

**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«Товарний асортимент підприємства та особливості його формування»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МГ-17зс

Спеціальності 075 Маркетинг

Куга Віолета Вікторівна

Керівник: Красовська О.Ю., д.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

“15” січня 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Кузі Віолеті Вікторівні

прізвище, ім'я та по батькові

1. Тема роботи: «Товарний асортимент підприємства та особливості його формування»

2. Керівник роботи Красовська Олена Юріївна, кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом від “05” квітня 2021 р., № 37-06-У

3. Термін здачі студентом закінченої роботи 07.06.2021 р.

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: дослідити теоретичні засади формування товарного асортименту, проаналізувати існуючі підходи до формування товарного асортименту компанії «Millennium», зробити SWOT-аналіз, визначити перспективні напрямки розвитку асортименту компанії та розробити пропозиції щодо оптимізації товарного асортименту компанії «Millennium»

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

1. Теоретичні аспекти формування товарного асортименту

1.1. Товарний асортимент підприємства. Підходи до формування оптимального товарного асортименту

1.2. Особливості формування товарного асортименту на вітчизняному ринку кондитерських та шоколадних виробів

1.3. Методи формування та оптимізації товарного портфелю підприємства

2. Аналіз та оцінка стану товарного асортименту підприємства Millennium

2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства Millennium

2.2. Аналіз та оцінка існуючої товарного асортименту в контексті маркетингової діяльності підприємства Millennium

2.3. Аналіз ринку, на якому діє підприємство

2.4. Сегментування ринку та позиціонування продукції конкурентів

2.5. SWOT- аналіз та визначення перспективних напрямків розвитку підприємства Millennium

3. Напрями вдосконалення товарного асортименту підприємства Millennium

3.1. Розробка заходів з вдосконалення товарного асортименту підприємства Millennium

3.2. Маркетинговий бюджет запропонованих заходів

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Красовська О.Ю., доцент	_____15.01.2021 Підпис консультанта	_____15.01.2021 Підпис здобувача
2	Красовська О.Ю., доцент	_____15.01.2021 Підпис консультанта	_____15.01.2021 Підпис здобувача
3	Красовська О.Ю., доцент	_____15.01.2021 Підпис консультанта	_____15.01.2021 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 аспекти формування товарного асортименту	27.02.2021	21.04.2021
2.	Розділ 2. Аналіз та оцінка стану товарного асортименту підприємства Millennium	27.03.2021	04.05.2021
3.	Розділ 3. Напрями вдосконалення товарного асортименту підприємства Millennium	10.05.2021	03.06.2021
4.	Оформлення роботи	19.05.2021	03.06.2021

Здобувач

Куга В.В.

Керівник кваліфікаційної роботи

Красовська О.Ю.

АНОТАЦІЯ

Куга В.В. Товарний асортимент підприємства та особливості його формування.

В кваліфікаційній роботі розглянуто принципи, фактори і зміст діяльності з формування асортименту товарів на торговельному підприємстві; розглянуто теоретико-методичні основи розробки системи формування оптимального асортименту товарів і методики прийняття і обґрунтування управлінських рішень по асортиментній політиці з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; проаналізовано існуючі підходи до формування товарного асортименту компанії «Millennium», визначені перспективні напрямки розвитку асортименту компанії та розроблено пропозиції щодо оптимізації товарного асортименту компанії «Millennium».

Ключові слова: товарний асортимент підприємства, методи формування та оптимізації товарного портфелю компанії, компанія «Millennium», шоколадні цукерки

SUMMARY

Kuga V.V. Product range of the enterprise and features of its formation

The qualifying work considers the principles, factors and content of activities for the formation of the range of goods at a commercial enterprise; the theoretical and methodical bases of development of system of formation of the optimum assortment of the goods and a technique of acceptance and substantiation of administrative decisions on assortment policy taking into account factors of internal and external environment are considered; the existing approaches to the formation of the product range of the company "Millennium" are analyzed, the perspective directions of the product range of the company are determined and the proposals on the optimization of the product range of the company "Millennium" are developed.

Keywords: product range of the enterprise, methods of formation and optimization of the company's product portfolio, Millennium company, chocolates

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ.....	9
1.1. Товарний асортимент підприємства. Підходи до формування оптимального товарного асортименту	9
1.2. Особливості формування товарного асортименту на вітчизняному ринку кондитерських та шоколадних виробів.....	16
1.3. Методи формування та оптимізації товарного портфелю підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА MILLENNIUM	31
2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства Millennium	31
2.2. Аналіз та оцінка існуючої товарного асортименту в контексті маркетингової діяльності підприємства Millennium	32
2.3. Аналіз ринку, на якому діє підприємство	36
2.4. Сегментування ринку та позиціонування продукції конкурентів.....	39
2.5. SWOT- аналіз та визначення перспективних напрямків розвитку підприємства Millennium	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА MILLENNIUM	49
3.1. Розробка заходів з вдосконалення товарного асортименту підприємства Millennium	49
3.2. Маркетинговий бюджет запропонованих заходів	56
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	64
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження пов'язана з тим, що на сьогоднішній день ринок реалізації товарів і послуг дуже великий. Велика частина продукції перш ніж потрапити до кінцевого споживача проходить певну кількість етапів перепродажу. У кінцевому результаті виникає питання, на скільки правильно обраний ринковий сегмент компанії, відповідно до своєї спрямованості, адже від цього буде залежати успіх діяльності компанії в цілому. Для цього компанії необхідно регулярно проводити дослідження ринку, для обґрунтованості їх асортиментної політики.

Торгові та виробничі компанії в процесі своєї діяльності повинні мати всю необхідну інформацію, параметри, споживчі властивості продукту який реалізується. Вони повинні знати все про запити і переваги своїх покупців, і про можливості застосування на цільових сегментах тих чи інших реалізованих товарів. При цьому, таким чином, найважливішим є визначення свого асортименту товарів, щоб при його реалізації компанія отримувала не тільки найбільший ефект від здійснюваної діяльності, але і максимально задовольняла потреби своїх клієнтів.

З перерахованих необхідних умов для успішної діяльності компанії перші два належать до галузі маркетингу та маркетингових досліджень. Третя ж умова, в повній мірі має відношення до теорії оптимізації управлінських рішень. Для того щоб реалізувати цей процес, виділяють ряд дій, головними з яких є складність процесу і великий обсяг обчислень. Отже, можна зробити висновок, в необхідності розробки методу його застосування для вирішення завдань щодо оптимізації асортиментної та ціновій політиці торгової компанії.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка системи формування оптимального асортименту товарів і методики прийняття і обґрунтування управлінських рішень по асортиментній політиці з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити такі завдання:

В першому розділі розкрити зміст понять: «асортимент», асортиментна політика», товарний асортимент компанії, розглянути підходи до формування

оптимального товарного асортименту та особливості формування товарного асортименту на вітчизняному ринку кондитерських та шоколадних виробів, дослідити методи формування та оптимізації товарного портфелю компанії.

У другому розділі надати характеристику господарської діяльності ТОВ «Millennium», провести аналіз та оцінку існуючого товарного асортименту в контексті маркетингової діяльності підприємства, провести аналіз ринку шоколаду України, на якому діє підприємство, зробити сегментування ринку та позиціонування продукції конкурентів, провести SWOT- аналіз та визначити перспективні напрямки розвитку «Millennium».

У третьому розділі розробити заходи з вдосконалення товарного асортименту компанії Millennium, розрахувати маркетинговий бюджет запропонованих заходів, надати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Зробити відповідні висновки та розробити перелік рекомендацій.

Об'єктом дослідження є товарна політика компанія ТОВ «Millennium».

Предметом дослідження є процес формування товарного асортименту торгової компанії.

Теоретичні дослідження виконані з використанням наукової, навчальної та спеціалізованої літератури по даній темі, а також з впровадженням інтернет джерел.

Апробація. Результати дослідження доповідались на 2 міжнародних науково-практичних конференціях. За темою кваліфікаційної роботи опубліковано 4 наукові роботи: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів. «Маркетингове управління конкурентоспроможністю в умовах глобальних викликів» 29.03.2018 року, м. Дніпро; X Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів. «Маркетингове управління конкурентоспроможністю в умовах глобальних викликів» 28.03.2019 року, м. Дніпро; XI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингове управління конкурентоспроможністю в умовах глобальних викликів» 08.04.2020 року, м.

Дніпро; XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингове управління конкурентоспроможністю викликів» 04.04.2021 року, м. Дніпро загальним обсягом 0,8 ум. др. арк.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ

1.1. Товарний асортимент підприємства. Підходи до формування оптимального товарного асортименту

Асортиментом називають співвідношення різних видів продукції, послуг, товарів на торговому і виробничому підприємствах, перелік різноманітності продукції і товарів, яких різняться за окремими ознаками. Асортимент відображає принципові відмінності між товарами і являє собою логічне розподіл безлічі, утвореного за найбільш загальними ознаками, на окремі категорії або ланки різного рівня [1].

Асортимент товарів - це сукупність товарів, що поєднуються за одною певною ознакою або сукупністю ознак.

Для вивчення і порядку формування асортименту, його прийнято класифікувати за такими ознаками:

1. За місцезнаходженням товарів розрізняють виробничий, торговельний і асортимент послуг.

- Виробничий асортимент - це номенклатура товарів, які випускаються безпосередньо підприємством виробником, виходячи з його виробничих здібностей. Як правило, це продукція, вироблена на промислових і сільськогосподарських підприємствах. Підприємства, які самі виробляють товар, в основному мають обмежену асортиментну матрицю товарних одиниць, тому, даний фактор дає їм можливість удосконалювати свою технологію виробництва, підвищувати якість продукції, що виробляється, а так же покращувати асортимент товарів. Тому що випускаються ними товари потребують подальшого сортування з урахуванням вимог торгівлі. Дана подсортировка, застосовується частіше на підприємствах оптової торгівлі, тому що там виробляється основна частина товарів складно асортименту.

- Торговий асортимент відноситься до групи товарів, що підлягають реалізації в роздрібній та оптовій мережі. У порівнянні з виробничим асортиментом, торговий асортимент складається з товарів різних виробників, за винятком магазинів, які займаються реалізацією збуту товарів тільки одного виробника. Формування торгового асортименту проводиться на основі попиту і призначення, цільових ринків товарів. Торговий асортимент ділять на дві товарні галузі: виробничі і невиробничі товари. Кожна ділиться на товарні групи, куди входять товари, що мають угруповання по ряду ознак (однорідність сировини і матеріалів, споживче призначення, рівень складності асортименту). Товарні групи діляться на товарні підгрупи, куди входять товари, однорідні за ознакою єдності виробничо походження. Кожна з підгруп формується з товарів різних видів. У середині кожного виду товари можуть мати розходження за певними ознаками, тобто поділятися на різновиди [1].

2. За широтою охоплення товарів розрізняють простий, складний, розгорнутий і змішаний асортимент.

Простий асортимент - це номенклатура товарів, представлена невеликою кількістю груп, найменувань і видів, що задовольняють обмежене число потреб. Наприклад, асортимент молочного магазину, асортимент магазину тільки алкогольної продукції і т.д.

Складний асортимент - це номенклатура товарів, представлена значною кількістю груп, різновидів, найменувань і видів, що відрізняються вихідними матеріалами, конструкцією і іншими ознаками, а так само задовольняють різні людські потреби. Наприклад, асортимент сучасних універсамів і універмагів, таких як Метро, Таврія, Novus, Сільпо і т.д.

Розгорнутий асортимент - це номенклатура товарів, яка включає в себе значну кількість підгруп, найменувань, видів, різновидів, що відносяться до групи однорідних, які в свою чергу відрізняються індивідуальними ознаками. Сюди відносять асортимент спеціалізованих магазинів.

Змішаний асортимент - номенклатура товарів різних груп, найменувань і видів, які розрізняють великою різноманітністю функціонального призначення. Це асортимент продовольчих і непродовольчих товарів.

3. За ступенем задоволення потреб існує раціональний і оптимальний асортимент.

Раціональний асортимент - це набір товарів, які найбільшою мірою повно задовольняє потреби, щоб забезпечити максимальну якість життя, при певному рівні розвитку технології, техніки, науки.

Оптимальний асортимент - це набір товарів, які задовольняють реальні потреби з максимально корисним ефектом для покупця при мінімальних витратах на проектування, розробку виробництва і доведення до споживача [2].

Станом в конкретний момент часу асортимент ділять на реальний і прогнозований.

Реальний асортимент - це дійсний набір товарів, що знаходиться на конкретному підприємстві виробника або продавця.

Прогнозований асортимент - це сукупність товарів, які повинні будуть задовольнити передбачувані потреби.

За характером потреб, що задовольняються асортимент буває основною і супутній.

Основний асортимент - це сукупність товарів, сконцентрованих на звичайні потреби основних груп споживачів.

Супутній асортимент - це сукупність товарів, що виконують допоміжні функції, такі товари не відносяться до основних товарів для даного підприємства. Наприклад, предмети догляду за взуттям у взуттєвому магазині.

За структурою асортимент на наступні підгрупи:

Груповий асортимент товарів - в нього входить перелік товарних груп, сформованих за ознакою однорідності сировини і матеріалів з яких вони були виготовлені, споживчим призначенням та способом виробництва.

Внутрішньогруповий асортимент товарів - набір подібних собі товарів, схожих спільністю ознак і задовольняють аналогічні потреби. Являє собою

деталізацію групового асортименту, наприклад: товарна група взуття ділиться на підгрупи шкіряного, текстильного і гумового взуття.

Видовий асортимент товарів - сукупність товарів різних видів і найменувань, які задовольняють аналогічні потреби. Наприклад: взуття ділиться на чоловічу, жіночу, дитячу.

Внутрішньовидовий асортимент товарів - сукупність товарів, що включає різновиди товарів всередині окремих видів. Ознаки, за якими відрізняють одну різновид від іншого, є колір, модель, фасон і т.д. Прикладом внутрішньовидового асортименту є конкретні марки телевізорів, артикули тканин, моделі електробритв і т.д. [2].

У процесі підбору асортименту товарів на торговельному підприємстві слід керуватися поруч загальних принципів. Виділяють наступні принципи формування асортименту:

- забезпечення відповідності асортименту товарів характеру попиту цільових споживачів підприємства. Даний принцип передбачає формування асортименту, керуючись ознакою споживчого призначення товарів.

- комплексне задоволення попиту споживачів в рамках обраного сегменту споживчого ринку. Принцип має на увазі підбір товарів з урахуванням комплексності їх споживання в рамках певних споживчих комплексів. Плюсом цього принципу є створення зручності для покупців, а саме полегшення їм процесу ознайомлення з запропонованими до продажу товарами.

- забезпечення стійкості сформованого асортименту товарів.

Стійкий асортимент товарів допомагає скоротити витрати часу споживачів на пошук товару, це надає можливість стандартизувати всі найважливіші торгово - технологічні процеси і оптимізувати витрати трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

- забезпечення оптимальної широти і глибини асортименту.

Широта і глибина асортименту товарів на підприємстві залежать від ряду декількох факторів, самі важливими з них є форма його товарної спеціалізації, розмір торгової площі, а так же стані е пропозиції на споживчому ринку.

- забезпечення умов рентабельної діяльності організації.

Грамотно підібраний асортимент товарів на підприємстві дозволяє оптимізувати товарообіг в розрізі окремих товарних найменувань і завдяки цьому отримати передбачувану величину прибутку і потрібний рівень рентабельності [3].

Процес формування асортименту товарів на торговельному підприємстві полягає в діяльності по формуванню набору товарів, який дозволить задовольнити реальні і прогнозовані потреби, а так само буде сприяти досягненню цілей і завдань, поставлених перед організацією.

Даний процес можна умовно розділити на кілька етапів:

Перший етап. Підготовчий. встановлення групового асортименту товарів. Передбачає поділ загальної маси товарів на ряд великих груп по базовій потреби. Окрема група включає товари, які можуть бути ідентичні за якістю, способом використання, видом задоволень. На даному етапі проводиться визначення асортиментного профілю організації. Ця робота проводиться з урахуванням діючих принципів розміщення торгової мережі на підставі маркетингових досліджень.

Другий етап. Узагальнене планування. Встановлення кількісно співвідношення окремих груп товарів, тобто розрахунок структури групового асортименту. Структура групового асортименту встановлюється з урахуванням торгової площі підприємства, його про розміщення і інших чинників. Цей етап включає аналіз даних про продаж товарів за різними напрямками. Вивчення факторів, які мали вплив на структуру товарообігу в звітному періоді. На даному етапі здійснюється аналіз динаміки загального обсягу товарообігу і показників за минулий період (три роки, один рік, квартал).

Обчислюються абсолютні зміни, темпи зростання і приросту щодо попереднього і базового періодів.

Третій етап. Планування товарів за категоріями. Визначення внутрішньогрупового асортименту товарів, тобто підбір конкретних різновидів товарів кожної групи за різними ознаками.

Визначення складових факторів, що впливають на асортиментну структуру має бути забезпечено з урахуванням відповідності запропонованого асортименту

товарів попиту населення. Так само повинні бути враховані інші чинники, які впливають на формування оптимального асортименту товарів (ширина, глибина, насиченість, гармонійність і т.д.) [5].

Формування асортименту товарів має базуватися на вже заздалегідь запланованих цілях і завданнях, які будуть обумовлювати напрям розвитку асортименту. Це визначає асортиментну політику організації, тобто мети, завдання та основні напрями формування асортименту товарів, які визначаються її керівництвом.

Існує ряд завдань, що визначають сутність асортиментної політики:

- встановлення реальних і передбачуваних потреб в певних товарах;
- визначення основних показників асортименту і аналізу його раціональності;
- визначення джерел товарних ресурсів, необхідних для формування раціонального асортименту товарів;
- оцінка матеріального стану підприємства для визначення можливості реалізації окремих товарів;
- визначення основних напрямків товарного асортименту [9].

Приймаючи рішення щодо ширини, глибини, повноти, порівнянності, товарного асортименту, необхідно постійно проводити оцінку випускає підприємством продукції, аналізуючи потреби споживачів. В даному випадку можна говорити про дію маркетингового підходу, тобто такого, що орієнтується на попит (на ринкові вимоги), характеризується добре скоординованою політикою завоювання ринків збуту з урахуванням пристосування асортименту до вимог споживачів.

Виділяють також підхід щодо формування оптимального товарного асортименту, акцентованого на пропозицію (на виробничі можливості). Цей підхід є найбільш ризикований, оскільки через наявність збиткових позицій, збільшуються витрати підприємства.

Природно, що абсолютизація будь-якого з цих підходів є безплідною. У процесі формування асортименту неможливо покладатися тільки на волю споживача. Отже, органічне їх поєднання здатне принести кожної зі сторін

учасників максимальний ефект. Розробляючи оптимальний асортимент, компанія найчастіше ґрунтується на об'єктивній інформації, отриманої після проведених маркетингових досліджень. Крім того, велику роль відіграють і евристичні методи, засновані на асоціативних здібностях, інтуїтивному мисленні і здатності людини керувати ним. До таких відносять різні правила і рекомендації, що допомагають вирішувати завдання без попередньої оцінки результатів. Аналізуючи праці західних вчених, присвячені питанням товару, можна виділити два концептуальних підходи до формування товарного асортименту:

- на основі позитивістської теорії;
- по постмодерністськими поглядами.

Перший підхід віддає перевагу раціональним засадам в поведінці споживача при виборі товару. Згідно з цим товарний асортимент має набір таких характеристик, спрямованих на задоволення потреб певного сегмента споживачів. Другий відображає постмодерністські погляди, згідно з якими мотивація суб'єкта не може бути пояснена виключно раціональними чинниками, вона є більш ірраціональна, що не підлягає заданими правилами. Цей підхід передбачає, що покупець приписує товарам людські риси - характер, зовнішність, емоції, переконання, душу. Згідно з цим товарний асортимент, який включає в себе такі товари, сприймається суб'єктивно.

Виходячи з позитивістського підходу вартість товару - це об'єктивно існуюча цінність, закладена не стільки в свідомості споживача, скільки в характеристиках товару. На його основі відбувається концентрація на об'єктивних характеристиках товару, де товар в реальному виконанні і товар з підкріпленням відображає об'єктивну цінність товару.

Оскільки такі підходи не виключають один одного, можливо органічне поєднання об'єктивної і суб'єктивної сутності товарного асортименту.

Отже, оптимізація асортименту крім досягнення її відповідності цілям і ресурсам бізнесу вимагає забезпечення його наближення до умов зовнішнього середовища, існує необхідність створення комплексної методики, яка враховує всі виділені зміни.

В наслідок цього допустимо зробити акцент на гнучкості методу, т. Е. Характеризувати його відкритість для нових ідей і методів, для несподіваних винаходів і швидкої реакції. Саме це дозволяє активно розвиватися компаніям, забезпечує високі конкурентні переваги над іншими учасниками ринку.

1.2. Особливості формування товарного асортименту на вітчизняному ринку кондитерських та шоколадних виробів

Ринок кондитерських виробів, як і всі ринки продуктів харчування, знаходиться під впливом прискорення динаміки зовнішнього середовища і змін в моделях споживчої поведінки. Бізнесу потрібно прийняти, що потрібен перегляд підходів роботи по всьому ланцюжку - від закупівлі сировини до просування кондитерської продукції в торгових точках. Тільки розуміючи, чого хочуть споживачі і які тренди будуть визначати подальший розвиток кондитерського ринку, підприємства зможуть забезпечити свою стійкість в довгостроковій перспективі і обійти менш гнучких конкурентів. А це означає, що на перший план сьогодні виходять маркетинг, дослідження і R&D, без яких розраховувати на успіх в нових умовах майже неможливо.

Основні тренди, які необхідно враховувати при плануванні виробництва і продажів кондитерських виробів:

1. Ринок повільно відновлюється після кризи, про що свідчить зростання витрат споживачів на кондитерські вироби.

Споживання в натуральному вираженні поступово відновлюється. Наприклад, середньодушкове споживання шоколаду зросло в 2018 році до 5,1 кг з 5,0 кг в 2017-м. Для порівняння: в самий кризовий для української промисловості в цілому 2015 рік українці споживали всього 3,9 кг шоколаду на душу населення. Аналогічним чином споживання борошняних кондитерських виробів в 2018 році зросло в порівнянні з минулим роком на 0,1 кг і склало 9,7 кг.

Це означає, що чекати істотного зростання споживання в найближчі роки не варто - вийшовши на докризовий рівень, всі сегменти ринку знову сповільнять свої

темпи зростання. В результаті цього конкуренція посилюватиметься. Під час кризи виробники боролися за «схудлі» через кризу гаманці споживачів, пропонуючи велику кількість трейд-маркетингових цінових активностей і більш дешеву продукцію. Наприклад, за даними Nielsen, в першому півріччі 2018 року продавалося в роздробі за акціями 79% шоколадних плиток (у першому півріччі 2017 року - 71%) і 59% шоколадних асорті (52%). Крім того, криза стимулював розвиток ВТМ в кондитерських товарних категоріях.

Одночасно з цим відбувається насичення ринку в усіх сегментах, що приводить до посилення конкуренції і цінових війн, особливо в великих містах і в каналі мережевого роздробу. Основна боротьба ведеться між лідерами ринку, але страждають від цього всі учасники, втрачаючи маржинальність. Споживачі, вже звиклі до того, що за ними ведеться постійна «полювання», все частіше користуються цим.

Лобова конкуренція буде тривати, тому бізнесу потрібно шукати способи диференціації, пропонуючи споживачам товари, що відповідають їх системі цінностей і мають чітке споживче позиціонування. Саме відсутність позиціонування і нерозуміння цінностей споживачів - помилка № 1 на ринку продуктів харчування в 2018 році.

Поступово ситуація зміститься до боротьби на рівні позиціонування, ефективного залучення і постійного подиву споживачів за рахунок новинок і обмежених серій при збереженні балансу «ціна - якість», так важливого для вийшов на перший план раціонального споживача. Криза і нестабільність споживчих доходів призвели до того, що люди намагаються зберігати обсяг свого споживання, не збільшуючи витрат на придбання товарів і послуг. Вони шукають найкращі цінові пропозиції на кондитерські вироби, перемикаючись на продукцію конкурентів, якщо не бачать суттєвої різниці (споживчої цінності) між продукцією різних виробників. Найбільш активно раціональне споживання проявляється в сегменті кондитерських виробів масового виробництва.

2. Одночасно на цьому криза і вплив зарубіжних трендів (в тому числі зростаюча популярність ЗСЖ, крафтового і нишевої продукції - про це буде

казано нижче) привели до появи великої кількості нішевих гравців, що пропонують продукцію як в рамках окремого напрямку всередині масового виробництва, так і невеликих виробників, які здійснюють діяльність в форматі мікробізнесу, що працює під замовлення і використовує в своєму просуванні соціальні мережі і сарафанне радіо.

В результаті ринок продовжить структуруватися на:

Великих національних гравців, які працюють одночасно в декількох сегментах кондитерського ринку. Їх перевагами є інвестиції в R & D, великі маркетингові бюджети, високий рівень якісної і кількісної дистрибуції.

Середніх регіональних виробників, які працюють в рамках певних географічних кордонів або планують підняти дистрибуцію до національного рівня. При наявності чіткої стратегії і позиціонування вони складають повноцінну конкуренцію великим гравцям. Саме їм потрібно приділяти максимум уваги відстеження трендів і розуміння запитів сучасних споживачів. В іншому випадку вони можуть бути «затиснуті в лещата» між лідерами ринку, конкурувати з якими за ціною і маркетинговим бюджетом у них немає можливості, і нішевими гравцями, переключаючими на себе споживачів, незадоволених масовою продукцією (про це - нижче).

Численних представників малого та мікробізнесу, як правило, здійснюють поставки в рамках одного міста або регіону. Частина з них гнучко реагує на зміни в споживчій поведінці і швидко адаптується під нові ринкові умови, інші йдуть з ринку, не впоравшись з конкурентним тиском і не вирішивши завдання забезпечення стабільного попиту на свою продукцію.

3. Демографічні зміни, які проявляються за трьома основними напрямками:

- зростання народжуваності і поява у багатьох виробників асортиментних позицій або лінійок, які позиціонують як дитячі;
- зростання кількості одиноких людей, готових витратити на себе більше і балувати себе (особливо, незаміжні жінки у віці до 35 років, часто заїдають солодощами стрес і самотність);

- збереження споживчої активності населення у віці старше 55 років, купує кондитерські вироби для себе або для онуків, для яких велике значення мають ретротренди, популярні сьогодні на ринку.

4. Межкатегорійна конкуренція і розмивання меж між категоріями. Виробники сьогодні конкурують не тільки з іншими підприємствами, що працюють на ринку кондитерських виробів, але і з виробниками інших продуктів харчування, які задовольняють ті ж потреби. Наприклад, для товару, що купується спонтанно, шоколаду, печива або зефіру це снеки, морозиво або йогурти формату to go. Крім того, непрямими конкурентами виступають підприємства ресторанного бізнесу, що пропонують інші солодкі заміники (тістечка, морозиво, випічку і ін.) Або можливість швидкого перекушування. Ринок міні-пекарень та кондитерських активно зростає і перемикає на себе частину споживання кондитерських виробів. Перш за все, це споживачі, які вибирають між можливістю купити солодощі і з'їсти їх будинку або в офісі і споживанням, наприклад, в приємній атмосфері в кондитерській за чашкою чаю або кави, зробивши паузу в швидкому темпі життя.

Одночасно з цим розмиваються межі категорій. Наприклад, сьогодні шоколадні батончики, батончики-мюслі або вафлі в індивідуальній упаковці можуть ставитися як кондитерським виробам, так і до категорії снеків, в яку включається більшість позицій формату to go (споживання на ходу) з різних товарних категорій.

5. Боротьба за споживачів за рахунок нових смаків і рецептур. На деякий час виробникам вдається переключити увагу споживачів на себе, але виведення новинки на ринок - це завжди процес нешвидкий за рахунок необхідності розподілу по каналах продажів і недешевий за рахунок вимагається маркетингової підтримки. Крім того, середній термін копіювання новинок з кожним роком скорочується, тому перевага «першого ходу» зберігається не більше 6-12 місяців, а за нашими оцінками, споживачі чекають від виробників продуктів харчування новинок не менше, ніж раз в 3-6 місяців. Таким чином, сьогодні новинки можуть принести підприємству перевагу тільки в короткостроковому періоді.

6. Гра виробників з упаковкою, її формою, розміром і матеріалом. Виробники реагують на зміни в образ і стиль життя споживачів, пропонуючи набирає популярність формат упаковки to go (позиціонування, близьке до снекової категорії), сімейну упаковку (family pack), яскраву упаковку, приурочену до свят (наприклад, на Новий рік) або різним заходам (наприклад, тематика чемпіонату світу з футболу), та ін.

7. Поява і розвиток на ринку нових ніш і сегментів, що формуються під впливом нових трендів. Наприклад, все більш популярною стає «здорова» і «легка» кондитерська продукція, що відповідає запитам споживачів, намагаються дотримуватися ЗСЖ. Ця продукція реалізується за вищою ціною, ніж масова, тому є високомаржинальним. Споживачі готові платити дорожче за продукцію, відповідну їх стилю і способу життя (про це - нижче).

8. Колаборація виробників з гравцями інших ринків. Реалізується, перш за все, в сфері просування. Наприклад, спільно з анімаційними студіями і героями мультфільмів, об'єднання виробників шоколаду і чаю і ін.

Ще більший вплив на досягнення підприємством цілей надають зміни в поведінці споживачів. Споживачі сьогодні і 10 років тому - це дві скоєно різні моделі поведінки.

Глобальне дослідження Nielsen показало, що 67% українців активно стежать за своїм раціоном для запобігання хворобам, 39% - обмежують кількість цукру і жирів в раціоні. Зміна споживчих звичок впливає на поведінку споживачів: 74% покупців в Україні уважно вивчають склад продуктів харчування і напоїв перед їх покупкою. А близько 70% українців готові платити дорожче за продукти, що не містять небажані елементи.

Одночасно з цим дослідження Deloitte (2017) виявило, що традиційні критерії вибору продуктів харчування зарубіжними споживачами, до яких відносяться насамперед ціна, якість і смак, сьогодні не віддільні від нової групи індикаторів здорового способу життя: health & wellness (вплив продуктів на здоров'я і гарне самопочуття), безпеку і прозорість (споживачі хочуть знати, що саме вони

споживають, тобто що входить до складу і з якої сировини вироблені продукти харчування) (рис. 1.1).

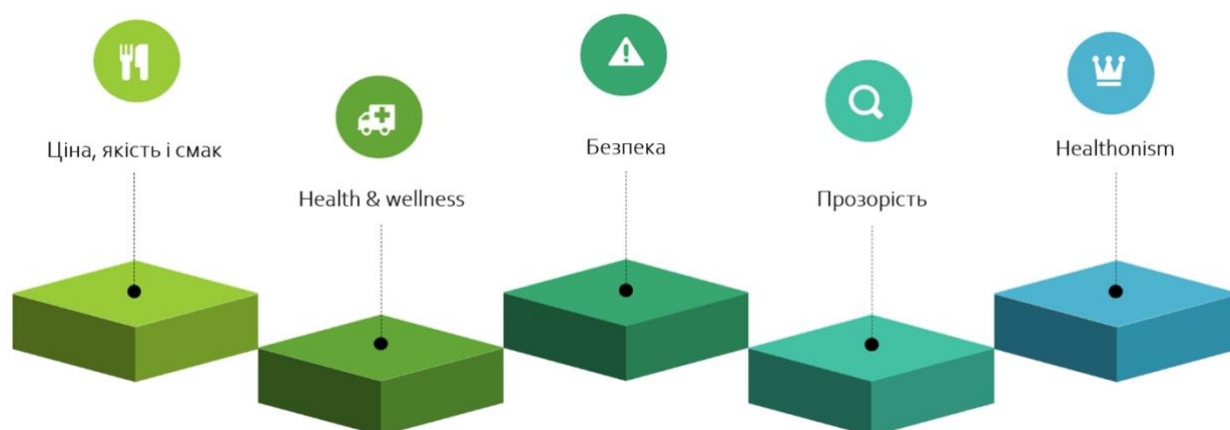


Рис. 1.1 Критерії вибору продуктів харчування закордонним споживачами [35]

Здоровий спосіб життя стає не просто модним трендом, а стилем життя у всьому світі. Український ринок слідом за закордонними ринками починає активний рух в сторону нових моделей споживчої поведінки. Наслідком цього стає поява новинок зі зниженим вмістом жиру або цукру (або без цукру) для тих, хто стежить за здоров'ям, контролює свою вагу і займається спортом.

Кондитерські вироби задовольняють вторинні потреби - покупці можуть істотно скоротити їх споживання в разі відсутності фінансової можливості здійснити покупку. Тому кондитерський ринок - один з основних індикаторів споживчих настроїв. Маркетологів вчать дивитися на полиці магазинів - якщо на них зростає кількість карамелі і льодяників, значить, доходи населення нестабільні або падають, люди переключаються на дешеву продукцію. Як тільки починає «розростатися» шоколадна продукція, ситуація починає виправлятися. І в 2008-му, і в 2014 році цей індикатор спрацював [23, с.150].

Одночасно з цим в важкі часи маркетинг може стати саме тим інструментом, який дозволить компанії вижити, оптимізуючи витрати і привертаючи увагу людей, які хоча і скорочують обсяг споживання, проте знизити його до нуля не можуть.

Кондитерські вироби як подарунок також вступили в межкатегорійну конкуренцію, при цьому вона набагато ширше, ніж ми говорили вище. Сьогодні дорогою торт або коробка цукерок можуть змагатися з подарунковими

сертифікатами, недорогий косметикою в подарункових наборах, ексклюзивними листівками, чайними або кавовими наборами. Саме з цієї причини виробники кондитерських виробів все активніше експериментують з дизайном, формою і матеріалом упаковки. Наприклад, в 2018 році з'явилося багато упаковки упаковки в стилі ретро, що асоціюється з упаковкою дореволюційних торгових кондитерських будинків, упаковки, оформленої у вигляді листівок, і ін.

Нішеві гравці все активніше освоюють кастомізацію і індивідуальні замовлення, пропонуючи можливість виробництва кондитерських виробів з урахуванням вимог кожного конкретного споживача. У цьому випадку споживачі платять не тільки за саму продукцію, але і за емоції і вторинні вигоди, які вона дає.

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) оголосила стрес хворобою XXI століття. Одним з антистрес традиційно є солодощі, тому їх споживання також не буде ніколи скорочено споживачами до нуля. Споживачі, які живуть в швидкому темпі, навіть якщо вони дотримуються ЗСЖ, рано чи пізно «скочуються» до споживання солодкого як «допінгу», компенсації через їжу внутрішніх або зовнішніх проблем і способу побалувати себе.

Скільки б дієтологи не твердили про користь темного шоколаду, і в обмежених кількостях, швидше і простіше всього отримати заряд позитиву споживачі можуть тільки завдяки тортам, цукеркам, печивом і т.п. А це значить, що активно рухаючись в сторону ЗСЖ, виробникам важливо не забувати і про смакові характеристики своєї продукції, даючи можливість споживачам самостійно вибрати між користю і настроєм.

Ідеально, коли компанія може запропонувати варіант «2 в 1».

При цьому мова йде не тільки про «полегшену» продукцію, а й про міні-упаковку, яка поступово поширюється на всі категорії кондитерських виробів. У цьому випадку споживачі не тільки можуть обмежити калорійність або не відмовлятися від покупки, перебуваючи в режимі економії, але і дозволити собі більш дорогі кондитерські вироби, які в великій упаковці для них недоступні. В цьому випадку солодощі матимуть і вторинні вигоди, ставши для купив символом «дорогою життя», доторкнувшись до якої він зміг собі дозволити.

Втома споживачів від масової продукції і пошук оптимальних для себе рішень. При наявності широкого вибору споживачі, тим не менш, знаходяться в постійному пошуку нових смакових відчуттів і емоцій. Більшою мірою цьому зараз відповідають виробники, що пропонують нішеві кондитерські вироби, які можна купити в їх фірмових точках, в преміальній мережевій роздрібній торгівлі, в інтернет-магазинах або безпосередньо у них через інтернет, або підприємства, що працюють в середньому і високому цінових сегментах. Масова і нішева продукція відрізняється за моделями і ситуацій споживання (рис. 1.2).

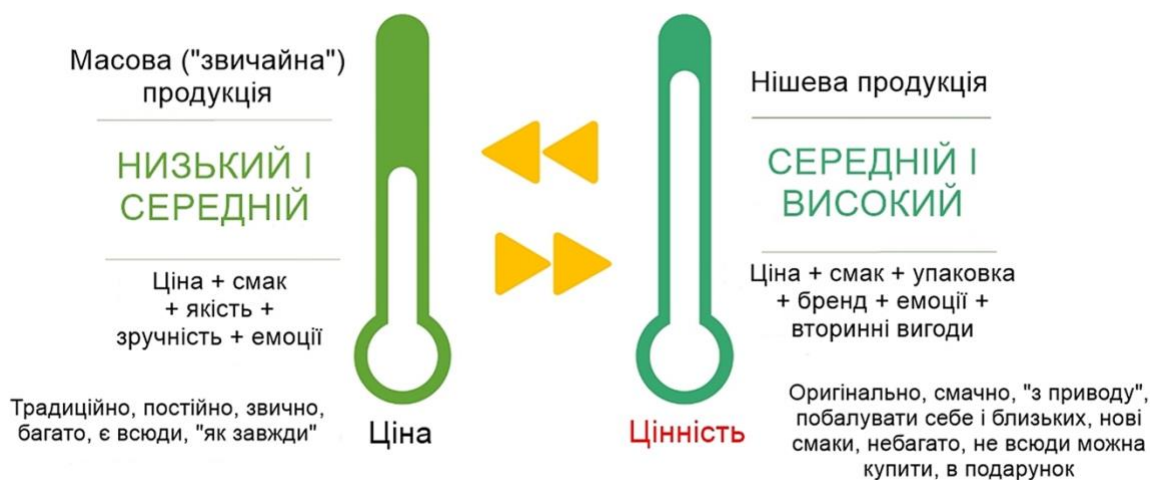


Рис. 1.2 Позиціонування кондитерських виробів різних цінових сегментів [35]

Непередбачуваність споживчої траєкторії. Темп життя сучасних споживачів з кожним днем збільшується, основними цінностями стають економія часу, зручність і відповідність способу і стилю життя. У споживачів залишається все менше вільного часу, в тому числі на прийом їжі, тому частина кондитерських виробів має хороші можливості позиціонуватися в рамках снекової категорії, яка в останні роки активно розвивається і включає в себе широкий асортимент продуктів харчування, споживаних в якості перекусу і на бігу. Це означає, що виробники повинні орієнтуватися на ситуативне (часто спонтанне) споживання формату «купив і з'їв».

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною життя сучасних людей, а хештег # світповинензнатищояїм - способом самоідентифікації і комунікації з іншими людьми. Красиві упаковка і форма часто викликають у сучасної молоді більше бажання зробити покупку, ніж смакові якості. Для виробника в цьому

величезна користь, оскільки запускається так зване сарафанне радіо. Однак в разі негативного досвіду цей же канал обміну інформацією між споживачами може привести до падіння продажів. Потрібно відзначити, що у людей, які не проводять багато часу онлайн, ситуація зворотна - смак буде на першому місці по відношенню до упаковки і оригінальності.

Сучасні споживачі прагнуть скорочувати час на вибір і здійснення покупок, вибираючи звичні для себе продукти харчування. Тому що запам'ятовується впізнавана упаковка кондитерських виробів, що відрізняється від інших виробників і містить потрібну для вибору інформацію, що відображає позиціонування, допомагає їм у вирішенні даного завдання. Для цього рекомендується врахувати рекомендації по розробці і рестайлінгу упаковки, представлені на рис. 1.3.



Рис. 1. 3 Вимоги до «працює» упаковці за результатами глибинних інтерв'ю зі споживачами, проведених «Лабораторією трендів» [36]

Повертаючись до питання реагування виробників на тренди і нові моделі споживчої поведінки, необхідно дотримуватися наступну послідовність: спочатку аналізується зовнішнє середовище, потім оцінюються внутрішні можливості і обмеження, що дозволяють реагувати на зовнішні виклики. У відповідь на них підприємство, наприклад, може запланувати розробку і початок виробництва дитячої лінійки з героєм і елементами Гейміфікація на упаковці, кондитерських виробів з пониженим вмістом цукру або продукції в упаковці формату to go, а також рестайлінг або ребрендинг існуючого асортименту з урахуванням

позиціонування, найкращим чином відповідним напрямку розвитку ринку в найближчі кілька років.

Масова продукція купується часто, переважно людьми з середніми доходами або нижче, в тому числі пенсіонерами. Ця категорія споживачів за краще «звичайні» солодощі і мало схильні до смакових експериментів. Нішеву продукцію вибирають ті, хто розуміють різницю в кондитерських výroбах, люблять побалувати себе продукцією з вишуканим смаком, стежать за вагою, тому вважають за краще позиції зі зниженим рівнем цукру або жиру, готові з'їсти трохи смачного і незвичайного за вищою ціною або купують кондитерські вироби з приводу.

1.3. Методи формування та оптимізації товарного портфелю підприємства

Для ринкової економіки характерна вільна конкуренція практично на всіх ринках, основною характеристикою якої є можливість покупця вибрати з безлічі товарів і послуг оптимальний для себе продукт. В таких умовах підприємству необхідно приділяти велику увагу товарним асортиментам. Диференціація асортименту і формування раціонального асортименту - один з основних напрямків товарної політики підприємства, формування якої з урахуванням інфраструктури ринку і потреб споживача дозволяє досягти стабільного розвитку підприємства.

Основні правила формування товарного асортименту наступні:

Перш за все, необхідно розглянути основні характеристики товарного асортименту:

- ширину - число товарів, представлених у вигляді класифікаційної угруповання;
- глибину - кількість різновидів в кожній підгрупі продукції;
- повноту (насиченість) - здатність набору продукції однорідної групи задовольняти однакові потреби споживачів;
- новизну - здатність асортименту задовольняти потреби за рахунок нових товарів;

- стабільність - здатність набору товарів задовольняти попит на одні і ті ж товари протягом тривалого часу;

- раціональність - здатність набору товарів найбільш повно задовольняти реально обгрунтовані потреби різних сегментів споживачів;

- структура асортименту - кількісне співвідношення товарних груп, підгруп, видів, найменувань окремих товарів в загальному наборі товарів;

- гармонійність асортименту - властивість товарів, що характеризує ступінь їх близькості використання (супутні товари).

Однією з найважливіших завдань при формуванні товарного асортименту є знання цільового ринку. Формуючи асортимент товарів для конкретної категорії покупців, потрібно стежити, щоб перелік груп, підгруп і видів товарів підприємства відповідав споживчим очікуванням цільового ринку.

Умовно їх можна розділити на загальні та специфічні:

- загальні - які залежать від конкретних умов роботи підприємства (купівельний попит, виробництво товарів);

- специфічні - конкретні умови роботи даного підприємства (тип і розмір підприємства, його технічна оснащеність, умови товаропостачання, чисельність і склад населення, що обслуговується, транспортні умови).

На сьогоднішній день існує досить багато способів аналізу товарного асортименту, що враховують і загальні, і специфічні фактори. Найбільш поширеними і відомими є методи ABC і XYZ-аналізу, метод Дібба-Симкина, матриці BCG (класична, модифікована, адаптована), General Electric або McKinsey, Томпсона-Стрікланд, «товар-ринки» по І. Ансоф, Хофер-Шендель. Коротка характеристика матричних методів приведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика матричних методів формування товарного асортименту

Метод	Основна мета	Критерій, що визначає позицію товару	Особливість застосування методу

Матриця BCG, адаптована матриця BCG	Розробка стратегії регулювання балансу товарного портфеля	Відносна частка ринку, темп зростання ринку	Матриця визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати товар підприємства: «важкі діти», «зірки», «дійні корови», «собаки». Залежно від того, яку позицію займає товар, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, обирається відповідна стратегія даного бізнесу: збільшення частки ринку, збереження частки ринку, збір врожаю та ліквідація бізнесу. Простий у використанні метод, що дає можливість урівноважити портфель підприємства і визначити загальні стратегії подальшого розвитку. Однак матриця BCG має певні недоліки: вона не вказує шляхи виявлення перспектив тих чи інших товарів; ринкові параметри розглядаються як незмінні, що призводить до помилок в оцінці перспектив в системі «продукт-ринок»; конкурентоспроможність оцінюється поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових
Матриця General Electric или McKinsey	Знаходження найбільш вигідних напрямків капіталовкладення	Конкурентоспроможність, привабливість ринку	Матриця складається з дев'яти квадрантів, характеризує довгострокову привабливість ринку і конкурентну позицію товару підприємства на ньому. Основною перевагою є можливість виявлення не тільки високого або низького темпів розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, але і виявити проміжні позиції. У цьому методі застосовані комплексні критерії, які детально характеризують позицію товару на ринку, привабливість галузі і конкурентоспроможність підприємства. У той же час дана модель має такі недоліки: матриця дає лише загальні рекомендації по окремих товарах: зростання і розвиток, збереження та підтримання, «збір урожаю» і ліквідація. Ці підходи прийнятні на етапі формулювання стратегій, але вони не можуть розкрити специфіки конкурентних підходів і поведінки на ринку

Матриця Дібба-Симкина	Знаходження пріоритетних асортиментних позицій, аналіз структури асортименту	Темпи зростання ринку, питома вага товару в структурі асортименту	Даний метод використовується для визначення фінансового впливу. Враховує тільки два фактори і дає можливість сформувати оптимальний бізнес-портфель. Головними недоліками є складність у визначенні точної величини змінних і постійних витрат окремих товарів і необхідність уточнення стратегій для кожного конкретного випадку
Матриця Томпсона-Стрикленда	Оптимізація асортименту, визначення пріоритетних позицій	Конкурентна позиція, темпи зростання ринку	Це оптимальний метод для загального аналізу портфеля підприємства в умовах мінливого ринку. Головним недоліком даного методу є суб'єктивність і відсутність загального показника, за яким визначається кількість змінних, і розгляд лише двох факторів впливу. Однак метод дає загальну оцінку і відрізняється гнучкістю
Матриця «товар-ринки» по І.Ансофу	Вибір стратегії для товару	Вид ринку, товар	Матриця застосовується для вибору стратегії підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до матрицею, в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічних альтернативи: вдосконалення діяльності, товарна експансія, ринкова експансія, диверсифікація. Простота і наочність є головними перевагами даного методу
Матриця Хофер-Шендель	Визначення збалансованості і портфеля товарів	Конкурентоспроможність ринку, стадія життєвого циклу товару	Модель передбачає отримання певних стратегічних висновків на основі аналізу ринку. Базується на таких принципах: виділення груп товарів, що розрізняються по конфігурації графіка «життєвого циклу» і тимчасовим параметром; поділ товарних груп відбувається таким чином, щоб «провал» в одній товарній групі не приводив до загального «провалу» діяльності підприємства, тобто досягти певного чергування етапів «життєвого циклу» різних товарів; так як прибутковість на різних фазах життєвого циклу різна, треба враховувати необхідність підтримки сумарної прибутковості підприємства. Головною перевагою є можливість точного визначення ідеального портфеля компанії, а основним недоліком пристосованість тільки до взаємопов'язаних видів діяльності

Використання матричних методів формування товарного асортименту дає можливість підприємству на основі комплексного підходу виробити діапазон стратегічних рішень щодо подальшого розвитку щодо кожного товару. Головними перевагами матричних методів є: комплексне дослідження товарів, простота і наочність представлення можливих стратегій, а в більшості випадків - конкретні варіанти стратегій, акцент на якісні сторони аналізу. Серед основних недоліків варто відзначити статичний характер, обмежена кількість позицій, показників і стратегій, а також суб'єктивізм. Дуже важливим моментом є те, що методи передбачають аналіз вже зібраної інформації про стан цільового ринку, тобто не розглядають етап дослідження і збору інформації.

Особливості сучасного ринку формують передумови для поглибленої оцінки потреб окремих груп споживачів. З урахуванням процесу дослідження споживачів модель формування товарного асортименту складається з наступних етапів:

- перший етап - типізація споживачів досліджуваного товару за ціновими категоріями, смакам, потребам і вимогливості;
- другий етап - виявлення конкретних вимог певних груп споживачів до асортименту і якості товару;
- третій етап - аналіз можливості врахування всіх вимог різних груп споживачів;
- четвертий етап полягає безпосередньо в формуванні асортименту конкретних груп товарів з використанням існуючих методів;
- п'ятий етап - побудова структури асортименту з урахуванням всіх мотивують і стримуючих факторів;
- шостий етап - відстеження реакції споживачів;
- сьомий етап - при необхідності здійснення коригування асортименту з урахуванням реакції споживачів.

Запропонований перелік етапів формування товарного асортименту підприємства дозволяє врахувати конкретні вимоги певних груп споживачів.

Слід мати на увазі, що коригування асортименту підприємства має здійснювати не як разова акція, а як безперервний процес пошуку оптимальної структури товарного асортименту на стратегічному та тактичному рівнях.

Можна виділити кілька типових товарних стратегій підприємства, а саме:

1. «Пасивне очікування» - виробляється те, що приносить дохід і користується попитом (активність у виборі може проявитися тільки при виборі ціни) [4];
2. метод «проб і помилок» - рішення приймається на підставі інтуїції і досвіду [5];
3. «Боротьба мотивів» - вибір на основі особистої зацікавленості, а не прибутковості [4];
4. «Псевдопотребітельская орієнтація» - орієнтація на товари, масова реклама яких призводить до збільшення споживчого попиту (реклама на телебаченні, радіо, в інтернеті) [6].

Основні принципи управління товарним асортиментом і формування товарної стратегії можуть бути сформульовані в наступному вигляді:

- принцип цілісності - проблема формування товарного асортименту розглядається як самостійна проблема або як частина іншого, більш загальної проблеми, в яку вона входить;
- принцип багатовимірності - оптимізація товарного асортименту проводиться з урахуванням безлічі факторів;
- принцип невизначеності і стохастичності, так як ринковий попит не завжди можна аналізувати і прогнозувати - іноді виникають випадкові коливання попиту.

Розглянуті основні правила дозволяють оптимізувати товарний асортимент підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА MILLENNIUM

2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства Millennium

Шоколадна фабрика "Millennium" заснована в 1999 році. Сьогодні один з найбільших виробників шоколаду і цукерок в Україні. Випускає цукерки і шоколад під торговельними марками "Millennium", "Любимов", "Oskar le Grand", "Любимов Kids" і "Золотий Запас".

Компанія Millennium заснована в 1999 році, і на той час була єдиним великим виробництвом кондитерської продукції, створеним з нуля — усі інші використовували потужності комбінатів, побудованих ще за радянських часів^[2]. На момент створення Millennium команда складалася з 20 людей (у 2019 ця цифра збільшилася до 3000).

У 2000 році компанія першою в Україні почала виробництво пористого шоколаду (за ліцензією німецького бренду Mauxion). Досі саме цей тип шоколаду залишається «візитівкою» компанії — близько 50 % виробництва на фабриці відведено під цей продукт.

У 2001 році компанія також була першою, хто випустив в Україні шоколад з цільним горіхом — Millennium Gold. Для нього також була розроблена фірмова обгортка з вирізом — цей дизайн протримається майже незмінним більше десятиліття.

Через три роки фабрика вийшла на новий для себе ринок шоколадних цукерок, створивши ще один відомий бренд — «Любимов». А у 2006-му на світ з'явився Oskar Le Grand — шоколад в тонкій плитці, яка дозволяє краще відчувати нюанси смаку.

Після 2009 року Millennium налагодили у себе виробництво обгортки, яке до цього використовувалося тільки в Швейцарії та Японії. Лінії Freshpack упаковують цукерки без доступу повітря і дозволяють довше зберегти їх свіжими.

Компанія часто експериментує зі смаками та форматами нових продуктів. У 2010-х Millennium відкриває для себе нові ринки, а для українських покупців — нові рецепти шоколаду. Так на світ з'являються «європейські колекції»: екстрачорний брут, а згодом — колекція Discover Europe. В ній кожна плитка шоколаду присвячена певній країні та її кондитерським традиціям: Швейцарія (молочний з цільним мигдалем), Бельгія (чорний з сіллю) і Франція (екстра-молочний) і т. д.

2016 року торгова марка стала переможцем у кількох номінаціях в рамках професійної бізнес-премії Leader of Year Import Export Award. Того року експортні продажі Шоколадної фабрики Millennium в два рази перевершили показник 2015 року.

Наприкінці 2018 року Millennium випустила новий каталог шоколаду Fruits & Nuts. Цією колекцією компанія вирішила об'єднати шоколад як задоволення із сучасними healthy-трендами. В рецепті шоколад та цільні горіхи зустрічаються з сухофруктами, що за словами керівництва — дуже складний процес.

Наразі продукція компанії експортується у 25 країн світу, і за словами маркетинг-директора Аріни Шебанової, в різних країнах популярністю користуються різні продукти. Так, в Китаї більше люблять чорний шоколад, в Європі — молочний, а частка пористого шоколаду на українському ринку більша, ніж в інших країнах.

2.2. Аналіз та оцінка існуючої товарного асортименту в контексті маркетингової діяльності підприємства Millennium

Продуктовий каталог Millennium складається як з плиткового шоколаду, так і з шоколадних цукерок. Основні продукти:

- Шоколад Millennium. Асортимент налічує багато підвидів: Golden Nut (шоколад з цільним горіхом), Favorite (плитки з часткою какао 70 % — 80 %), Air (пористий), Discover Europe (тематичний шоколад, присвячений країнам Європи) та ін.

- Шоколадні цукерки: Millennium Elegance Асорті (6 оригінальних форм цукерок та 7 начинок), Millennium Riviera (цукерки в формі «човника» з преміальними горіхами), Ocean Story (мармуровий шоколад у вигляді морських фігурок), Gold Series (цукерки з цільними горіхами великого калібру);
- Шоколад «Любимов». Під цим брендом випускається як плитковий шоколад, так і цукерки в формі серця. Також під брендом «Любимов» представлені інші кондитерські вироби: фрукти в шоколаді, мигдаль в трюфелі, пташине молоко.

«Любимов» та українська художниця Євгенія Гапчинська випустили спільну колекцію шоколаду в ексклюзивному оформленні, що змінюється кожного сезону.

Oskar Le Grand — колекційні сорти шоколаду (72 % з Еквадору та 82 % з Сен-Томе) у супертонких плитках. Під брендом також випускаються трюфельні цукерки.

Структурована та детальна інформація щодо асортименту Millennium наведено у Таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Продуктовий асортимент Millennium

Назва лінійки	Продуктовий асортимент лінійки	Візуалізація
MILLENNIUM FAVORITE	- Шоколад чорний Millennium Favorite Extra Brut 80% какао 100г - Шоколад чорний Millennium Favorite Brut 74% какао 100г - Шоколад чорний Millennium Favorite Brut Orange 74% какао 100г - Шоколад молочний Millennium Favorite Caramel 100г	
MILLENNIUM GOLDEN NUT	- Чорний (молочний, білий) шоколад з цільним лісовим горіхом; - Молочний шоколад з цільним мигдалем; - Молочний шоколад з родзинками і цілим лісовим горіхом; - Білий шоколад з цільним лісовим горіхом і журавлиною. 100 г.	

БАТОНЧИКИ MILLENNIUM GOLDEN NUT	- Шоколад MILLENNIUM GOLDEN NUT молочний / чорний з цілим лісовим горіхом 40г	
ШОКОЛАД MILLENNIUM AIR	- Шоколад молочний Millennium Air пористий 90г - Шоколад білий Millennium Air пористий 90г - Шоколад чорний Millennium Air пористий 90г	
БАТОНЧИКИ MILLENNIUM AIR	- Шоколад Millennium пористий молочний 32г - Шоколад MILLENNIUM пористий білий 32г - Шоколад "Millennium" пористий молочний з додаванням малини 32г	
ШОКОЛАД ПОРИСТИЙ MILLENNIUM МОЛОЧНИЙ З МУССОВОЮ НАЧИНКОЮ	- Шоколад Millennium Mousse молочний 32г	
ШОКОЛАД ПОРИСТИЙ MILLENNIUM ЧОРНИЙ ЗІ СМАКОМ ЗЕЛЕНОГО ЧАЮ	- Шоколад Millennium Air Green Tea 32г	
ШОКОЛАД MILLENNIUM У ПЛИТКАХ	- Шоколад «Millennium» чорний 100г - Шоколад «Millennium» чорний з вишнею 100г - Шоколад «Millennium» молочний 100г	
ШОКОЛАД MILLENNIUM DISCOVER EUROPE	- Шоколад Millennium Discover Europe молочний 100г - Шоколад Millennium Discover Europe горечерний з апельсином 100г - Шоколад Millennium Discover Europe чорний з сіллю 100г - Шоколад Millennium Discover Europe молочний з цілими горіхами 100г - Шоколад Millennium Discover Europe молочний з цілим мигдалем 100г	

ЦУКЕРКИ MILLENNIUM	- Цукерки MILLENNIUM Elegance Асорті 285г - Цукерки MILLENNIUM Riviera 250г - Цукерки MILLENNIUM Riviera 125г - Цукерки MILLENNIUM Ocean Story 340г - Цукерки MILLENNIUM Ocean Story 170г - Цукерки MILLENNIUM Gold в молочному шоколаді 205г	
-----------------------	--	---

Кожен рік на основі маркетингових досліджень Компанія випускає новинку в загальному асортименті.

22 квітня 2020-го року Компанія презентувала нову лінійку лінійку шоколаду «Millennium зі стевією». У колекції представлено три види шоколаду:

1. Шоколад молочний 40% "Millennium зі стевією"
2. Шоколад чорний 74% "Millennium зі стевією"
3. Шоколад чорний 54% "Millennium зі стевією"

Дана серія шоколаду призначена для людей, які прагнуть вести здоровий спосіб життя, вважаючи за краще не вживати занадто багато цукру в щоденному раціоні, але все ж хочуть насолоджуватися шоколадом.

У шоколаді немає цукру, замість нього стевія. Стевію можна вважати найкращим природним замінником цукру. Екстракт стевії солодше цукру в 300 разів, але при цьому має нульову калорійність, що робить її ідеальним вибором для здорового способу життя.

Отже, виходячи з наведених даних у табл. 2.1, можна зробити висновок, що асортимент компанії досить різноманітний та відповідає сучасним вимогам споживчого попиту, тенденціям ринку та останнім трендам.

За результатами незалежних досліджень торгова марка "Millennium" була визнана загальновідомою в Україні - більш ніж 85% населення країни знайомі з продукцією фабрики.

2.3. Аналіз ринку, на якому діє підприємство

Кондитерський ринок України сильно змінився в умовах економічної кризи: ключові гравці здали свої позиції, а покупці вже по-іншому підходять до вибору солодошів. Проте протягом 2020 року попит на шоколад серед українців зріс на 10%.

За останніми даними основна частина кондитерського ринку України фактично перебуває в руках чотирьох великих компаній – це «АВК», «Конті», «Roshen» та «Millennium».

При цьому серед цих чотирьох монополістів найкраще справи йдуть у компанії «Roshen», яка попри пандемію змогла зміцнити свої позиції на вітчизняному кондитерському ринку.

На цей час вище згадані підприємства контролюють дві третини українського ринку і три чверті експорту. Конкуренція на внутрішньому ринку солодошів залишається високою – нині в країні офіційно працюють 750 виробників кондитерських виробів, які конкурують між собою за увагу споживача.

В Україні традиційно завжди був дуже насичений і дуже конкурентний ринок кондитерських виробів. Це сталося починаючи з радянських часів або навіть ще раніше. Адже в Україні найстарішою кондитерською фабрикою офіційно вважається Львівський «Світоч». У країні для розвитку цього ринку були всі можливості – це наявність власного борошна і цукру. В Україні не було тільки свого какао в силу несприятливого кліматичного середовища. Тому з настанням незалежності в Україні що тоді, що нині, існують два найсильніших конкурентних майданчики – це ринок горілчаних виробів і ринок кондитерських виробів.

Зазвичай в кожному районному центрі існував власний кондитерський цех і традиційно ця конкуренція залишається.

Також не варто забувати, що в Україні приблизно 15% продукції – це імпорту, товари якого також досить дорогі для українського споживача. Це зазвичай бельгійський, швейцарський і іспанська шоколад.

Нещодавно аналітики робили цікаве дослідження щодо порівняння цін шоколаду “Roshen” з високим відсотком какао (70%) і аналогічною закордонною продукцією. З’ясувалося, що ціни з боку компанії встановлені в принципі на середньоєвропейському рівні – приблизно 1,39 євро за шоколадку.

Іншими словами, тут вже йде конкуренція люкс-брендів. Але у своїй більшості в Україні більш популярний саме середній сегмент продукції. На 8 березня і день закоханих найчастіше купуються цукерки і як правило в коробках. Ця ж тенденція спостерігається і в період святкування Нового року.

При цьому вирішальним фактором при виборі того чи іншого виробництва кондитерських виробів для українців є зовнішній вигляд продукції. Наприклад, ті ж юридичні фірми вважають за краще дарувати в подарунок імпортний шоколад, який гарно виглядає і красиво розфасований. Середній бізнес зазвичай віддає перевагу фірмам “Roshen”, “ABK”, “КОНТИ” або “Millennium”.

В Україні чотири виробники, які входять до топ-100 світових виробників. При цьому той же Roshen займає 27 рядок світового рейтингу, що дуже вагомо для України.

При цьому звичайно ж шоколад – це не товар першої необхідності. Все в цілому залежить від купівельної спроможності населення.

Якщо у 2015 році в Україні спостерігалось падіння попиту на харчові продукти через сильне коливання валюти, то наразі ситуація стабілізувалася. Оскільки для українських виробників головне в цьому бізнесі – купівля какао за вигідною ціною, то зі стабільною валютою зробити це стало набагато простіше і вигідніше, ніж було раніше.

Також доцільно зауважити, що Україна збільшила рівень імпорту шоколаду за 2020 рік. Так, минулого року держава збільшила імпорт шоколаду на 28% – до 43 тисяч тонн. При цьому у 2019 році аналогічний результат дорівнював 33,6 тисячі тонн.

У грошовому значенні імпорт збільшився до 189,1 млн доларів, коли як раніше цей показник дорівнював 150,5 млн доларів.

Якщо до уваги взяти 2018 рік, то за його підсумками ринок кондитерських виробів в Україні трохи скоротився - за рахунок зменшення внутрішнього споживання солодоців. У той же час експорт і імпорт «кондитерки» продовжив зростати.

Скорочення відбулося в основному за рахунок борошняних кондитерських виробів, в той час як інші групи продовжили зростання. Такої ситуації на ринку борошняних кондитерських виробів посприяло підвищення цін основних видів сировини борошняних кондитерських виробів, наприклад, пшеничного борошна. Ще одним несприятливим чинником стало зменшення обсягів виробництва маргарину в 2018 році на 9%.

У структурі виробництва кондитерських виробів в Україні в натуральному вираженні більше половини (55,3%) займають різні борошняні вироби. Шоколад і продукти з вмістом какао разом складають частку в 23,6% (рис. 2.1).

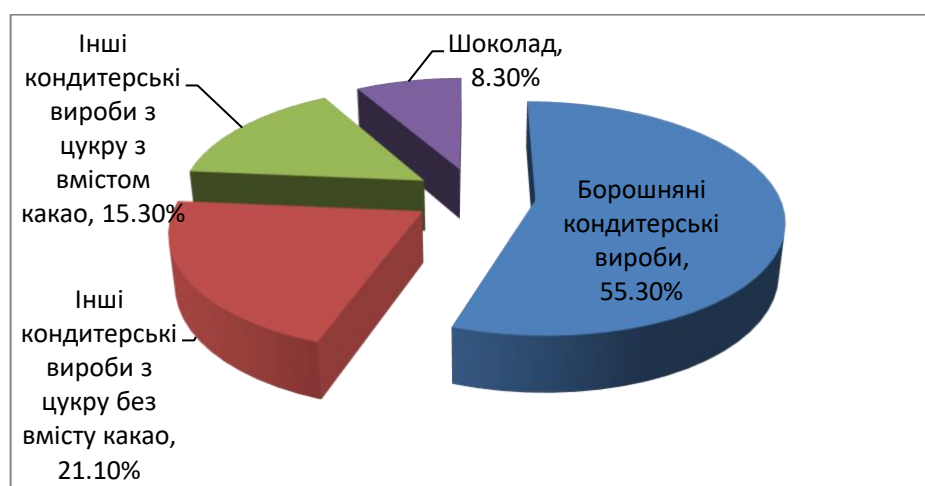


Рис.2.1 Структура виробництва кондитерських виробів в Україні в 2018 році в натуральному вираженні, %

У грошовому ж вираженні ситуація дещо інша. Найбільшу виручку від продажів генерують шоколадні плитки - 26,6%, печиво - 19,5% і шоколадні цукерки - 17,3%.

Шоколад також демонструє найдинамічніший зростання (29,8% в 2018 році) серед інших кондитерських виробів і входить в трійку продуктів з найбільшим внеском у розвиток ринку продовольчих кухарів повсякденного попиту.

В Україні можна прогнозувати подальше збільшення обсягу ринку кондитерських виробів за рахунок підвищення купівельної спроможності населення. Зростанню випуску продукції буде також сприяти розширення географії і кількісних характеристик експорту. Зміцнити позиції на внутрішньому і міжнародному ринках вітчизняним кондитерським компаніям допоможе вдосконалення технології виробництва і розширення його асортименту.

2.4. Сегментування ринку та позиціонування продукції конкурентів

В цілому асортимент кондитерських виробів можна розділити на три групи:

1. Борошниста група - печиво, пряники, вафлі та інші; за оцінками фахівців
2. цукристих група - карамель, мармелад, драже, зефір і інше
3. Шоколадна група - цукерки, плитки, батончики

Існує кілька підходів до класифікації ринку шоколаду:

- За змістом какао-продуктів
- За способом обробки
- За формою і консистенції
- За змістом добавок
- За ціною

Сегмент шоколадних кондитерських виробів умовно можна розділити на такі види продукції:

- шоколадні цукерки;
- вироби цукрові з какао;
- вироби в плитках, батончиках, пластинах;
- пасти шоколадні.

71% покупців віддають перевагу молочному шоколаду. Найбільшою популярністю у споживачів користується молочний шоколад без добавок - найчастіше купують саме його 36%. Почесне друге місце займає молочний шоколад з горіхами - йому віддають перевагу 27% споживачів. Молочний шоколад з начинками, або іншими добавками, найчастіше купують лише 8% споживачів.

Гіркий шоколад припадає до смаку 25% покупців, з них трохи менше половини (11% від загальної кількості споживачів шоколаду) вибирають шоколад без добавок, і стільки ж - з горіхами. При цьому люди у віці споживають гіркий шоколад частіше, ніж молодь. Збільшення частки покупців гіркого шоколаду зі збільшенням віку, можливо, пояснюється його корисними властивостями. Зміст какао-бобів в ньому перевищує 60%, також до складу входять вітаміни B1, B2, PP. Завдяки цьому гіркий шоколад зменшує ризик розвитку цукрового діабету, сприяє поліпшенню серцево-судинної діяльності, стабілізує холестерин, покращує приплив крові до мозку. Білий шоколад люблять тільки 4% покупців. Однозначно сказати, чим викликана така мала цифра, не можна. Не виключено, що в усьому винне поширена думка про те, що білий шоколад не є «справжнім» шоколадом зважаючи на відсутність у складі какао-бобів. Можливо, не всі знають, що замість них використовується масло какао.

Практично всі споживачі (93%) купують шоколад в плитках для себе. 43% купують шоколад для дорослих членів сім'ї, 35% - для дітей. 26% роблять покупку для друзів і знайомих. Де ж любителі солодкого їдять шоколад? Близько 2/3 опитаних (64%) їдять шоколад під час чаювання вдома або в гостях. 46% радують себе шоколадом, займаючись звичайними побутовими справами. 29% з допомогою шоколаду намагаються урізноманітнити обід або вечерю, 26% їдять шоколад на роботі, 25% - в дорозі (рис.2.2).

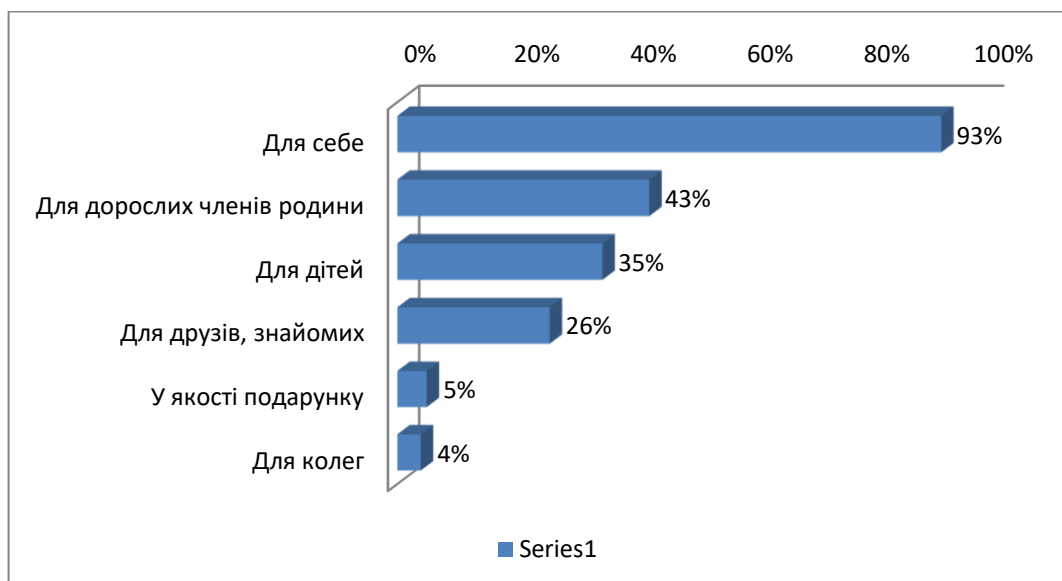


Рис. 2.2 Для кого купують шоколад

В результаті аналізу було виділено чотири основні мотиви, які рухають покупцями плиткового шоколаду: «смак і користь», «нові враження», «спосіб підтримати сімейні цінності» і «спосіб соціалізації». Виділені основні мотиви дозволили виділити п'ять сегментів споживачів: «байдужі» (35% від загальної кількості споживачів), «втягнуті» (27%), «сімейні» (16%) «любители шоколаду» (14%) і «соціально-орієнтовані» (8%), рис.2.3.

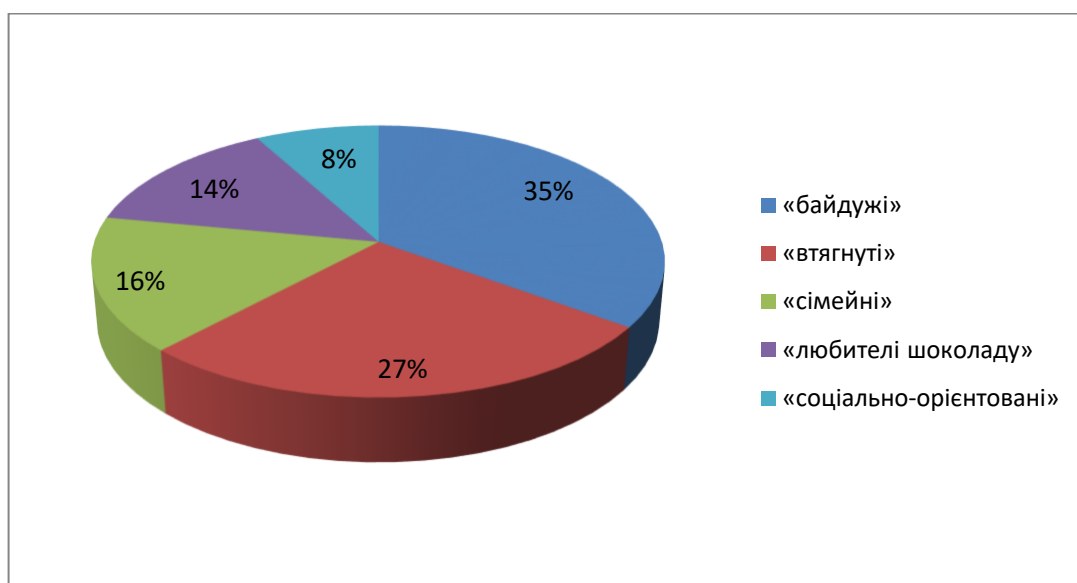


Рис. 2.3 Мотиви споживання шоколаду. Сегментація

«Залучені» - найактивніший сегмент покупців. Основний рушійний мотив в покупці шоколаду для них - спосіб соціалізації. У той же час в значній мірі для них важливі і інші мотиви - гонитва за новими враженнями, смак і користь шоколаду, можливість підтримки сімейних цінностей.

«Любителі шоколаду» орієнтовані, в першу чергу, на смак і користь, які приносить шоколад. Яскраво вираженого лідера в сегменті немає.

Для «сімейних» шоколад - це спосіб підтримати сімейні цінності. Тим не менш значущим фактором для них є смак і користь шоколаду.

«Соціально-орієнтовані» - самий нечисленний сегмент покупців. Шоколад для них - це спосіб підтримати сімейні цінності, і в меншій мірі можливість соціалізації в суспільстві.

«Байдужі» не мають яскраво виражених мотивів при покупці шоколаду.

Що ж стосується національної специфіки переваг, то, за даними TNS, максимальним попитом користується звичний з радянських часів молочний шоколад (його люблять 43% споживачів), хоча значна і частка чорного (у нього третину симпатиків); частка білого так і не піднялася вище 5%. Багатьом покупцям (20%) байдужий тип шоколаду. Характерно, що цінителі шоколаду без добавок - в явній меншості: їх лише 22%. Стільки ж покупців воліють шоколад з твердими включеннями (горіхи, родзинки та ін.), Ще до 7,5% - з кремовими і м'якими начинками. Решті 22,5% - все одно.

У своїй більшості (84%) українці купують шоколад відомих їм марок: 58% довіряють 2-3 маркам, ще 26% - однієї. При цьому жінки частіше вибирають шоколад з наповнювачами, чоловіки - чорний, без добавок, молодь - нові марки, літні - старі. Можливо, тому виведені на ринок марки рідко зникають повністю. Так, пішов з ринку шоколад "Театральний", деякі пористі шоколади. Однак найчастіше виробники діють за однією і тією ж схемою: спочатку розкручують одну марку, потім доповнюють її новими брендами.

Таблиця 2.2

Сегментування ринку кондитерських та шоколадних виробів та визначення цільових сегментів компанії «Millennium»

Ознака сегментування	Характеристики сегментів				
Вік	15-25	25-45	45-70		
Стать	Жіноча	Чоловіча			
Розмір сім'ї	1	2	3	4	5 і більше
Рівень життя, вимоги до товару	низькі – карамель, драже, печиво; нижче середнього – вагові цукерки з помадкою, не дуже якісними наповнювачами , пористий шоколад;	середні – білий, молочний та чорний в плитках;	вище середнього – шоколадні цукерки вагові, екстра чорний якісний шоколад;	високі – шоколад з цільними горіхами, фруктами, подарункові цукерки;	елітні – колекційний якісний чорний шоколад, мигдаль в шоколаді, трюфель
Рівень доходів на людину	Низький 2500-4000	Нижче середнього 4000-7000	Середній 7000-15 000	Вище середнього і високий 15 000 – 40 000	Дуже високий 40 000
Привід для здійснення покупки	Буденна покупка	Особливий випадок		Імпульсна покупка	
Ступінь необхідності продукту	Потрібен постійно		Потрібен іноді		

Складено автором за результатами власних досліджень

У результаті сегментування цільового ринку за зазначеними змінними його розбито на 180 сегментів. Після проведених досліджень, аналізу сегментування, можна виділити 87 цільових сегментів, розбивши їх на 3 категорії за даними :

- За складом сім'ї - усі можливі сегменти, від одиничної до багаточисельної;

- За рівнем доходу сім'ї – середній, вище середнього, високий;
- Вимоги до кондитерських виробів - вище середнього, високі, елітні.

Позиціонування товару на обраних сегментах цільового ринку

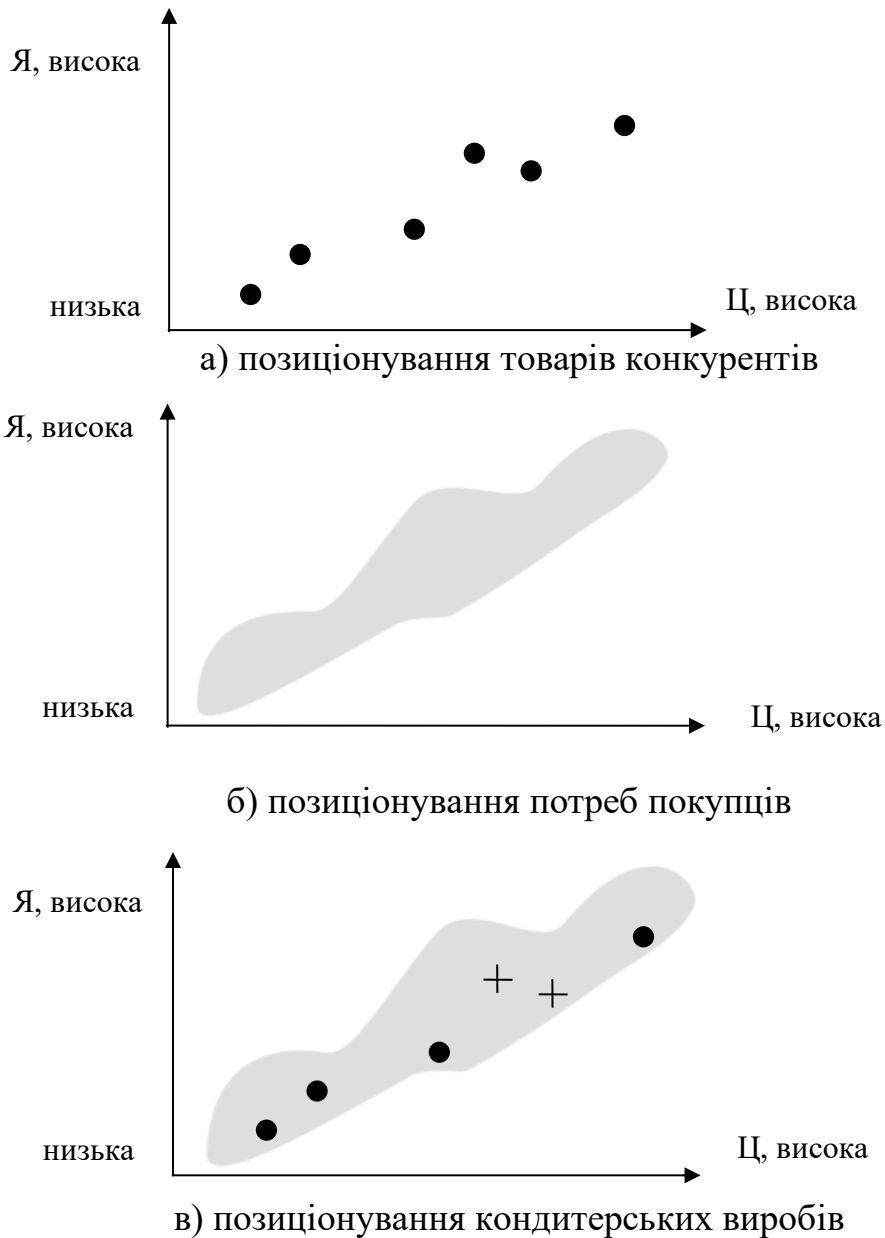


Рис. 2. Позиціонування шоколадної продукції на цільовому кондитерському ринку: **Я - якість продукції; Ц – ціна продукції**

За результатом дослідження, організація може вільно виходити на ринок, тому що не виникає заперечень з боку конкурентів через їхню відсутність у цій частині сегмента.

В результаті позиціонування визначені два види продукції фірми: кондитерські вироби високої якості і кондитерські вироби рівня вище середнього.

Для першого виду товару (вироби високої якості) конкурентів на цільовому ринку практично не існує, тому організація може вільно виходити на нього зі своєю продукцією. А от другий вид кондитерських виробів (вище середнього) вимагає значної уваги через наявність конкурентів. Хоча варто підкреслити, що ринок даного виду кондитерських виробів достатньо великий і великої небезпеки (ризик) для організації немає. На рис. 2в наведена зведена схема позиціонування товару організації, де товар позначено знаком "плюс" (+).

2.5. SWOT-аналіз та визначення перспективних напрямків розвитку підприємства Millennium

SWOT-аналіз є останнім етапом в аналізі господарської діяльності ТМ Millennium. Він є одним з найпростіших і найбільш поширених видів аналізу в маркетингу, в процесі якого перераховуються сильні і слабкі сторони компанії, пов'язані з підприємством, його продукцією, а також можливості і загрози. Останні є зовнішніми факторами, які знаходяться поза сферою впливу фірми. Можливості та загрози не лише впливають на становище компанії, але і вказують на необхідність стратегічних змін SWOT - аналіз передбачає усвідомлення і розгляд сильних і слабких сторін організації, визначення ситуацій, що становлять загрозу для бізнесу, і сприятливих ринкових можливостей.

До сильних сторін ТМ Millennium відносяться:

- позитивна репутація фірми;
- лідер на ринку шоколадних кондитерських виробів України;
- постійно оновлюється асортимент;
- потужна фінансова база;
- високий ступінь технічної оснащеності фабрик;
- стабільний купівельний попит;
- вихід на ринки багатьох країн;
- успішні заходи з просування продукції;

- систематичний аналіз споживчих переваг;
- чітко організована структура компанії;
- широка збутова мережа на території країни;
- конкурентоспроможний рівень якості та ціни продукції.
- Слабкими сторонами компанії є:
- нестабільний рівень цін на сировину;
- висока собівартість продукції;
- дорогий процес просування нових виробів.
- Можливостями для компанії є:
- ослаблення законодавчих обмежень;
- проникнення на нові ринки;
- зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок;
- розробка товарів для нової групи споживачів;
- підвищення продуктивності на підприємствах;
- позитивна зміна курсу національної валюти;
- розширення частки ринку.
- До загроз для діяльності відносяться:
- досить сильні конкуренти;
- недобросовісна конкуренція;
- нерозвинена торгова інфраструктура;
- неповернення ПДВ;
- валютний ризик при здійсненні ЗЕД;
- зростання частки імпорту в загальному обсязі продажів.

Грунтуючись на проведеному аналізі для Компанії Millennium можна виділити наступні функціональні стратегії:

1. Стратегії, засновані на сильних сторонах і можливостях кондитерської фабрики ТМ Millennium:
1. Використовуючи дані систематичного аналізу споживачів, успішну політику просування нових товарів і можливість розробки продукції для нової групи

споживачів, Millennium може розширити виробництво кондитерської продукції спеціально для дітей та розвивати продукти для категорії корисного харчування.

2. Можливість зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок "відкриває двері" на нові ринки збуту.

3. Маючи потужну фінансову базу, Millennium може підвищити продуктивність на фабриці, закупаючи нове обладнання.

4. Висока репутація Millennium дозволяє їй зміцнювати свої позиції на нових ринках збуту.

5. Позитивний імідж і чітко організована структура Millennium дає можливість підвищувати кваліфікацію персоналу.

Стратегії, засновані на сильних сторонах і загрози підприємства:

1. Лідерство Millennium дає їй право на внесення коректив у роботу торгових інфраструктур.

2. Високий ступінь технічної оснащеності фабрики дає можливість виробляти продукцію, ні в чому не поступається продукції імпортерів.

3. Конкурентоспроможні рівень якості і ціни і досвід успішної роботи в даній галузі дозволяє успішно конкурувати з виробниками кондитерської продукції.

Стратегії, засновані на слабких сторонах і можливостях:

1. Підвищення продуктивності на фабриках на сучасному обладнанні дозволить знизити собівартість продукції.

2. Ослаблення законодавчих обмежень звільнить кошти для просування продукції за кордоном.

3. Розробка товарів для нової групи споживачів (наприклад, для дітей) зробить ТМ Millennium більш відомою за кордоном.

Стратегії, засновані на погрозах підприємства і його слабких сторонах:

1. Необхідно перекваліфікувати персонал, знижувати собівартість продукції і активно просувати торгову марку на нових ринках збуту. Це буде конкурентною перевагою в боротьбі з конкурентами.

На основі проведеного аналізу можна прийняти для подальшого втілення в життя стратегію, що передбачає вихід ТМ Millennium на нові зовнішні ринки за рахунок нових продуктів в нових категоріях.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ

ПІДПРИЄМСТВА MILLENNIUM

3.1. Розробка заходів з вдосконалення товарного асортименту підприємства Millennium

Асортимент продукції, яку випускає підприємство, потребує періодичного перегляду. Не завжди великий товарний портфель сприятливо позначається на фінансових показниках, часто присутні економічно шкідливі позиції, наявність яких в асортименті невиправдане. Крім того, великий асортимент розпорошує сили компанії і ускладнює грамотну пропозицію товару клієнтам.

Кожна товарна позиція в портфелі компанії відіграє певну роль. Одні товари забезпечують потік покупців, інші формують маржинальний дохід, треті товари підприємство утримує заради іміджу. Є група товарів, які можна безболісно виключити з асортименту продукції, що реалізовується. Маржинальний дохід сильно не знизиться, зате відбудеться вивільнення заморожених оборотних коштів і скоротяться накладні витрати. Завдання підприємства - виявити ці товари і позбутися від такого економічно шкідливого асортименту. Іншими словами, потрібно оптимізувати товарний асортимент компанії.

Мети оптимізації асортименту:

- забезпечення максимальної рентабельності підприємства;
- стабільна робота компанії в короткостроковій і довгостроковій перспективі;
- поліпшення економічних показників.

Оптимізація асортименту передбачає прийняття компромісного рішення, в якому найбільш повно враховані планові фінансові показники, виробничі та технологічні можливості підприємства, обмеження з матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, яка склалася і прогнозована ситуація на ринку.

Процес оптимізації асортименту складається з п'яти етапів.

Етап 1. Аналіз динаміки і структури продажів.

Маркетингова служба аналізує фактичні дані по реалізації товарних груп (окремих товарів). Фахівці визначають сформований попит, виявляють тенденції зміни попиту на продукцію, оцінюють фактичні обсяги продажів в динаміці за певний період по кожному виду продукції.

Етап 2. Прогнозування попиту на продукцію.

На даному етапі на підставі виявлених тенденцій за існуючими в асортиментному портфелі товарам складають план їх реалізації. При цьому враховують появу нової продукції і конкурентне середовище. Цей план повинен відображати максимально можливий асортимент.

Етап 3. Фінансовий аналіз плану реалізації та підготовка пропозицій.

Фінансово-економічна служба проводить економічні розрахунки за планом продажів (з максимальним асортиментом) і на підставі економічних даних вносить пропозиції щодо оптимізації асортименту.

Етап 4. Експертиза пропозицій.

Підрозділи підприємства, пов'язані з реалізацією і виробництвом продукції, обговорюють економічні показники плану продажів і пропозиції щодо зміни асортименту. З урахуванням думки всіх підрозділів формується остаточний асортиментний портфель.

Етап 5. Затвердження нового асортиментного портфеля.

Після проведення експертної ради і прийняття компромісного рішення стверджують новий асортиментний портфель.

Даний процес оптимізації асортименту дозволяє врахувати безліч різних чинників.

Оскільки основна мета будь-якого комерційного підприємства - отримання прибутку, то визначальним фактором є економічні показники. Саме вони є основою для додавання нових товарних позицій і закриття економічно шкідливих товарів (товарних груп).

Оцінивши загальну ситуацію на ринку кондитерських виробів, розглянемо частку, яку займає на ринку кондитерська фабрика компанії Millenium (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Частка ринку Millenium за товарними категоріями

Сегмент ринку	Частка ринку, %				Динаміка, %		
	2017	2018	2019	2020	2018-2017	2019-2018	2020-2019
Загальний ринок (Шоколад і цукерки)	0,67	0,60	0,65	0,59	-0,07	0,05	-0,06
Шоколад	0,91	0,69	0,66	0,53	-0,22	-0,02	-0,13
Цукерки в упаковці	0,42	0,50	0,63	0,66	0,09	0,13	0,03
Приватні марки (шоколад)	0,53	5,10	10,15	10,87	4,58	5,05	0,71
Приватні марки (цукерки)	3,33	6,97	16,59	13,98	3,64	9,62	-2,61
Шоколад формату 200 гр.	23,29	10,57	6,59	4,48	-12,72	-3,98	-2,11
Трюфель	7,69	10,03	8,46	9,59	2,33	-1,56	1,13
Шоколад формату 100 гр.	0,39	0,38	0,43	0,39	-0,01	0,06	-0,04
Шоколад порційний	2,01	1,46	0,71	0,54	-0,55	-0,75	-0,18
Асорті	1,21	1,24	1,99	1,83	0,03	0,74	-0,16

(Джерело: Таблицю складено автором)

Спираючись на дані, представлені в таблиці, слід зазначити, що в цілому частка Millenium на ринку кондитерських виробів в порівнянні з 2017 р впала на 0,06%. Швидше за все це пов'язано з сезонністю продукції, а також з економічною ситуацією в країні. Однак, за деякими джерелами ЗМІ (засобів масової інформації), економіка української держави починає адаптуватися до умов, що склалися і простежується тренд на скорочення продукції зарубіжного виробництва. Це повинно позитивно позначитися для всіх виробників кондитерських виробів. Також слід відзначити зростання відсотка частки на ринку окремих категорій: «цукерки в упаковці» - 0.03%, «приватні марки (шоколад)» - 0,71%, «трюфеля» - 1,13%. В цілому за підсумком загальної ситуації на ринку зростання споживання цукристих кондитерських виробів українського виробництва зростає, незважаючи на сезонність продукції.

Виходячи з даних, отриманих за результатами SWOT-аналізу, проведеного у 2-му розділі роботи, можна зробити наступні висновки: стратегічний пріоритет компанії Millenium, в цій ситуації, можна визначити як вдосконалення виробництва, яке допоможе компанії наблизитися до передового рівню, або опинитися попереду конкурентів, а також прихильність споживачів до українського шоколаду. Це цілком обґрунтовано, тому що раніше було відмічено, в аналізі ринку, що настає тренд заміщення імпоротної продукції і наявність прихильності до вітчизняного шоколаду. В якості основних ідей, до реалізації, рекомендовано провести оновлення асортименту, яке допоможе збільшити кількість клієнтів, а значить, стане черговим і дуже важливим кроком у розвитку та становленні компанії. Важливо звернути увагу на те, щоб кількість товарних груп не була занадто великою. Це спричинить за собою складність покупця у виборі того чи іншого продукту (смаку). Внаслідок чого, центральною проблемою компанії Millenium можна назвати такі: залежність від постачальників, так як велика кількість сировини приходить з-за кордону, розрахунок проводиться в іноземній валюті, і друга проблема - це існування продукції, яка користується малим попитом в силу ЖЦТ, або через сезонність.

Рекомендації

Необхідно посилити рекламну діяльність, спрямовану на кінцевого споживача, з метою посилення конкурентоспроможності організації та стабілізації стрибків попиту на продукцію. Також варто звернути увагу на оновлення асортименту. Для даної компанії випуск новинок не призведе до серйозного збільшення витрат, і, плюс до всього, ці новинки посприяють виходу на нові ніші. Єдиним ризиком для компанії може бути тільки те, що нова продукція спочатку не буде користуватися високим попитом, що легко можна буде залагодити за допомогою запуску пробних партій, активної реклами і просування продукції в мережі Інтернет.

Стратегічний наступ

З точки зору матриці Ансоффа природною, але не єдиною стратегією для компанії є прагнення до збільшення продажів, де основним інструментом може служити підвищення якості товарів і залучення нових клієнтів за рахунок реклами.

Друга цілком реалізована стратегія - стратегія розвитку ринку. Компанія повинна збільшити частку відсотка експорту продукції за кордон.

Після аналізу ринку і визначення своїх слабких сторін і загроз, необхідно представити градацію свого асортименту, взяти дані з продажу, і на основі цих даних за допомогою матриць БКГ (Бостонська консалтингова група) і GE (General Electric McKinsey) проаналізувати свій асортимент і зрозуміти, у що необхідно інвестувати, а що можливо краще прибрати з асортиментної матриці.

Охарактеризувавши градацію асортименту на підприємстві, розглянемо за допомогою простого, але дуже ефективного інструменту найбільш перспективні і, навпаки, самі «слабкі» продукти підприємства. Побудувавши матрицю БКГ, підприємство отримує наочну інформацію, на основі якої воно приймає рішення про те, в які товари необхідно інвестувати, розвивати і берегти, а які слід ліквідувати.

Таблиця 3.2

Матриця БКГ компанії Millenium

Найменування продукту	2017 р Millenium	2018 р Millenium	2017 р Рошен	Темп зростання	Частка ринку
1. Трюфель	234 592,00	358 180,90	310 451,85	152%	115%
2. Шоколад (Плитки)	353 553,60	344 950,00	373 541,00	97%	92%
3. Коробка цукерок Асорті	316 013,91	292 190,82	282 154,15	92%	103%
4. Шоколад порційний	96 033,56	86 610,32	75 451,50	90%	115%
5. Цукерки з крихтою	147 034,00	163 593,00	110 484,21	111%	148%
6. Шоколад з начинками	56 389,51	104 190,40	120 141,15	184%	86%

Джерело: таблиця складена автором на підставі отриманої інформації з підприємства

На основі даних таблиці 3.2 формується Матриця БКГ (рис.3.1)

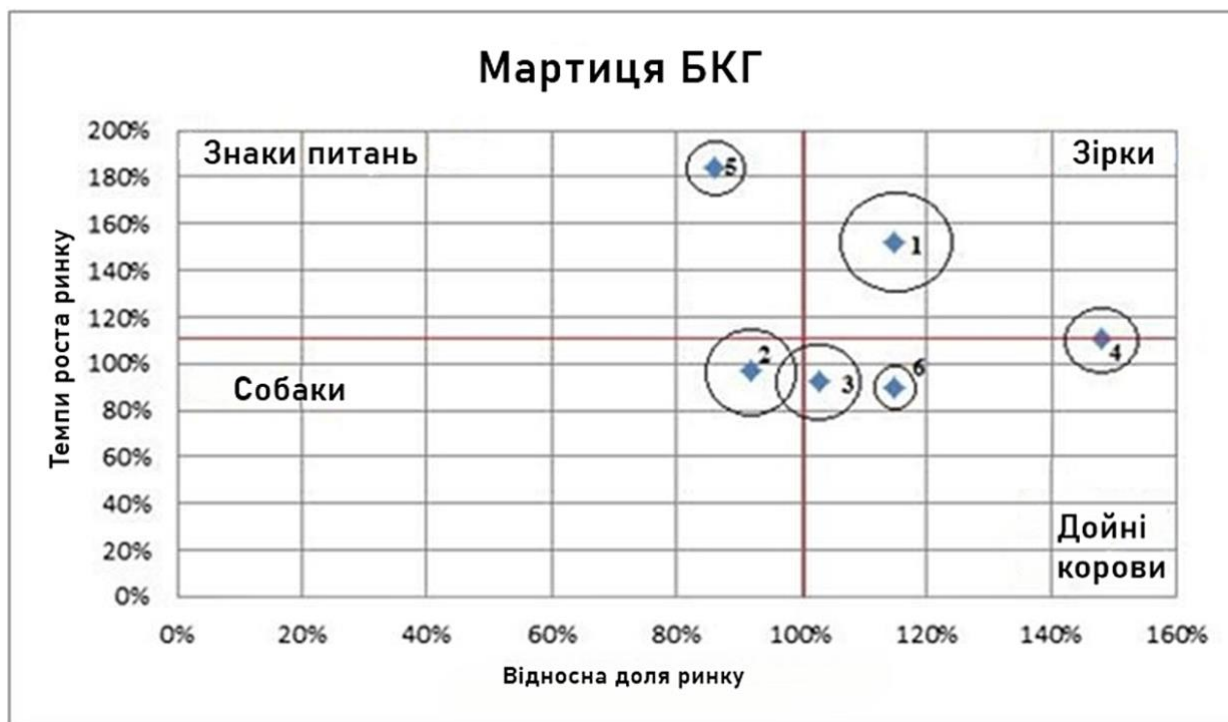


Рис. 3.1 Матриця БКГ товарів компанії Millenium

Побудувавши і проаналізувавши матрицю БКГ, можна зробити наступний висновок:

Прийняти управлінські і комерційні рішення щодо наступних груп матриці БКГ. «Зірки» - прагне зберегти лідируючі позиції. «Дійних корів» - отримати максимально можливий прибуток, утримуючи асортимент, як можна довше в поточній позиції. «Знаки питання» - продукція в цій частині має перспективу і потребує значної частини інвестування для входження в категорію зірки, хоч зараз дана група не приносить високу прибутковість, але в подальшому, при сприятливому зовнішньому середовищі, товар може перейти в категорію дійної корови або зірки. Категорія «собак» - дану продукцію слід прибрати з ринку, так як вона вичерпала свої можливості, і на ЖЦТ простежується спад споживання, або необхідно почати розробляти поліпшений продукт даної категорії.

Матриця БКГ не завжди відображає дійсну картину того, що відбувається. Тому потрібно брати до уваги розмір ринку і ступінь конкуренції на ньому, щодо темпів зростання. Якщо розмір ринку малий, а ступінь конкуренції занадто висока, то даний ринок не є привабливим для потенційних інвесторів. На цей рахунок існує

матриця «привабливість галузі - конкурентоспроможність» по-іншому називається також матриця General Electric (GE) / McKinsey - це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту компанії.

Таблиця 3.3

Матриця GE компанії Millenium

Привабливість галузі	Коефіцієнт зважування	Трюфель 152%	Шоколад (плитки) 97%	Коробка конфет «Асорті» 92%	Шоколад порційний 90%	Цукерки з вафельної крихтою 111%	Шоколад з начинками 184%
Темпи зростання асортиментної групи високі або перевищують зростання ринку	0,1	6 = 0,6	4 = 0,4	3 = 0,3	4 = 0,4	6 = 0,6	10 = 1
Розмір ринку	0,15	7 = 1,05	5 = 0,75	10 = 1,5	6 = 0,9	8 = 1,2	8 = 1,2
Існує можливість розширення асортименту	0,08	4 = 0,32	7 = 0,56	3 = 0,24	9 = 0,72	5 = 0,4	10 = 0,8
Обсяг продажів високий	0,3	10 = 3	6 = 1,8	4 = 1,2	7 = 2,8	7 = 2,8	9 = 2,7
Існування на ринку прихованих і незадоволених потреб	0,25	10 = 2,5	8 = 2	3 = 0,75	8 = 2	6 = 1,5	9 = 2,25
Ризики впливу зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціальних тенденцій) мінімальні	0,12	5 = 0,6	5 = 0,6	2 = 0,24	5 = 0,6	6 = 0,72	5 = 0,6
Загалом	1	8,07	6,11	4,23	7,42	7,22	8,55
Стійкість бізнесу (критерії конкурентоспроможності товару)	Коефіцієнт зважування	Трюфель 115%	Шоколад (плитки) 92%	Коробка конфет «Асорті» 103%	Шоколад порційний 115%	Цукерки з вафельної крихтою 148%	Шоколад з начинками 86%
Товар компанії має унікальну перевагу (властивості, вид, спосіб приготування)	0,27	10 = 2,7	8 = 2,18	6 = 1,62	10 = 2,7	6 = 1,62	10 = 2,7
Товар задовольняє потреби споживачів	0,2	9 = 1,8	9 = 1,8	7 = 1,4	10 = 2	8 = 1,6	8 = 1,6
Сила бренду	0,15	7 = 1,05	7 = 1,05	6 = 0,9	7 = 1,05	6 = 0,9	8 = 1,2
Фінансова можливість існування на ринку	0,12	6 = 0,72	7 = 0,84	6 = 0,72	5 = 0,6	6 = 0,72	7 = 0,84
Рівень конкуренції на ринку	0,15	6 = 0,9	10 = 1,5	9 = 1,35	7 = 1,05	9 = 1,35	9 = 1,35
Швидкість адаптації компанії в разі ринкових змін	0,11	5 = 0,55	7 = 0,77	8 = 0,88	7 = 0,77	7 = 0,77	8 = 0,88
Загалом	1	7,72	8,12	6,87	8,17	6,96	8,57

Джерело: таблиця складена автором

На основі даних з таблиці 3.3 будується матриця GE (рис.3.2)



Рис. 3.2 Матриця GE

Провівши аналіз асортименту за допомогою матриці GE, можна зробити наступний висновок. Виходячи з отриманих даних, компанія-виробник Millenium має ряд переможців. При такому асортименті компанія повинна утримувати позиції і інвестувати в дану продукцію, оскільки вона більш приваблива. Також існує товар, який потрапляє під категорію Середній бізнес. В такому випадку, компанії необхідно максимально витягти з даного продукту прибуток, а після вивести його. Даний портфель є відносно збалансованим, тому що містить в основному продукцію «переможців» і розвиваються «переможців». Дана продукція є основною на підприємстві. Існує також і інша, яка з великою часткою ймовірності увійде в категорію «знаків питання» і «виробників прибутку». Часто компанії мають незбалансовані портфелі. Якщо все - таки з'ясується, що у компанії занадто багато «переможців», то необхідно терміново розробити або придбати товар, який буде потрапляти під категорію «виробників прибутку».

3.2. Маркетинговий бюджет запропонованих заходів

Після аналізу асортименту слід перейти до його оптимізації та розрахунку прогнозних значень. До уваги береться ABC аналіз, який покаже, який асортимент

приносить найбільший прибуток і відповідно який асортимент необхідно вивести з матриці.

ABC аналіз - це метод, який доцільно використовувати для поліпшення і оптимізації асортименту на підприємстві. Метод дозволяє виявити найбільш значущі ресурси компанії з точки зору обсягу продажів і валового прибутку. Завдяки такому ранжируванню, компанія грамотно розставляє пріоритети діяльності і дозволяє використовувати обмежені ресурси з великим ефектом. Проведення ABC аналізу компаніями відбувається зазвичай 1 раз в рік. Можна проводити і 1 раз на місяць, але тоді явно не простежується динаміка продажів.

Так як підприємство має більше 200 найменувань продукції в 10 категоріях. Тому доцільно представити Асортиментний аналіз за категоріями в розрізі приватних марок і власних марок, який показує річну 2019 до 2020 р динаміку продажів, кг.

Таблиця 3.4

Динаміка продажів за категоріями

Категорії	Продажі, кг		Зміна 2019 р.- 2020 р%
	2019 р	2020 р	
Власні марки	1 082 489,169	743 785,19	-31,28936405
Шоколад у плитках	642 167,877	310 993,72	-51,57127377
Цукерки Асорті	235 395,315	201 685,25	-14,32062026
Цукерки з вафельної крихтою	26 552,769	102 406,92	+285,6732312
Шоколад порційний	72 333,508	58 931,02	-18,52874655
Трюфель	85 925,585	50 186,02	-41,59362941
Шоколад з начинками	0,000	6 918,30	-
Фрукти в шоколаді	5 033,646	4 761,71	-5,402415133
Цукерки	14 135,969	7 893,00	-44,16371548
Набори	944,508	9,261538462	-99,01943218
Приватні марки	580 130,085	708 903,31	+22,19730135
Трюфель	181 224,615	275 523,77	+52,03440694
Шоколад у плитках	256 579,692	242 269,23	-5,577394458
Цукерки з вафельної крихтою	105 410,769	118 148,46	12,0838624
Шоколад з начинками	35 684,238	72 454,15	+103,0424551
Шоколад порційний	461,538	+507,6923077	10
Цукерки Асорті	769,231	0	-
СМ колекція	241 737,838	237 448,24	-1,774484304
Цукерки Асорті	99 753,538	140 684,00	+41,03158862
Шоколад у плитках	106 479,992	73 598,67	-30,88028311
Трюфель	35 504,308	21 232,92	-40,19620588
Шоколад порційний	0,000	1 932,65	-
Підсумок	1 904 357,09	1 690 136,74	+141,7452811

Джерело: таблиця складена автором

За даними, наведеними в таблиці, відбулося скорочення на 31% продажу власних марок і на 22% зросли приватні марки, на незмінному рівні залишилися продажу по сезонним колекціям. Перш за все, це пов'язано зі зміною продажів по регіонах і оптимізації асортименту всередині продуктових категорій.

На підставі поданої динаміки проведемо ABC- аналіз для виявлення групи товарів, які користуються більш стійким попитом, здатністю прогнозування, а також виявимо категорії, які коливаються від сезону.

Таблиця 3.5

ABC – аналіз асортименту компанії Millennium

Категорії	2020 р	частка%	Накопичувальна частка %	Група
Шоколад у плитках	310 993,723	18,40051	18,401	A
Трюфель	275 523,769	16,30186	34,702	A
Шоколад у плитках	242 269,231	14,3343	49,037	A
Цукерки Асорті	201 685,246	11,93307	60,970	A
Цукерки Асорті	140 684,000	8,323824	69,294	A
Цукерки з вафельною крихтою	118 148,462	6,990468	76,284	A
Цукерки з вафельною крихтою (арахісом)	102 406,923	6,059091	82,343	B
Шоколад у плитках	73 598,669	4,354599	86,698	B
Шоколад з начинками	72 454,154	4,286881	90,985	B
Шоколад порційний	58 931,015	3,48676	94,471	B
Трюфель	50 186,015	2,969346	97,441	C
Трюфель	21 232,923	1,256284	98,697	C
Цукерки	7 893,000	0,467004	99,164	C
Шоколад з начинками	6 918,300	0,409334	99,573	C
Фрукти в шоколаді	4 761,708	0,281735	99,855	C
Цоколад порційний	1 932,646	0,114349	99,969	C
Цоколад порційний	507,692	0,030039	99,999	C
Набори	9,262	0,000548	100,000	C
Підсумок	1 690 136,74			

Висновок за отриманими даними.

Група товарів категорії А - товари локомотиви на даному підприємстві, найважливіші ресурси. Без їх наявності компанія буде нести великі втрати. Ресурси групи А повинні жорстко регулюватися, з максимальною точністю прогнозувати, необхідно проводити частий моніторинг продажів, стежити за конкурентоспроможністю на ринку.

Група товарів категорії В - дана категорія стабільна і приносить хороший дохід компанії. Зазвичай такі товари називають «дійною коровою». Інвестувати в цю продукцію потрібно помірно, тільки лише для підтримки.

Група товарів категорії С - товари, які найменш важливі для компанії. Даний асортимент не приносить ніякого прибутку і тягне компанію вниз. Необхідно проводити політику трансформації даного асортименту в групи В і А, є ймовірність, що це новий товар і тільки що вийшов на ринок. Також це може бути товар, характерний для будь-яких свят. Тому необхідно прийняти єдино вірне рішення щодо подальшої долі продукту.

Проведений аналіз показав, що найбільш актуальним резервом підвищення ефективності формування виробничої програми компанії Millenium є розширення асортименту продукції, що випускається підприємством продукції з акцентом на найбільш прибуткову категорію. З метою реалізації даного резерву пропонується включення в асортимент нові смаки продукції підприємства для отримання нових видів продукції:

- цукерки суфле;
- шоколадні цукерки типу асорті з начинкою;
- шоколад з великими добавками;
- пралінові цукерки з великими добавками;
- карамель, цукерки і шоколад фізіологічного харчування.

Пропонована програма освоєння нових видів продукції компанії Millenium відображена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Пропонована програма освоєння нових видів продукції компанії Millenium

Найменування нових сортів кондитерських виробів	Кількість асортиментних позицій
Цукерки суфле	6
Шоколадні цукерки типу асорті з начинкою	6
Шоколад з великими добавками	3
Пралінові цукерки з великими добавками	4
Карамель, цукерки і шоколад фізіологічного харчування	7
Разом	26

З даних таблиці видно, що до впровадження пропонується 5 сортів кондитерських виробів, що включають в себе 26 асортиментних найменувань.

Для реалізації запропонованого проекту необхідно придбання нового обладнання: глазирувальної лінії SIRE N85 і машини для загортання MC1F в цукерковий цех №3.

Інвестування даного проекту буде здійснюватися за рахунок власних коштів підприємства.

Очікувані обсяги реалізації нової продукції, згідно даних досліджень маркетингової служби підприємства відображені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані обсяги реалізації нової продукції

Найменування асортиментної позиції	Очікуваний обсяг продажів, тонн
Цукерки суфле	4,0
Шоколадні цукерки типу асорті з начинкою	28,0
Шоколад з великими добавками	24,0
Пралінові цукерки з великими добавками	7,0
Карамель, цукерки і шоколад фізіологічного харчування	3,0
Разом	66,0

З даних таблиці видно, що загальний обсяг виробництва нової продукції заплановано у розмірі 66,0 тонн.

Розрахунок відпускної ціни кожної асортиментної позиції відображено у таблиці 3.8

Таблиця 3.8

Розрахунок відпускної ціни

Найменування асортиментної позиції	Повна собівартість- имість, тис.грн. / кг	Рентабельність вироби, %	Цільовий прибуток, тис.грн. / кг	Відпускна ціна без ПДВ, тис.грн. / кг	ПДВ (за ставкою 20%)	Відпускна ціна з ПДВ, тис.грн. / кг
Цукерки суфле	104,9	5,7	6,0	110,9	22,2	133,1
Шоколадні кон-фети типу асорті з начинкою	124,8	5,3	6,6	131,4	26,3	157,7
Шоколад з великими добавками	136,3	5,3	7,2	143,5	28,7	172,2
Пралінові цукерки з великими добавками	118,6	5,5	6,5	125,1	25,0	150,1
Карамель, конфе-ти і шоколад фізіологічного харчування	84,7	5,8	4,9	89,6	17,9	107,5

Розрахунок одноразових витрат на реалізацію проекту відображено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок одноразових витрат на реалізацію проекту

Найменування статті витрат	Величина витрат, млн.грн.
Витрати з придбання обладнання	612,00
Витрати по встановленню обладнання (Укрупнено 2% від витрат на придбання)	12,24
Витрати по розробці і налагодженню техпроцесу	54,00
Інші витрати (укрупнено 1% від суми попередніх)	6,78
Разом	685,02

З даних таблиці видно, що величина одноразових витрат на реалізацію проекту з розширення товарного асортименту складе 685,02 млн.грн.

Розрахунок одноразових витрат на реалізацію проекту відображено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.10

Розрахунок одноразових витрат на реалізацію проекту

Найменування статті витрат	Величина витрат, млн.грн.
Витрати з придбання обладнання	612,00
Витрати по встановленню обладнання (Укрупнено 2% від витрат на придбання)	12,24
Витрати по розробці і налагодженню техпроцесу	54,00
Інші витрати (укрупнено 1% від суми попередніх)	6,78
Разом	685,02

З даних таблиці видно, що величина одноразових витрат на реалізацію проекту з розширення товарного асортименту складе 685,02 млн.грн.

Поточні витрати будуть включати в себе витрати на виробництво і реалізацію нової продукції (собівартість продукції) і амортизаційні відрахування.

Розрахунок річної собівартості продукції відображено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.11

Розрахунок річної собівартості продукції

Найменування асортиментної позиції	Очікуваний обсяг продажів, тонн	Повна собівартість- имість, тис.грн. / кг	Величина річної собівартості, млн.грн.
1	2	3	4
Цукерки суфле	4,0	104,9	419,6
Шоколадні цукерки типу асорті з начинкою	28,0	124,8	3494,4
Шоколад з великими добавками	24,0	136,3	3271,2
Пралінові цукерки з великими добавками	7,0	118,6	830,2
Карамель, цукерки і шоколад фізіологічного харчування	3,0	84,7	254,1
Разом	66,0		8269,5

З даних таблиці видно, що величина поточних витрат складе 8269,5 млн.руб.

Розрахунок амортизаційних відрахувань здійснюється за формулою:

$$Z_a = Z_{\text{обор}} \times Na: 100$$

де Z_a - величина амортизаційних відрахувань,

$Z_{\text{обор}}$ - витрати на придбання обладнання,

Na - норма амортизації (термін служби обладнання прийнятий в розмірі 15 років, норма амортизації приймається в розмірі 6,67%,).

Величина амортизаційних відрахувань складе:

$$Z_a = 612,00 \times 0,0667 = 40,82 \text{ млн. грн.}$$

Поточні витрати будуть включати в себе витрати на виробництво і реалізацію нової продукції (собівартість продукції) і амортизаційні відрахування.

Розрахунок річної собівартості продукції відображено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок річної собівартості продукції

Найменування асортиментної позиції	Очікуваний обсяг продажів, тонн	Повна собівартість-имість, тис.грн. / кг	Величина річної собівартості, млн.грн.
1	2	3	4
Цукерки суфле	4,0	104,9	419,6
Шоколадні цукерки типу асорті з начинкою	28,0	124,8	3494,4
Шоколад з великими добавками	24,0	136,3	3271,2
Пралінові цукерки з великими добавками	7,0	118,6	830,2
Карамель, цукерки і шоколад фізіологічного харчування	3,0	84,7	254,1
Разом	66,0		8269,5

З даних таблиці видно, що величина поточних витрат складе 8269,5 млн.грн.

Розрахунок амортизаційних відрахувань здійснюється за формулою:

$$Z_a = Z_{\text{обор}} \times Na: 100, (3.1)$$

де Z_a - величина амортизаційних відрахувань,

$Z_{\text{обор}}$ - витрати на придбання обладнання,

Na - норма амортизації (термін служби обладнання прийнятий в розмірі 15

років, норма амортизації приймається в розмірі 6,67%,).

Величина амортизаційних відрахувань складе:

$$Z_a = 612,00 \times 0,0667 = 40,82 \text{ млн. грн.}$$

З даних таблиці видно, що рентабельність продукції запланована на рівні 5,3-5,8%, що повинно забезпечити додаткову цінову конкурентну перевагу і затребуваність нової продукції на ринку.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Розрахунок очікуваної виручки від реалізації відображено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок очікуваної виручки від реалізації

Найменування асортиментної позиції	Очікуваний обсяг продажів, тонн	Відпускна ціна з ПДВ, тис.грн. / кг	Очікувана виручка від реалізації, млн.грн.
Цукерки суфле	4,0	133,1	532,2
Шоколадні цукерки типу асорті з начинкою	28,0	157,7	4415,5
Шоколад з великими добавками	24,0	172,2	4133,5
Пралінові цукерки з великими добавками	7,0	150,1	1051,0
Карамель, цукерки і шоколад фізіологічного харчування	3,0	107,5	322,6
Разом	66,0		10454,9

З даних таблиці видно, що очікувана виручка від реалізації складе 10454,9 млн.грн.

Величина ПДВ:

$$\text{ПДВ} = 10454,9 \times 20 : 120 = 1742,48 \text{ млн.грн.}$$

Виручка від реалізації без урахування ПДВ:

$$\text{ВР без НДС} = 10454,9 - 1742,48 = 8712,42 \text{ млн.грн.}$$

Прибуток від реалізації визначається за формулою:

$$\text{Пр} = \text{ВР без НДС} - \text{С} - \text{За}, (3.2)$$

де ВРбезНДС - виручка від реалізації без урахування ПДВ;

С - повна собівартість;

за - величина амортизаційних відрахувань.

$$\text{Пр} = 8712,42 - 8269,5 - 40,82 = 402,10 \text{ млн.грн.}$$

Податок на прибуток за ставкою 18%:

$$\text{ППР} = 402,10 \times 0,18 = 72,38 \text{ млн.грн.}$$

Чистий прибуток:

$$\text{Пч} = 402,10 - 72,38 = 329,72 \text{ млн.грн.}$$

Таким чином, при одноразових витратах в розмірі 685,02 млн.грн., Реалізація проекту дозволяє підприємству збільшити чистий прибуток на 329,72 млн.руб. на рік.

Оскільки реалізація проекту передбачає наявність одноразових вкладень, необхідно визначити термін їх окупності, оскільки високе значення даного показника навіть при позитивному прирості прибутку дозволяє констатувати неефективність проекту.

Термін окупності одноразових витрат визначається динамічним методом. Розрахунок динамічного строку окупності має на увазі приведення отриманих результатів і витрат до єдиного часу - розрахункового року шляхом множення результатів і витрат за кожен рік на коефіцієнт дисконтування.

Чистий фінансовий потік визначається за формулою:

$$\text{ЧФП} = \Delta \text{Пч} + \text{А}, (3.3)$$

де $\Delta \text{Пч}$ - приріст чистого прибутку;

А - амортизаційні відрахування.

$$\text{ЧФП} = 329,72 + 40,82 = 370,54 \text{ млн.грн.}$$

Чистий дисконтований фінансовий потік визначається за формулою:

$$\text{ЧДФП} = \text{ЧФП} \times \text{Lt}, (3.4)$$

де Lt - коефіцієнт дисконтування.

Коефіцієнт дисконтування визначається наступним чином:

$$\text{Lt} = 1: (1 + i)^t, (3.5)$$

де i - річна ставка дисконтування;

t - номер року, результати якого приводяться до розрахункового.

Річна ставка дисконтування визначається за такою формулою:

$$i = CR + P, (3.6)$$

де CR - ставка рефінансування (за станом на 24.09.2015 р - 25%);

P - ставка інвестиційного ризику (7%).

$$i = 0,25 + 0,07 = 0,32.$$

i приймається в розмірі 32%.

Горизонт розрахунку проекту прийнятий в 5 років. Значення коефіцієнтів дисконтування складуть:

$$L1 = 1 / (1 + 0,32)^0 = 1;$$

$$L2 = 1 / (1 + 0,32)^1 = 0,758;$$

$$L3 = 1 / (1 + 0,32)^2 = 0,574;$$

$$L4 = 1 / (1 + 0,32)^3 = 0,435;$$

$$L5 = 1 / (1 + 0,32)^4 = 0,329.$$

Розрахунок ефективності реалізації заходів представлений в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок ефективності реалізації заходів

Найменування показника	Значення показника по роках, млн.грн.				
	2022	2023	2024	2025	2026
Чистий фінансовий потік	0,00	370,54	370,54	370,54	370,54
одноразові вкладення	685,02	0,00	0,00	0,00	0,00
коефіцієнт дисконтування	1	0,758	0,574	0,435	0,329
Чиста поточна фінансовий потік	-685,02	280,71	212,66	161,11	122,05
Чиста поточна фінансовий потік наростаючим підсумком (ЧДД)	-685,02	-404,31	-191,65	-30,54	91,51
Термін окупності	3,25 року				

З таблиці 3.12 видно, що ЧДД проекту на кінець 2026 року за ставкою дисконту 32% дорівнює 91,51 млн. грн.

Динамічний термін окупності одноразових витрат складе:

$$CO_{\text{дин.}} = 3 + 30,54 : 122,05 = 3,25 \text{ року}$$

Чиста поточна вартість (ЧДД) в даному випадку визначається формулою:

$$ЧДД = ЕЗ - \Sigma ЧДФП, (3.7)$$

де $\Sigma ЧДФП$ - сумарний чистий дисконтований фінансовий потік;

ЕЗ - одноразові витрати.

$$ЧДД = -685,02 + 280,71 + 212,66 + 161,11 + 122,05 = 91,51 \text{ млн. грн.}$$

Впровадження проекту з оновлення товарного асортименту шляхом включення нових товарів є економічно обґрунтованим і доцільним, оскільки основні показники ефективності реалізації проекту є позитивними. Зокрема, приріст чистого прибутку запланований в розмірі 329,72 млн.грн., Динамічний термін окупності одноразових витрат складе 3,25 року.

ВИСНОВКИ

При написанні роботи автором були виконані сформульовані завдання досліджуваної проблеми.

В першому розділі розкрито зміст понять: «асортимент», «асортиментна політика», «товарний асортимент компанії», розглянуто підходи до формування оптимального товарного асортименту та особливості формування товарного асортименту на вітчизняному ринку кондитерських та шоколадних виробів, дослідити методи формування та оптимізації товарного портфелю компанії.

У другому розділі надана характеристика господарської діяльності компанії «Millennium», проведений аналіз та оцінка існуючого товарного асортименту в контексті маркетингової діяльності підприємства, проведений аналіз ринку шоколаду України, на якому діє підприємство, розроблене сегментування ринку та позиціонування продукції конкурентів, проведений SWOT- аналіз та визначити перспективні напрямки розвитку Millennium.

У третьому розділі розроблено заходи з вдосконалення товарного асортименту Millennium, розрахований маркетинговий бюджет запропонованих заходів, надала економічне обґрунтування запропонованих заходів. Розроблений перелік рекомендацій.

Під час виконання роботи були вирішені такі завдання:

- визначено основні цілі і завдання торгового підприємства в умовах нестабільно ринку;
- розкрито зміст понять: «асортимент», «асортиментна політика»;
- вивчено принципи, фактори і зміст діяльності з формування асортименту товарів на торговельному підприємстві;
- розроблено методику формування оптимального асортименту і прийняття управлінських рішень в рамках асортиментної політики;
- здійснено апробацію розробленої методики на торговому підприємстві.
- розроблені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства Millennium (додаток Д).

З метою реалізації даного резерву пропонується включення в асортимент нові смаки продукції підприємства для отримання нових видів продукції:

- цукерки суфле;
- шоколадні цукерки з великою кількістю добавок;
- пралінові цукерки з великою кількістю добавок;
- карамель, цукерки і шоколад фізіологічного харчування.

До впровадження пропонується 5 сортів кондитерських виробів, що включають в себе 26 асортиментних найменувань.

Для реалізації запропонованого проекту необхідно придбання нового обладнання: глазирувальної лінії SIRE N85 і машини для загортання MC1F в цукерковий цех №3. Інвестування даного проекту буде здійснюватися за рахунок власних коштів підприємства.

Перспективи розвитку кондитерської фабрики Millennium досить великі. Сьогодні підприємство прагне до завоювання ринку і вихід на передові позиції. Розглянувши процеси розробки, планування асортименту продукції, можна дати наступні рекомендації: необхідно продовжувати здійснювати основну мету бізнесу - це виробництво високоякісної шоколадної продукції, яка відповідає стандартам якості і доступній ціні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахмадеева, О. А., Идрисова, А. І. Тенденції розвитку ринку громадського харчування / О. А. Ахмадеева, А. І. Идрисова - 2016. - №8. - С. 483-486.
2. Балакірєв, С. Управління товарним асортиментом / С. Балакірєв // Сучасна торгівля. - 2016. - № 2. - С. 26-33.
3. Багиев, Г. Л. Маркетинг: підручник / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич; під заг. ред. Г.Л. Багиева. - М.: «Економіка», 2016. - 718 с.
4. Багиев, Г. Л. Маркетинг. Інформаційне забезпечення. Бенмаркінг. Діагностика: навч. посібник. - СПб. : СпбГУ-ЕФ, 2015. - 140 с.
5. Беленов О.Н. Типологія методів управління асортиментом продукції / О.М. Беленов, Т.М. Бугаєва // Сучасна економіка: проблеми і рішення. - 2016. - № 1. - С. 69-76.
6. Браницька І.І. Огляд сучасного ринку: стан асортименту та шляхи його оптимізації. Вісник України. 2018. № 1. С. 6–7.
7. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л. Д. Гармідер, І. О. Самай // Академічний огляд. - 2016. - № 1. - С. 111–118.

8. Гейлер Г.В. Ассортиментная политика на рынке товаров народного потребления. Львів : Соняшник, 2015. 215 с.
9. Ассортимент товарів: сучасні проблеми управління / [Електронний ресурс]: http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm
10. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства: [Електронний ресурс]: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl....va.html>
11. Дамінов П.А. Огляд асортименту підприємств. Ділові новини. Вісник Сумської ТПП. 2017. № 4. С. 30–31.
12. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>
13. Дробиз В.Г. Особливості на ринку асортиментного ряду: Исследования Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя «ЦИФРРА». 2017. № 3. С. 6–8.
14. Ассортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. «Ефективна економіка», 2018. № 6. / [Електронний ресурс]: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387>
15. Комаха А.А. Ассортиментная политика. Финансовый директор. 2017. № 3. С. 74–78.
16. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах // Економіка та держава. – 2016. – №2. – С. 67-71.
17. Кузенко Т.Б. Ринкові підходи та напрями формування асортиментного ряду. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія економічна. 2017. № 456. С. 215–217.
18. Кузнецов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки / П. В. Кузнецов, І. А.

- Парфентенко, Д. П. Балагула // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 49. - С. 198-204.
19. Лойко В.В., Бичковський Р.В. Особливості формування асортиментної політики підприємства // Глобальні та національні проблеми випуск 8 2015с. 491-494
 20. Малхотра Н. К. Маркетингові дослідження. Практичний посібник / Нереш К. Малхотра. - Москва: Вільямс, 2016. - 1184 с.
 21. Музикант В.Л. Асортиментні технології в бізнесі, комерції, політиці. Черкаси : Армада-прес, 2016. 686 с.
 22. Немков В. А. Методические основы формирования ассортиментной политики промышленного предприятия / В. А. Немков // Современные аспекты экономики. – 2013. – №13 (41). – 145-155.
 23. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. Інфраструктура ринку – [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/23.pdf
 24. Савельєв // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910>
 25. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963
 26. Степанюк Н.С., Петриченко З.С. До питання формування асортиментної політики торговельного підприємства / Н.С. Степанюк, З.С. Петриченко //Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №1. – Т.1. – С. 202-204.
 27. Суркіс А.С. Товарознавство: сучасний стан та методи оптимізації. Київ : Діловод, 2018. 587 с.
 28. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>

29. Хоптюк, А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства / А. Хоптюк, Є. Кравчук / Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 10. – С. 84-90.
30. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності / Т. Б. Шира // Наукові записки [Української академії друкарства]. [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_11
31. Широков О.Є. Економічне обґрунтування шляхів вдосконалення асортиментної політики сучасного підприємства. Економіка України. 2018. № 11. С. 30–33.
32. Шумкова О. В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства/ О. Шумкова, І. Глубока // Вісник СНАУ. – 2010. – № 5/1. – С. 64-69.
33. Яцков Д.С. Товарна політика в розрізі продовольчих товарів. Вісник КНЕУ. Серія Економіка. 2017. № 3(10). С. 12–16.
34. Офіційний сайт ТОВ «Millennium» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://millennium-trade.com/ru>
35. Офіційний сайт компанії Deloitte [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/>
36. Офіційний сайт «Лаборатория трендов» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://t-laboratory.ru/>

Рекомендації щодо вдосконалення товарного асортименту ТОВ «Millennium»

1. Необхідно посилити рекламну діяльність, спрямовану на кінцевого споживача, з метою посилення конкурентоспроможності організації та стабілізації стрибків попиту на продукцію. В
2. Варто звернути увагу на оновлення асортименту. Для даної компанії випуск новинок не призведе до серйозного збільшення витрат, і, плюс до всього, ці новинки посприяють виходу на нові ніші. Єдиним ризиком для компанії може бути тільки те, що нова продукція спочатку не буде користуватися високим попитом, що легко можна буде залагодити за допомогою запуску пробних партій, активної реклами і просування продукції в мережі Інтернет.
3. Рекомендується на регулярній основі проводити аналіз ринку, споживчих переваг, конкурентних пропозицій.
4. Рекомендується моніторити можливості поліпшення технологічних можливостей виробництва (як технічної модернізації, так і удосконалення складу готового продукту).

5. Рекомендується розглянути можливості розширення асортименту в бік більш вузької спрямованості (продукти для діабетиків, без цукру, без глютену, без лактози і т.д.)

6. Для прискорення проведення маркетингових досліджень на постійній і періодчній основі рекомендується залучати маркетингові агентства повного циклу.

Рекомендації підготувала:

студентка Університету імені Альфреда Нобеля

спеціальності 075 Маркетинг

Куга Віолета Вікторівна