний товарообіг, тис. грн.	Частка в обороті	Частка в обороті з накопичувальним підсумком	Група	Коефіцієнт варіації	Група	Суміщення
	2018	2019	2020							
РАЗОМ	1529184	1774311	1945225	5250012						
морозиво-ріжок	784471	920867	1017353	2722691	51,86%	85,50%	В	12,89%	Х	ВХ
морозиво у вафельних стаканчиках	467930	617460	680829	1766219	33,64%	33,64%	А	18,57%	Х	АХ
вагове морозиво	74930	81618	79754	236302	4,50%	90,00%	В	4,38%	Х	ВХ
морозиво у відерцях	88693	106459	122549	317701	6,05%	96,06%	С	15,99%	Х	СХ
торти з морозива, фруктове морозиво та сирки	113160	47907	44740	205807	3,92%	99,98%	С	56,30%	Z	CZ

Результати ABC-XYZ аналізу для аналізу товарів ТОВ «Ласунка»

Найменування	Оборот, тис. грн.			Загальний товарообіг, тис. грн.	Зведення
	2018	2019	2020		
РАЗОМ	1529184	1774311	1945225	5 250 395	
морозиво-ріжок	784471	920867	1017353	2 722 691	BX
морозиво у вафельних стаканчиках	467930	617460	680829	1 766 219	AX
вагове морозиво	74930	81618	79754	236 302	BX
морозиво у відерцях	88693	106459	122549	317 701	CX
торти з морозива, фруктове морозиво та сирки	113160	47907	44740	205 807	CZ