

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра підприємництва, торгівлі та маркетингу

ПАСІЧНИК ВІКТОР ВІКТОРОВИЧ

**СТРАТЕГІЯ РЕГУЛЮВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ СТРУКТУРИ
РОЗДРІБНОГО ТОВАРООБОРОТУ / STRATEGY OF ASSORTMENT
STRUCTURE REGULATION OF RETAIL TRADE TURNOVER**

Спеціальність: 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
магістерська програма- Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Магістерська робота

Виконав студент групи
ПТБДм-21
В.В.Пасічник

Науковий керівник:
к.е.н. П.П.Федорович

ТЕРНОПІЛЬ -2018

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

**1.1. Стратегічне регулювання товарним асортиментом
торговельних підприємств**

**1.2. Особливості функціонування підприємств і організацій
торгівлі**

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕГУЛЮВАННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**2.1. Моніторинг ринкових умов регулювання товарним
асортиментом**

**2.2. Дослідження процесу регулювання товарним асортиментом
на торговельному підприємстві «Фортеція»**

**2.3. Моніторинг стратегічного регулювання товарним
асортиментом на торговельному підприємстві «Фортеція»**

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ СТРУКТУРИ РОЗДРІБНОГО ТОВАРООБОРОТУ

**3.1. Комплексна система стратегічного регулювання товарним
асортиментом на основі маркетингу**

**3.2. Рекомендації щодо вдосконалення регулювання
асортиментною структурою роздрібного товарообороту на основі
маркетингу**

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання, яким притаманні постійна мінливість ринкового оточення, посилення конкуренції на ринку, стає очевидним необхідність стратегічного підходу до регулювання асортиментом, який забезпечує нову «філософію» управління, його здійснення на якісно новому рівні. Саме такий підхід забезпечує використання закордонного досвіду стратегічного менеджменту і маркетингу, його адаптацію до конкретних умов кожного регіону та України в цілому. Особливість стратегічного регулювання асортименту торговельних підприємств полягає в тому, що охоплює всі основні сфери господарської діяльності – збут, фінанси, закупівля, реалізація, заходи по стимулюванню просування товарів.

Незважаючи на широкий науковий інтерес до проблем стратегічного регулювання як за кордоном, так і в Україні, багато проблем залишились недостатньо вирішеними, а його втілення в практику діяльності торговельних підприємств зазнає труднощів. У зв'язку з цим виникає необхідність науково-обґрунтованого підходу до вдосконалення стратегічного регулювання асортиментної структури на торговельних підприємствах і організаціях.

Питання розвитку й удосконалення стратегічного менеджменту розглядали ряд вітчизняних і зарубіжних учених: С. Анікеев, Г. Ассель, О.Березін, Б. Берман, М. Бухалков, В. Василенко, О. Віханський, О. Виноградова, М. Володькіна, П. Дойль, П. Друкер, Г. Кіндрацька, І. Маркіна, В. Немцов, М. Портер, С. Попов, М. Смірнов, В. Соловійов, Т. Ткаченко, А. Томпсон, А. Стрікленд та ін. Формуванню оптимальної товарної політики присвячено дослідження багатьох вчених. Однак ці роботи не враховують специфічні особливості регулювання товарним асортиментом підприємств торгівлі.

Теоретичні та прикладні основи маркетингу та менеджменту торговельних підприємств досліджено у наукових працях багатьох вчених.

Окремі питання методології вивчення і формування товарного асортименту знайшли відображення в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі маркетингу. Однак, комплексному дослідженню та розробці маркетингової стратегії формування товарного асортименту підприємств торгівлі належної уваги дотепер не приділялося.

Актуальність і недослідженість вказаних проблем визначили вибір теми, мету і завдання дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного регулювання товарним асортиментом на торговельних підприємствах.

Для досягнення цієї мети у дипломній роботі сформульовано та вирішено такі завдання:

визначити сутність і специфіку стратегічного регулювання товарним асортиментом торговельних підприємств;

обґрунтувати особливості стратегічного регулювання товарним асортиментом;

визначити особливості функціонування підприємств торгівлі;

здійснити моніторинг ринкових умов стратегічного регулювання асортиментом товарів;

дослідити процес управління асортиментом товарів на торговельних підприємствах;

провести моніторинг стратегічного регулювання асортиментом товарів на торговельних підприємствах;

розробити комплексну систему управління товарним асортиментом товарів на основі маркетингу;

розробити маркетингові стратегії товарного асортименту для досліджуваного підприємства;

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю торговельних підприємств.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади управління асортиментом товарів на торговельних підприємствах.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою проведеного дослідження є наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних учених з проблем маркетингу, менеджменту, економіки, фінансового аналізу.

У процесі дослідження застосовувались такі методи: діалектичний метод пізнання, системний підхід, метод критичного аналізу та теоретичного узагальнення – при визначенні сутності і специфіки стратегічного управління товарним асортиментом товарів підприємств; матричний метод при дослідженні процесу управління асортиментом товарів на підприємствах; АВС-аналіз та АВС-XYZ метод при аналізі товарного портфеля, економіко-статистичні методи: порівняльного аналізу, середніх величин – при здійсненні моніторингу ринкових умов стратегічного управління асортиментом товарів; табличний – для представлення розрахунків і оцінки конкретних результатів досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних і методичних основ стратегічного регулювання товарним асортиментом товарів на торговельних підприємствах.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічне регулювання товарним асортиментом торговельних підприємств

Стратегічне управління це процес, що визначає послідовність дій організації по розробці та реалізації стратегії. Воно містить у собі визначення цілей, формування стратегії, оцінки необхідності в ресурсах для створення торговельного потенціалу, підтримку зв'язків із зовнішнім середовищем.

Відмінність стратегічного планування та стратегічного управління полягає у масштабах охоплення стратегічною діяльністю підсистем підприємства: у першому випадку – однієї системи планування (яка певним чином впливає на інші підсистеми за допомогою розробки та контролю виконання стратегічних планів); у другому – охоплює всю систему. В цьому випадку підприємство спрямує свою діяльність на пристосування організації до середовища і, до певної міри, середовища до своїх потреб. Саме в цьому полягає відмінність так званого «регулярного» менеджменту і стратегічного управління. Попередження та реакція на зміни – головна перевага підприємств, що застосовують стратегічне управління.

Стратегічне управління на підприємствах дає можливість вирішувати комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією підприємств на реалізацію продукції нової номенклатури та асортименту; впровадження та використання нових технологій; оволодіння комплексним управлінням НДДКР; формування потенціалу підприємств, необхідного для досягнення стратегічних цілей; розвиток спеціалізації та кооперації у сфері збуту та обслуговування споживачів; розвиток маркетингу; удосконалення організаційних структур

управління підприємством; своєчасну та якісну підготовку та перекваліфікацію персоналу та ін., тобто на те, що має сприяти розвитку підприємства (рис. 1.1.).

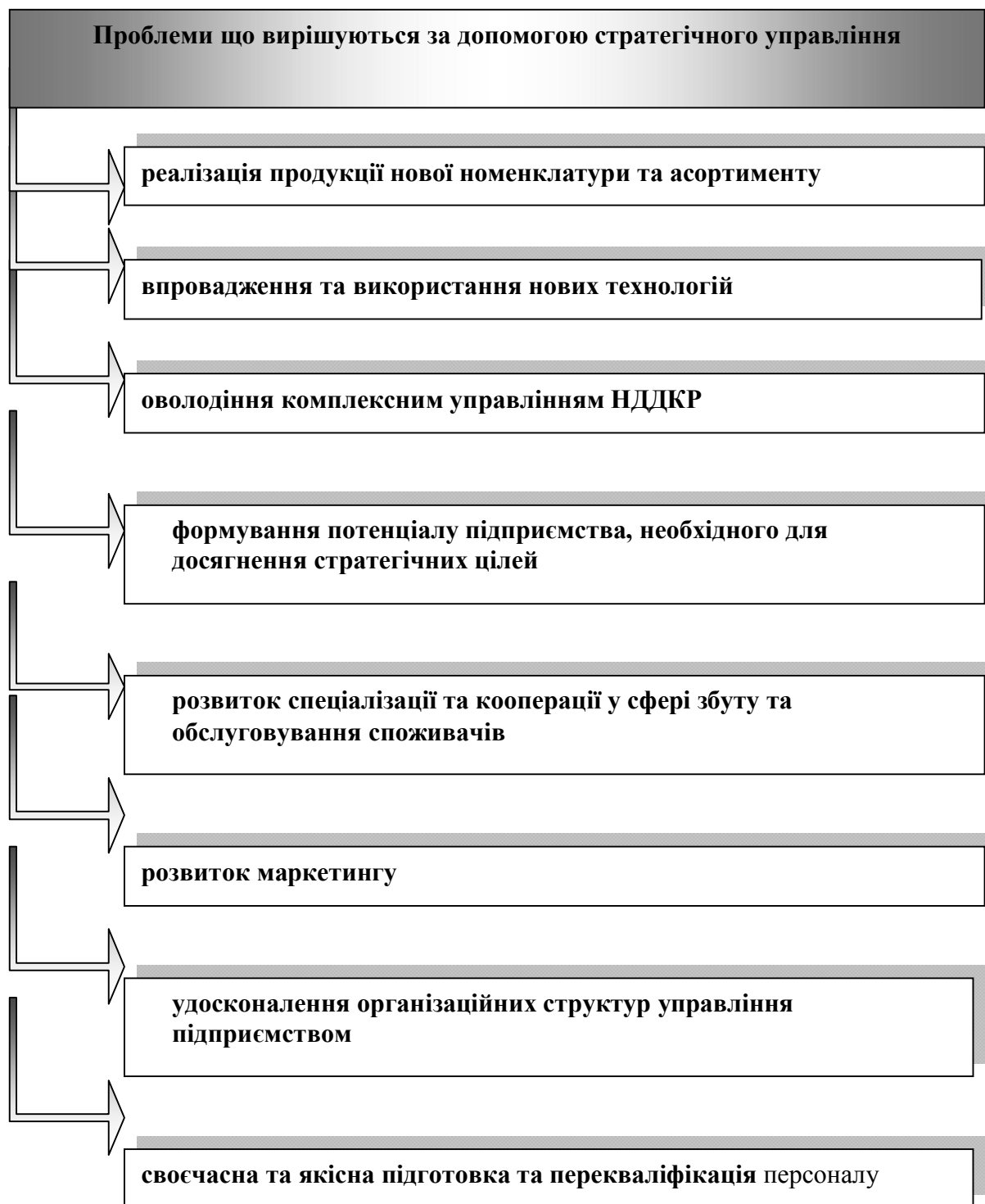


Рис. 1.1. Можливості використання стратегічного управління у вирішенні комплексу проблем торговельного підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки в Україні багаторазово збільшився асортимент різних товарів, значна частина якого подана продукцією недостатньо високої якості й не відповідає сучасним світовим вимогам.

Дослідження практики формування товарного асортименту у торговельному підприємстві вивчалась та продовжує вивчатися багатьма сучасними та закордонними вченими. На даний момент не існує єдиного трактування поняття «товарний асортимент».

На наш погляд, товарний асортимент – це сукупність товарів для продажу за визначеною ознакою: мережі використання чи споживання; визначеної цінової категорії; реалізації в конкретному підприємстві; категорії споживачів.

Товарний асортимент формує товарний портфель (товарну лінію) окремого підприємства. Товарна лінія – це група товарів, які пов'язані один із одним на основі певних критеріїв; це розмаїтість товарів однієї асортиментної групи, які реалізує торговельне підприємство. На сьогодні не існує єдиної чіткої класифікації товарів з метою визначення структури товарного портфеля. Так розрізняють наступні її види:

- економіко-статистична класифікація, яка представлена в Державних класифікаціях України. Даний вид класифікації за призначенням найшов відображення у ДК 016 – 97 (ДКПП – Державний класифікатор продукції та послуг) – для використання органами центральної та місцевої державної виконавчої влади, фінансовими органами, органами статистики та всіма суб'єктами господарювання України та у ДК 017 – 98 (УКТЗЕД – Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності) – для збору статистичних даних про зовнішньоекономічну діяльність, а також з метою проведення митного контролю, виконання робіт під час декларування, ліцензування та квотування, регулювання експорту та імпорту товарів державного значення, вивчення кон'юнктури ринку;

- торговельно-товарознавча класифікація, яка підрозділяється на торгівельну та учбову класифікації. В свою чергу, торгівельна класифікація призначена для упорядкування торгівельно-технічних процесів.

Виходячи з цього, структура товарного портфеля – це кількісне співвідношення груп або підгруп, видів, різновидів товарів чи товарних одиниць в товарному портфелі. В свою чергу товарна номенклатура – це сукупність всіх класів, підкласів, груп, підгруп, видів, різновидів товарів та товарних одиниць, що пропонуються для продажу підприємством.

Для визначення сутності товарного портфеля необхідно чітко урахувати рівень класифікації товарів. Виходячи з цього товарний портфель:

- на рівні класів товарів – сукупність підкласів, груп, підгруп, видів, різновидів та товарних одиниць товарів, що входять до даного класу та пропонуються підприємством для продажу (товарний портфель побутових електричних товарів);

- на рівні підкласів товарів – це сукупність груп, підгруп, видів, різновидів та одиниць товарів, що входять до даного підкласу в рамках одного класу та пропонуються підприємством для продажу (товарний портфель побутових машин);

- на рівні групи – це сукупність підгруп, видів, різновидів та одиниць товарів, що входять до даної групи в рамках одного класу та підкласу та пропонуються підприємством для продажу (портфель машин та пристроїв для збереження та переробки продуктів);

- на рівні підгрупи – це сукупність видів, різновидів та одиниць товарів, що входять до складу даної підгрупи в рамках одного класу, підкласу і групи та пропонуються підприємством для продажу (портфель холодильників, морозильників);

- на рівні виду товарів – це сукупність різновидів та одиниць товарів, що входять до складу даного виду в рамках одного класу, підкласу, групи і підгрупи і пропонуються підприємством для продажу (портфель холодильників).

Розглянемо діаграму процесу планування асортименту підприємства – графічне зображення послідовності операцій щодо продажу товару, а також це

час закінчення етапів планування асортименту, який зображується у вигляді сітьових графіків (рис. 1.2.).

В умовах ринкових відносин, що характеризуються посиленням невизначеності умов функціонування торговельних підприємств, зростанням ступеня їхньої залежності від зовнішнього оточення, посиленням ролі споживачів, наріла об'єктивна необхідність і практична значущість систематичного формування товарного асортименту в залежності від потреб та вимог споживачів.

Формування товарного асортименту (за К. Никитенко) – це розробка асортиментної концепції, що включає планування асортиментної структури та

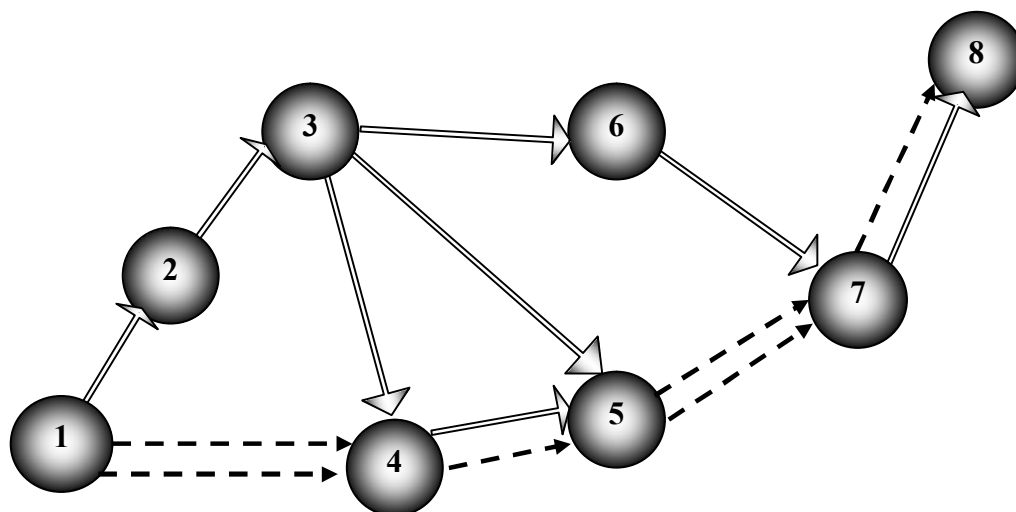


Рис.1.2. Діаграма планування товарного асортименту підприємства

- Позначення:**
- закінчений цикл заходів планування;
 - повний цикл роботи;
 - - -> скорочений цикл роботи;

товарної позиції і забезпечення найбільш ефективного використання підприємством ресурсів.

На рис. 1.3. розглянемо етапи формування товарного асортименту:

- 1) пропозиція щодо товару;
- 2) складання плану та проведення маркетингових досліджень;
- 3) висновки за результатами маркетингових досліджень;

- 4) рішення про можливості підприємства;
- 5) продаж зразка, який досліджувався;
- 6) реалізація товарів;
- 7) затвердження програми збуту, реклами та стимулювання збуту;
- 8) аналіз збуту товарів, корегування планів відносно товарів, які реалізуються.

Використання ринкових принципів для формування та оптимізації асортименту підприємств торгівлі, пов'язано з запровадженням у діяльність підприємства системного підходу з визначеними цілями та завданнями.

Оснoву формування і оптимізації асортименту повинні складати збір і

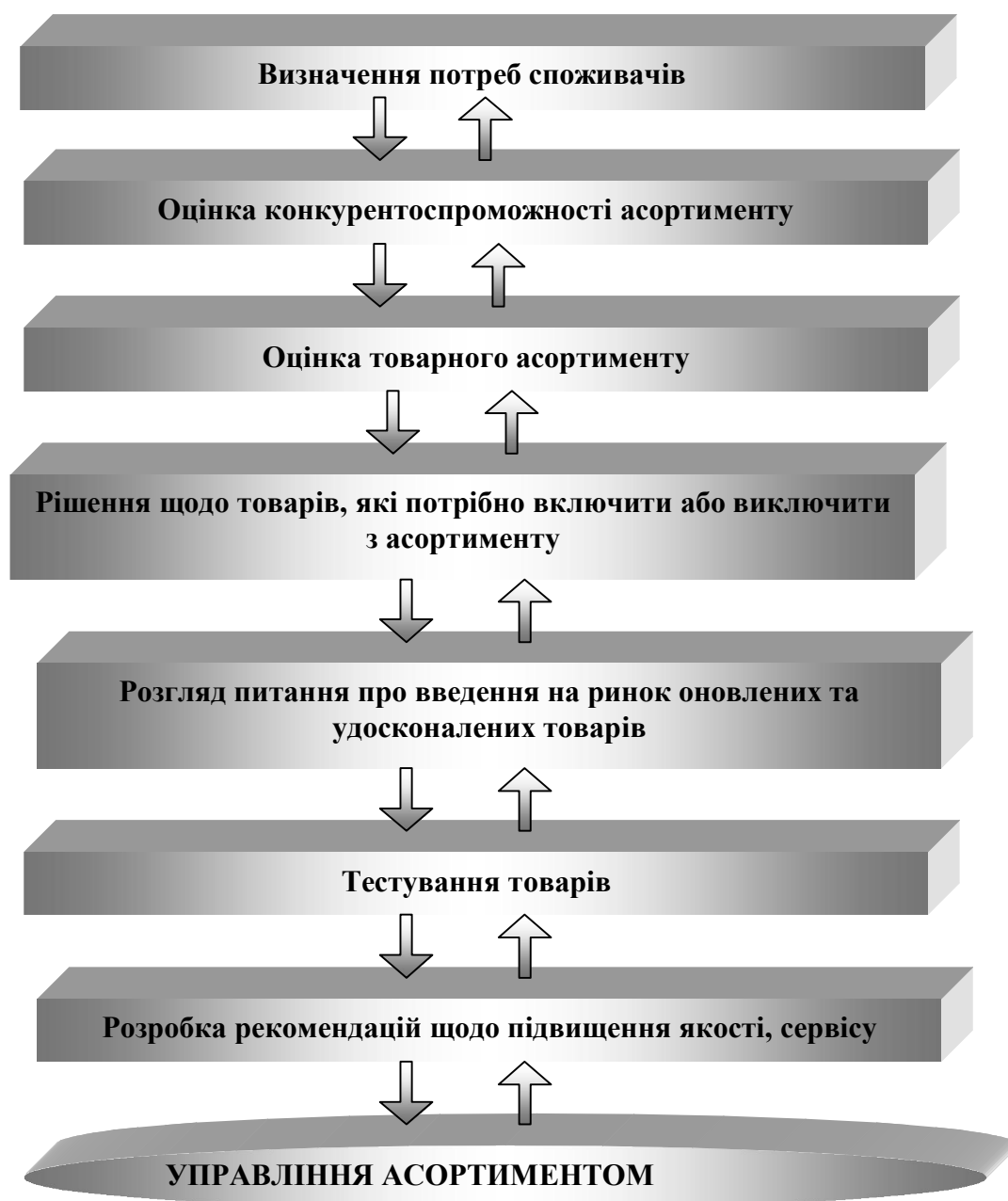


Рис.1.3. Етапи формування товарного асортименту підприємства
аналіз інформації про реальну структуру потреб споживачів, реальних фінансових та кадрових можливостей підприємства.

Найбільш важливе значення має інформація, що дає обґрунтовані відповіді на питання, що саме реалізовувати і як досягти при цьому необхідної ефективності.

Необхідно зауважити, що якщо раніше акцент ставився на порівнянні цін, то сьогодні головна увага приділяється саме конкурентоспроможності, ринковій новизні, повноті асортименту, рекламі, рівню післяпродажного

сервісного обслуговування. Тому у конкурентній боротьбі виграє той з конкурентів, хто здатний запропонувати більш конкурентоспроможний асортимент.

Оцінку конкурентоспроможності товарів доцільно проводити по наступних показниках: якість товару, прийнятність його ціни, сила марки товару, ступінь новизни товару, стадія життєвого циклу товару, стратегічна зона товару, якість обслуговування, якість упаковки.

Основними завданнями оптимізації асортименту є такі:

оптимізація номенклатури асортименту з урахуванням споживчих характеристик;

оновлення продукції в цілому та по окремих позиціях з урахуванням життєвого циклу товару;

оптимальне співвідношення нових та «старих» видів товарів;

оптимальне співвідношення нових та освоєних ринків збуту;

рівень оновлення товарів;

своєчасне введення товарів ринкової новизни;

зняття з продажу товарів, що втратили ринкову позицію.

Типова схема оптимізації управлінських методів відображена на рис. 1.4.

Наступним етапом регулювання асортиментної структури підприємства є якість продукції. Якість продукції – це сукупність її взаємопов'язаних характеристик і здатностей (можливостей) задовольняти певні запити конкретних груп споживачів.

Різні товари забезпечують різний ступінь задоволення потреб споживачів. У першу чергу споживачами будуть сприйматися товари, що забезпечують їм більший ступінь задоволення за весь період споживання (використання).

Поняття якості передбачає цілий комплекс характеристик товару: доступність, постачання, техніко-економічні характеристики, дизайн, надійність, ефективність споживання і експлуатації, ремонтпридатність, ступінь екологічності і т.п.

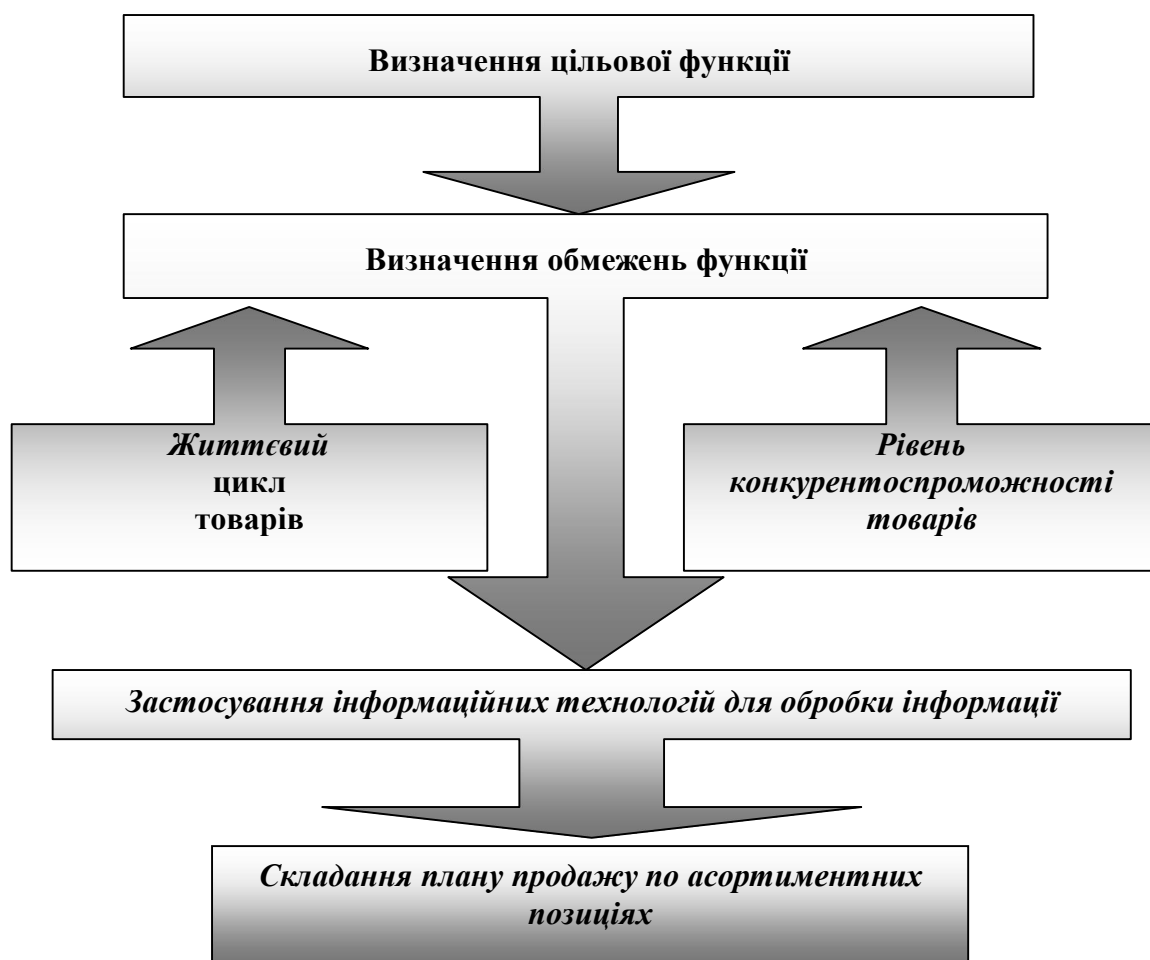


Рис.1.4. Схема оптимізації управлінського методу формування товарного асортименту

Таких характеристик товар набуває (і проявляє) у продовж всього часу виробництва, реалізації і споживання чи експлуатації. Вихідною точкою забезпечення і контролю якості є потреби і запити цільових груп споживачів.

Звичайно, якість товару забезпечує товаровиробник (а також його торгові чи збутові посередники), але саме споживачі визнають або не визнають (прямо чи опосередковано) рівень якості товару і його відповідність цін. З огляду на це, об'єктивна оцінка якості товару, її окремих показників, а також загального рівня якості за усім комплексом показників є вкрай необхідною. Вона є основою розробки комплексу заходів, що групуються в межах товарної політики як головної складової комплексу маркетингу.

З точки зору маркетингу необхідно вміти визначати і оцінювати запити споживачів, а також здатність власної організації задовольняти їх.

Якість продукції закладається ще на етапі проведення маркетингових досліджень, у результаті яких серед іншого формулюються на основі запитів споживачів, конкурентів, системи просування продукції і т.д. основні вимоги до параметрів якості товару, що повинні бути зазначені у звіті з маркетингових досліджень, а також у програмі маркетингу.

Тому, на сучасному етапі виникає необхідність ефективного управління товарним асортиментом і якістю товарів у поточному періоді і у перспективі.

1.2. Особливості функціонування підприємств і організацій торгівлі

Трансформаційний період розвитку національної економіки змусив переглянути методи господарювання суб'єктів різних форм власності, що в свою чергу вимагає раціоналізації діючих систем управління, оптимізації процесів управління в межах функціональних підсистем, впровадження адаптивних і гнучких механізмів управління. Не стала виключенням і багатогалузева система підприємств і організацій торгівлі.

Розвиток українського суспільства передбачає активне реформування підприємств і організацій торгівлі як соціально-економічної системи, що за своєю місією покликана реалізувати на ефективній економічній основі соціальне призначення. У сучасній Україні резервом відновлення динамізму економіки є трансформація системи відтворення з опорою на внутрішньо орієнтований сектор, у тому числі на підприємства і організації торгівлі.

На шляху свого становлення підприємства і організації торгівлі пройшли через різні труднощі, які змушували постійно долати випробування і доводити здатність до існування. З 1991 року і до теперішнього часу в зазначеній соціально-економічній системі відбуваються рушійні зміни, це – відокремлення від держави системи споживчої кооперації, подолання кризових явищ, активний пошук шляхів адаптації системи до нових умов господарювання, реформування відносин власності. В системі тривають ключові перетворення, а саме, відбувається зміна основних параметрів системи, модернізуються її

внутрішні підсистеми, розпадаються окремі елементи, що не пристосовані до умов середовища, обирається напрямок подальшого функціонування і розвитку системи.

Підприємства і організації торгівлі – це соціально орієнтована система, що виявляється в пріоритетності реалізації її соціальної місії. Мета підприємств та організації торгівлі – поліпшення економічного становища, задоволення потреб своїх працівників, вирішення проблеми зайнятості населення, зокрема сільського, що здійснюється за рахунок створення нових робочих місць. Виконання соціальної функції системи торгівлі балансує з економічною функцією, здійсненням якої, через конкретні механізми, які передбачають реалізацію господарсько-фінансової, управлінської діяльності, досягається фінансова стабільність.

У сучасний період теоретичними та практичними аспектами вирішення проблем управління торговельною діяльністю займаються багато видатних вітчизняних та зарубіжних теоретиків та практиків.

На сучасному етапі в міжнародному торговельному русі спостерігаються тенденції, які впливають на розвиток національної споживчої кооперації, серед них:

активізація міжнародного співробітництва у регіональному та глобальному масштабах, що в умовах глобалізації економіки та інформаційної революції зумовлює необхідність забезпечення потреби в ресурсах;

проникнення кооперації в нові сфери людської життєдіяльності пов'язано з політикою переведення соціальних послуг з-під відання держави у приватний сектор;

розростання торговельного підприємництва у сфері фінансів;

відносна стабілізація типів торгівлі та зростання кількості багатофункціональних (універсальних) підприємств, що виявилось у стабілізації частки роздрібною торгівлі у загальному товарообігу країн Західної Європи;

перебудова організаційних і господарських засад підприємств і організацій торгівлі шляхом об'єднання дрібних і середніх підприємств у регіональні товариства, злиття товариств оптових закупівель в єдину спілку, утворення єдиного споживчого кооперативу в країні (приклад невеликих держав Європи), утворення змішаних кооперативно-акціонерних товариств;

підвищення ролі універсальних товариств у кооперативному секторі економіки, що визначається створенням установ для страхування та кредитування своїх членів, підприємств побутових і соціальних послуг, житлово-будівельних комбінатів тощо.

Відмінність системи підприємств і організацій торгівлі від інших соціально-економічних систем визначається її особливостями: багатоцільовим характером функціонування, багатогалузевим характером діяльності, ієрархічною побудовою, функціонуванням на основі самодіяльності членів.

Підприємства і організації торгівлі посідають важливе місце в реалізації соціальної політики, економічної стабілізації, розвитку демократичних основ суспільства.

В умовах нової суспільно-економічної системи підприємствам і організаціям торгівлі належатиме надзвичайно важлива роль. Це зумовлено низкою факторів, по-перше, це те що становлення політичних партій і громадських рухів в Україні відбувається в умовах стрімкого зростання соціальної напруженості. Поруч з цим, підприємства торгівлі є інституцією демократичною, з глибоко вкоріненими національними традиціями, орієнтованою на задоволення потреб простих людей і є природним союзником і однією з головних опор демократичних процесів в Україні. По-друге, підприємства і організації торгівлі тісно пов'язані з вирішенням важливих соціальних проблем суспільства, тому що торгівельний рух за своєю природою спрямований на поліпшення життя своїх працівників, ґрунтується на органічному поєднанні ефективного господарювання, дієвої конкуренції з принципами соціальної справедливості. Таким чином, торгівля є соціальною інституцією, яка поєднує ліберальні ідеали з ідеалами соціальної

справедливості і соціального захисту населення. По-третє, торгівля як система, що спрямована на інтеграцію, життєво зацікавлена у зміцненні господарських, політичних і культурних зв'язків між різними країнами. Вступ України до СОТ, і інших міжнародних організацій сприяє єднанню України зі світовою спільнотою.

В системі до основних галузей і видів діяльності відносяться торгівля і громадське харчування, заготівлі сільськогосподарської продукції і сировини, промисловість, підсобне сільське господарство, будівництво, транспорт, житлово-комунальне господарство; крім того, вона має організації охорони здоров'я, професійно-технічні технікуми і коледжі, вищі навчальні заклади.

Маючи за мету торгівельну солідарність і взаємодопомогу, споживачі на рівні селища, міста, району, області, країни в цілому об'єдналися в територіальні союзи, створивши таким чином загальну інфраструктуру системи торгівлі шляхом формування єдиної складної господарської структури.

Стосовно підпорядкованості елементів у соціально-економічній системі слід зазначити, що на всіх рівнях управління системи відбувається надання визначеної самостійності ланкам нижчого ієрархічного рівня. Централізація і децентралізація управління зумовлюють таку побудову системи управління і її функціонування, при якій постійно діє стійка підпорядкованість кожної підсистеми системі вищого ієрархічного рівня.

На сьогодні серед функціонуючих галузей стабільно працюють торгівля та громадське харчування. Серед них домінуючою є торгівля. Від торговельної діяльності багато в чому залежить вирішення нагальних проблем соціальної перебудови села, полегшення економічного та соціального стану членів-пайовиків, задоволення повсякденних матеріальних потреб населення, насамперед сільського, що є переважно малозабезпеченим і становить третину населення країни, а це більше 15 млн. чол., що проживають у 28 тис. населених пунктів. Торгівля, як багатофункціональна соціально-економічна складова підсистеми національної економіки забезпечує реалізацію споживчої вартості сукупного продукту, функціонування внутрішнього ринку товарів і послуг,

розвиток міжрегіональних і міжгалузевих товарних зв'язків, задовольняє матеріальні потреби сфери особистого та виробничого споживання.

В торговельній діяльності суб'єкти управління керуються Конституцією України, Господарським кодексом, Цивільним кодексом, Концепцією розвитку національного руху, Законами України «Про кооперацію», «Про споживчу кооперацію», Указами Президента України «Про заходи щодо розвитку кооперативного руху та посилення його ролі в реформуванні економіки України на ринкових засадах», «Про основні засади розвитку соціальної сфери села».

Серед основних видів діяльності є торгівля (оптова, роздрібна) продовольчими товарами, непродовольчими товарами, сільськогосподарською продукцією, сировиною, ліками, медпрепаратами, матеріалами, обладнанням, устаткуванням, транспортними засобами, нерухомістю – вивчення стану та перспектив розвитку ринків товарів і послуг.

З метою практичної реалізації обслуговування населення як споживачів з метою забезпечення їх якісними товарами та послугами; розвиток мережі торгових підприємств; співпраця з органами виконавчої влади та сільськогосподарськими виробниками задля створення інфраструктури аграрного ринку, забезпечення ефективності господарсько-фінансової діяльності споживчого товариства, підприємств і організацій торгівлі; підвищення продуктивності праці працівників пропонується підготовка та перепідготовка кадрів; впровадження нових технологій і передового досвіду в діяльність підприємств і організацій торгівлі.

Для ефективного розв'язання зазначених завдань на рівні підприємств і організацій торгівлі розробляються основні напрями економічного та соціального розвитку споживчої кооперації області, надається практична допомога підприємствам у поліпшенні організації торгівлі, вивчається стан і перспективи розвитку ринку товарів, робіт і послуг, надається активне і всебічне сприяння у роботі з удосконалення господарського механізму, впровадження ринкових методів управління, прогресивних технологій торгових

процесів, підвищення ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів; розробляються рекомендації щодо виявлення і найбільш повного використання наявних резервів і можливостей, підвищення ефективності роботи підприємств і організацій; здійснюється підготовка та підвищення кваліфікації кадрів.

Організаційними формами управління роздрібною торгівлею у системі є роздрібне торговельне підприємство (РТП), госпрозрахункове сільське роздрібне торговельне підприємство, негоспрозрахункове роздрібне торговельне підприємство, спеціалізовані магазини та відокремлені госпрозрахункові підрозділи, організації і підприємства торгівлі і громадського харчування універсального типу, виробничі і невиробничі магазини, універсамами, супермаркети, магазини самообслуговування, кафе, кіоски і т.п.

Охарактеризуємо товарооборот системи торгівлі, який визначається як обсяг продажу товарів у грошовому виразі за певний період часу.

Загальний обсяг роздрібного товарообороту підприємств торгівлі формується з товарообороту роздрібної торговельної мережі та товарообороту підприємств громадського харчування. Динаміка даного показника за аналізований період у цінах 2016 року відобразила тенденцію до збільшення загального обсягу товарообороту підприємств торгівлі у порівнянні з 2015 роком. У період з 2015-2016 років відбувалося збільшення показника відповідно на 19,76, 22,12, 19,33%. У 2016 р. товарооборот був меншим ніж у 2015 році, відхилення становило 97,71%. У 2016 році найбільшого обсягу загального роздрібного товарообороту (млн. грн.) досягли центральні частини України.

Динаміка роздрібного товарообороту підприємств і організацій підприємств торгівлі, розташованих у сільській місцевості, у 2015-2016 роках у цінах 2016 року характеризується збільшенням показника відносно 2015 року (%): на 14,70 у 2015 році, 15,62 у 2016 році. Найбільший товарооборот мають підприємства і організації торгівлі, які розташовані у сільській місцевості.

Динаміка роздрібного товарообороту продовольчих товарів підприємств і організацій торгівлі у 2016 році визначається таким чином (%): відносно 2016 року відхилення становило 94,84 %, що відображає не стійку тенденцію реалізації. Аналізуючи роздрібний товарооборот непродовольчих товарів у цінах 2016 року, визначено тенденцію росту відповідно до 2015 року на 10,54 % у 2016 році. Водночас обсяг роздрібного товарообороту продовольчих товарів у 2016 році становив 2747 тис. грн., а обсяг товарообороту продовольчих товарів – лише 467,7 тис. грн.

Безпосередньо надають торговельні послуги споживачам підприємства роздрібною торгівлі. Кооперативне роздрібне підприємство це група об'єднаних магазинів, до складу яких входять центральний магазин і інші торговельні одиниці, тобто філії, які знаходяться неподалік від центрального магазину і ближніх населених пунктів.

Оптове підприємство торгівлі здійснює організаційне та господарське керівництво діяльністю магазинів і інших торговельних одиниць, а також контроль за їх роботою. Директор звітує перед власниками в установлені строки, та організовує звітність інших працівників (завідуючих магазинів).

На роздрібне підприємство покладено виконання таких завдань: забезпечення високої культури обслуговування, найбільш повне задоволення попиту населення, виконання плану роздрібного товарообороту, впровадження прогресивних методів продажу товарів і інноваційних технологій торговельних процесів, які забезпечать раціональне використання торговельних площ і обладнання, прискорять товарооборот.

У сучасних умовах конкурентного ринкового середовища, в якому функціонують підприємства, організації торгівлі, проблема підвищення рівня якості товарів та управління асортиментом є важливим завданням, вирішення якого забезпечує економічний розвиток соціально-економічної системи і зростання соціального розвитку і рівня життя пайовиків, працівників, споживачів системи торгівлі.

Згідно зі «Стратегією розвитку споживчої кооперації України» у 2017 році передбачено вийти на нову модель організації системи споживчої кооперації України, яка на основі організаційної реструктуризації покликана забезпечити довгострокову конкурентоспроможність системи, з цією метою передбачається, що центрами кооперативних ділянок повинні стати магазини, великі підприємства громадського харчування, заготівельні та виробничі підприємства.

Визначивши особливості функціонування підприємств і організацій торгівлі системи споживчої кооперації України в умовах ринкової економіки, доцільно провести більш глибоку оцінку процесу стратегічного управління товарним асортиментом та якістю товарів торговельного підприємства, що дасть змогу стверджувати про ефективність управління кооперативною системою.

Висновки до розділу 1

Доведено, що стратегічне управління на торговельних підприємствах дає можливість вирішувати комплекс проблем, пов'язаних з переорієнтацією підприємств на ринкові умови роботи.

Розглянуто дослідження практики формування товарного асортименту, трактування поняття «товарний асортимент», та запропоновано визначення: товарний асортимент – це сукупність товарів для продажу за визначеною ознакою: мережі використання чи споживання; визначеної цінової категорії; реалізації в конкретному підприємстві; категорії споживачів.

Запропоновано визначення сутності товарного портфеля відповідно рівню класифікації товарів (класи, підкласи, групи, підгрупи та види товарів). Визначено основні завдання і схему оптимізації товарного асортименту системи споживчої торгівлі.

Зроблено систематизацію параметрів задоволеності потреб споживачів системи споживчої кооперації з точки зору маркетингу за такими критеріями

як: кількість характеристик якості, види оцінки, види характеристик якості, метод визначення, рівні нормування.

5. Розглянуто особливості функціонування підприємств і організацій роздрібною торгівлі, як елементів складної соціально-економічної системи. Досліджено основні характеристики підприємств і організацій у торговельній галузі.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕГУЛЮВАННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Моніторинг ринкових умов регулювання товарним асортиментом

Торговельні підприємства роздрібною торгівлі, які належать до системи споживчої торгівлі, і функціонують на сучасному ринку, доцільно групувати по масштабу діяльності згідно наступних критеріїв: обсяг товарообороту і місцезнаходження підприємства. Вибірка торговельних підприємств, які були об'єктами дослідження, здійснювалась за регіонами України, де розташовані підприємства та організації торгівлі та за обсягом роздрібного товарообороту: менше 100 млн. грн. за рік (кластер С); більше 100 млн. грн. за рік та менше 200 млн. грн за рік (кластер В); більше 200 млн. грн. за рік (кластер А) (табл. 2.1). Кластер – сконцентрована на деякій території група взаємозалежних організацій, які взаємодоповнюють одна одну й посилюють конкурентні переваги окремих організацій і кластера в цілому.

Будь-яке підприємство функціонує не відокремлено, а у певному середовищі. Підприємства, які орієнтовані на маркетинг, функціонують у певному маркетинговому середовищі. Маркетингове оточення (за Балабановою Л. В.) – це сукупність активних суб'єктів, сил і факторів, які впливають на результати маркетингової діяльності фірми, на досягнення поставлених цілей.

Маркетингове оточення складається з зовнішнього оточення і внутрішнього оточення.

До найважливіших факторів макросередовища, що впливають на ефективність і фінансову стійкість підприємства, на які воно не може впливати, якими воно не управляє, але повинно до них пристосовуватися, належать: політико-правові, економічні, соціально-демографічні і техніко-технологічні зміни, тобто так звані “PEST”- фактори.

Політичне середовище – сукупність законів, державних установ і

Таблиця 2.1

Перелік досліджуваних підприємств

Кл астер	Регіон	Обсяг роздрібного товарообороту, млн. грн.		Відносне ланцюгове відхилення, %
		2015	2016	2016 р. від 2015 р.
Кл астер А	Чернівецьк а	373,01	395,80	106,11
	Хмельниць ка	365,01	379,20	103,89
Кл астер В	Волинська	137,91	141,60	102,68
	Тернопільс ька	158,32	175,30	88,25
Кл астер С	Івано- Франківська	72,24	75,60	104,66
	Рівненська	146,62	154,40	105,30

структур, які впливають та обмежують діяльність підприємств і окремих осіб у даному суспільстві. Політико-правові фактори підприємству необхідно відслідковувати для того, щоб їх зміни не застали підприємство зненацька. До основних факторів цієї групи варто віднести: відношення уряду до бізнесу;

вказівки і закони щодо антимонопольної політики; податкову політику; сертифікацію товарів і послуг.

Моніторинг законодавства України, який здійснювався на основі вивчення таких джерел, як Відомості ВРУ, «Урядовий кур'єр», «Голос України» свідчить, що в Україні склалися нестабільні політичні обставини: зростає кількість партій, виникають об'єднання, рухи, які є нежиттєздатними, посилюються протиріччя між ними, відмічається протистояння центру і регіонів, президента і уряду, уряду і Верховної Ради. Держава не підтримує розвиток нового бізнесу, немає підтримки в сфері малого бізнесу. Відсутня диференційована система пільг, кредитів, субсидій. Однією з найсерйозніших проблем є неузгодженість нормативних актів.

Але, є і позитивні моменти у політично-правовому середовищі. Утворюються сприятливі умови для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, держава почала створювати вільні економічні зони та території пріоритетного розвитку, ведеться жорстка антимонопольна політика держави. З багатьма країнами встановлюються політичні та економічні зв'язки, Україна намагається увійти до Європейського союзу.

Організації і підприємства у своїй діяльності керуються, крім Конституції, діючим законодавством: Господарським кодексом України, Законами України: «Про кооперацію», «Про споживчу кооперацію», «Про цінні папери та фондову біржу», «Про власність», «Про оплату праці»; Декретом КМ України «Про місцеві податки і збори»; Положенням «Про організацію бухгалтерського обліку і звітності України»; Постановою КМ України «Про регулювання фонду оплати праці робітників підприємств». Основні законодавчі акти, що регулюють діяльність досліджуваних підприємств, представлені в додатку А. Ці та інші нормативні документи постійно змінюються, переглядаються і доповнюються. Це свідчить про високий динамізм у законодавчій сфері, що дуже негативно відображається на діяльності підприємств.

Підприємствам системи торгівлі, що досліджувалися, варто систематично відслідковувати чинне законодавство і нормативні акти, що регулюють підприємницьку діяльність, тому що політико-правові фактори здійснюють на неї дуже суттєвий вплив.

До соціально-демографічних факторів, які впливають на діяльність підприємств системи споживчої кооперації, можна віднести погіршення демографічного становища країни, низький життєвий рівень населення, зміни культурних цінностей. Так в Україні відбулися зміни у віковій структурі населення, тобто збільшилась частка людей пенсійного віку в загальній чисельності населення. Також, спостерігається зниження культурного рівня населення. Але позитивним є те, що в Україні нараховується багато навчальних закладів: вузів, технікумів, коледжів, що сприяє підвищенню освітнього рівня. Саме зміна у віковій структурі населення, рівня народжуваності суттєво впливає на діяльність торговельних підприємств, на стан і динаміку попиту. Середньомісячний грошовий дохід багатьох прошарків населення нижче прожиткового мінімуму, багато сімей знаходиться у скрутному становищі; зниження культурного і морального рівня – це все збільшує соціальні конфлікти у суспільстві і гальмує розвиток всієї країни.

Вивчення технологічного середовища, відстеження нововведень у різноманітних областях (товару, управління, технології) створює для підприємств як додаткові можливості і переваги, так і обмеження, дозволяє підприємствам системи споживчої кооперації досягти конкурентних переваг, дає суттєві переваги як для входу на ринок, так і для виживання в довгостроковій перспективі. Кожне торговельне підприємство повинно розуміти, якщо воно не зможе відповідати технологічним досягненням, то воно втрачає свої потенційні переваги у конкурентній боротьбі.

Розглядаючи природні фактори впливу також слід відмітити, що стан навколишнього середовища, який впливає на мешканців усієї планети, на діяльність підприємств системи споживчої кооперації постійно погіршується.

До основних екологічних проблем відносяться: промислові відходи, зниження плодючості ґрунту, забруднення річок, зниження лісового масиву та інші.

На досліджуваних підприємствах системи роздрібної торгівлі зовнішнього середовища проводиться достатньо регулярно, особлива увага приділяється PEST - факторам. Результати вивчення факторів макросередовища систематизуємо у додатку Б, в якому зазначимо всі досліджувані фактори, зробимо їхню оцінку впливу, спрямованість цього впливу та інтегральний показник. Оцінка напрямку впливу факторів здійснювалась за наступною бальною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

Для одержання узагальненої інформації відбувався розрахунок інтегрального показника впливу факторів – для цього оцінку ступеня впливу на підприємство системи роздрібної торгівлі множили на спрямованість його впливу.

Таким чином, виходячи з додатку Б, видно, що найбільш негативний вплив на діяльність підприємств кластерів А, В чинять політико-правові фактори (-30 та -31 бали відповідно), а найбільш сприятливо впливають техніко-технологічні фактори (+14 балів) в усіх підприємствах. Оцінка ступеню впливу фактору на підприємства відбувалася експертним шляхом (експертами виступали фахівці підприємств), де: 3 бали – сильний вплив, 2 бали – помірний вплив, 1 бал – слабкий вплив, 0 балів – відсутність впливу.

Моніторинг основних факторів макросередовища підприємств системи споживчої кооперації необхідно проводити із урахуванням того, що всі елементи макросередовища знаходяться в стані сильного взаємозв'язку. Тому їхнє вивчення повинно вестися системно. Сприятливі і несприятливі фактори макросередовища для діяльності досліджуваних підприємств системи роздрібної торгівлі, що визначені методом експертних оцінок наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Перелік факторів сприятливого і несприятливого впливу для досліджуваних підприємств системи роздрібної торгівлі

Фактори сприятливого впливу (можливості)	О цінка, бали	Фактори несприятливого впливу (погрози)	О цінка, бали
---	---------------------	---	---------------------

Сертифікація товарів і послуг. Антимонopolна політика. Високий науково-технічний потенціал. Впровадження нових технологій	4	Неузгодженість дій Президента і Верховної Ради	4	-
	2	Посилення міжпартійної боротьби		-
		Гальмування економічних реформ	6	-
		Постійні зміни в законодавстві України		-
	4	Падіння темпів виробництва	9	-
		Високий рівень безробіття		-
		Інфляційні процеси	9	-
		Жорстка податкова політика		-
	6	Низький життєвий рівень населення	9	-
		Зниження чисельності населення		-
		Зростання відсотку літніх людей	4	-
		Зниження народжуваності		-
		Зниження культурного рівня	9	-
		Зниження рівня освіти		-
		Зниження фінансування наукомістких галузей	9	-
		9	-	
		4	-	
		1	-	
		1	-	
		4	-	
		4	-	
		4	-	
Всього:	1	Всього:		-
6			86	

Отже, можна зробити наступний висновок, що PEST – фактори впливають на досліджувані підприємства системи роздрібної торгівлі дуже

негативно. А саме: серед політичних факторів можна відмітити такі, як постійні зміни в законодавстві країни, відношення уряду до підприємницької діяльності та неузгодженість дій законодавчої та виконавчої влади, але такі фактори, як антимонопольна політика держави, та той факт, що правова база входить до складу загальноєвропейської системи мають позитивний вплив на розвиток підприємств.

Серед економічних факторів всі показники здійснюють лише негативний вплив, це – рівень зайнятості населення, індекс споживчих цін (інфляційні процеси) та рівень доходів населення, податкова політика. На жаль, соціально-демографічні фактори також мають переважно негативний вплив. Це – демографічний стан, життєвий рівень населення, культурні цінності.

Технологічні фактори оказують позитивний вплив у цілому, але цього недостатньо для позитивного розвитку підприємств, тому що на фінансування наукомістких галузей виділяється недостатньо коштів.

Окрім PEST-факторів до факторів зовнішнього середовища відносяться також фактори безпосереднього оточення. Аналіз безпосереднього оточення підприємств передбачає аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємства знаходяться в безпосередній взаємодії. В стратегічному аналізі пріоритетними факторами мікросередовища є споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, контактні аудиторії. Ціль аналізу факторів безпосереднього оточення - виявити можливості та погрози для підприємств системи споживчої кооперації серед факторів мікросередовища.

Дослідження споживачів, їх смаків, побажань, мотивів, переваг тих або інших товарів, структури потреб та їх урахування при прийнятті управлінських рішень є найважливішою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств системи роздрібної торгівлі та їх товарів. Контингент населення, який обслуговують досліджувані підприємства, досить великий і різноманітний. Це обумовлено місцем розташування підприємств, їхнім асортиментом товарів і послуг, а також ціною на ці товари і послуги. Тобто

цільовий ринок досить широкий. Підприємства прагнуть орієнтуватися на населення із середнім і низьким рівнями доходів.

Досліджувані торговельні підприємства системи роздрібної торгівлі є близькими за змістом діяльності. Завдяки аналізу, що проводився експертним шляхом, було встановлено, що підприємства системи споживчої кооперації працюють на однакові сегменти ринку та покупців. Для дослідження характеристик покупців нам потрібно скласти профіль покупців досліджуваних підприємств системи роздрібної торгівлі (додаток В).

Потенційні покупці характеризуються наступними даними: більшість споживачів підприємств системи роздрібної торгівлі мають вік від 25 і більше 40 років, мають середню спеціальну або середню фахову освіту, одружені, їхнє фінансове становище характеризується, в основному, низьким і середнім рівнями, мотив покупки має як раціональний, так і емоційний характер, а домінуючими факторами при придбанні товарів та послуг насамперед є якість і ціна. Оцінка характеристик профілю покупців приводиться в додатку Г.

За результатами оцінки характеристик покупців можна зробити висновок про ступінь мінливості потреб, смаків покупців, про прихильність покупців до товарів підприємств і про торговельну силу покупців. Для цього використовується бальна шкала оцінок. Висновок по оцінці профілю покупців представлений у табл. 2.3, який свідчить, що всі характеристики покупців отримали середнє і вище середнього значення показників, що сприятливо впливає на діяльність підприємств (більш детальний аналіз потенційних покупців буде зроблений у питанні 2.2).

Таблиця 2.3

Результати оцінки характеристик покупців досліджуваних підприємств

Параметри	Бали	Значення
1. Ступінь зміни потреб, смаків покупців	3	Середня

2. Прихильність покупців до товарів підприємства	3	Середня
3. Торговельна сила покупців	10	Середня

До факторів мікросередовища, які безпосередньо впливають на діяльність торговельних підприємств, відносяться, передусім, постачальники різноманітних видів ресурсів (матеріальних, трудових, інформаційних).

При виборі постачальників дуже важливо глибоко і всебічно досліджувати їх діяльність, вивчати їх потенціал для того, щоб установити ділові стосунки, які забезпечать підприємству стабільну роботу. Для вивчення постачальників необхідно скласти перелік усіх постачальників підприємств-конкурентів, визначити їх конкурентну силу, вивчити їх діяльність і оцінити

ступінь доцільності договірної політики підприємств. Проаналізуємо постачальників досліджуваних підприємств у розрізі функцій, які вони реалізують (табл. 2.4).

Виходячи з табл. 2.4, можна зробити висновок, що в структурі груп постачальників переважають постачальники-виробники. Їх питома вага складає у підприємств кластеру А 63,71% і 59,57% відповідно в 2015 та 2016 роках. Але у порівнянні питома вага постачальників-виробників значно зменшилася (на 4,14%).

Питома вага постачальників-виробників у підприємствах кластеру В складає відповідно 63,5% і 62,13% відповідно в 2015 та 2016 роках. Проте їх питома вага зменшилася на 1,37% в 2016 році. Ця негативна тенденція характерна для підприємств кластерів А і В. В підприємствах кластеру С питома вага постачальників-виробників теж складає 58,6% та 59,8% відповідно у 2015 році та 2016 році. Їх питома вага зросла на 1,2% в 2016 році.

Значну частку в підприємствах кластерів А, В і С займають оптові підприємства як в 2015 році, так і в 2016 році (28,27%, 28,4% та 25,7% відповідно). Але їх питома вага в підприємствах кластеру А зменшилася на

1,12%, проте питома вага оптових підприємств в підприємствах кластерів В і С зросла в 2016 році на 2,12% та 2,1% відповідно.

Найменшу частку серед підприємств-постачальників складають оптові посередники. Їх питома вага в підприємствах кластеру А зросла на 5,26% в 2016 році.

Поряд із цим, питома вага оптових посередників у підприємствах кластерів В і С в 2016 році зменшилася. Особливо це характерне для

Таблиця 2.4

Групування підприємств-постачальників досліджуваних підприємств за функціями, які вони виконують

Групи постачальників	Кластер А			Кластер В			Кластер С		
	2015 рік % до підсумку	2016 рік % до підсумк у	Відхилен ня	2015 рік % до підсумку	2016 рік % до підсумку	Відхилен ня	2015 рік % до підсумку	2016 рік % до підсумку	Відхиленн я
1 Постачальники- виробники	63,71	59,57	-4,14	63,50	62,13	-1,37	58,6	59,8	+1,2
2. Постачальники- посередники, у тому числі:									
2.1. Оптові підприємства	29,84	28,72	-1,12	26,28	28,40	+2,12	25,7	28,8	+2,1
2.2. Оптові посередники	6,45	11,71	+5,26	10,22	9,47	-0,75	15,7	11,4	-4,3
Разом	100	100	-	100	100	-	100	100	-

підприємств кластеру С (на 4,3%). Таким чином, керівництву підприємств кластеру А необхідно звернути увагу на ці негативні тенденції у роботі з постачальниками-виробниками та оптовими підприємствами.

Оцінку привабливості постачальників досліджуваних підприємств проведемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентної сили і привабливості постачальників досліджуваних підприємств

Показники оцінки		Постачальники			Середня оцінка
		Кластер А	Кластер В	Кластер С	
Показники конкурентної сили постачальника	Репутація і імідж	4,1	3,9	4,0	4,0
	Рівень каналу розподілу	3,9	4,0	3,6	3,83
	Доступність (територіальна, комунікативна)	3,3	3,5	3,6	3,46
	Рівень спеціалізації	4,3	4,2	3,9	4,13
	Важливість обсягів продажу	3,5	3,3	3,1	3,3
	Сконцентрованість на роботі з клієнтами	3,8	3,5	3,6	3,63
	Конкурентоспроможність товарів	4,2	3,9	3,5	3,87
	Рівень сервісу, який надається	3,9	3,7	3,5	3,7
	Ефективність системи комунікацій	4,1	4,2	3,8	4,03
	Середня оцінка	3,9	3,8	3,62	3,77

Показники, що характеризують привабливість постачальника	Цінова політика постачальників	3,9	3,8	3,8	3,83
	Надання гарантій якості товарів	4,1	3,8	3,5	3,8
	Умови постачання і форми розрахунків	3,7	3,5	3,4	3,53
	Інтервал постачання, часові графіки постачання, дні	4,3	4,0	3,7	4
	Пунктуальність та обов'язковість виконання умов постачання	3,8	3,7	3,6	3,7
	Можливий обсяг постачання	3,0	3,1	3,1	3,07
	Надання додаткових послуг	3,4	3,3	3,3	3,33
Разом	3,74	3,6	3,49	3,07	

Оцінка конкурентної сили постачальників досліджуваних підприємств показала, що всі вони знаходяться на середньому рівні. Найвищу оцінку конкурентної сили одержали постачальники підприємств кластеру А (3,9 балів). Найвищу оцінку серед показників конкурентної сили постачальників одержали рівень спеціалізації (4,13 бали), ефективність системи комунікацій (4,03 бали) і репутація і імідж (4 бали).

Оцінка привабливості постачальників показала теж середній рівень, але нижчий за оцінку конкурентної сили (3,07 бали). Серед досліджуваних підприємств найвищу оцінку одержали теж постачальники кластеру А (3,74 бали). Серед показників, що характеризують привабливість постачальника найвищу оцінку одержав показник інтервал постачання, часові графіки постачання (4 бали).

Оцінка в цілому постачальників по показниках показала, що показники конкурентної сили постачальників одержали вищу оцінку, ніж показники , що характеризують привабливість постачальників (3,77 бали проти 3,07 балів).

На основі оцінки привабливості та конкурентної сили постачальників досліджуваних підприємств побудуємо карту постачальників (рис. 2.1).

На рис. 2.1 позначені постачальники: 1 – підприємств кластеру А, 2 – підприємств кластеру В, 3 – підприємств кластеру С. З рис. 2.1 видно, що всі постачальники знаходяться приблизно в однаковій зоні, мають середню конкурентну силу і привабливість для досліджуваних підприємств. Тобто існуючі постачальники є перевіреними і надійними партнерами для досліджуваних підприємств, з ними укладені оптимальні договори, вони стабільно працюють на ринку. Спеціалісти досліджуваних підприємств своєчасно проводять аналіз конкурентоспроможності та привабливості своїх постачальників і на підставі цього аналізу будують відносини з ними. Це свідчить про те, що підприємствам слід продовжувати з ними договірні відносини, але не припиняти пошук більш привабливих і маючих вищу конкурентну силу постачальників.

Взагалі можна зробити висновок, що договірна політика досліджуваних підприємств є достатньо доцільною, оскільки їх постачальники мають одночасно середню привабливість і середню конкурентоспроможність. Але підприємствам

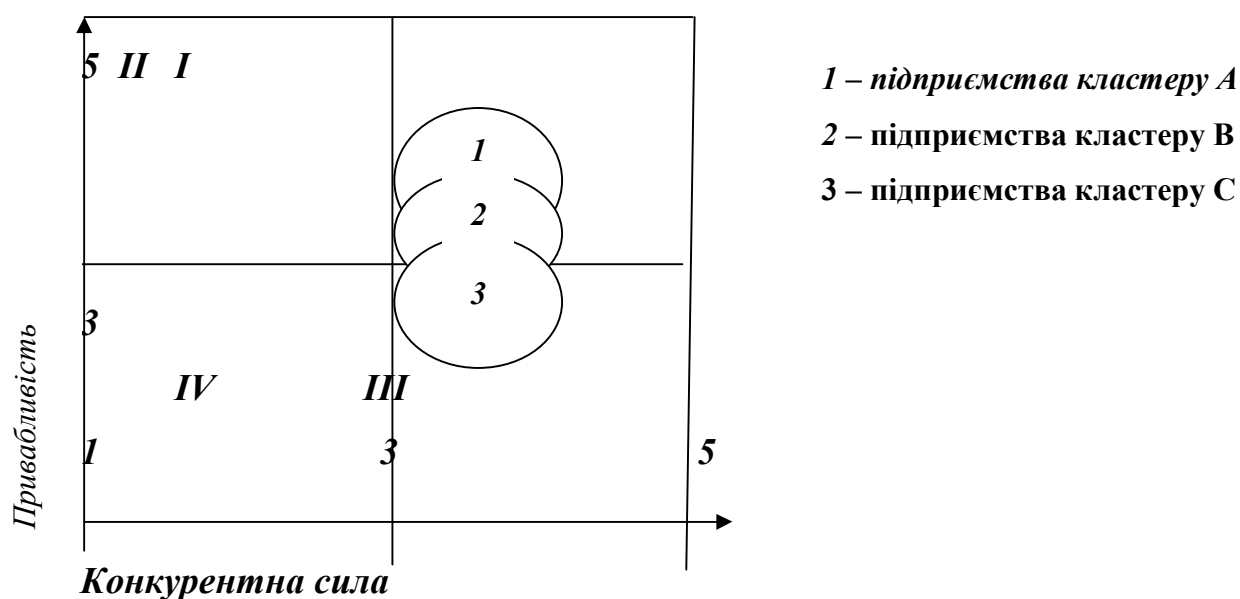


Рис. 2.1. Карта постачальників досліджуваних підприємств

доцільно порекомендувати переглянути умови договорів та умови покращення роботи з деякими постачальниками.

Проаналізуємо привабливість контактних аудиторій досліджуваних підприємств табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка привабливості контактних аудиторій досліджуваних підприємств

Контактні аудиторії та їх оцінка	Контактні аудиторії	К ластер А	Кл астер В	Кл астер С	Се редня оцінка
	Фінансові кола	4, 6	4, 7	4, 5	4, 6
	Засоби масової інформації	3, 9	3, 5	2, 9	3, 43
	Державні і муніципальні органи	4, 4	4, 4	4, 1	4, 3
	Громадські організації	2, 5	2, 6	2, 1	2, 4
	Місцеві контактні аудиторії	3, 9	4, 0	3, 4	3, 77
	Внутрішні контактні аудиторії	4, 9	4, 7	4, 8	4, 8
	Разом	4, 03	3, 98	3, 63	-

Оцінка привабливості контактних аудиторій досліджуваних підприємств кластеру А і В показала, що вони є привабливими, тобто знаходяться на високому рівні (4,03 і 3,98 бали відповідно). Оцінка привабливості контактних аудиторій є

нижчою для підприємств кластеру С (3,63 бали).

Серед груп контактних аудиторій вищу оцінку одержали внутрішні контактні аудиторії (4,8 бали), фінансові кола (4,6 бали), державні і муніципальні органи (4,3 бали). Найнижчий бал одержали громадські організації (2,4 бали).

2.2. Дослідження процесу регулювання товарним асортиментом на торговельному підприємстві «Фортеція»

В умовах трансформації ринкових відносин, що характеризуються невизначеністю умов функціонування підприємств і організацій роздрібною торгівлі, зростанням ступеня їхньої залежності від зовнішнього оточення, посиленням ролі споживачів, назріла об'єктивна необхідність і практична значущість систематичного формування товарного портфеля в залежності від потреб та вимог споживачів. Це вимагає вирішення наступних практичних задач: визначення пріоритетних цілей асортиментної політики; формування обґрунтованих замовлень на поставку товарів; виявлення потенційних постачальників; формування ефективного товарного портфеля підприємства з урахуванням конкурентоспроможності товарів; визначення цінових, збутових, комунікаційних стратегій; формування ефективної товарної політики в цілому.

На практиці підприємства і організації роздрібною торгівлі при формуванні товарного портфеля мають наступні негативні моменти: відсутність чітких цілей та задач, відсутність маркетингових досліджень споживачів (потреб, вимог, попиту), низький рівень конкурентоспроможності товарів, відсутність стратегічного підходу до формування товарного портфеля.

Формувати товарний портфель доцільно по наступних етапах: вивчення попиту та вимог споживачів до товарного портфеля, діагностика конкурентоспроможності товарного портфеля, аналіз закупівельної діяльності, аналіз товарних запасів.

Дослідження першого етапу формування товарного портфеля слід проводити за наступними напрямками:

аналіз ринкового попиту на товари;

аналіз споживчих вимог;
проведення сегментації ринку;
аналіз цінової еластичності попиту;
аналіз основних факторів, що мають вплив на формування товарного асортименту.

По-перше, необхідно виявити які товари користуються на ринку найбільшим попитом, а які – найменшим. Вивчення реалізованого ринкового попиту на товари припускає визначення загального обсягу продажу на ринку певного товару за визначений період.

По-друге, необхідно визначити ієрархію споживчих вимог до товарного портфеля торговельного підприємства. Для цього доцільно виділити набір можливих вимог та методом опитування встановити пріоритетні вимоги споживачів того чи іншого сегменту ринку.

Однією з цілей визначення ієрархії споживчих вимог є вибір критерію, на основі якого доцільно проводити сегментацію ринку. Як показують дослідження в основному для українського споживача пріоритетним критерієм вибору товару є його ціна. Тому пропонуємо проводити сегментацію на основі рівня ціни, яку готові сплатити споживачі за товар.

В процесі сегментації ринку можливо визначити такі сегменти, а саме:

- 1-ий сегмент охоплює споживачів, які готові купити товар по низьких цінах,
- 2-ий сегмент – споживачі, які готові купити товар по середніх цінах,
- 3-ій сегмент - споживачі, які готові купити товар по високих цінах,
- 4-ий сегмент - споживачі, які готові купити товар по дуже високих цінах.

Інтервальний розмір від дуже низьких до дуже високих цін залежить від виду, різновиду товару та його характеристик.

Обсяг того чи іншого сегменту ринку можливо визначити вибіркоким методом опитування споживачів щодо їх імовірності купівлі того чи іншого товару за визначеною ціною.

Підприємство роздрібної торгівлі «Фортеція» це товари першої необхідності (продовольчі та непродовольчі), тому дослідження споживачів для нашого підприємства буде спільним.

При дослідженні споживачів, використовуючи власні спостереження та анкетування, було визначено основні характеристики споживачів, мотиви, що збуджують їх приймати рішення щодо купівлі товарів, міру їх впливу на діяльність підприємств.

Отримані в результаті дослідження узагальнюючі характеристики споживачів відобразимо в «Профіль споживачів» (табл. 2.7).

За результатами обробки анкет та побудованого профілю, ринок покупців підприємства «Фортеція» було поділено фахівцями на чотири сегменти. Основними факторами, на які при цьому перш за все спирались є: вік, рівень доходів та домінуючий фактор при покупці.

Сегмент А: (50%) покупці підприємства з середнім рівнем доходів у віці від 20 та більше 60 років, для яких домінуючим фактором при покупці є ціна товару.

Сегмент В: (30%) покупці з середнім рівнем доходів, у віці від 20 та більше 60 років для яких домінуючим фактором при покупці є якість і ціна товару.

Сегмент С: (15%) покупці з високим рівнем доходів у віці від 21 та більше 60 років для яких домінуючим фактором при покупці є якість, ціна та марка товару.

Сегмент D: (5%) покупці які мають високий та середній рівень доходів, у віці до 20 років та після 61 року, для яких домінуючим фактором при покупці є якість та марка товару, а ціна не впливає на покупку товару.

Для характеристики цільового ринку підприємства «Фортеція» побудуємо сітку сегментування.

Виділимо сегменти, на яких підприємство діє, і потенційні сегменти. Оцінимо привабливість кожного ринкового сегменту для підприємства, що досліджується згідно зі шкалою та відобразимо результати в табл. 2.8.

Аналіз табл. 2.8 показує, що всі сегменти цільового ринку підприємства мають досить високу привабливість. Особливо це спостерігається в таких сегментах як А та В.

Таблиця 2.7

Профіль споживачів підприємства роздрібної торгівлі «Фортеція»

Характеристика покупців	Тип покупців			
	1 тип опитуваних	2 тип опитуваних	3 тип опитуваних	4 тип опитуван их
Вік:				
до 20 років	*	*	*	
21-40 років	*	*	*	*
41-60 років	*	*	*	*
61 і більше	*	*	*	*
Освіта:				
середня	*	*	*	
технічна	*	*	*	*
вища	*	*	*	*
Сімейний стан:				
одружені	*	*	*	*
неодружені		*		*
Діти:				
немає				*
один	*	*	*	
два та більше	*		*	*
Фінансовий стан:				
низький				
середній	*	*		*
високий			*	*

Домінуючий фактор:		*	*	*
якість	*	*	*	
ціна			*	*
марка				
Мотив покупки:				
раціональний	*	*		
емоційний			*	*
Частота купівель:				
кожен день			*	*
декілька разів на тиждень	*	*	*	
один раз на тиждень	*			

На підставі даних табл. 2.8 оцінимо спроможність підприємства, що досліджуються, до ефективного функціонування в ринкових сегментах (табл. 2.9).

Таблиця 2.8

Оцінка привабливості ринкових сегментів підприємства «Фортеція»

Критерії	Вага	Оцінка кожного сегменту, бали			Зважена оцінка кожного сегменту			
		A	B		A	B	C	D
1		2	2		2	2	3	1
2		1	2		1	2	1	2
3		2	3		6	9	6	6
4		3	3		6	6	4	4
5		2	1		2	1	1	1
6		3	2		6	4	4	6

Разом						2	2	1	2
	0					3	4	9	0

Таблиця 2.9

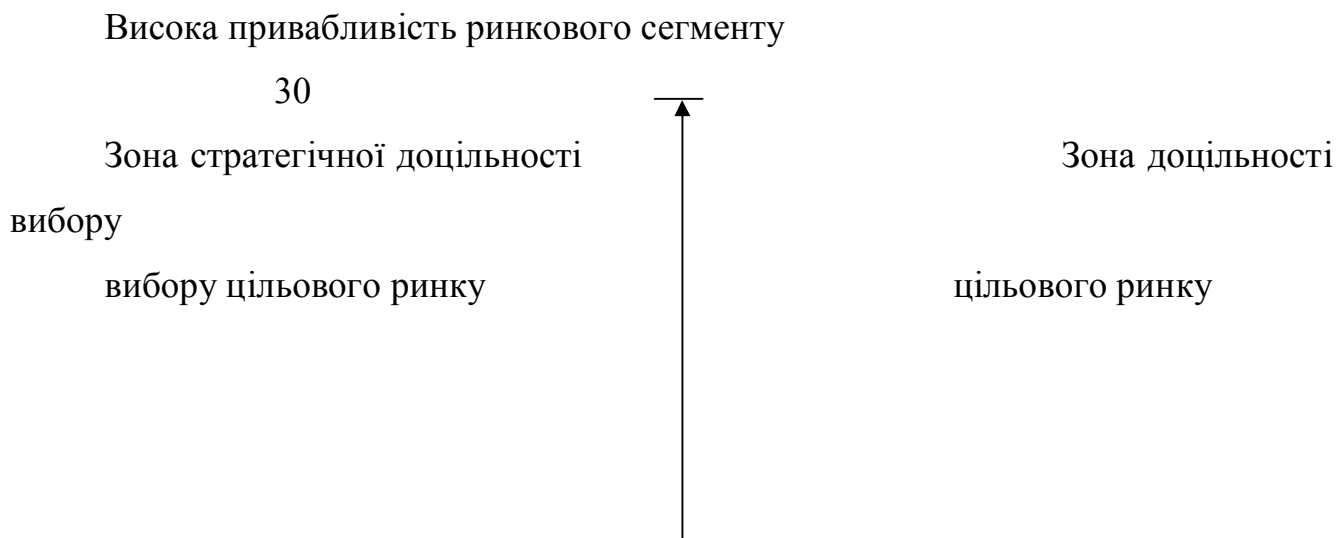
Оцінка спроможності підприємства «Фортеція»

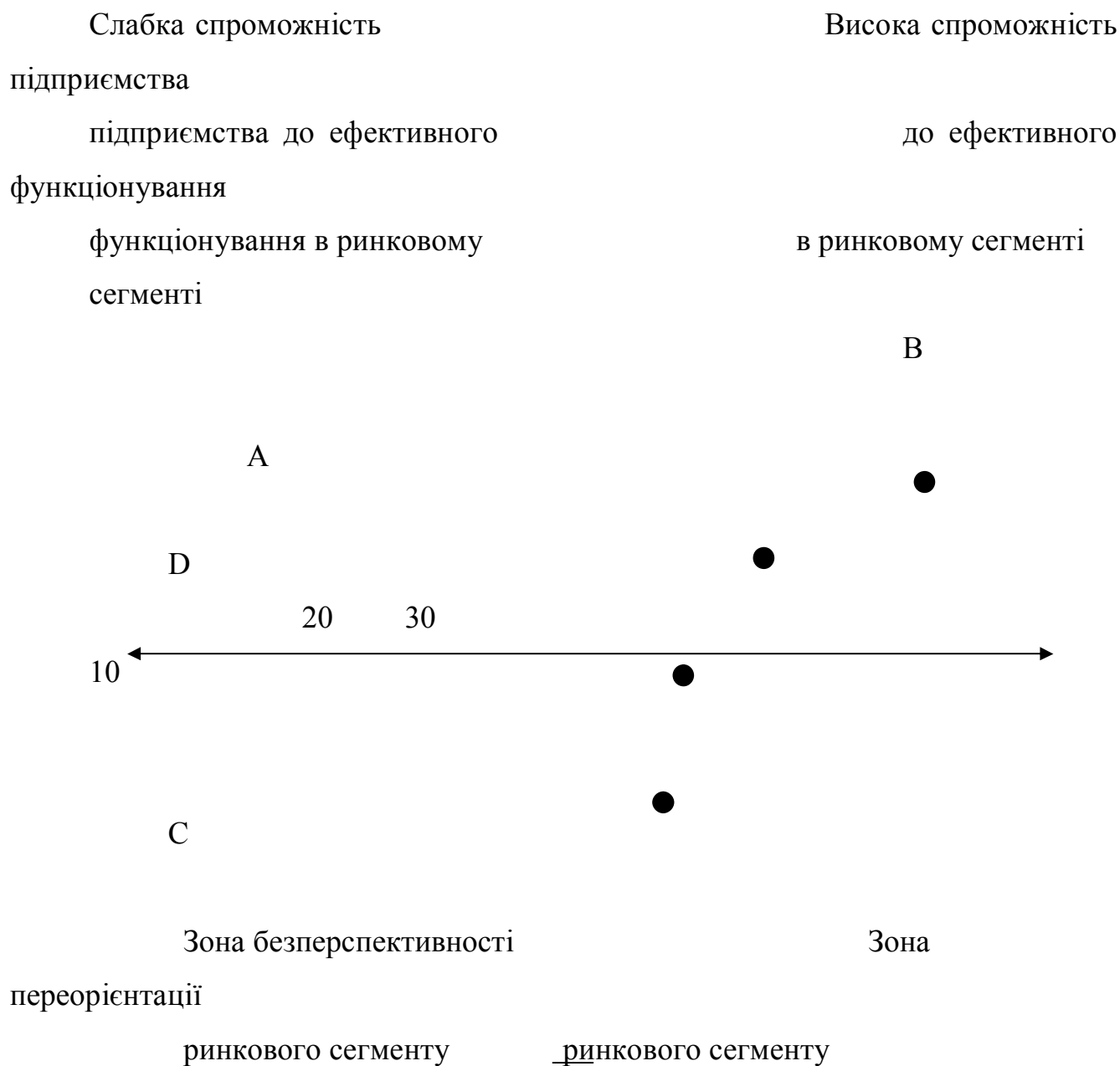
Критерій	Вага	Оцінка кожного сегменту				Зважена оцінка кожного сегменту			
						A	B	C	D
1						2	2	1	2
2						2	3	2	3
3						3	3	2	3
4						9	6	6	6
5						6	6	4	6
6						6	4	6	2
Разом	0					2	2	2	2
						8	4	1	2

Аналіз табл. 2.9 показує більш високу спроможність підприємства до ефективного функціонування в сегментах А та В.

Остаточний вибір цільового ринку підприємства повинен ґрунтуватися на результатах оцінки привабливості ринкових сегментів для підприємства і його спроможності до ефективного функціонування на цих сегментах (рис. 2.2).

Аналіз карти обґрунтування вибору цільового ринку (рис. 2.2) показує, що





10

Низька привабливість ринкового сегменту

Рис. 2.2. Карта обґрунтування вибору цільового сегменту для підприємства «Фортеція»

сегменти А, В, Д мають високу привабливість для підприємства «Фортеція», і вони, в свою чергу, мають високу спроможність до ефективного функціонування на них. Сегмент С виявляється досить привабливим, але підприємство має певні недоліки щодо можливості ефективного функціонування

на них. Зокрема, необхідно підвищувати рівень інформованості покупців щодо підприємства, звернути увагу на управління асортиментом, щоб підвищувати прихильність покупців до товарів досліджуваного підприємства.

Проведемо оцінку привабливості товарного асортименту товарів, які реалізуються підприємством для встановлення товарних груп, які мають найбільшу споживчу цінність товару (табл. 2.10).

Завдяки проведеній оцінці привабливості товарного асортименту товарів, що реалізуються підприємством, встановлено, що є товари, які є не дуже

Таблиця 2.10

Оцінка привабливості товарного асортименту продовольчих товарів, які реалізуються на підприємстві «Фортеція»

Пара метри	Ці на товару		У паковк а		Б езпеч- ність		А сорти- м ент		Я кість		С піввідн шення Ціна та Якість		М арка		Разом:	
	Ві	Ві*Wі	Ві	Ві*Wі	Ві	Ві*Wі	Ві	Ві*Wі	Ві	Ві*Wі	Ві	Ві*Wі	Ві	Ві*Wі	Ві	
Това рні групи																
1									0	1	2	3	4	5	6	
Вага, %	0,		0		0		0		0,		0,		0			
	2		,1		,2		,1		2		1		,1		,0	
М'яс о та птиця		,6		,3		,6		,3		,6		,3		,2	,9	
Ковб асні вироби і копченості		,6		,3		,6		,3		,6		,3		,3		

Консерви м'ясні		,4		,3		,6		,1		,6		,1		,3	,4
Риба і морепродукти харчові		,6		,3		,6		,3		,6		,3		,2	,9
Оселедці		,4		,3		,6		,3		,6		,3		,3	,8
Консерви рибні		,4		,3		,6		,3		,6		,3		,2	,7
Молотова молочна продукція		,6		,3		,6		,3		,6		,3		,3	
Морозиво		,4		,3		,6		,3		,6		,2		,3	,7
Сир і бринза		,6		,1		,6		,3		,6		,3		,3	,8
Масло тваринне		,4		,3		,2		,3		,6		,3		,3	,4
Яйця й яйця продукти		,2		,3		,2		,3		,6		,3		,2	,1
Олія		,2		,3		,6		,1		,6		,3		,2	,3
Маргарин та		,4		,3		,2		,3		,6		,2		,3	,3

майонез															
Цукор		,6		,3		,2		,3		,6		,2		,2	,4
Кондитерські вироби		,6		,3		,6		,3		,6		,3		,3	
Варення, джем, повидло, мед		,2		,1		,6		,2		,6		,2		,3	,2
Борш		,2		,1		,6		,1		,6		,1		,1	,8

Продовження табл. 2.10

1									0	1	2	3	4	5	6
Хліб та хлібобулочні вироби		,6		,3		,6		,3		,6		,2		,3	,9
Крупи та бобові		,2		,2		,6		,2		,6		,1		,1	
Макаронні вироби		,2		,2		,6		,1		,6		,1		,2	
Картопля		,2		,1		,6		,1		,6		,1		,1	,8

продо- вольчі товари		,4		,2		,6		,2		,6		,3		,3	,6
----------------------------	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	----

привабливими для споживачів. Для таких товарних груп керівництву підприємства доцільно проводити певні заходи щодо підвищення привабливості (ефективна рекламна політика, заходи щодо стимулювання продаж та інше). Також виявлено певні товарні групи, які мають високу споживчу цінність для покупців підприємства, до них відносяться: м'ясо та птиця, ковбаси та копченості, риба і морепродукти, молоко та молочні вироби, сир і бринза, кондитерські вироби, хліб та хлібобулочні вироби, горілка та лікєро-горілочні вироби тощо.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що систематичне комплексне вивчення покупців цільового ринку є основою вдосконалення процесу взаємодії з покупцями, що, в свою чергу, є найважливішою передумовою забезпечення ефективності товарного асортименту підприємства. Для більш детального вивчення впливу споживачів на формування товарного асортименту підприємства «Фортеція» проведемо оцінку ступеня задоволеності товарами підприємства для визначених сегментів ринку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка ступеня задоволення для сегменту

Фактори впливу	Оцінка ступеня задоволення для сегменту			
	A 50%	B 30%	C 15%	D 5%
1. Склад асортименту продуктових товарів	2	1	1	2
2. Склад асортименту непродуктових товарів	1	1	1	2
3. Відповідність продукції показникам якості	2	1	1	2
4. Ціна продукції	1	2	2	1
5. Рівень та якість обслуговування	2	2	1	2

6. Інформація про товари або реклама підприємства	2	0	0	1
7. Наявність та кількість товарів-новинок	1	1	0	2
8. Режим роботи підприємств	2	1	2	2
Загальна оцінка	1,6	1,1	1,0	1,8

Поряд з проведенням аналізу попиту та вимог споживачів до товарного портфеля необхідно виявити фактори, які мають вплив на його формування. Дані фактори були згруповані наступним чином: 1-а група - товарні фактори, 2-а група - ринкові фактори.

У якості товарних факторів виступають наступні: ціна товару, якість товару, сила марки товару, ступінь новизни товару, а у якості ринкових факторів – місткість ринку у натуральному та вартісному вираженні, прихильність споживачів до якості товару, прихильність споживачів до сили марки товару, прихильність споживачів до ступеня новизни товару, прихильність споживачів до товарів визначеного рівня потенційної конкурентоспроможності.

Оцінка ринкових факторів припускає наступне: визначення прогнозної місткості ринку у натуральному та вартісному вираженні; проведення бальної оцінки прихильності потенційних споживачів до якості товарів, до сили марки товарів, до ступеню новизни товарів, до визначеного рівня їх потенційної конкурентоспроможності.

Оцінку ринкових факторів доцільно проводити на основі даних опитування споживачів у розрізі сегментів ринку за п'ятибальною шкалою з урахуванням даних оцінки якості товарів, сили марки товарів, ступеня новизни товарів та потенційної конкурентоспроможності товарів, що відображено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка ринкових факторів, що мають вплив на формування портфеля товарів підприємства «Фортеція»

сгм	снт	ова	ри	Оцінка факторів (бали)*
-----	-----	-----	----	-------------------------

		Прихильність споживачів до якості товару	Прихильність споживачів до сили марки товару	Прихильність споживачів до ступеня новизни товарів	Прихильність споживачів до товарів визначеного рівня конкурентоспроможності
		5	3	2	1
		5	2	2	1
		5	3	2	2
		5	3	2	1
		5	2	2	2
		5	3	3	1
		5	2	2	1
		5	4	3	1
		5	3	2	2
		5	2	3	1
		5	3	2	2
		5	2	3	3
		5	3	2	1
		5	4	3	2
		5	4	2	3
		5	4	3	2
		5	4	3	1
		5	4	2	2
		5	4	3	3
		5	4	2	3
		5	4	3	2
		5	5	3	3
		5	5	3	2

	5	4	4	3
	5	5	3	2
	5	4	4	3
	5	5	3	3
	5	4	4	3
	5	5	4	3
	5	5	4	3
	5	5	4	3

*5 балів – споживачі мають прихильність відповідно до: до дуже високого рівня якості товару, дуже сильної марки товару, дуже високого ступеня новизни товару, дуже високого рівня потенційної конкурентоспроможності товару.

1 бал – споживачі мають прихильність відповідно до: до дуже низького рівня якості товару, дуже слабкої марки товару, дуже низького ступеня новизни товару, дуже низького рівня потенційної конкурентоспроможності товару.

Товари: 1- м'ясо та птиця, 2- ковбаси та копченості, 3 - риба і морепродукти, 4- молоко та молочні вироби, 5 - сир і бринза, 6 - кондитерські вироби, 7 - хліб та хлібобулочні вироби, 8 - горілка та лікерогорілчані напої.

Виходячи з даних табл. 2.12 робимо висновок, що найбільш вагомим показником для споживачів всіх сегментів і для всіх товарів є якість продуктів (загальний показник складає 160 балів), а найменш вагомим є прихильність споживачів до товарів визначеного рівня потенційної конкурентоспроможності (загальний показник складає лише 66 балів).

До сили марки товару та ступеня новизни товару найбільш вибагливими є споживачі сегмента D (покупці, які мають високий та середній рівень доходів, для яких домінуючим фактором при покупці є якість та марка товару, а ціна не впливає на покупку товару).

Для більш детального вивчення такого фактора як споживачі, розглянемо методи обліку попиту, що ведуться досліджуваними підприємствами і

безпосередньо підприємством «Фортеція» по основних групах товарів, що були встановлені вище (табл. 2.13).

Аналіз даних табл. 2.13 дає змогу зробити висновки, що по встановлених вище основних групах товарів підприємства «Фортеція» спостерігається тенденція майже ідентичних способів вивчення реалізованого, нереалізованого попиту і попиту, що формується. Але є відмінності у вивченні попиту на деякі товари підприємства.

Наприклад, підприємства кластеру В у дослідженні попиту, що формується, надають перевагу проведенню акцій із дегустацією товарів, а підприємства кластеру А переважно користуються опитуванням відвідувачів.

Реалізований попит на підприємствах досліджується за допомогою переважно обліку касових чеків, а періодичний попит підприємства вивчають переважно через аналіз товарних запасів підприємств і організацій роздрібною торгівлі. Нереалізований попит вивчається різними методами у підприємствах,

Таблиця 2.13

Методи вивчення попиту на підприємствах і організаціях системи роздрібної торгівлі

Товарні групи	Кластер А									Кластер В								
	Реалізований попит				Нереалізований попит				Попит що формується	Реалізований попит				Нереалізований попит				Попит що формується
	Систематичний		Періодичний		фактивна реєстрація	відсутності товару	запитів	доброту		Систематичний		Періодичний		фактивна реєстрація	відсутності товару	запитів	доброту	
	облік касових чеків за облік	штрих кодами балансовий	облік	товарних реєстрація					облік касових чеків за облік	штрих кодами балансовий	облік	товарних реєстрація						
м'ясо та птиця	*				*				*					*			*	
ковбаси та копченості	*			*			*	*	*			*			*		*	
риба і морепродукти	*			*	*			*	*	*			*	*			*	*
молоко та молочні вироби	*			*		*		*	*	*			*	*			*	*
сир і бринза	*			*	*			*	*	*			*	*			*	*
кондитерські вироби	*			*				*	*	*			*	*			*	*

враховуючі особливості та характеристики кожної з досліджуваних товарних груп підприємств. Найчастіше спеціалісти підприємств користуються дослідженням реєстрації фактів відсутності товару у продажу та фіксуванні кількості діб відсутності товару у продажу, майже не використовується такий метод дослідження нереалізованого попиту, як облік запитів покупців.

Таким чином, робимо висновки, що всі товарні групи в досліджуваному підприємстві «Фортеція», за винятком товарних груп хліб та хлібобулочні вироби і горілка та горілчані вироби, за думкою експертів, значно поступаються якості аналогічних товарних груп кластерів А, В та С. Ці товарні групи підприємств знаходяться у зоні приблизної рівності.

2.3. Моніторинг стратегічного регулювання товарним асортиментом на торговельному підприємстві «Фортеція»

Основна мета формування оптимальної структури асортименту, номенклатури продукції – забезпечити стабільний продаж продукції підприємств і прибуток, достатній для нормального економічного і соціального їх розвитку. Отже, головною метою регулювання асортиментом (номенклатурою) є його оптимізація.

Оптимізація асортименту на торговельному підприємстві «Фортеція» – це безперервний процес реалізації товарної політики.

Оптимальний асортимент звичайно містить товари, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару: стратегічні товари (стадія впровадження), найбільш прибуткові (стадія зростання), підтримуючі (стадія зрілості). Товарознавці товарних категорій можуть спробувати модифікувати існуючі асортиментні групи, додаючи або виключаючи товари, змінюючи завдяки цьому їхню глибину або широту. Означені можливості утворюють матрицю з чотирьох стратегій, наведену на рис. 2.3.: поглиблення асортименту, підтримка марок, скорочення асортименту, звуження асортименту.

Поглиблення асортименту означає додавання товарів тієї ж категорії. Це

		<i>Додавання до асортименту</i>	<i>Виключення з асортименту</i>
<i>Напрямки</i>	<i>Глибина асортименту</i>	Стратегія поглиблення асортименту	Стратегія скорочення асортименту
	<i>Широта асортименту</i>	Стратегія підтримки марки	Стратегія звуження асортименту

Рис. 2.3. Стратегії товарного асортименту досліджуваного підприємства надає споживачам можливість більш повного вибору асортименту і допомагає підприємствам та організаціям споживчої кооперації уникнути небезпеки з боку конкурентів, що випускають аналогічну модифіковану модель товару.

Підтримка марок на торговельному підприємстві «Фортеція» може відбуватися шляхом поширення асортименту, використовуючи успішну марку для підтримки нових товарів в суміжних категоріях під тим же марочним найменуванням.

Скорочення асортименту передбачає зменшення його глибини шляхом виключення альтернативних розмірів, моделей або споживчих відмінностей асортименту.

З метою оцінки ступеня збалансованості товарного портфеля підприємства «Фортеція» доцільно використовувати матрицю «Бостон консалтинг груп», за даними аналізу динаміки обсягу асортиментної структури товарообороту продовольчих та непродовольчих товарів побудуємо матриці БКГ для досліджуваного підприємства.

На підставі динаміки обсягу і асортиментної структури товарообороту підприємства «Фортеція» проведемо БКГ-аналіз товарного портфелю.

Для аналізу товарного портфеля цього підприємства по продовольчих і непродовольчих товарах знайдемо критерій по частці ринку, якій дорівнює $K = (\max + \min) / 2$ (1) за питомою вагою у звітний рік.

Аналіз структури товарообігу підприємства «Фортеція» дані дають змогу скласти матрицю БКГ, за допомогою якої визначимо стратегічну зону товарів (рис. 2.4).

		Частка ринку	
		Висока –	Низька – до 16,04
Темп росту	Високий – більше 100 %	<p>“Зірки” – 8,51 %</p> <p>Молоко та молочна продукція, яйця і яйце продукти,</p>	<p>“Важкі діти” - 36,2 %</p> <p>М'ясо та птиця, риба і морепродукти харчові, оселедці, масло тваринне, маргарінова і майонезна продукція,</p> <p>сир і бринза, консерви рибні, консерви овочеві, цукор, кондитерські вироби, чай, кава,</p>
	Низький – до 100 %	<p>хліб та</p> <p>“Дойні корови” – 4,25 %</p> <p>Синтетичні миючі засоби, парфумерно-косметичні товари</p>	<p>“Собаки” - 51,06 %</p> <p>Ковбасні вироби і копченості, жири тваринні харчові топлени та інші, консерви м'ясні, дитяче харчування, варення, джем, повидло, мед, борошно, крупи та бобові, макаронні вироби, овочі, плоди, ягоди, горілка та лікєро-горілочні вироби, слабоалкогольні напої, вина, коньяк, безалкогольні напої, мінеральні води, морозиво, тютюнові вироби, інші продовольчі товари, мило туалетне, фарфоро-фаянсовий і керамічний посуд, канцелярські і шкільно-письмові товари, товари побутової хімії</p>

Рис. 2.4. Матриця «Бостон консалтинг груп» товарного портфеля досліджуваного підприємства

Аналіз дозволяє зробити висновок, що товарний портфель досліджуваного підприємства незбалансований, це пов'язано з тим, що у товарному асортименті підприємства переважають «Собаки» (51,06%), «Важкі діти» (36,2%), невелика частка «Зірок» (8,51) та «Дійних корів» (4,25%).

Після того, як підприємство визначило місце кожного товару у матриці БКГ, воно повинно проаналізувати склад товарного портфелю. У незбалансованому портфелі багато «собак», як у підприємств конкурентів, і мало «дійних корів» у тих самих підприємств конкурентів.

Типовий життєвий шлях товару: «важкі діти» → «зірки» → «дійні корови» → «собаки». Це говорить про те, що підприємству слід вивчати не тільки позицію товару у матриці БКГ у минулому і поточному періоді, але і прогнозувати її на майбутнє.

Аналіз бізнес-портфеля досліджуваного підприємства доцільно проводити за допомогою матриці Мак-Кінзі. Основними критеріями даної матриці є конкурентоспроможність СЗГ (стратегічних зон господарювання) та привабливість СЗГ. Проведемо оцінку даних критеріїв (табл. 2.14). Результати були отримані експертним методом за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 2.14

Оцінка критеріїв матриці Мак-Кінзі для визначення стратегічної зони досліджуваного підприємства

Привабливість СЗГ	Оцінка підприємства			Конкурентоспроможність підприємства	Оцінка підприємства		
	показник	критерія, а	Ві		показник	критерія, а	Ві
Місткість ринку	,1	0	,4	0	0	,2	,4

Річний темп росту	0,2	0,4	Темп росту ринкової частки	0,2	0,4
Прибутковість	0,4	0,0	Якість товарів	0,1	0,2
Рівень конкуренції	0,2	0,0	Престиж марки	0,3	0,9
Доступність та привабливих постачальників	0,1	0,3	Маркетингова активність	0,2	0,6
Разом	1	4,1	Разом	1	2,5

Результати показують, що привабливість СЗГ досліджуваного підприємства дорівнює вище середнього рівня (4,1 бали), конкурентоспроможність підприємства – на середньому рівні (2,5 бали).

Взагалі оцінка конкурентоспроможності підприємства знаходиться на середньому рівні.

Отримані результати дають можливість побудувати матрицю Мак-Кінзі для досліджуваного підприємства (рис. 2.5).

СЗГ	<i>Потенційна конкурентоспроможність підприємства</i>			
		<i>висока</i>	<i>середня</i>	<i>низька</i>
	<i>висока</i>	<i>Стратегія посилення лідерства на ринку</i>	<i>Стратегія інвестування</i>	<i>Стратегія інвестування або виходу з ринку</i>

	<i>середня</i>	<i>Стратегія підтримки лідерства на ринку</i>	<i>Стратегія зростання або виходу з ринку</i>	<i>Стратегія поступового скорочення інвестицій, виходу з ринку</i>
	<i>низька</i>	<i>Вибіркова оборонна стратегія</i>	<i>Стратегія поступового скорочення інвестицій</i>	<i>Стратегія скорочення інвестицій</i>

Рис. 2.5. Матриця Мак-Кінзі для досліджуваного підприємства

Зовнішнє середовище досліджуваного підприємства є дуже мінливим, тому воно має широке коло можливостей та погроз. У зв'язку з цим виникає необхідність використовувати концепцію стратегічних зон господарювання (СЗГ).

На наступному етапі розглянемо особливості регулювання стратегічним набором СЗГ, які розкриваються в вирішенні стратегічних задач:

Оцінка привабливості СЗГ;

Встановлення набору СЗГ, в яких буде діяти підприємство у майбутньому;

Розробка стратегій взаємодії СЗГ, що забезпечує життєдіяльність підприємства у майбутньому в умовах нестабільності зовнішнього оточення;

Встановлення методів захисту набору СЗГ від впливу негативних подій.

Привабливість СЗГ – це сукупність сприятливих умов функціонування підприємства, що забезпечують йому довгострокові конкурентні переваги в певній СЗГ. Використовуючи матричні інструменти стратегічного аналізу необхідно розробити стратегії бізнес-портфелю підприємства. Для розробки стратегії бізнес-портфелю підприємства скористаємося трьохмірною матрицею Мак-Кінзі (оцінка параметрів для досліджуваного підприємства).

У питанні 2.2 були виявлені основні стратегічні зони підприємства (м'ясо та птиця, риба та морепродукти, молоко та молочні вироби, сири та бринза,

кондитерські вироби, хліб та хлібопродукти, алкогольні напої та ковбаси і копченості).

На підставі даних питання 2.2 та експертної оцінки побудуємо таблиці розрахунку оцінки стратегічних зон господарювання для досліджуваного підприємства і на основі цих таблиць розрахуємо привабливість та конкурентоспроможність підприємства, які будуть координатами у побудові матриці Мак-Кінзі.

Привабливість досліджуваного підприємства оцінимо за наступними показниками: місткість СЗГ, річний темп росту СЗГ, прибутковість, рівень конкуренції, доступність і наявність постачальників, схильність до змін зовнішнього середовища. За параметрами конкурентної позиції підприємства визначимо ринкову долю реалізуємих товарів, темп зростання ринкової частини, якість товару, престижність товарних марок, ефективність системи збуту, гнучкість цінової політики. Для оцінки кожного з параметрів будемо користуватися результатами, що були отримані у питанні 2.2. Оцінку стратегічних зон господарювання для досліджуваного підприємства здійснимо за параметрами привабливості СЗГ та за параметрами конкурентної позиції підприємства у конкретній СЗГ (табл. 2.15).

Зважену оцінку для кожної товарної групи розрахуємо за допомогою експертного методу та коефіцієнту вагомості для кожного показника (табл. 2.16) і визначимо координати для побудови матриці.

На основі приведених нижче таблиць побудуємо матрицю «привабливість галузі/положення в конкуренції», яка розроблена Дженерал Електрик з консалтинговою фірмою Мак-Кінзі (рис. 2.6).

По координатам Y та X відображаються інтегральні оцінки привабливості галузі та конкурентних позицій фірми.

Аналіз розробленої матриці дозволяє зробити висновок, що більшість СЗГ досліджуваного підприємства знаходиться у зоні росту або у зоні виборчого росту, але для кожної СЗГ керівники підприємства повинні розробляти та

Таблиця 2.15

Оцінка стратегічних зон господарювання досліджуваного підприємства

Показники	Коефі- цієнт ваго- мості	Типи СЗГ, оцінка в балах							
		м'ясо та птиця	ковбаси і копченос ті	риба та морепро дукти	молоко та молочні вироби	сири та бринза	кондит. вироби	хліб та хлібопро- дукти	алкогольні вироби
За параметрами привабливості СЗГ									
1. Місткість СЗГ	0,20	4	3	5	2	4	4	4	5
2. Річний темп росту СЗГ	0,20	3	2	4	3	3	5	4	5
3. Прибутковість	0,15	4	3	5	3	4	2	3	4
4. Рівень конкуренції	0,20	4	3	5	3	5	4	4	3
5. Доступність і наявність постачальників	0,15	5	4	5	3	4	5	4	4
6. Схильність до змін навколишнього середовища	0,10	4	3	4	2	5	4	4	4
РАЗОМ	1,00								
За параметрами конкурентна позиція підприємства в конкретній СЗГ									
1. Ринкова доля реалізації товарних груп	0,20	2	2	3	3	4	4	4	5

2. Темп зростання ринкової частки	0,20	3	1	4	2	3	4	3	4
3. Якість товару	0,15	3	2	5	3	5	4	4	4
4. Престижність товарних марок	0,15	4	3	4	3	5	3	3	4
5. Ефективність системи збуту	0,15	3	3	3	3	4	4	3	4
6. Гнучкість цінової політики	0,15	2	2	2	3	2	2	2	2
РАЗОМ	1,00								

Таблиця 2.16

Оцінка стратегічних зон господарювання досліджуваного підприємства

Показники	Коефіцієнт вагомості	Типи СЗГ, оцінка в балах							
		м'ясо та птиця	ковбаси і копченості	риба та морепродукти	молоко та мол. вир.	сири та бринза	кордит. вироби	хліб. та хлібопрод.	алкогольні а прод.

За параметрами привабливості СЗГ																	
1. Місткість СЗГ	0,20	4	0,8	3	0,6	5	1,00	2	0,4	4	0,8	4	0,80	4	0,80	5	1,00
2. Річний темп росту СЗГ	0,20	3	0,6	2	0,4	4	0,8	3	0,6	3	0,60	5	1,00	4	0,80	5	1,00
3. Прибутковість	0,15	4	0,6	3	0,45	5	0,75	3	0,45	4	0,60	2	0,30	3	0,45	4	0,60
4. Рівень конкуренції	0,20	4	0,8	3	0,6	5	1,00	3	0,6	5	1,00	4	0,80	4	0,80	3	0,60
5. Доступність і наявність постачальників	0,15	5	5	4	0,6	5	0,75	3	0,45	4	0,60	5	0,75	4	0,60	4	0,60
6. Схильність до змін навколишнього середовища	0,10	4	4	3	0,3	4	0,4	2	0,2	5	0,50	4	0,40	4	0,40	4	0,40
РАЗОМ	1,00		3,95		2,95		4,7		2,7		4,10		4,05		3,085		4,2

За параметрами конкурентна позиція підприємства в конкретній СЗГ																	
1. Ринкова доля реалізації товарних груп	0,20	2	0,4	2	0,4	3	0,60	3	0,6 0	4	0,8	4	0,8	4	0,8	5	1,0
2. Темп зростання ринкової частки	0,20	3	0,6	1	0,20	4	0,8	2	0,4 5	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8
3. Якість товару	0,15	3	0,45	2	0,30	5	0,75	3	0,4 5	5	0,75	4	0,6	4	0,6	4	0,6
4. Престижність товарних марок	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	3	0,4 5	5	0,75	3	0,45	3	0,45	4	0,6
5. Ефективність системи збуту	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,4 5	4	0,6	4	0,60	3	0,45	4	0,6
6. Гнучкість цінової	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30	3	0,4 5	2	0,3	2	0,30	2	0,3	2	0,3

ПОЛІТИКИ																	
РАЗОМ	1,00		2,8		2,10		3,5		2,8		3,8		3,55		3,2		3,9

впроваджувати відповідні стратегії. Але найбільше зусиль підприємствам слід спрямовувати на розробку і впровадження стратегії захисту конкурентних позицій.

Конкурентоспроможність досліджуваного підприємства

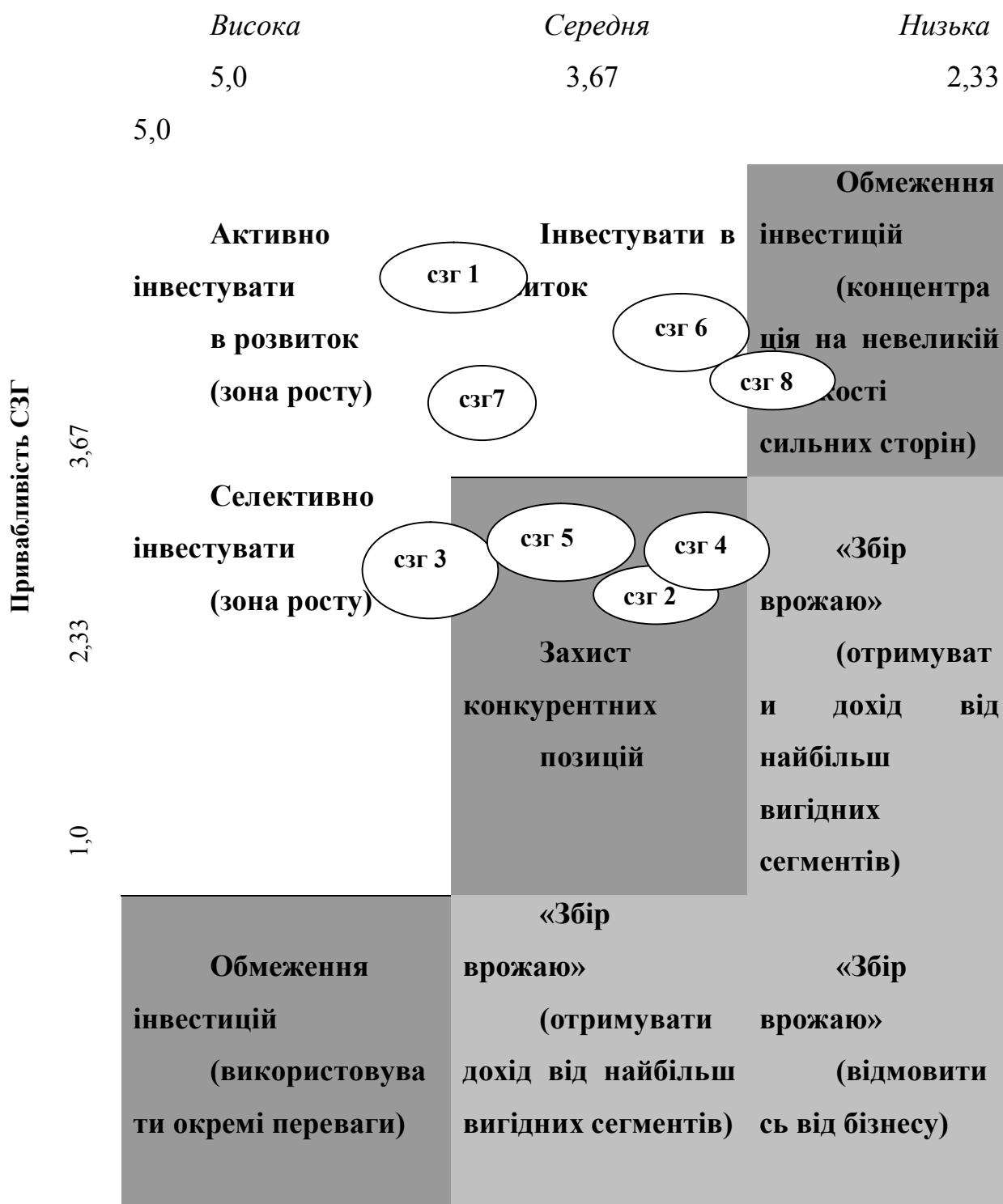


Рис. 2.6. Матриця Мак-Кінзі для досліджуваного підприємства

Наступним етапом проведемо для досліджуваного підприємства ABC-аналіз. Маркетинговий метод ABC-аналізу дозволяє розподілити сукупність об'єктів (товарів товарних груп) за певними критеріями і визначити частку конкретних класів у сукупності. Сутність ABC – аналізу є групування позицій асортименту по ступеню його впливу на загальний обсяг продажу, на загальний розмір прибутку. Неоднорідність цього впливу визначається розподілом Парето.

Відповідно до обраних критеріїв об'єкт розподіляється на три класи – А, В, С, для кожного з яких розробляється оптимальні стратегічні управлінські рішення. Ідея методу полягає в тому, щоб сконцентрувати ресурси на критичній (найважливішій) меншості, залишаючи поза увагою незначну більшість. Здійснимо ABC-аналіз для досліджуваного підприємства (табл. 2.17)

Таблиця 2.17

ABC-аналіз стратегічних зон господарювання досліджуваних підприємств

СЗГ	Частка від річного обсягу реалізації, %	Клас А, %	Клас В, %	Клас С, %
1	2	3	4	5
1. М'ясо та птиця	6,477			*
2. Ковбасні вироби і копченості	8,963			*
3. Риба і морепродукти	0,219			*
4. Оселедці	0,200			*
5. Масло тваринне	7,952			*
6. Олія	0,242			*
7. Жири тваринні харчові топлени та інші	0,017			*
8. Маргарінова і майонезна	0,287			*

продукція				
9. Молоко та молочна продукція	8	26,89		
10. Сир і бринза		0,343		*
11. Консерви м'ясні		0,099		*
12. Консерви рибні		0,226		*
13. Консерви овочеві		0,152		*
14. З них дитячого харчування		0,011		*
15. Консерви фруктово-ягідні		0,137		*
16. Яйця і яйце продукти	1	19,37		*
17. Цукор		0,275		*
18. Кондитерські вироби		0,903		*
19. Варення, джем, повидло, мед		0,114		*
20. Чай		0,088		*
21. Кава		0,079		*
22. Сіль		0,017		*
23. Борошно		0,764		*
24. Хліб та хлібобулочні вироби	6	17,94	*	
25. Крупи та бобові		0,401		* *
26. Макаронні вироби		0,269		*
27. Картопля		1,31		*
28. Овочі		1,292		*
29. Плоди, ягоди		0,715		*
30. Горілка та лікєро-горілчані вироби		0,305		*
31. Слабоалкогольні напої		0,03		*
32. Вина		0,250		*

33. Коньяк	0,063			*
34. Шампанське	0,101			*

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5
35. Пиво	0,417			*
36. Безалкогольні напої	0,597			*
37. у т.ч. мінеральні води	0,338			*
38. Морозиво	0,072			*
39. Тютюнові вироби	0,107			*
40. Інші прод. товари	0,094			*

Так, використання АВС-аналізу для досліджуваного підприємства в управлінні товарним асортиментом, дає змогу розподілити товари і товарні групи на три класифікаційні групи і виділити найбільш рентабельні товари (клас А), менш рентабельні товари (клас В) і товари з відносно низьким рівнем рентабельності (клас С). Критерії розподілу наступні: частка від річного обсягу продажу товарів і кількість асортиментних груп підприємства. В досліджуваному підприємстві відсутні товари і товарні групи класу А.

Підприємству необхідно здійснювати підтримку товарів групи С, майже всі товари у товарних портфелях підприємства належать до цього класу. Ці товари гармонізують товарний асортимент, сприяють його поширенню і роблять його більш зручним за рахунок пропозицій дрібних недорогих товарів першої необхідності.

Щоб стимулювати процес обміну продавців товарів збільшують їх привабливість для споживача, додаючи їм корисності або цінності. Існує чотири типи корисності.

Оцінимо товари підприємства по показниках корисності (табл. 2.18).

Корисність форми пов'язана із зміною властивостей товару: його форми, розміру, кольору, функцій, що дозволяє краще задовольнити потреби людини.

Корисність місця: додаткова споживча корисність товару, що створюється завдяки його пропозиції в зручному для покупця місці.

Корисність часу: додаткова споживча корисність товару, що створюється завдяки його своєчасній пропозиції. Корисність придбання: - це задоволення покупців, яке вони одержали після реального придбання товару.

Таблиця 2.18

Профіль корисності товарів досліджуваних підприємств

Критерії		Оцінка критеріїв, бали	
		Товари підприємств кластеру А	
Корисність форми		4	
Корисність місця		3	
Корисність часу		5	
Корисність придбання		4	
Інтегральний показник корисності товарів	Високий (16-20 балів)	16	
	Середній (11-15 балів)		
	Низький (6-10 балів)		
	Дуже низький (0-5 балів)		

На основі даних, що були отримані у попередніх дослідженнях, визначимо стадію життєвого циклу товарів досліджуваного підприємства (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Сітка аналізу життєвого циклу товарів досліджуваного підприємства

	Характе	Стадії	підприємство
--	---------	--------	--------------

	Знижають ься	Зрілість								
	Хаотичн і	Спад								
Результати		Впровадж ення								
		Зріст								
		Зрілість								
		Спад								

Умовні позначення для товарів: 1 – м'ясо та птиця, 2 – ковбаси та копченості, 3 – риба і морепродукти, 4 – молоко та молочні вироби, 5 – сир і бринза, 6 – кондитерські вироби, 7 – хліб та хлібобулочні вироби, 8 – горілка та лікєро-горілочні вироби.

Аналіз даних життєвого циклу товарів досліджуваного підприємства показав, що товари мають розбіжності у стані попиту, у стадії життєвого циклу. Різні товарні групи мають не однакові показники рівня цін, прибутковості, темпу росту збуту. На стадії зрілості в досліджуваних підприємствах знаходяться такі товарні групи, як сир і бринза та кондитерські вироби, що характеризує стан попиту як стабільний на ці товари.

Досліджуване підприємство у своїй діяльності має коливання рівня цін на свої товари. Загальний підсумок результатів по аналізу життєвого циклу товарів підприємства показав, що більшість товарів і товарних груп знаходяться на стадії зрілості. Відповідно до цього, підприємству слід застосовувати різні стратегії для максимально ефективного функціонування на ринку з товарами, які вони пропонують споживачу.

Діагностику ризиків комерційної діяльності досліджуваного підприємства нами було проведено по наступних етапах: ідентифікація ризиків, їх оцінка та визначення рівня ризиків.

Ідентифікація комерційного ризику припускає виявлення основних факторів, що мають великий вплив на появу негативних моментів у реалізації цілей підприємства. Фактори комерційного ризику можна поділити на дві групи: фактори макросередовища та фактори мікросередовища діяльності підприємства.

Перша група факторів, а саме, фактори макросередовища складають об'єктивні фактори, які не піддаються контролю зі сторони підприємства (PEST – фактори) та утворюють наступні ризики: політико-правовий ризик, економічний ризик, соціально-демографічний ризик, технологічний та науково-технічний ризик.

Друга група факторів, а саме, фактори мікросередовища - складають фактори безпосереднього оточення та внутрішнього середовища й утворюють: ринкові, асортиментні, закупівельні, збутові, інноваційні, товарні, цінові, фінансові, конкурентні ризики.

Діагностика асортиментного ризику дозволяє зробити його оцінку. Оцінку асортиментного ризику було проведено у відповідності до даних табл. 2.20, де відображена фактор-карта його оцінки (фактори, що утворюють ризики; показники, по яких вони оцінюються; оціночна шкала), встановимо межі ризику, та самі зони ризику для досліджуваного підприємства (табл. 2.21-2.22).

Таблиця 2.20

Фактор-карта оцінки асортиментного ризику

Фактори, що обумовлюють рівень ризику	Низький ризик		Середній ризик		Високий ризик	
	Характеристика фактору	Ілль-кість балів	Характеристика фактору	Ілль-кість балів	Характеристика фактору	Ілль-кість балів
1. Спеціалізація торговельних підприємств	Товарний асортимент повсякденного попиту	-5	Змішаний асортимент товарів	-10	Товарний асортимент мінливого попиту	0-15

х підприємств						
2. Контингент покупців	Широке коло покупців з середнім рівнем доходів	-5	Обмежене коло покупців з середнім високим рівнем доходів	-10	5	Вузьке коло покупців з високим рівнем доходів 0-15
3. Характер вивчення споживчого попиту	Систематичні бази використання усіх можливих методів і прийомів	-10	Періодично з використанням деяких методів і прийомів	0-15	1	Одноразове або взагалі не вивчається 5-20
4. Характер товарної пропозиції на товари, що реалізуються	Є можливість вибору узгодження товарного асортименту	-10	Є можливість вибору та узгодження товарного асортименту по деяких товарах	0-15	1	Можливість вибору та узгодження товарного асортименту відсутні 5-20
5. Широкий вибір асортименту	У межах однієї товарної групи	-5	Обмежена декількома товарними групами	-10	5	Максимально можлива 0-15
6.	До	0	20-50 %		5	50-

Оновлення асортименту, %	20%	-5		-10	100%	0-15
7. Коефіцієнт закінченості покупки	0,25-0,44	-10	5 0,16-0,25	0-25	1 0,01-0,15	1 5-20
8.Віповідність структури закупки та	До 10 %	-10	5 10-20 %	0-25	1 Більше 20 %	1 5-20

Продовження таблиці 2.20

реалізації товарів (відхилення %)						
9. Швидкість обігу товарних запасів, днів	До 30 днів	0-20	1 30-45 днів	0-30	2 Більше 45 днів	3 0-40
10.Частка залежалих товарів	До 5%	0-20	1 5-10 %	0-30	2 Більше 10 %	3 0-40

Таблиця 2.21

Рівень асортиментного ризику досліджуваного підприємства

Зони ризику	Межі зон ризику
-------------	-----------------

<i>Безризикова зона</i>	<i>0 – 40 балів</i>
<i>Зона допустимого ризику</i>	<i>41 – 100 балів</i>
<i>Зона критичного ризику</i>	<i>101 – 160 балів</i>
<i>Зона недопустимого ризику</i>	<i>161 – 181 балів</i>
<i>Зона катастрофічного ризику</i>	<i>182 – 229 балів</i>

Таблиця 2.22

Рівень асортиментного ризику для досліджуваних підприємств

Фактори, що обумовлюють рівень ризику	Підприємство
1. Спеціалізація торговельних підприємств	3
2. Контингент покупців	5
3. Характер вивчення споживчого попиту	12
4. Характер товарної пропозиції на товари, що реалізуються	12
5. Широкий вибір асортименту	8
6. Оновлення асортименту, %	5
7. Коефіцієнт закінченості покупки	12
8. Відповідність структури закупки та реалізації товарів (відхилення %)	15
9. Швидкість обігу товарних запасів, днів	20
10. Частка залежалих товарів	25
Разом:	117

Отже досліджуваному підприємству слід ретельно вивчати фактори, що обумовлюють рівень асортиментного ризику, і своєчасно адаптуватися до змін, зміцнювати сильні сторони за допомогою розробки відповідних стратегій, захищати слабкі сторони.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження даного розділу виступив процес формування товарного асортименту досліджуваного підприємства. Основною діяльністю досліджуваного підприємства є оптово-роздрібна торгівля товарами масового попиту. Розроблено комплекс у системі управління товарним асортиментом товарів на основі маркетингу, який забезпечує систематизований підхід до управління товарним асортиментом товарів торговельного підприємства.

Запропоновано науково-методичний підхід щодо оцінки рівня ефективності закупівельної діяльності; рівня ефективності магазинного і складського господарства та рівня ефективності обслуговування покупців в торговельному підприємстві з використанням експертної оцінки.

В цілому, як показав аналіз, макросередовище позитивно впливає на торговельну діяльність досліджуваних підприємств. У тому числі, найбільший позитивний вплив здійснюють соціально-демографічні та економічні чинники; значний негативний вплив на даному етапі діяльності підприємства здійснюють політико-правові фактори. Зміна потреб та смаків споживачів підприємств є незначною, прихильність покупців до товарів підприємства знаходиться на середньому рівні, торговельна сила покупців є значною. Сегмент на якому працює підприємство є стійким і значно привабливим. Переваги і смаки покупців відносно товарів підприємства значно змінюються. Підприємству слід обов'язково враховувати те, що покупці є дуже чутливими до стимулювання збуту.

3. Виявлено певні товарні групи, які мають високу споживчу цінність для покупців досліджуваного підприємства: м'ясо та птиця, ковбаси та копченості, риба і морепродукти, молоко та молочні вироби, сир і бринза, кондитерські вироби, хліб та хлібобулочні вироби, горілка та лікєро-горілочні вироби тощо.

4. Запропоновано науково-методичний підхід щодо оцінки товарів за показниками корисності (корисність форми, корисність місця, корисність часу, корисність придбання), та формування на основі цієї оцінки профілю корисності товарів підприємств.

5. Аналіз розробленої матриці Мак Кінзі для підприємства дозволяє зробити висновок, що більшість СЗГ досліджуваного підприємства знаходиться у зоні росту або у зоні виборчого росту,

6. АВС-аналіз показав, що у товарних групах підприємства переважну більшість мають товари групи С. Ці товари гармонізують товарний асортимент, сприяють його поширенню і роблять його більш зручним за рахунок пропозицій дрібних недорогих товарів першої необхідності.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ СТРУКТУРИ РОЗДРІБНОГО ТОВАРООБОРОТУ

3.1. Комплексна система стратегічного регулювання товарним асортиментом на основі маркетингу

Необхідність подальшого розвитку управління товарним асортиментом обумовлюється потребами основної діяльності торговельних підприємств. Для ефективного функціонування підприємств та організацій системи роздрібно торгівлі необхідний комплексний підхід до управління товарним асортиментом.

Саме такий підхід забезпечує запропонована нами універсальна комплексна система стратегічного управління товарним асортиментом на основі маркетингу (КСУАЯ), яка може бути складовою загальної системи управління торговою діяльністю підприємств, що належать до організацій системи роздрібно торгівлі до якої входить інше досліджуване підприємство «Фортеція» на різних рівнях (СТ, РСС,РСТ, ОСС, Укоопспілка) і яка складається із таких систем (рис. 3.1):

системи управління маркетинговими дослідженнями (СУМД);

системи планування управління асортиментом (СПУА);

системи організації управління асортиментом (СОУА):

системи маркетингового контролю управління асортиментом товарів (СМКУА).

Головним суб'єктом управління даної системи виступає заступник голови правління з торгівлі, залежно від ієрархічного рівня – СТ, РСС, РСТ, ОСС.

Розглянемо вище перелічені системи.

Система управління маркетинговими дослідженнями складається із наступних підсистем: підсистеми визначення цілей і напрямків маркетингових досліджень; підсистеми збору маркетингових даних; підсистеми методів і моделей прийняття управлінських рішень; підсистеми уніфікованої маркетингової інформації.





Рис.3.1. Комплексна система стратегічного управління товарним асортиментом товарів на основі маркетингу

Підсистема визначення цілей і напрямків маркетингових досліджень повинна враховуючи потреби клієнтів, оцінку конкурентів тощо, обґрунтувати основні цілі, завдання та напрямки маркетингових досліджень асортиментом товарів. Специфікація основних цілей компанії формується, виходячи з її стратегії, загального рівня бізнесу в системі роздрібної торгівлі і поточного стану підприємства.

Підсистема збору маркетингових даних відповідає за своєчасне забезпечення процесу управління необхідною маркетинговою інформацією. Характеристика та методики оцінки цих структурних елементів та рекомендований алгоритм збору маркетингових даних в системі управління маркетинговими дослідженнями відображений на рис. 3.2.

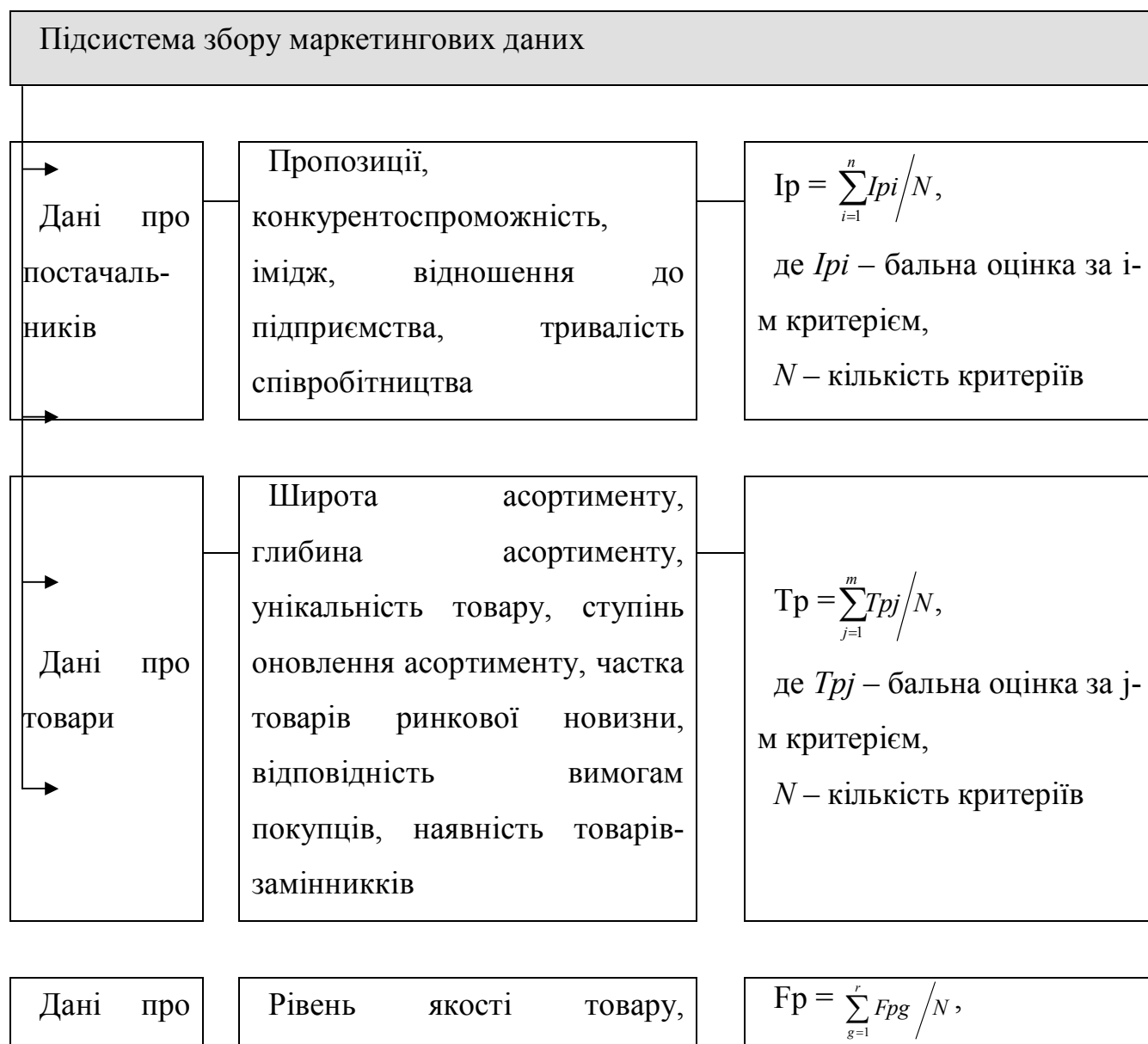
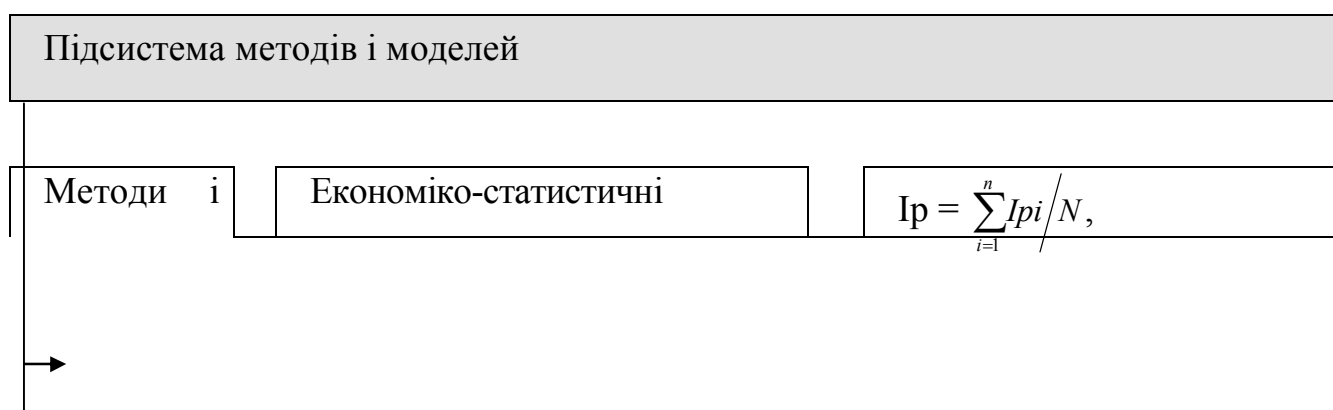




Рис. 3.2. Рекомендований алгоритм збору маркетингових даних в системі управління маркетинговими дослідженнями

Підсистема методів і моделей прийняття управлінських рішень включає у себе інструментарій щодо науково-обґрунтованого підходу до прийняття виважених та своєчасних рішень та щодо управління асортиментом товарів на підприємствах роздрібною торгівлі. Основні елементи цієї підсистеми та рекомендований алгоритм оцінки підсистеми методів і моделей прийняття управлінських рішень відображені на рис. 3.3.

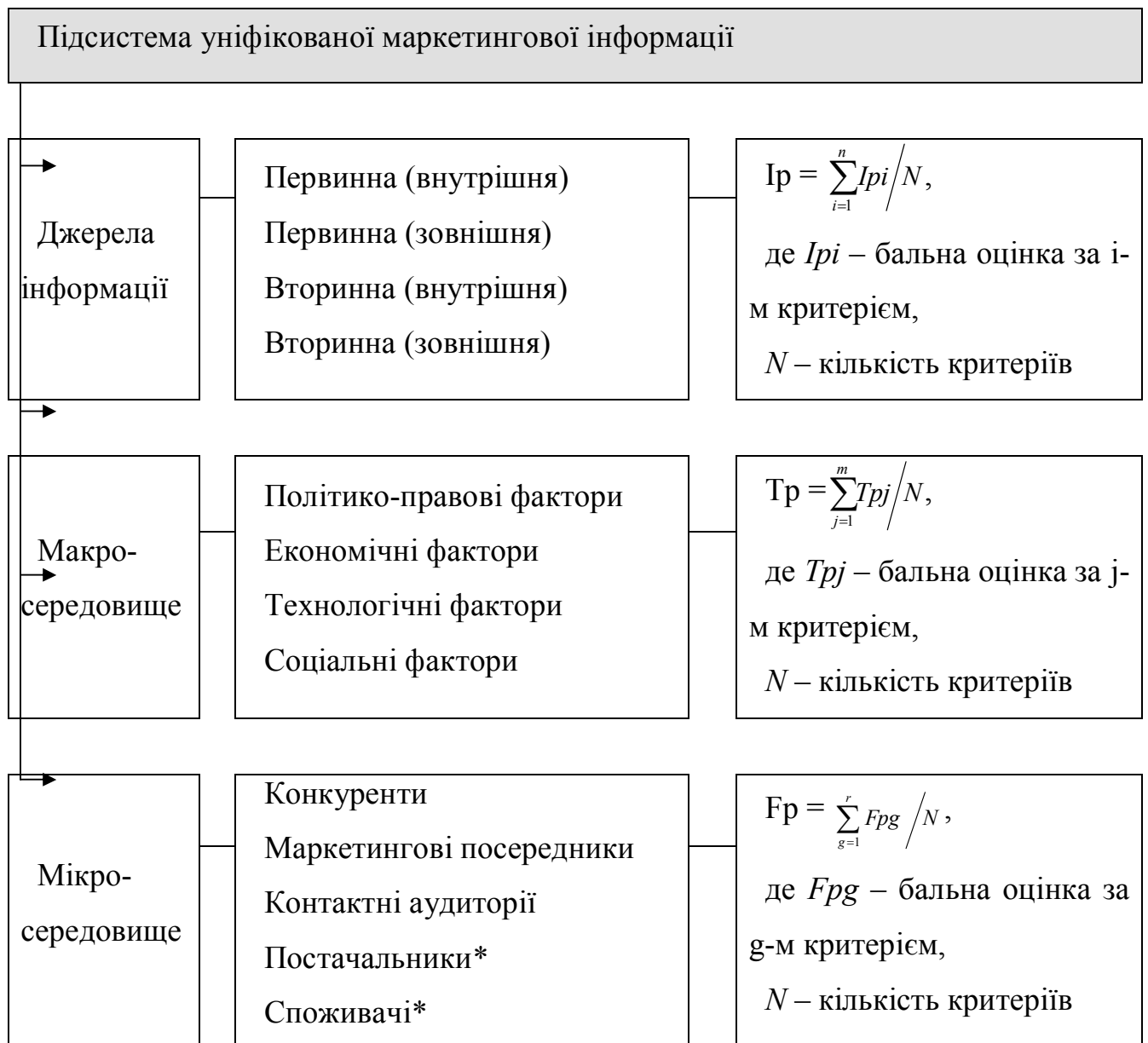


<p>моделі прийняття рішень</p>	<p>(дисперсійний і факторний аналіз, кореляційний метод).</p> <p>Економіко-математичні (мережеве планування, лінійне і динамічне програмування, багатомірні методи, теорія масового обслуговування, теорія зв'язку, теорія черг)</p> <p>Експертні оцінки (евристичні методи, делфі, мозкової атаки, кібернетична сесія, фокус-групи).</p> <p>Моделювання економічних процесів (описовий, балансовий, імітаційний).</p>	<p>де I_{pi} – бальна оцінка за i-м критерієм, N – кількість критеріїв</p>
<p>Програми доступу (звертання)</p>	<p>SAP ERP, BAAN IV, Oracle Application, iRenaissance (ROSS systems), SyteLine (SYMIX), MS Dynamics (АХАРТА, Damgaard Data Int.), «Галактика», ІТ-підприємство, 1С, «Парус», «Парус»</p>	$T_p = \sum_{j=1}^m T_{pj} / N,$ <p>де T_{pj} – бальна оцінка за j-м критерієм, N – кількість критеріїв</p>
<p>Програми управління базами даних</p>	<p>Firebird, Interbase, DB2, Oracle, PostgreSQL, MySQL, SQLite, BerkeleyDB</p>	$F_p = \sum_{g=1}^r F_{pg} / N,$ <p>де F_{pg} – бальна оцінка за g-м критерієм, N – кількість критеріїв</p>

$$R = (I_p + T_p + F_p + M_p) / 3$$

Рис. 3.3. Рекомендований алгоритм оцінки підсистеми методів і моделей прийняття управлінських рішень

Підсистема уніфікованої маркетингової інформації відповідає за уніфікацію первинної (внутрішньої та зовнішньої) та вторинної (внутрішньої та зовнішньої) інформації. Складові цієї підсистеми та рекомендований алгоритм оцінки представлені на рис. 3.4.



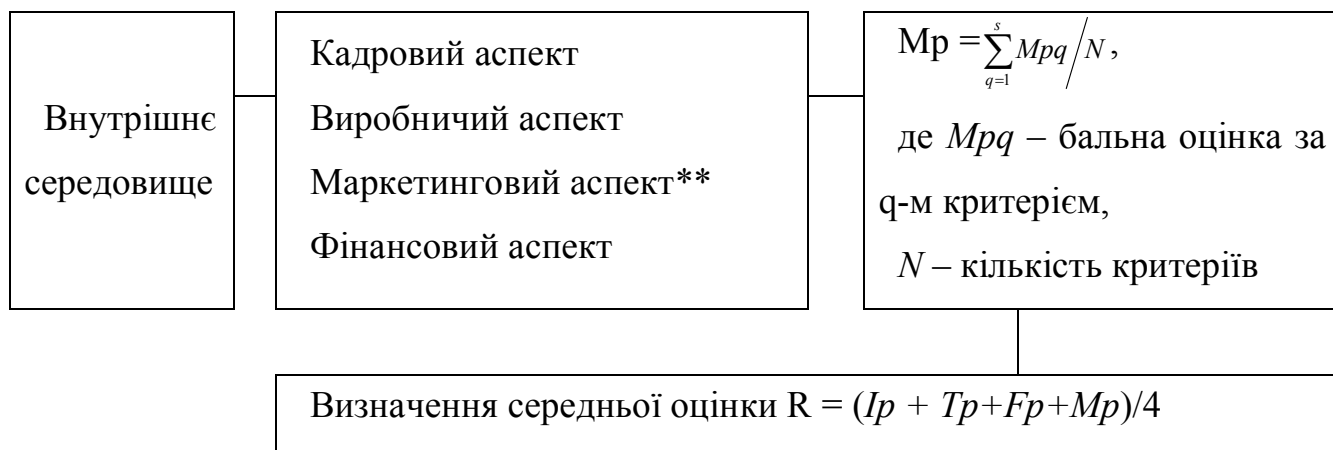


Рис. 3.4. Рекомендований алгоритм оцінки уніфікованої маркетингової інформації

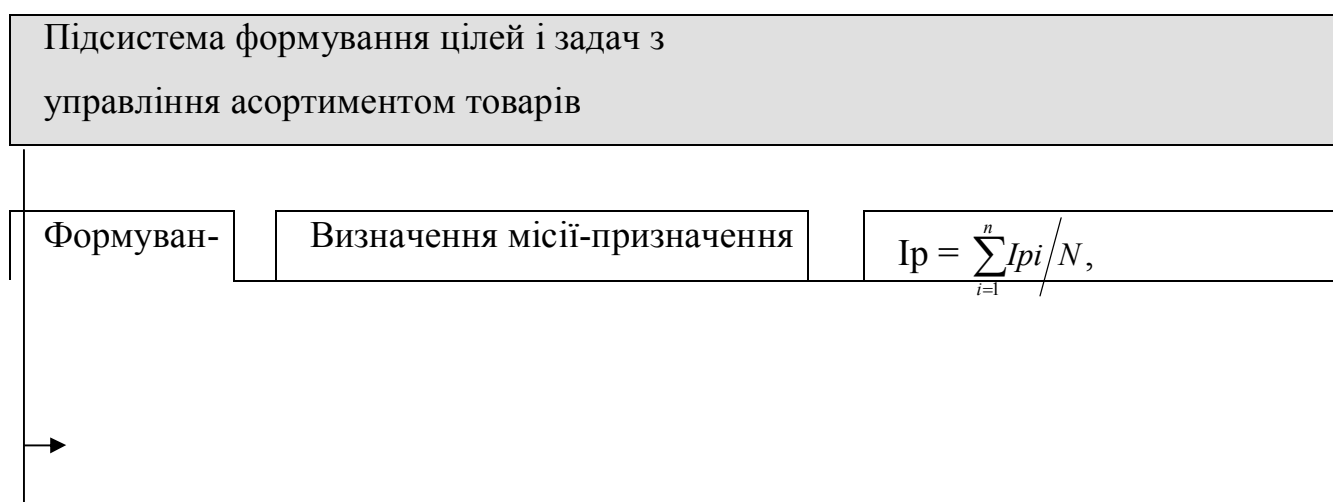
Примітки:

* входять до складу інших підсистем;

** за виключенням елементів, які входять до складу інших підсистем.

Система планування управління асортиментом товарів складається з підсистем: підсистеми формування цілей з управління асортиментом товарів, підсистеми розробки стратегій з управління асортиментом товарів, підсистеми програмування дій з управління асортиментом товарів; підсистеми розробки тактичних і оперативних дій з управління асортиментом товарів, підсистеми складання кошторису витрат.

Підсистема формування цілей з управління асортиментом товарів (рис. 3.5.) спрямована на визначення цілей та завдань щодо напрямків управління асортиментом товарів.



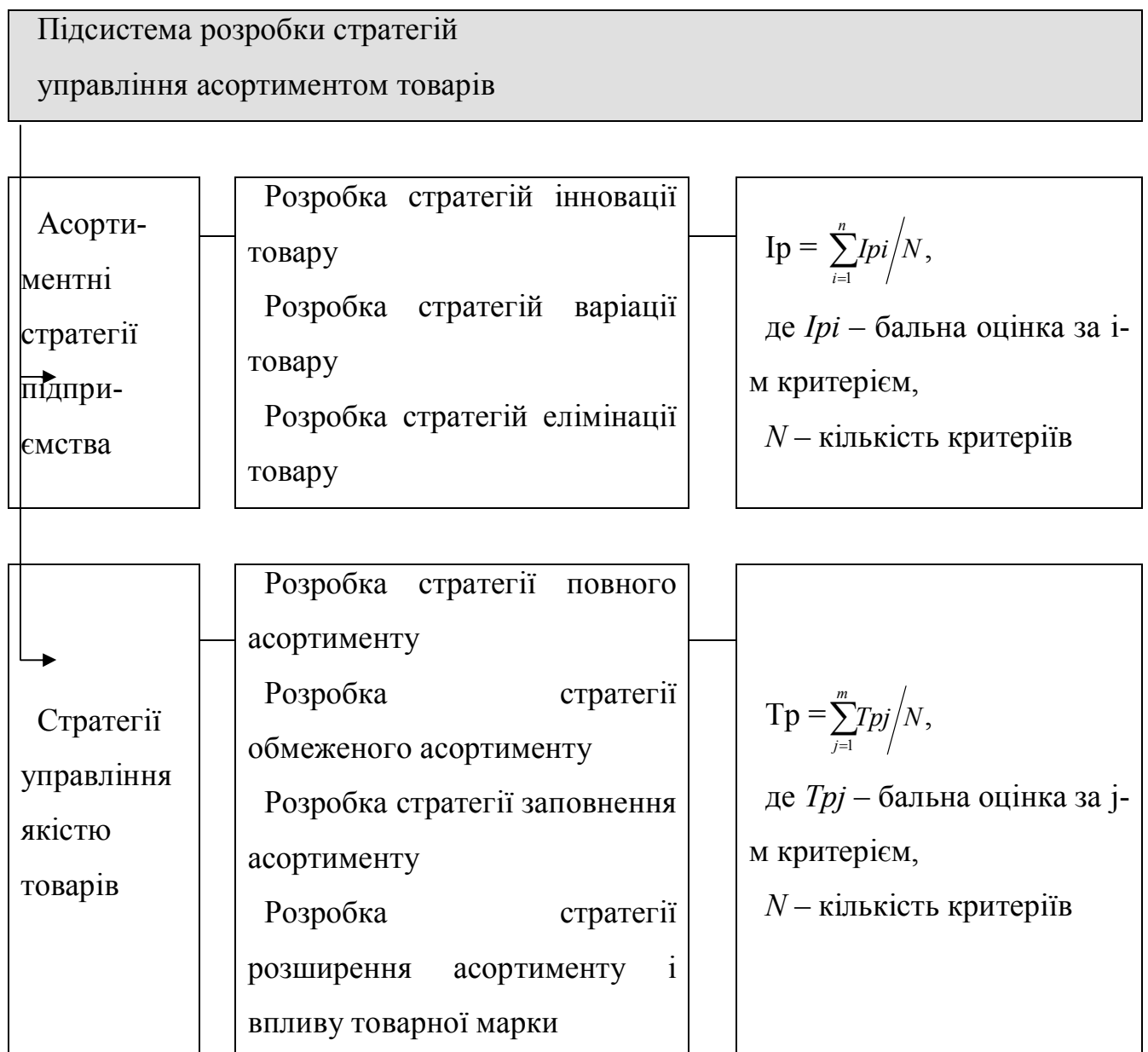
<p>ня цілей з управління асортиментом товарів</p>	<p>Визначення місії-політики Визначення місії-орієнтації Встановлення стратегічних цілей Встановлення тактичних цілей Встановлення оперативних цілей Оцінка ступеня досягнення і відповідності стратегічних цілей Оцінка ступеня досягнення і відповідності тактичних цілей Оцінка ступеня досягнення і відповідності оперативних цілей</p>	<p>де I_{pi} – бальна оцінка за i-м критерієм, N – кількість критеріїв</p>
---	--	--

<p>Формування задач з управління асортиментом товарів</p>	<p>Встановлення стратегічних задач Встановлення тактичних задач Встановлення оперативних задач Оцінка ступеня вирішення стратегічних задач Оцінка ступеня вирішення тактичних задач Оцінка ступеня вирішення оперативних задач</p>	$T_p = \sum_{j=1}^m T_{pj} / N,$ <p>де T_{pj} – бальна оцінка за j-м критерієм, N – кількість критеріїв</p>
---	---	---

$$R = (I_p + T_p)/4$$

Рис. 3.5. Рекомендований алгоритм оцінки підсистеми формування цілей і задач з управління асортиментом і якістю товарів

Підсистема розробки стратегій з управління асортиментом товарів рекомендована для формування відповідних стратегій підприємствами та організаціями роздрібною торгівлі. Складові цієї підсистеми та рекомендований алгоритм оцінки представлені на рис. 3.6.



$$R = (I_p + T_p)/4$$

Рис. 3.6. Рекомендований алгоритм оцінки стратегій управління асортиментом товарів

Підсистема програмування тактичних і оперативних дій з управління асортиментом товарів здійснює аналіз ступеня розробленості тактичних і оперативних дій з управління асортиментом товарів; використання маркетингових елементів при формуванні асортименту товарів; аналіз ступеня відповідності асортименту; аналіз ступеня зміни асортименту товарів з урахуванням переваг споживачів; аналіз задоволеності і важливості широти асортименту у покупців; аналіз якості товарів; оцінка відповідності ціни і якості товарів; аналіз значущості товару для покупця; оцінку обсягу, структури і якості товарів, що надходять у підприємство.

Система організації управління асортиментом товарів складається з підсистем: підсистеми організації вивчення вимог і потреб покупців, підсистеми організації кадрового забезпечення, підсистеми організації маркетингових комунікацій, підсистеми організації правової та претензійної роботи.

Підсистема організації вивчення вимог і потреб покупців виконує такі функції як: здійснення макроекономічного аналізу ситуації в країні і регіоні діяльності; прогнозування змін в обсязі і структурі потреб покупців (згідно з асортиментом і якістю товарних груп); оцінка вимог і потреб покупців (характер попиту, еластичність попиту від ціни, спроможність цільових груп споживачів, ціна, споживання продукції, готовність споживачів до використання продукції, рівень диференціації продукції підприємства, оцінка якості обслуговування, ??? покупки, інтенсивність покупки, доступність товару для споживача); формування асортименту відповідно до потреб та побажань споживачів.

Підсистема організації кадрового забезпечення управління асортиментом і якістю товарів: забезпечення підприємств персоналом згідно з вимогами; забезпечення відповідними заходами і програмами, що навчають; забезпечення відповідною заробітною платою; забезпечення пільгами; забезпечення професійної підготовки і підвищення кваліфікації персоналу з управління асортиментом і якістю товарів; відповідність кадрової політики стратегії підприємства з управління асортиментом і якістю товарів.

Підсистема організації маркетингових комунікацій включає таке: зв'язки підприємства з громадськістю; пропаганда підприємства у ЗМІ; створення у персоналу відчуття відповідальності та зацікавленості у справах підприємства; розробка програми рекламної діяльності; політика здійснення реклами по телебаченню, радіо, друкована реклама, екранна реклама; традиційні засоби здійснення приватного продажу; канали прямого маркетингу, здійснення продажу поштою; здійснення продажу по телефону; здійснення продажу по каталогах; організація прес-конференцій, семінарів, виставок.

Підсистема організації правової та претензійної роботи включає організацію діловодства стосовно якості товарів.

Система маркетингового контролю управління асортиментом товарів складається з підсистем: підсистеми стратегічного контролю управління асортиментом товарів, підсистеми оперативного контролю управління асортиментом товарів, підсистеми тактичного контролю управління асортиментом товарів, підсистеми управління ризиками з асортименту товарів, підсистеми контролю відповідності програм з управління асортиментом товарів.

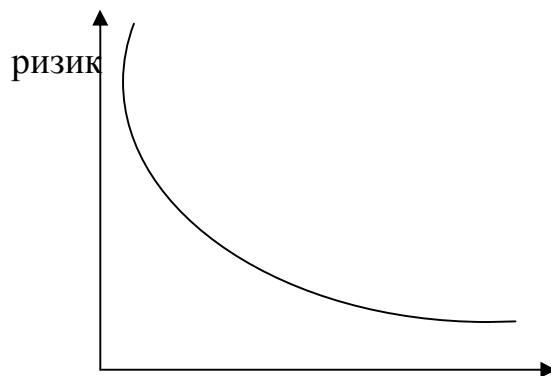
Підсистема стратегічного контролю управління асортиментом товарів виконує наступні функції: оцінка дієвості стратегії контролю управління асортиментом товарів; оцінка ефективності реалізації стратегій з управління асортиментом товарів; оцінка ступеня досягнення стратегічних цілей в управлінні асортиментом товарів; аудит організації управління асортиментом товарів; аудит стратегій управління асортиментом товарів; аудит функцій управління асортиментом

товарів; оцінка привабливості ринкових сегментів; вимоги стандартизації та сертифікації.

Підсистема оперативного контролю управління асортиментом товарів виконує такі функції як: виявлення найбільш рентабельних груп товарів; оцінка прибутковості по окремих сегментах цільового ринку; здійснення контролю якості товарів.

Підсистема тактичного контролю управління асортиментом товарів відповідає за таке: дієвість тактичного контролю управління асортиментом товарів; узгодженість тактичного контролю управління асортиментом товарів зі стратегічним контролем управління асортиментом товарів; аналіз обсягу продажів ринкової долі, порівняння витрат і обсягу продаж асортиментної політики; оцінка ефективності управління асортиментом товарів; оцінка ефективності витрат на управління асортиментом товарів; аналіз ступеня виконання планових завдань в управлінні асортиментом товарів; аудит асортиментної діяльності та оперативного контролю якості товарів.

Підсистема управління ризиками з управління асортиментом товарів передбачає: облік ризиків з управління асортиментом товарів; ефективність управління ризиками з управління асортиментом товарів; ідентифікація ризиків; аналіз ризиків (асортиментний, якісний); реагування на ризики; моніторинг і контроль ризиків; профілактика ризиків; страхування і самострахування ризиків. Залежність ризику від якості товарів зображена на рис.3.7.



якість товарів

низька якість товарів;
недосконала структура асортименту;
відсутність заходів по вивченню потреб споживачів.

Рис. 3.7. Залежність ризику від якості товарів

Таким чином, визначено основні системи та їхні підсистеми комплексної системи управління товарним асортиментом товарів, що є основою для розробки відповідних рекомендацій щодо вдосконалення управління товарним асортиментом товарів на основі маркетингу.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення регулювання асортиментною структурою роздрібного товарообороту на основі маркетингу

Перехід на функціонування в умовах ринкової економіки та входження України до Світової організації торгівлі (СОТ) супроводжується посиленням нестабільності макро- і мікросередовища, у якому функціонують підприємства системи споживчої кооперації. За таких умов об'єктивно необхідним стає використання концепції стратегічного менеджменту.

Втілення цієї концепції підприємствами і зокрема досліджуванім підприємством «Фортеція» дасть змогу їм не тільки своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища, нівелювати його негативний вплив, використовувати нові можливості, які відкриваються, а і зосередитися на недоліках в організації їхньої діяльності.

Формуванню стратегічних чинників успіху сприяє обґрунтований вибір стратегій підприємства.

Стратегії – це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

Стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей.

До портфеля стратегій, що розробляються підприємством на різних рівнях, належать три групи:

- корпоративні;
- бізнес-стратегії;
- функціональні.

Характеристика кожної групи стратегій відображена на рис. 3.8.

Розглянемо портфелі стратегій, рекомендовані для підприємств роздрібною торгівлі і зокрема для досліджуваного підприємства «Фортеція».

Асортиментні стратегії належать до функціональних стратегій підприємств.

Для досліджуваних торговельних підприємств роздрібною торгівлі та підприємства «Фортеція» (за визначеними кластерами (розділ 2) запропоновані відповідні маркетингові стратегії товарного асортименту.

Зусилля досліджуваних підприємств і зокрема підприємства «Фортеція», які ввійшли до кластеру А націлені на стратегію внутрішнього зростання, оскільки останнім часом спостерігається розширення асортименту, а також реалізація нових товарів, що користуються зростаючим попитом. Підприємства встановлюють цілі від досягнутого, які скореговані з урахуванням інфляції.

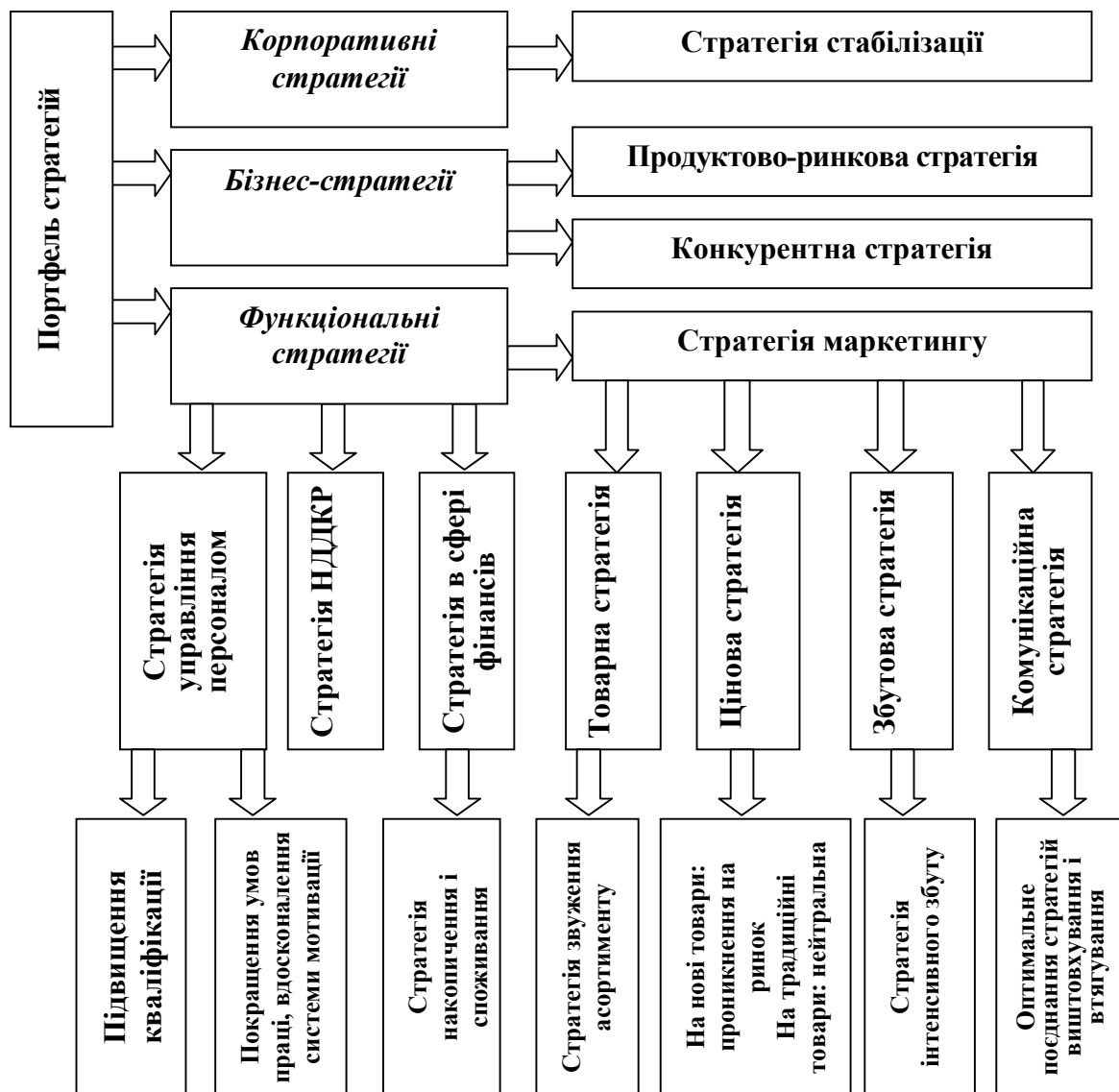


Рис.3.8. Характеристика портфеля стратегій

Вибір цих стратегій є доцільним для підприємства, оскільки ці підприємства функціонують в зрілій галузі з досить статичною технологією.

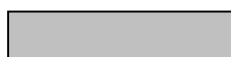
На сучасному етапі у своїй діяльності підприємства, які ввійшли до кластеру В, в основному, використовують стратегію обмеженого росту (стратегію стабілізації). Для цієї стратегії характерно встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Стратегія обмеженого росту використовується в зрілих галузях зі статичною технологією, якщо організація в основному задоволена своїм положенням. Це більш легкий, найбільш зручний і найменш ризикований шлях досягнення цілей.

Аналіз використовуваної продуктово-ринкової стратегії досліджуваних підприємств і підприємства «Фортеція» проведемо на основі використання матриці Ансоффа (рис. 3.9).

РИНОК	ТОВАР	
	<i>Старий</i>	<i>Новий</i>
<i>Старий</i>	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
<i>Новий</i>	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікованості

Рис. 3.9. Матриця І. Ансоффа «товар-ринок» (матриця можливостей по товарах / ринках).

Умовні позначення:



- стратегії підприємств, які ввійшли до кластеру А



- стратегії підприємств, які ввійшли до кластеру В

Аналізуючи продуктово-ринкові стратегії підприємств, які ввійшли до кластеру А і підприємства «Фортеція» за даною матрицею слід зазначити, що у своїй діяльності підприємство використовує дві стратегії, а саме: впровадження на ринок, розвиток ринку. Стратегія «впровадження на ринок» орієнтує ці підприємства на розширення збуту на ринках завдяки інтенсивному розподілу, конкурентоздатних цін. Стратегія «розвитку ринку» орієнтує їх на збільшення збуту завдяки проникнення на нові ринки, попит на яких незадоволений, або на нові географічні ринки.

Підприємства, які ввійшли до кластеру В, у своїй діяльності використовують здебільшого стратегію «розвитку ринку», тобто орієнтують підприємства на збільшення збуту завдяки проникнення на нові ринки, попит на яких незадоволений, або на нові географічні ринки. Рекомендується застосовувати

також стратегію «розвитку товару» яка дозволяє підприємствам орієнтуватися на реалізацію нових товарів або товарів нової якості для вже дійсних ринків збуту.

Надалі проаналізуємо модель конкурентних переваг М. Портера (рис. 3.10.).

Конкурентна перевага

		<u>Зниження витрат</u>	<u>Диференціація продукції</u>
<i>Сфера конкуренції</i>	<u>Широка</u>	«Цінове лідерство»	«Продуктове лідерство» підприємства кластерів А, В
	<u>Вузька</u>	«Лідерство в ніші» (або фокусування, або концентрація)	
		На витратах	На диференціації

Рис. 3.10. Конкурентні стратегії за М. Портером для досліджуваних підприємств

Продуктове лідерство (диференціація) націлює досліджувані підприємства на великий ринок товару, що цікавить багатьох споживачів. Продуктове лідерство (диференціація) орієнтовано на ринок в цілому, і враховує, насамперед, поведінку споживачів. Основна увага приділяється удосконаленню товарів, сервісному обслуговуванню, стимулюванню продажів, створенню іміджу тощо.

Вдосконалювати асортимент товарів доцільно з використанням комплексного та з урахуванням стратегічного підходів. Основна мета формування оптимальної структури асортименту, номенклатури продукції – забезпечити стабільний продаж продукції підприємства і прибуток, достатній для нормального економічного і соціального розвитку підприємства. Отже, головною метою управління асортиментом (номенклатурою) є його оптимізація.

Оптимізація асортименту – це безперервний процес реалізації товарної політики. Оптимальний асортимент звичайно містить товари, які знаходяться на різних

стадіях життєвого циклу товару: стратегічні товари (стадія впровадження), найбільш прибуткові (стадія зростання), підтримуючі (стадія зрілості), тактичні (для стимулювання продажу новинок), заплановані до зняття з виробництва (стадія спаду) і товари, що розробляються (стадія НДДКР).

Товарні стратегії повинні розроблятися в залежності від життєвого циклу товарів. В питанні 2.3. було визначено стадії життєвого циклу товарів досліджуваного підприємства. З урахуванням того, що на життєвий цикл товарів впливає маркетингова діяльність торговельних підприємств роздрібної торгівлі, вважаємо доцільним рекомендувати формування даних стратегій в залежності від стадії життєвого циклу товарів та стратегічних зон товарів підприємства в матриці БКГ (див. питання 2.3.). Рекомендовані стратегії управління життєвим циклом товарів представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендовані стратегії з управління життєвим циклом

Стадія ЖЦТ	Стратегічна зона товарів	Стратегії	Стратегічні рішення
Зростання	«зірки»	Атакуюча	Припускає активну, агресивну позицію товарів в товарному портфелі підприємства і має на меті завоювати та розширити його частку в ньому
	«важкі діти»		
Зрілість	«дійні корови»	Стимулююча	Припускає підтримку позиції товарів в товарному портфелі шляхом стимулювання попиту покупців

Спад	«собаки»	Відступ	Припускає вилучення короткострокової максимальної вигоди від реалізації товарів з урахуванням того, що попит на них постійно знижується
------	----------	---------	---

Результати даної таблиці показують, що досліджуваним торговельним підприємствам роздрібної торгівлі і «Фортеція» зокрема доцільно використовувати наступні стратегії: атакуючу та відступ, також для окремих товарних категорій треба використання стимулюючої стратегії.

Атакуюча стратегія припускає активну, агресивну позицію товарів в товарному портфелі підприємства і має на меті завоювати та розширити його частку в ньому. Для реалізації атакуючої стратегії необхідно використовувати наступні маркетингові заходи: закупівля великих партій даних товарів та диференціація в межах кожного з товарів; встановлення надійного контролю за всіма джерелами закупівлі, щоб була можливість систематично оцінювати нові пропозиції і приймати кращі з них; зосередження на підприємстві достатнього запасу даних товарів, щоб повністю виключити випадки, коли товари, які вимагають покупці, немає в наявності; та прискорення обертальності товарних запасів шляхом стимулювання попиту покупців; своєчасне зниження цін для залучення нового контингенту споживачів та втримання існуючих; інформативна та нагадуюча реклама, підвищення ефективності використання елементів мерчандайзингу.

Стратегія відступу припускає вилучення короткострокової максимальної вигоди від реалізації товарів з урахуванням того, що попит на них постійно знижується. Підприємствам необхідно приділити увагу зниженню цін, проведенню розпродажу товарів та інформування споживачів про ці події, або закупці різновидів товарів даної групи з новими, якісними характеристиками.

Стимулююча стратегія припускає підтримку позиції різновидів товарів в товарному портфелі шляхом стимулювання попиту покупців. Для реалізації стимулюючої стратегії необхідно використовувати наступні маркетингові заходи:

використання гнучкої системи знижок, стимулювання збуту, проведення інтенсивної реклами, сервісне обслуговування.

Нами запропоновано для використання програму управління асортиментом товарів згідно асортиментної стратегії підприємства на прикладі торгових підприємств які входять до складу досліджуваних кластерів і зокрема підприємства «Фортеція» (табл. 3.2).

Рекомендована програма управління товарним асортиментом товарів дозволить підприємствам більш ефективно використовувати власні ресурси, та оптимізувати діяльність товарних запасів на підприємствах.

Заходи мерчандайзингу, що розроблено для торговельних підприємств і підприємства «Фортеція» відображено у табл. 3.3.

Характеристика інструментів стимулювання попиту, розроблена для досліджуваних торговельних підприємств і підприємства «Фортеція» відображена у табл. 3.4.

Таблиця 3.2

Рекомендована програма регулювання асортиментом досліджуваних підприємств і підприємства «Фортеція» на 1 квартал 2018 року

Заходи	Термін	Відповідальні
1. Програма планування діяльності в галузі асортименту товарів: Аналіз життєвого циклу товарів; Вивчення попиту споживачів, купівельних переваг;	початок 1 кварталу 2018 р. періодично	Начальник планово-економічного відділу
Планування обсягу і структури асортименту на наступний рік; Дослідження товарної політики конкурентів; Відвідування виставок, ярмарок з метою отримання інформації про новинки, які	кожні 2 тижня 1 кварталу кожні 2 тижня 1 кварталу 1 раз на квартал	Начальник планово-економічного відділу

можуть бути включені до асортименту		
<p>2. Програма організації діяльності в області управління асортиментом і якістю товарів:</p> <p>Формування асортименту з урахуванням потреб споживачів;</p> <p>Якісне управління асортиментом (підтримка марки, поглиблення, поширення асортименту);</p> <p>Коректування асортименту з урахуванням життєвого циклу товарів;</p> <p>Організація сервісної підтримки товарів;</p> <p>Закріплення позицій товарної марки;</p> <p>Запуск рекламної компанії з метою позиціонування товарів</p>	<p>1 тиждень 2018 р.</p> <p>систематично</p> <p>систематично</p> <p>2 тиждень 2018 р.</p> <p>1 квартал 2018 р.</p> <p>кінець 1 кварталу 2018 р.</p>	<p>Начальник планово-економічного відділу</p>
<p>3. Програма стимулювання в області управління асортиментом та якістю товарів:</p> <p>Відсоток за виконання плану (за товарообіг);</p> <p>Маральне стимулювання працівників за високий рівень обслуговування;</p> <p>«тринадцята» заробітна плата;</p> <p>Пільгові путівки на відпочинок</p>	<p>кожен місяць</p> <p>кожен місяць за підсумками тижня/місяця систематично</p>	<p>Головний бухгалтер</p>
<p>4. Програма контролю в області управління асортиментом та якістю:</p> <p>Контроль якості товарів;</p> <p>Контроль показників товарообігу, витрат;</p> <p>Контроль ринкової частки, прибутку;</p> <p>Контроль персоналу;</p>	<p>кожен день</p> <p>кожен день</p> <p>кожен тиждень</p> <p>постійно</p> <p>раз на місяць</p>	<p>Заступник голови правління з торгівлі</p>

Відповідальність за зловживання посадовими обов'язками		
--	--	--

Таблиця 3.3

Заходи мерчандайзингу, що пропонуються для досліджуваних підприємств

Заходи мерчандайзингу	Зміст
1	2
Розвиток активних форм продажу	Електронний продаж, прийом замовлень по телефону
Формування товарного асортименту у відповідності до попиту, викладка та демонстрація товару та його споживчих властивостей	Професійна викладка товарів, підкріплення викладки покажчиками по кожній секції, забезпечення товарного сусідства (алкогольні напої поряд з безалкогольними та з фруктами), фігурна викладка товарів за допомогою спеціального обладнання (сніговики з овочів), опробування товарів; викладка товарів підвищеного попиту в місцях, що впливають на пересування покупців, холодильні горки
Гнучка політика цін	Забезпечення системи знижок для постійних клієнтів, знижки за обсяги купівлі, знижки за часом (з 8-10 години)
Використання упаковки як “мовчазного продавця”	Придбання пакувальної машини та розміщення її біля вагів на прилавку. Для упакування швидкопсувних товарів використовувати стрейч-

	<p>технологію; для нешвидкокопсувних – термоусадочна технологія. До того ж, можна використовувати вакуумну технологію.</p> <p>Створення привабливої гамми кольорів за допомогою поєднання кольорової упаковки;</p> <p>створення естетичного фону для демонстрації товару (свіжа риба на колотому льоді)</p>
<p>Оптимальний розподіл та експлуатація загальної, допоміжної, торговельної, складської площі та найбільш повне задоволення цільового попиту споживачів</p>	<p>Розміщення товарів на стелажах таким чином, щоб покупці не відчували дискомфорту згідно антропометричним ознакам людини, автоматизація складських операцій, усунення обладнання з підлог</p>
<p>Маркування</p>	<p>Використання обладнання для маркування. Дві групи маркіраторів – механічні (етикет-пістолети або маркіратори та аплікатори готових етикеток – диспенсери) та електронні. (етикет-пістолети для печатання штрих-коду (ручні принтери) та портативні стаціонарні принтери, а також ваги з вбудованим принтером)</p>
<p>Внутрішньо магазинна реклама</p>	<p>Світлові вивіски, покажчики та путівники по магазину, а також система сповіщення (що підключається до інформаційно-музичного каналу сповіщення)</p>

Продовження табл. 3.3

1	2
Розширення додаткових торговельних послуг	Відділи домашньої економіки, які допомагають споживачам планувати купівлі продуктів у межах їх бюджету; видання буклетів з рецептами страв, інформацією про поживність продуктів та інші пропозиції по діловодству
Стимулювання попиту покупців за допомогою різноманітних засобів та методів	Фонова музика, правильно підібране освітлення, стоянка автомобілів, автоматичні дверцята, оптимальний температурний режим, возики, оперативне обслуговування в касі, привітний персонал, а також сплата за товар за допомогою пластикових карт

Таблиця 3.4

Рекомендовані методи стимулювання попиту для досліджуваних підприємств і підприємства «Фортеція»

Методи стимулювання попиту	Методи, що знайшли використання у діяльності підприємств	Рекомендовані методи стимулювання попиту
По відношенню до споживачів,	Дегустація товару, що реалізується	Знижки з ціни за: обсяг придбаних товарів; регулярність купівлі;

<p>що вже знайомі з споживчими властивостями товарів та з асортиментом підприємства полягають в пропозиції комерційної вигоди тим, хто купує товари на обговорених умовах</p>	<p>підприємством Презентація нового товару потенційним та цільовим споживачам Спеціалізована реклама, що розміщується на упаковці</p>	<p>бонусні знижки за оборот постійним споживачам; за купівлю товарів поза сезону; VIP-покупцям Надання кредиту покупцям у різноманітних формах Випуск купонів, що надають право тому, хто їх пред'явить на придбання конкретного товару зі знижкою Премії Безкоштовне розповсюдження зразків товару у розрахунку на велику купівлю в майбутньому Гра-лотерея Різка зміна цін на товари, що більше не надходять до супермаркету</p>
<p>По відношенню до посередників полягають в їхньому стимулюванні до формування позитивного іміджу підприємства, збільшення кількості товарів у торговельній мережі, розширення кола покупців різних товарів</p>	<p>Знижки з продажної ціни Збільшення сплати у зв'язку зі зростанням обсягів продажу конкретного товару більш високими темпами</p>	<p>Постачання посередникам на пільгових умовах або безкоштовно обладнання для продажу товарів покупцям Постачання зразків товару для спробного продажу та вивчення попиту що формується</p>

Продовження таблиці 3.4

По відношенню до персоналу підприємства полягають в досягненні високих показників збуту		Грошова винагорода у різних формах Цінні подарунки Розважальні поїздки за рахунок підприємства Моральні форми заохочення з повідомленням колег Путівки для відпочинку та лікування
---	--	--

Досліджувані підприємства, які ввійшли до кластеру А і підприємство «Фортеція» на відмінну від тих, що віднесено до кластеру В, приділяють незначну увагу методам стимулюванню попиту. Це негативно впливає на діяльність підприємств. В сучасних умовах напруженої конкуренції, керівництву торговельних підприємств системи роздрібної торгівлі необхідно вміти швидко приймати відповідні управлінські рішення стосовно рекламної діяльності підприємства та СТИЗ з метою придбання конкурентних переваг. А саме, обов'язковим є впровадження наступних заходів: знижки з ціни, надання кредиту покупцям у різноманітних формах, постачання зразків товару для пробного продажу та вивчення попиту що формується, грошова винагорода персоналу у різних формах та інше. Тому доцільно розробити PR-заходи саме для підприємств, які ввійшли до кластеру А і зокрема підприємства «Фортеція» (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Пропоновані PR-заходи для досліджуваних підприємств кластеру А і підприємства «Фортеція»

PR-заходи	Початок впровадження	Засоби зв'язку з громадськістю	Відповідальні
1	2	3	4

Сприятливі новини про підприємство, його товар та персонал	з 01 січня нового року	Телерадіокомпанії	<i>Заступник голови правління з торгівлі</i>
Виступи керівництва підприємства у ЗМІ, на нарадах, зустрічах та ін.	10-20 числа кожного місяця	Телерадіокомпанії, газети, журнали, прес-релізи та інші	<i>Вище керівництво ОСС та торгових підприємств</i>

Продовження таблиці 3.5

Спеціальні заходи: виставки, презентації за участю знаменитостей	20 числа травня, серпня, лютого	Запрошення видатних спортсменів, політичних діячів, артистів	<i>Заступник голови правління ОСС з торгівлі</i>
Друковані матеріали задля впливу на цільовий ринок	1-15 числа кожні 2 місяця	Брошури, статті, журнали, що видаються галуззю та підприємством (брошури)	<i>Начальник торгового відділу</i>
Аудіовізуальні матеріали	01.02	Диски, електронні табло, бігуча строка та ін.	<i>Начальник торгового відділу</i>
Матеріали, що персоніфікують підприємство	01.01	логотип, канц. товари, візитки, уніформа персоналу	<i>Заступник голови правління ОСС з торгівлі</i>
Спонсорінг	01.05	Безкоштовна допомога	<i>Заступник голови правління ОСС з</i>

		організаціям (благодійність)	<i>торгівлі</i>
WAP-сторінки	01.01	WAP-сторінка, сайт, що постійно оновлюється	<i>Начальник торгового відділу</i>

Усі ці заходи повинні здійснюватись на некомерційній основі та бути спрямованими на формування іміджу досліджуваних підприємств як свідчить аналіз, досить на низькому рівні використовується реклама, показники підприємств кластеру В значно перевищують показники підприємств кластеру А і підприємства «Фортеція» зокрема.

Тому вважаємо за доцільне впровадити програму управління рекламою для досліджуваних підприємств кластеру А і підприємства «Фортеція». (табл. 3.6).

Стратегічне управління якістю товарів в торговельних підприємствах роздрібної торгівлі слід проводити за двома напрямками: управління якістю товарів на стадії реалізації та на стадії їх експлуатації.

Про якість товарів свідчить їх корисність, споживчі цінності, які тим вище, чим більше відповідають показникам якості товару (функціональні

Таблиця 3.6

Програма управління рекламою для досліджуваних підприємств кластеру А і підприємства «Фортеція»

<i>Маркетингові заходи</i>	<i>Терміни проведення заходів</i>	<i>Відповідальний та виконавці</i>
<i>Планування діяльності по управлінню рекламою та СТИЗ</i>		
Медіа-планування	з 01 по 10 січня	Вище керівництво ОСС та торгових підприємств
Планування медіа- каналів	з 01 по 10 січня	Заступник голови правління ОСС з торгівлі

Планування медіа-носіїв	з 10 по 20 січня	Заступник голови правління ОСС з торгівлі
Планування основних методів СТИЗ відносно споживачів	щомісячно	Заступник голови правління ОСС з торгівлі
Планування основних методів СТИЗ відносно посередників	щомісячно	Заступник голови правління ОСС з торгівлі
Планування основних методів СТИЗ відносно персоналу підприємства	з 10 по 20 січня	Заступник голови правління ОСС з торгівлі
<i>Організація діяльності по управлінню рекламою та СТИЗ</i>		
Організація роботи працівників, зайнятих рекламними кампаніями	з 20 по 30 січня	Заступник голови правління ОСС з торгівлі
Організація діяльності по стимулюванню попиту: покупців, посередників, персоналу	щотижнево	Заступник голови правління ОСС з торгівлі
Координація роботи по управлінню рекламою та СТИЗ	щотижнево	Вище керівництво ОСС та торгового підприємства
Надання додаткового сервісу споживачам	1.02-5.02 1.05-5.05 1.08-5.08 1.11-5.11	Заступник голови правління ОСС з торгівлі
Організація ефективної діючої дисконтної системи	<i>щотижнево</i>	Головний бухгалтер

1	2	3
<i>Стимулювання рекламної діяльності та попиту</i>		
Впровадження нових та прогресивних методів продажу товарів	1 раз/півроку	Заступник голови правління ОСС з торгівлі
Впровадження прогресивних засобів реклами	1 раз/рік	Заступник голови правління ОСС з торгівлі

Продовження табл. 3.6

Моральне стимулювання персоналу підприємства, що має безпосереднє відношення до стимулювання попиту покупців	В процесі діяльності та за підсумками результативності діяльності	<i>Вище керівництво ОСС та торгового підприємства, головний бухгалтер</i>
Матеріальне стимулювання персоналу підприємства, що має безпосереднє відношення до збуту та розподілу товарів підприємства	1 раз/ місяць за результатами діяльності	Вище керівництво ОСС та торгового підприємства, головний бухгалтер
Використання PR-заходів, агресивної реклами	1 раз/ місяць	Заступник голови правління ОСС з торгівлі
<i>Контроль рекламної діяльності та стимулювання попиту</i>		
Контроль за дотриманням концепції проведення рекламної	1 раз/ 2 тижні	<i>Заступник голови правління ОСС з торгівлі, вище керівництво торгового</i>

кампанії		підприємства
Аналіз витрат на рекламу та СТИЗ	1 раз/місяць	Головний бухгалтер, начальник торгового відділу ОСС
Контроль виконання функцій персоналу, що зайнятий рекламою та СТИЗ	1 раз/тиждень	Заступник голови правління ОСС з торгівлі
Контроль ефективності проведення рекламних кампаній та СТИЗ	1 раз/тиждень	Заступник голови правління ОСС з торгівлі
Аналіз доцільності витрат на рекламну діяльність та СТИЗ	1 раз/місяць	Головний бухгалтер, начальник торгового відділу

характеристики, показники технологічності, надійність, довговічність товару, показники безпеки, колір, дизайн, упаковка, ергономічні, нормативні, екологічні показники) вимогам споживачів.

Щоб стимулювати процес обміну продавців товарів збільшують їх привабливість для споживача, додаючи їм корисності або цінності.

Існує чотири типи корисності.

Корисність форми пов'язана із зміною властивостей товару: його форми, розміру, кольору, функцій, що дозволяє краще задовольнити потреби людини.

Корисність місця: додаткова споживча корисність товару, що створюється завдяки його пропозиції в зручному для покупця місці.

Корисність часу: додаткова споживча корисність товару, що створюється завдяки його своєчасній пропозиції.

Корисність придбання – це задоволення покупців, яке вони одержали після реального придбання товару.

Торговельним підприємствам, які досліджувались і зокрема підприємства «Фортеція», стратегічне управління якістю товарів на стадії їх реалізації доцільно

здійснювати за наступними етапами: планування, організація, контроль та регулювання процесу управління якістю товарів (рис. 3.11).

Перший етап процесу повинен передбачати наступне: планування закупки товарів, якість яких повинна відповідати вимогам потенційних споживачів на основі результатів аналізу їх споживчої цінності; визначення методики проведення приймання товарів за якістю; планування місця (лабораторій), де буде здійснюватися аналіз показників якості товарів; визначення методики підтвердження сертифікації якості товарів.

Наступний етап стратегічного управління якістю товарів на стадії їх реалізації в торговельних підприємствах слід здійснювати шляхом: введення посади менеджера по контролю за якістю товарів; організації ефективної взаємодії між спеціалістами підприємства, які займаються питаннями управління якістю товарів (продавці-консультанти, робітники складів, маркетологи, менеджер по контролю за підтриманням якості товарів, менеджер по товарах (товарних групах), товарознавці, а саме, інтерактивність зв'язків, раціональний розподіл функцій, обов'язків, відповідальності; організації оптимальних умов для транспортування, збереження та продажу товарів у відповідності до вимог сертифікатів якості. Контроль за якістю продовольчих товарів підприємства – третій етап управління якістю товарів. Він здійснюється у відповідності до стандарту підтримання якості товарів.

Регулювання процесу стратегічного управління якістю товарів досліджуваних торговельних підприємств роздрібною торгівлі доцільно проводити за наступними напрямками: правове регулювання та внутрішньофірмове регулювання.

Правове регулювання повинне здійснюватися за допомогою законів та сертифікатів якості, екологічних сертифікатів.

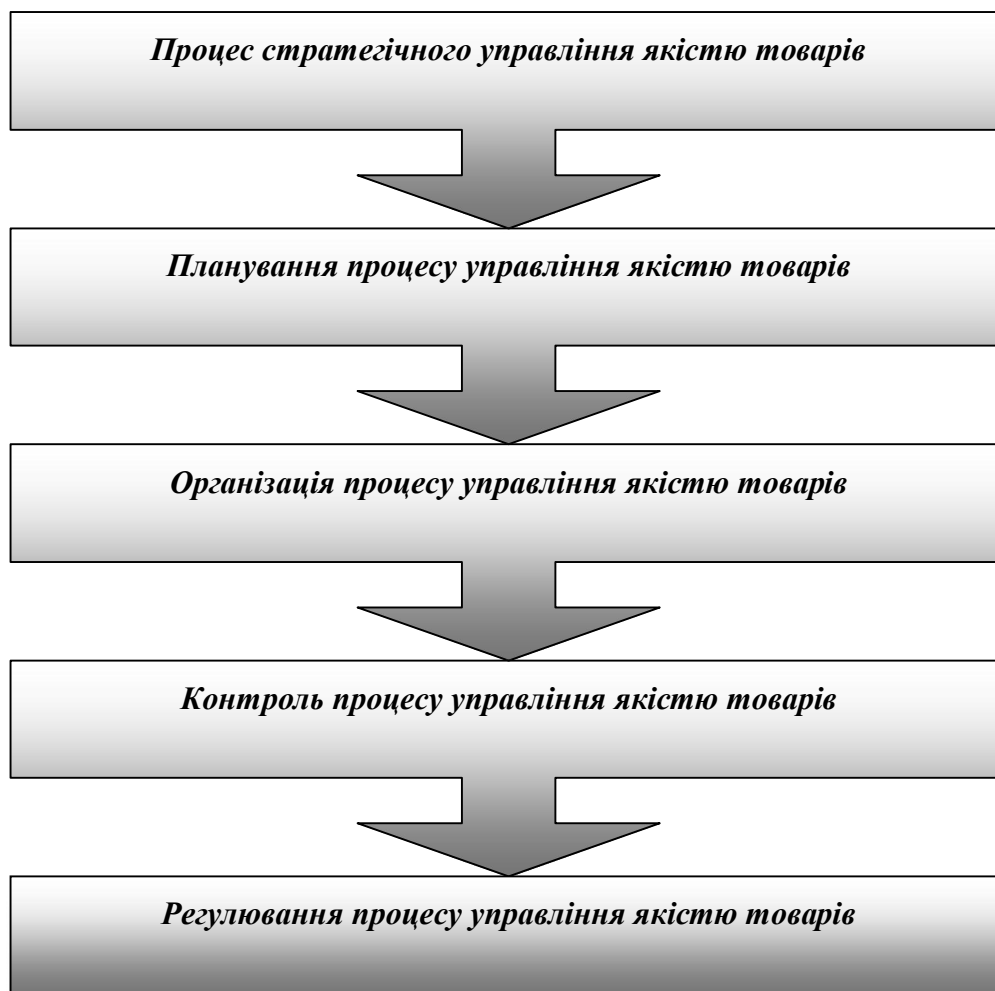


Рис. 3.11. Пропоновані стадії стратегічного управління якістю товарів досліджуваних торговельних підприємств системи споживчої кооперації

Внутрішньофірмове регулювання повинно проводитись за наступними напрямками:

раціональний розподіл прав та обов'язків по управлінню якістю товарів між працівниками підприємства (товарознавцями, продавцями);

закріплення вищевказаного в Посадових інструкціях і Положеннях про функціональні підрозділи;

погоджена робота всіх ланок, що беруть участь в управлінні товарною політикою;

усунення пошкоджень товарів при збереженні;

маневрування фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами.

Наступним етапом ефективного стратегічного планування асортименту товарів слід здійснювати з урахуванням цінових стратегій окремого підприємства. Цінову стратегію слід розробляти в залежності від стану попиту та типу товару. Стан попиту було проаналізовано в питанні 2.3. Результати свідчать про те, що товари досліджуваних підприємств кластеру А і зокрема підприємства «Фортеція» знаходяться на стадії зростання, а товари досліджуваних підприємств кластеру В – на стадії стабілізації попиту.

Досліджувані товари і товарні групи усіх підприємств відносяться до традиційних товарів. На прикладі окремих товарів підприємств кластеру А і зокрема підприємства «Фортеція» у порівнянні з цінами на аналогічні товари підприємств кластеру В розробимо цінові стратегії з урахуванням попиту на нові, модернізовані і традиційні товари (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Цінові стратегії на нові, модернізовані та традиційні товари підприємств кластеру А і зокрема підприємства «Фортеція»

Товари підприємств кластеру А	Попит	Середні ціни підприємств кластеру В	Рекомендовані стратегії ціноутворення для підприємств кластеру А
<i>Традиційні товари</i>			
йогурт вершковий	Повний	Середні	Гнучкі ціни
кефір 1% жирності	Повний	Середні	Гнучкі ціни
молоко уп.	Повний	Низькі	Гнучкі ціни
творог уп.	Коливається	Низькі	Гнучкі ціни
сир плавл.	Падаючий	Низькі	Доступні ціни

сирок солод.	Колив ається	Серед ні	Доступні ціни
Овочі конс.	Падаю чий	Висо кі	Доступні ціни
Ікра каб.	Падаю чий	Серед ні	Доступні ціни
Асорті фрукт.	Падаю чий	Серед ні	Ціни нижче ніж у конкурентів
Кетч. Чумак	Повни й	Низьк і	Доступні ціни
Кетч. Торчин	Повни й	Серед ні	Доступні ціни
Кетч. Пані Кристина	Відсут ність	Низьк і	Ціни нижче ніж у конкурентів
Соус Кальве	Повни й	Серед ній	Гнучкі ціни
Соус Торчин	Колив ається	Серед ній	Доступні ціни
Соус Чумак	Колив ається	Низьк ий	Гнучкі ціни
Шок. Корона	Колив ається	Серед ній	Доступні ціни
Шок. Світоч	Повни й	Низьк ий	Доступні ціни
Шок. Рейнфорд	Повни й	Висо кий	Доступні ціни
<i>Вдосконалені товари</i>			
Молоко 3	Потен	Висо	Сповзаюча ціна

карамеллю		ційний	кі	
Молоко соком	3	Колив ається	Висо кі	Сповзаюча ціна
Молоко шоколадом	3	Колив ається	Висо кі	Сповзаюча ціна
Сир добавками	3	Колив ається	Серед ній	Ціни окремого сегменту ринку

Продовження таблиці 3.7

Сир з ковбасою		Колив ається	Висо кі	Ціни окремого сегменту ринку
Йогурт карамеллю	3	Потен ційний	Серед ні	Збереження цін при підвищенні якості товару
Йогурт шоколадом	3	Повни й	Серед ні	Збереження цін при підвищенні якості товару
Шок. печивом	3	Колив ається	Серед ні	Сповзаюча ціна
Шок. фруктами	3	Колив ається	Серед ні	Сповзаюча ціна
Чіпси кетчупом	3	Повни й	Серед ні	Сповзаюча ціна
<i>Нові товари</i>				
Сиркові маси		Повни й	Серед ні	Психологічні ціни
Молочні коктейлі		Колив ається	Висо кі	Ціни проникнення
Коктейлі киселю	3	Потен ційний	Висо кі	Ціни проникнення
Коктейлі желе	3	Потен ційний	Висо кі	Ціни проникнення

Хлоп'я до сніданку(АХА)	Колив ається	Висо кі	«Зняття вершків», психологічні ціни
Мюслі до сніданку(АХА)	Повни й	Висо кі	«Зняття вершків», психологічні ціни
Овочеve асорті(замор.)	Потен ційний	Серед не	Відшкодування витрат
Готові супи(уп.)	Потен ційний	Висо кі	Престижні ціни
Готові гарячі сніданки	Колив ається	Висо кі	Престижні ціни

Дані табл. 3.7 показують, що попит на нові товари, модернізовані та традиційні товари у підприємств кластеру А і зокрема підприємства «Фортеція» та В не однаковий, тому кожному з підприємств окремих кластерів слід постійно відстежувати тенденції коливання попиту на свої товари для встановлення відповідних цінових стратегій. Таким чином, супермаркетам доцільно використовувати гнучку систему при встановленні цінових стратегій для більш ефективного управління товарним асортиментом на підприємстві.

Висновки до розділу 3

Доведено, що в умовах ринкової економіки України, що супроводжуються посиленням нестабільності макро- і мікросередовища, є об'єктивно необхідним використання концепції стратегічного менеджменту. Комплексний підхід до управління товарним асортиментом товарів торговельних підприємств та організацій роздрібної торгівлі забезпечує впроваджена нами комплексна система стратегічного управління товарним асортиментом товарів на основі маркетингу, яка складається із систем: системи управління маркетинговими дослідженнями; системи планування управління асортиментом товарів; системи організації

управління асортиментом товарів; системи маркетингового контролю управління асортиментом товарів.

Визначено основні групи стратегій портфеля стратегій, що розробляються підприємством на різних рівнях (корпоративні, бізнес-стратегії, функціональні) та надано характеристику кожної групи стратегій.

Проведений аналіз використовуваної продуктово-ринкової стратегії досліджуваних торговельних підприємств системи роздрібної торгівлі на основі використання матриці Ансоффа показав, що стратегія “розвитку ринку” орієнтує крупні торговельні підприємства на збільшення збуту завдяки проникненню на нові ринки, попит на яких незадоволений, або на нові географічні ринки, а стратегія “впровадження на ринок” орієнтує середні і малі торговельні підприємства на розширення збуту на ринках завдяки інтенсивному розподілу, конкурентоздатних цін.

Проведений аналіз за моделлю конкурентних переваг М. Портера дозволив зробити такі висновки: Продуктове лідерство (диференціація) націлює торговельні підприємства роздрібної торгівлі на великий ринок товару, що цікавить багатьох споживачів. Вдосконалювати асортимент товарів доцільно з використанням комплексного та з урахуванням стратегічного підходів. Тому товарні стратегії повинні розроблятися в залежності від життєвого циклу товарів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання щодо використання стратегічного регулювання асортиментною структурою роздрібного товарообороту на торговельних підприємствах.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

У роботі аргументовано необхідність застосування стратегічного регулювання товарним асортиментом на торговельних підприємствах і організаціях роздрібної торгівлі. Визначено сутність і специфіку стратегічного

регулювання товарним асортиментом торговельних підприємств. Сутність проблеми стратегічного формування асортименту полягає у стратегічному плануванні практично всіх видів діяльності, спрямованих на вибір продуктів для майбутньої реалізації на ринку і на приведення характеристик цих продуктів у відповідність із вимогами споживачів. Таким чином, в основі вибору стратегії цільового ринку лежить концепція товару як сукупності атрибутів.

Обґрунтовано особливості стратегічного регулювання товарним асортиментом в системі роздрібної торгівлі. Управління товарною та асортиментною політикою цих підприємств необхідно здійснювати на основі концепції мультиатрибутивності товару, тобто розглядати управління товарною та асортиментною політикою в розрізі управління ринковою атрибутикою товарів.

Проведений моніторинг ринкових умов стратегічного регулювання товарним асортиментом показав, що досліджувані підприємства діють на таких сегментах ринку: (А) покупці супермаркетів з середнім рівнем доходів, для яких домінуючим фактором при покупці є ціна товару; (В) покупці з середнім рівнем доходів, для яких домінуючим фактором при покупці є якість і ціна товару; (С) покупці з високим рівнем доходів для яких домінуючим фактором при покупці є якість, ціна та марка товару; (D) покупці які мають високий та середній рівень доходів, для яких домінуючим фактором при покупці є якість та марка товару, а ціна не впливає на покупку товару. Сегменти А, В, D мають високу привабливість для підприємств, і вони, в свою чергу, мають високу спроможність до ефективного функціонування на них. Сегмент С виявляється досить привабливим, але підприємства мають певні недоліки щодо можливості ефективного функціонування на них. Визначено певні товарні групи, які мають високу споживчу цінність для покупців досліджуваних підприємств: м'ясо та птиця, ковбаси та копченості, риба і морепродукти, молоко та молочні вироби, сир і бринза, кондитерські вироби, хліб та хлібобулочні вироби, горілка та лікеро-горілчані вироби тощо.

Дослідження процесу регулювання товарним асортиментом на торговельних підприємствах системи роздрібної торгівлі України дозволило

виявити певні товарні групи, що мають споживчу цінність для покупців; підприємства мають приблизно однаковий рівень конкурентоспроможності товарного портфеля, оцінки іміджу підприємств, спостерігається однакова тенденція: більшість показників у підприємствах усіх кластерів знаходиться на середньому рівні.

Результати моніторингу стратегічного регулювання товарним асортиментом на торговельних підприємствах системи роздрібної торгівлі України показали, що більшість СЗГ досліджуваних підприємств знаходиться у зоні росту або у зоні виборчого росту, по критеріях корисності товарів підприємств всіх кластерів мають приблизно однакові показники. У товарних групах всіх підприємств переважну більшість мають товари групи С, які гармонізують товарний асортимент, сприяють його поширенню і роблять його більш зручним за рахунок пропозицій дрібних недорогих товарів першої необхідності. Товари підприємств всіх кластерів по критеріях корисності мають приблизно однакові показники. Аналіз життєвого циклу товарів підприємств-конкурентів показав, що більшість товарів і товарних груп підприємства кластеру А знаходяться на стадії зрілості, а практичні всі товарні групи підприємств кластерів В і С на стадії зросту.

Комплексний підхід до регулювання товарним асортиментом торговельних підприємств та організацій системи роздрібної торгівлі України забезпечує запропонована нами комплексна система управління товарним асортиментом на основі маркетингу, яка складається із систем: системи управління маркетинговими дослідженнями; системи планування управління асортиментом товарів; системи організації управління асортиментом товарів; системи маркетингового контролю управління асортиментом товарів.

Запропоновано основні групи стратегій портфеля стратегій, що розробляються підприємством на різних рівнях (корпоративні, бізнес-стратегії, функціональні) та надано характеристику кожної групи стратегій.

Визначено набір маркетингових стратегій товарного асортименту для досліджуваних підприємств.

Розроблено рекомендації щодо стратегічного регулювання якістю товарів на торговельних підприємствах та організаціях системи роздрібної торгівлі України. Запропоновано для використання програму управління асортиментом товарів згідно з асортиментною стратегією підприємства. Для досліджуваних підприємств і зокрема підприємства «Фортеція» запропоновано заходи мерчандайзингу та методи стимулювання попиту. Запропоновано відповідні PR-заходи та програму управління рекламою. Для більш ефективного управління товарним портфелем запропоновано методичку діагностичного аналізу асортиментної політики досліджуваного підприємства, яка базується на основі експертної діагностики та статистичного аналізу за допомогою розробленої системи бальної оцінки. За отриманими даними побудовано профіль асортиментної політики.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Академия рынка: маркетинг: [пер. с франц] / [А. Дайан, Ф. Букерель, П. Ланкар и др.]; научн. рук. А.Г. Худокормов. – М.: Экономика, 2013. – 572 с.
3. Амбарцумов А. А. Тысяча терминов рыночной экономики: справочное учебное пособие / А. А. Амбарцумов, Ф. Ф. Стерликов. – М.: Крон-Пресс, 1993. – 302 с.
4. Артимонова І. В. Концепція маркетинг-мікс як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства / І. В. Артимонова // Акт. пробл. економіки. – 2010. - № 4 (106). – С. 94-101.
5. Балабанова Л. В. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика : монографія / Л. В. Балабанова, А. Н. Германчук. – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 231 с.
6. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. А. Бриндіна. – К. : Професіонал, 2006. – 336 с.

7. Балабанова Л. В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга: монография / Л. В. Балабанова, В. В. Слипенький. – Донецк : ДонГУЭТ, 2005. – 172 с.
8. Балабанова Л. В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2003. – 149 с.
9. Белякова О. В. Экологическая чистота товара как фактор конкурентоспособности производства / О. В. Белякова, И. З. Должанский // Маркетинг: теория і практика. – 2008. - № 14. – С. 63-68.
10. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник / І.М.Бойчик. - К.: Кондор-Видавництво, 2016. - 378 с.
11. Бойчик І.М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика / І.М.Бойчик // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 3[20]. – С. 34–41.
12. Бойчик І.М. Функціональні елементи ринкової інфраструктури та їх вплив на діяльність виробничих підприємств / І.М.Бойчик // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8 [46]. – С. 25-32.
13. Вашків О. П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства / О. П. Вашків // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – № 2. – С. 88–95.
14. Вашків О. П. Інституційні пастки в адмініструванні процесів функціонування підприємств / О. П. Вашків, Л. Л. Куц // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Науковий журнал. – Луганськ, 2011. – № 3 (157). – Ч. 2. – С. 45–49.
15. Вашків О. П. Інституційна структура підприємства та базові економічні інститути / О. П. Вашків // Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів : монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – С. 321–332.
16. Вашків О. П. Зasadничі принципи інституційного проектування на підприємстві / О. П. Вашків // Сучасні тенденції розвитку економічних

- систем : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В.І. Гринчуцького. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – С. 213–222.
- 17.Виноградова О.В. Сучасні технології у торговельному менеджменті / О. В. Виноградов // Вісник КНТЕУ. – 2005. – Ч.1, №2. – С. 102-106.
- 18.Виноградова О. В. Фактори, що впливають на формування та організацію бізнес-процесів торговельного підприємства / О.В, Виноградова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2016. – Вип. 2. – С. 227-239.
- 19.Виноградова О.В. Формування стратегії розвитку торговельного підприємства – як основа його реінжинірингу / О.В. Виноградова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса, 2016. – Вип. 22. – С.74-80.
- 20.Власова А.В. Основи товарознавства непродовольчих товарів: навч. посібник / А. В. Власова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.– 208 с.
- 21.Волошина Н. О рекламно-сувенирних коммунікаціях В2В-маркетинга / Н. Волошина // Маркетинг и реклама. - 2011. - № 4. - С. 51 - 53.
- 22.Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2010. – 360 с.
- 23.Головко Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. [для самост. вивч. дисц.] / Т.В. Головко, С.В. Сагова; за ред. М.В. Кутельного. – К.: КНЕУ, 2012.– 198 с.
- 24.Григораш О.М. Особливості стратегічного управління товарним асортиментом та якістю товарів / О. М. Григораш // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – Т. 2, № 115. – С. 178-182.
- 25.Григораш О.М. Стратегічне управління якістю товарів в системі менеджменту підприємства / О.М. Григораш // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 120. – С. 113-117.
- 26.Григораш О. М. Маркетингові стратегії товарного асортименту як основа довгострокового успіху підприємства на ринку / О.М. Григораш // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2007. – №3. – С.142-147.

27. Григораш О. М. Стратегії управління товарним асортиментом та якістю товарів на основі маркетингу / О. М. Григораш // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2008. – №4. – С. 235-239.
28. Григораш О.М. Аналіз факторів, які мають вплив на формування товарного портфеля на торговельних підприємствах споживспілки України / О. М. Григораш // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2008. – Ч.2, №19. – С. 173-180.
29. Григораш О.М. Система управління товарним асортиментом та якістю товарів на засадах маркетингу на підприємствах споживчої кооперації України / О.М. Григораш // Економічна безпека і проблеми господарсько-політичної трансформації соціально-економічних систем: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 15-16 травня 2009 р. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2009. – С. 394-395.
30. Жук Ю. Т. Теоретичні основи товарознавства: навч. посібник / [Ю. Т. Жук, В. А. Жук, Н. К. Кисляк та інші]. – К.: НМЦ «Укрпосвіта», 2014. – 336 с.
31. Земляков І. С. Основи маркетингу: навч. посібник / І. С. Земляков. – К.: ЦНЛ, 2004. – 352 с.
32. Зозульов О. В. Ринкове позиціювання: з чого починається створення успішних брендів / О.В. Зозульов, Н.Л. Писаренко. – К.: Знання-Прес, 2015. – 199 с.
33. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика: підруч. / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк – К.: КНЕУ, 2012. – 266 с.
34. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посібник / В. Я. Кардаш. – К.: КНЕУ, 2013. – 124 с.
35. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
36. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.

37. Ламберт Т. Ключові проблеми керівника: п'ятдесят перевірених способів вирішення проблем: [пер. з англ.] / Т. Ламберт. – К.: Наук. думка, 2011. – 303 с.
38. Майдебуря Е. В. Маркетинг услуг / Е. В. Майдебуря. – К.: ВИРА-Р, 2011. – 574 с.
39. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: Монографія / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – 212 с.
40. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / под ред. Л. В. Балабанова. – [3-тє вид. оновл.]. – Київ: Знання, 2004. – 354 с.
41. Маркіна І. А. Комплексна система управління товарним асортиментом та якістю товарів на основі маркетингу / І. А. Маркіна, О. М. Григораш // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2009. – №4. – С. 142-147.
42. Маркіна І. А. Система управління якістю в галузі торгівлі організацій та підприємств споживчої кооперації: монографія / І. А. Маркіна, Л. А. Рибалко-Рак. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 163 с.
43. Маркіна І.А. Управління витратами торговельного підприємства / І. А. Маркіна // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2017. – №3. – С. 79-82.
44. Маркіна І. А. Управління споживчою кооперацією як соціально-економічною системою: монографія / І. А. Маркіна. – Полтава: ПУСКУ, 2008. – 279 с.
45. Маркетинг: підручник / [В.Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін.]. ред. – упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. – [4-тє вид.]. – К.: навч.- метод. центр "Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2009. – 648 с.
46. Мостенська Т. Л., Основи маркетингу: навч. посібник / Т. Л. Мостенська. – К.: Кондр, 2015. – 240 с

- 47.Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
- 48.Новітній маркетинг: Навч. посіб. / Є. В. Савельєв, С. І, Чоботар, Д. А. Штефанич та ін.; За ред. Є. В. Савельєва. - К.: Знання, 2008 - (Вища освіта XXI століття)
- 49.Основи кооперації: навч. посібник / С. Г. Бабенко, С. Д. Гелей, Я. А. Гончарук, Р. Я. Пастушенко. – К. : Знання, 2004. – 470 с.
- 50.Основні показники господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації України за 2004 рік. – К.: Укоопспілка, 2005. – 131 с.
- 51.Основні показники господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації України за 2005 рік. – К.: Укоопспілка, 2006. – 148 с.
- 52.Основні показники господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації України за 2006 рік. – К.: Укоопспілка, 2007. – 152 с.
- 53.Павленко О. Ф. Маркетинг: підручник / О. Ф. Павленко, А. В. Вовчак. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
- 54.Подсолонко О.А. Менеджмент: теорія та практика / О. А. Подсолонко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 370 с.
- 55.Попова Л. О. Сучасна концепція управління маркетингом підприємства / Л. О. Попова, І. Р. Лошенко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – Харків: ХДУХТ, 2015. – С. 23-26.
- 56.Псарев Ю. Г. Управление стратегией конкурентного преимущества / Ю.Г. Псарев // Вісник Донецької державної академії управління. 2011. – №2. – С. 102-106.
- 57.Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник / К. І. Редченко. – [2-ге вид. оновл.]. – Л.: Новий світ-2000, 2015. – 272 с.
- 58.Собко О. М. Вдосконалення методики оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. Собко, Г.Василевська, Т. Пушкар. // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. – 2007. – Випуск 21. – С. 152 – 162.

- 59.Собко О.М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: моногр. / О.М.Собко. – Тернопіль: Економічна думка, 2016. – 444 с.
- 60.Собко О. М. Перспективи входження вітчизняної молочної індустрії на ринок ЄС шляхом посилення конкурентоспроможності бренду / О. М. Собко, І. М. Бойчик // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6, ч. 3. – С. 42–49. – Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».
- 61.Собко О.М. Економічна діагностика впливу інноваційного інтелектуального капіталу на креацію вартості підприємства / О. М. Собко // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 2 (13). – С. 303–313. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15somkvp.pdf>
- 62.Смотрич Ж. Система реалізації маркетингової стратегії підприємства / Ж. Смотрич // Маркетинг в Україні. – 2004. – №6. – С. 44-45.
- 63.Споживча кооперація Полтавщини: від з'їзду до з'їзду (1999 – 2003 рр.) / Полтавська обласна спілка споживчих товариств. – Полтава: Укоопспілка, 2004. – 14 с.
- 64.Стратегічне управління / под ред. А. О. Дегтяр, М. Х. Корецький. – К.: Вища школа, 2007. – 240 с.
- 65.Стратегічне управління підприємством: навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – [2-ге вид.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
- 66.Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004-2015 рр.) / керів. авт. кол. С. Г. Бабенко. – К.: ЦССТУ УКООПСПІЛКА, 2004. – 62 с.
- 67.Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: навч. посібник / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – К.: Каравела, 2003.– 432 с.
- 68.Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. – К.: КДТУ, 2000. – 149 с.
- 69.Товарна інноваційна політика: навч. посіб. – К.: Кондор, 2006. – 400 с.
- 70.Товарна інноваційна політика: підруч. / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. - Суми «ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.

71. Указ Президента України “ Про заходи щодо розвитку кооперативного руху та поліпшення його ролі в реформуванні економіки на ринкових засадах” від 19.12.2000, № 1348 // Юридичний вісник України. – 2000. – №51. – С. 27-29.