

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління товарним асортиментом бізнес-організації»

здобувача Фісун Владислави Ігорівни



Науковий керівник: к.е.н., доцент Ліщинська Вікторія Валеріївна



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

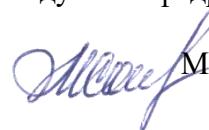
ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми

 **Олена ШАТІЛОВА**
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 **Михайло САГАЙДАК**
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Фісун Владислави Ігорівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Дистанційної форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління товарним асортиментом бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ "ДАНОН ДНІПРО"

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління товарним асортиментом <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення управління товарним асортиментом ТОВ "Данон Дніпро" <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	процеси управління товарним асортиментом промислового підприємства.
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних засад, методичних підходів і прикладних аспектів управління товарним асортиментом бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	дослідження теоретичних основ та обґрунтування практичних рекомендацій щодо напрямів вдосконалення управління товарним асортиментом промислового підприємства.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- 1.1. Розкрити сутність товарної політики підприємства.
- 1.2. Охарактеризувати поняття «товарного асортименту» та методичні підходи до його аналізу.
- 1.3. Розглянути особливості управління товарним асортиментом промислового підприємства.

У розділі 2

- 2.1. Дати загальну характеристику діяльності ТОВ "Данон Дніпро" та його товарній політиці.
- 2.2. Провести аналіз асортименту ТОВ "Данон Дніпро".
- 2.3. Розробити заходи для покращення управління товарним асортиментом ТОВ "Данон Дніпро".

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Ліщинська В.В.

(ім'я, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

«13» лютого 2023 р.

Фісун Владислава

(ім'я, прізвище)

«13» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінки, 11 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 30 найменувань, 3 додатки.

«Управління товарним асортиментом бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - процеси управління товарним асортиментом промислового підприємства.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних засад, методичних підходів і прикладних аспектів управління товарним асортиментом бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження теоретичних основ та обґрунтування практичних рекомендацій щодо напрямів вдосконалення управління товарним асортиментом промислового підприємства.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- охарактеризувати сутність товарної політики, товарного асортименту підприємства та методичні підходи до його аналізу;
- розглянути особливості управління товарним асортиментом промислового підприємства;
- провести аналіз діяльності та управління товарним асортиментом ТОВ "Данон Дніпро";
- розробити заходи для покращення управління товарним асортиментом ТОВ "Данон Дніпро".

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження і прикладні рекомендації можуть бути використані як ТОВ «Данон Дніпро», так і іншими виробниками молочної продукції в процесі управління товарним асортиментом, що забезпечить ефективне функціонування в сучасних ринкових умовах.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: асортимент, товарний асортимент, товарна політика, управління товарним асортиментом .

ВІДГУК

**на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Фісун Владислави Ігорівни
на тему «Управління товарним асортиментом бізнес-організації»**

Логіко-структурний рівень роботи. Побудова КБР є логічною, назви розділів відповідають темі, формулювання теми, об'єкту, предмету, мети, завдань дослідження взаємоузгоджені, висновки переважно відповідають поставленим завданням. КБР відповідає затвердженому індивідуальному завданню.

Рівень пошукової глибини. Використано репрезентативний масив вітчизняних та зарубіжних бібліографічних джерел загальною кількістю 30 найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях. Використано репрезентативний масив внутрішньої управлінської документації ТОВ «Данон Дніпро», що відповідає проблематиці дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи. У першому розділі КБР проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної теми, визначені основні поняття та методи управління товарним асортиментом бізнес-організації. Однак в роботі недостатньо приділено увагу критичним порівнянням та узагальнення різних точок зору науковців щодо досліджуваної предметної сфери. В роботі відсутні обґрунтування вибору методів дослідження, авторська позиція не завжди чітко зазначена.

Діагностично-конструктивний рівень роботи. У другому розділі КБР автором проведена діагностика товарного асортименту ТОВ «Данон Дніпро», надані висновки щодо результатів проведеного аналізу. Автором запропоновані заходи з розширення товарного асортименту ТОВ «Данон Дніпро». Пропозиції автора переважно обґрунтовані, відповідають ідентифікованим проблемам. Однак в роботі відсутній календарний план реалізації запропонованих заходів, не сформована матриця відповідальності.

Рівень наукової етики. Текст КБР відповідає вимогам, в роботі наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є переважно науковим, відсутні значні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список використаних джерел оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження. Здобувачка неритмічно виконувала дослідження, частково дотримувалася регламенту виконання КБР, переважно враховувала зауваження наукового керівника та виправлялися недоліки в роботі.

Кількість балів за якість КБР: 40 балів.

Під час підготовки КБР здобувачка продемонструвала наступні загальні та фахові компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність до проведення досліджень; здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; здатність обирати та використовувати інструментарій менеджменту; здатність аналізувати проблеми організації.

Висновок. Кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає встановленим вимогам, а здобувачка Фісун Владислава Ігорівна заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра з менеджменту.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент



Ліщинська Вікторія Валеріївна

29 травня 2023 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Фісун Владислави Ігорівни

Тема «Управління товарним асортиментом бізнес-організації»

Актуальність теми бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у необхідності обґрунтування та розробки рекомендацій щодо товарного асортименту ТОВ «Данон-Дніпро», що зіткнулося з певними непередбачуваними обставинами в наслідок повномасштабного вторгнення, що призвело до зниження економічних показників підприємства.

Позитивні риси роботи визначаються як такі:

- ☐ вдало проілюстрований асортимент продукції компанії;
- ☐ добре проаналізований ринок молочної продукції в Україні;
- ☐ ладно зазначені переваги компанії на ринку;
- ☐ в роботі зазначені цікаві пропозиції щодо випуску нової продукції.

Зауваження до роботи в цілому відсутні. Але рекомендовано більш детально описати витрати, які потребує впровадження нової продукції на ринок та проблеми, з якими може зіткнутися підприємство при запуску нового продукту. Відзначений недолік не зменшує загалом позитивне враження від роботи, яку виконано на достойному рівні.

Практичне значення одержаних результатів. У цілому, пропозиції представлені автором роботи можуть бути детальніше розглянутими на підприємстві, особливо щодо виробництва питних безлактозних і веганських йогуртів, оскільки не зважаючи на економічну ситуацію в країні, попит на таку продукцію росте.

Бакалаврська дипломна робота Фісун В. І. відповідає загальним вимогам та може бути рекомендована до захисту з оцінкою «добре».

Ракша М.І.

(ПІБ рецензента, науковий ступінь та вчене звання за наявності,)

ТОВ «Данон Дніпро», Менеджер з офісного адміністрування та транспорту
(місце роботи та посада рецензента)



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ.....	6
1.1 Сутність товарної політики підприємства	6
1.2 Поняття «товарного асортименту» та методичні підходи до його аналізу ..	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ "ДАНОН ДНІПРО"	20
2.1 Загальна характеристика та аналіз асортименту ТОВ "Данон Дніпро"	20
2.2. Розробка заходів з вдосконалення управління товарним асортиментом ТОВ "Данон Дніпро"	38
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Управління товарним асортиментом є важливою складовою успішної діяльності будь-якої бізнес-організації. Від правильної стратегії управління залежить ефективність продажу товарів, задоволення потреб клієнтів та збільшення прибутку компанії.

Для оптимального управління товарним асортиментом необхідно проводити аналіз попиту на товари та прогнозувати його зміни. Також важливо враховувати конкурентну ситуацію на ринку та зміни в поведінці споживачів. Ефективне управління асортиментом, пакуванням, розробкою інновацій та іншими складовими товарної політики дозволяє компанії максимально ефективно використовувати обмежені ресурси, щоб забезпечити успішність та довгострокове виживання. У світлі зростаючих споживчих потреб та обмежених ресурсів, рішення, прийняті щодо товарної політики, мають найбільший вплив на конкурентні позиції компанії.

Для успішного управління товарним асортиментом необхідно відповідно обирати товари, вивчати їх властивості та якості, а також встановлювати оптимальну цінову політику. Крім того, важливо вести контроль за запасами товарів та їх оборотом, щоб уникнути зайвих витрат на зберігання та зменшити ризик застарілих запасів. У залежності від стратегії позиціонування, логістичних та фінансових можливостей підприємства, товарна політика піддається коригуванню. Це свідчить про те, що управління товарним асортиментом має бути розглянуто комплексно, з урахуванням інших складових маркетингової діяльності та систем управління іншими бізнес-процесами.

Проблематика управління асортиментом є актуальною в умовах ринкової конкуренції, тому важливим є знаходження оптимальної комбінації підходів та методик для формування асортиментної політики виробничо-торгівельного підприємства. Саме ці фактори стали визначальними при виборі теми бакалаврської роботи та проведенні відповідного дослідження.

Дослідження теорії та практики управління товарним асортиментом бізнес-організацій проводили багато відомих науковців та експертів зі світового та вітчизняного бізнесу. Серед відомих науковців, які займалися дослідженням цієї теми можна відзначити: Філіпа Котлера (Philip Kotler), Мілтона Фрідмана (Milton Friedman), Девіда Окера, Теодора Левітта (Theodore Levitt) та Джеральда Заллера (Gerald Zaltman). Українські науковці теж проводять дослідження в галузі управління товарним асортиментом, серед яких можна відзначити: В.І. Опекун, М.М. Калініна, Ю.М. Ковальов, Н.О. Носова, О.І. Череп та інші.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних основ та обґрунтування практичних рекомендацій щодо напрямів вдосконалення управління товарним асортиментом промислового підприємства.

У роботі були сформульовані та вирішені такі **основні завдання** відповідно до її мети:

- охарактеризувати сутність товарної політики, товарного асортименту підприємства та методичні підходи до його аналізу;
- розглянути особливості управління товарним асортиментом промислового підприємства;
- провести аналіз діяльності ТОВ "Данон Дніпро" та його товарного асортименту;
- розробити заходи для покращення управління товарним асортиментом ТОВ "Данон Дніпро".

Об'єкт дослідження – процеси управління товарним асортиментом сучасного промислового підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних засад, методичних підходів і прикладних аспектів управління товарним асортиментом бізнес-організації ТОВ «Данон Дніпро».

Методи дослідження. Для написання роботи використовувалися різноманітні наукові методи дослідження, зокрема порівняльний аналіз, методи статистичного групування та зведення даних, методи відносних і середніх величин, методи конкурентного аналізу, аналіз містності та динаміки розвитку

ринку, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ABC-аналіз та BCG-аналіз. Для оцінки ефективності запропонованих рекомендацій були використані методи дисконтування грошових потоків, сценарний підхід та бюджетування. Для обробки інформації використовувалися таблиці та графічні засоби в програмі Microsoft Office Excel.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять основні положення наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених у межах досліджуваного проблемного поля, матеріали періодичних видань, науково-практичних конференцій, матеріали управлінської звітності компанії ТОВ "Данон Дніпро", дані мережі Інтернет, а також результати власних досліджень автора.

Практична значущість отриманих результатів. Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій у практичній діяльності ТОВ "Данон Дніпро", що сприятиме стабілізації показників господарської діяльності в умовах кризового ринкового середовища.

Структура роботи. Робота складається з вступу, двох розділів, в яких розглядаються теоретичні та практичні аспекти дослідження, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 53 сторінки, 11 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 30 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ

1.1. Сутність товарної політики підприємства

Щоб забезпечити довготривалу ефективну діяльність в ринкових умовах, підприємство повинно використовувати різноманітні методи та інструменти управління. Товарна політика підприємства - це стратегічне управління асортиментом товарів та послуг, що надаються споживачам з метою задоволення їх потреб та очікувань, отримання прибутку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Роль товарної політики полягає в тому, що вона дозволяє підприємству досягти певної позиції на ринку за допомогою встановлення конкурентоспроможних цін, якості товарів та послуг, яскравої іміджевої політики, широкого асортименту товарів, забезпечення якісного обслуговування клієнтів тощо.

Основна сутність товарної політики полягає в забезпеченні максимального задоволення потреб і очікувань споживачів, вивченні ринку та конкурентних пропозицій, розробці стратегій просування товарів на ринок, формуванні якісного асортименту товарів та послуг, встановленні оптимальних цін, забезпеченні якості та доступності товарів та послуг для різних категорій споживачів.

Товарна політика є важливим елементом маркетингового комплексу підприємства, оскільки товар є ключовим поняттям в маркетинговому трактуванні. Згідно визначенню Ф. Котлера, товар – це сукупність споживчих властивостей, що слугують для задоволення попиту та потреб в умовах ринку з метою привернення уваги покупців, що будуть його купувати та споживати [1, с.

23]. У даній частині наукової роботи будуть розкриті основні аспекти товарної політики та її роль у довгостроковому функціонуванні підприємства на ринку.

Окрім цього, О. С. Сенишин та О. В. Кривешко тлумачить товар як «об'єкт, який є предметом купівлі-продажу на ринку, має споживчі властивості та підлягає збуту в обмін на грошову одиницю» [2, с.148]. З свого боку, визначення Андрєєва В.М визначає товар так: "Товар - це будь-який об'єкт, який може бути використаний для задоволення потреб, відомих або потенційних, споживачів" [3, с.9].

Отже, можна зробити висновок, що категорія «товар» має багато різних визначень, але загальною є те, що товар - це матеріальний об'єкт, що задовольняє певну потребу та може бути проданий на ринку.

Іншою важливою складовою товарної політики є поняття "політика", яке потрібно розкрити з маркетингової перспективи. За широким тлумаченням, політика означає систематичне та цілеспрямоване керування діяльністю підприємства у певному напрямку з метою досягнення визначених маркетингових цілей. Така політика включає в себе визначення стратегій та тактик, а також розробку планів та програм, що дозволяють підприємству забезпечувати ефективне функціонування на ринку, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати конкурентну перевагу [4].

Товарна політика може бути тлумачена по-різному в залежності від підходу науковців. Наприклад, С.М. Ілляшенко трактує товарну політику як це систему рішень, що приймаються підприємством з метою формування та просування товарів на ринку [5, с. 119]. За визначенням Філіпа Котлера, товарна політика включає в себе визначення асортименту товарів, їх якості, дизайну, пакування, брендування, а також управління цінами, промоакціями та розподілом товару на ринку [1]. За Девідом Аакером, товарна політика - це процес планування та розробки асортименту товарів, забезпечення їх якості, пакування, дизайну та інновацій, а також здійснення маркетингових досліджень та аналізу конкурентів. Крім того, вони виділяють чотири ключові складові товарної політики: асортимент, якість, доступність та свідомість [6].

Отже, товарна політика може розглядатись як система рішень, що включає в себе визначення асортименту товарів, їх якості, дизайну, пакування, брендування, управління цінами, промоакціями та розподілом товару на ринку, а також здійснення маркетингових досліджень та аналізу конкурентів.

Товарна політика є невід'ємною складовою загальної маркетингової діяльності підприємства і охоплює формування товарного асортименту, регулювання його виробництва та пов'язаних з цим управлінських дій [26]. Однак, сама за собою вона не може забезпечити довгострокового успіху компанії на ринку і потребує комплексного застосування інших складових маркетингового комплексу. Таке розуміння МТП підтверджує її стратегічну спрямованість і необхідність інтеграції з іншими аспектами діяльності підприємства.

Фактори макро та мікросередовища мають значний вплив на товарну політику. Для зрозуміння функціонування підприємства на ринку, оцінки і аналізу впливу зовнішніх факторів, зображених на рис. 1.1., є необхідними. Це допоможе отримати більш повну і об'єктивну картину проблем та загроз, а також визначити перспективні напрямки для комплексного розв'язання завдань та досягнення поставлених цілей.

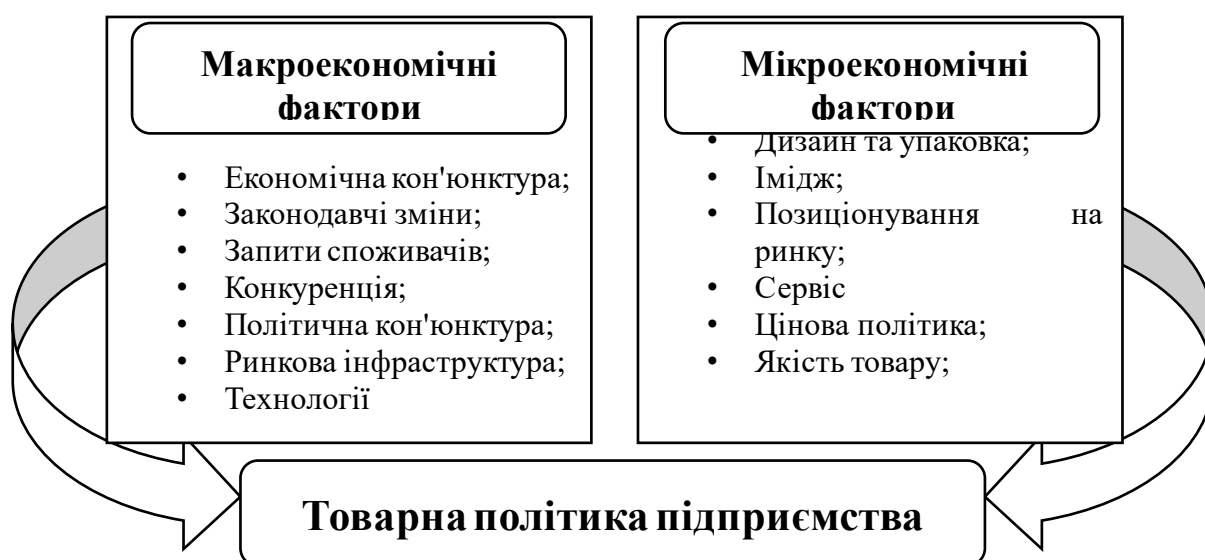


Рисунок 1.1 – Основні фактори впливу економічного середовища на товарну політику підприємства [1, с. 28]

Інноваційна діяльність є також ключовим фактором розвитку організації на ринковому середовищі і відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування товарної політики. Це пояснюється тим, що статична товарна пропозиція не може бути ефективною на тривалий термін, оскільки потреби споживачів постійно змінюються. Тому необхідним є постійний розвиток та удосконалення товарної пропозиції, адаптація до змін у зовнішньому середовищі та задоволення потреб споживачів.

Згідно з підходом Г. Окрепського, товарна стратегія підприємства поділяється на три основних напрямки: впровадження нових товарів, удосконалення та модифікація наявних товарів та елімінація окремих видів товару [7, с. 284]. Ці напрямки дозволяють підприємству забезпечити наявність ефективної товарної пропозиції на ринку та забезпечити відповідність її потребам споживачів.

Щоб забезпечити успішне функціонування на ринку, ефективна товарна політика повинна мати такі характеристики, як загальна надійність, гнучкість та інноваційність. Вона повинна враховувати змінність попиту, зміни в поведінці споживачів, технологічний прогрес і конкурентну ситуацію. Підприємство повинно бути готовим змінювати свою товарну політику, щоб відповідати новим умовам і зберігати свою конкурентоспроможність. При аналізі товарної політики підприємства важливим фактором є розуміння того, що воно є одним з багатьох гравців на великому ринку продукції, де існує конкуренція. Основною метою товарної політики є досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів. Ось деякі загальні цілі, які підприємство може мати в рамках товарної політики (рис 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні цілі товарної політики підприємства [8].

Розробка та реалізація ефективної товарної політики має базуватись на таких умовах:

- наявність уявлення про загальні цілі на виробничий та маркетинговий період, які стосуються не тільки фактичного, а й майбутнього часу;
- розробка чіткої стратегії для виробничої та маркетингової структури компанії;
- належне розуміння ринку та його потреб;

- чітке уявлення про можливості підприємства на сьогодні та в майбутньому [9, с. 8].

У підсумку, можна зробити висновок, що товарна політика відіграє визначальну роль в успішному функціонуванні підприємства на довгостроковій перспективі в умовах сучасного ринкового середовища. Хоча існують різні підходи до визначення товарної політики, загалом її можна охарактеризувати як діяльність, спрямовану на визначення асортименту товарів, їх формування та регулювання, виробництво, а також здійснення різних управлінських дій з метою досягнення цілей та виконання задач задля функціонування організації на ринку.

1.2. Поняття «товарного асортименту» та методичні підходи до його аналізу

Управління товарним асортиментом підприємства є важливим елементом товарної політики, який полягає в плануванні, виборі, організації та контролі за асортиментом товарів, що пропонується на ринку. Це означає, що товарний асортимент підприємства має бути оптимальним і відповідати потребам споживачів, а також бути конкурентоспроможним на ринку.

Асортиментна політика охоплює комплекс заходів та стратегій, які спрямовані на планування та впровадження концепції позиціонування з метою створення конкурентних переваг та забезпечення необхідного рівня корпоративного прибутку. Вона є областю діяльності керівництва та фахівців підприємства, що передбачає використання принципів та стратегій з метою формування найбільш підходящих асортиментів продукції, яку випускає підприємство. Метою цієї діяльності є покращення ефективності підприємства та задоволення потреб споживачів. В сучасних умовах розвитку економіки асортиментна політика має важливе значення, оскільки сучасні споживачі

вимагають підвищеної якості, асортименту та зовнішнього оформлення товару [10]. Виокремимо цілі асортиментної політики, наведені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Основні цілі впливу асортиментної політики [11]

Товарний асортимент - це сукупність товарів, які мають багато спільних характеристик, таких як ціновий діапазон, сфера застосування, тип торгових точок, та націлений на однакову або подібну мету або ринковий сегмент [12, с. 57].

Основною метою управління товарним асортиментом є максимізація прибутку підприємства за допомогою ефективного використання ресурсів та підвищення задоволення потреб споживачів. Крім того, це дозволяє підприємству збільшити свою частку на ринку, залучити нових клієнтів та зберегти існуючих [13].

Управління товарним асортиментом включає в себе аналіз попиту на ринку, вивчення поведінки споживачів, дослідження конкурентного середовища,

визначення конкурентоспроможності товарів, розробку нових товарів, вибір цінової політики та організацію рекламних кампаній [27]. Важливо також враховувати сезонні та географічні особливості ринку, здійснювати моніторинг та аналіз змін на ринку та вчасно коригувати товарний асортимент. Управління товарним асортиментом підприємства є ключовим фактором його успішності та конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз товарного асортименту включає дослідження різних аспектів товарів, які пропонуються на ринку, таких як:

- Кількісні показники товарного асортименту: кількість товарів, що пропонуються на ринку, їх кількість в кожній категорії та рівномірність їх розподілу.
- Якісні характеристики товарів: якість, дизайн, функціональність, технологічність та інші особливості, які впливають на конкурентоздатність товару.
- Аналіз споживацьких властивостей товарів: зокрема, вікова категорія, соціальний статус, стиль життя, смакові уподобання, звички та поведінкові звички споживачів.
- Оцінка цінової політики: визначення цінових діапазонів, аналіз конкурентної середовища та цінової стратегії конкурентів.
- Аналіз ефективності товарного асортименту: визначення прибутковості кожного товару в асортименті, аналіз зв'язку між обсягами продажів та вартістю товару, оцінка рентабельності асортименту.
- Аналіз сезонності товарного асортименту: визначення впливу сезонних факторів на попит на товари, аналіз продажів в різні періоди року та прогнозування споживчого попиту [14].

Підприємство може вибудувати свою асортиментну стратегію за такими напрямками:

- товарна диференціація;
- товарна вузька спеціалізація;
- товарна диверсифікація [28].

Товарна диференціація полягає в виділенні підприємством своїх товарів та послуг як особливих та відмінних від товарів та послуг конкурентів.

Товарна вузька спеціалізація передбачає зосередження підприємства на вузькому сегменті ринку і пов'язана з обмеженням сфери збуту товару з ряду причин, таких як обмежені ресурси або глибока сегментація ринку.

Товарна диверсифікація, навпаки, включає значне розширення сфери діяльності підприємства, формування асортименту за ознаками його широти та глибини.

Управління асортиментною політикою є складним процесом, спрямованим на досягнення ряду часткових цілей, які відповідають загальній меті діяльності суб'єкта ринку - забезпечення ефективного та стабільного функціонування, досягненого шляхом гармонійного поєднання споживчих потреб із підприємницькими можливостями [15]. Оскільки комерційні підприємства мають на меті отримання прибутку, фінансово-економічні показники зазвичай є головним індикатором ефективності асортиментної політики. Різноманітність фінансово-економічних показників пояснюється різними підходами та особливостями методів їх розрахунку, деякі з них наведені на рис. 1.4.

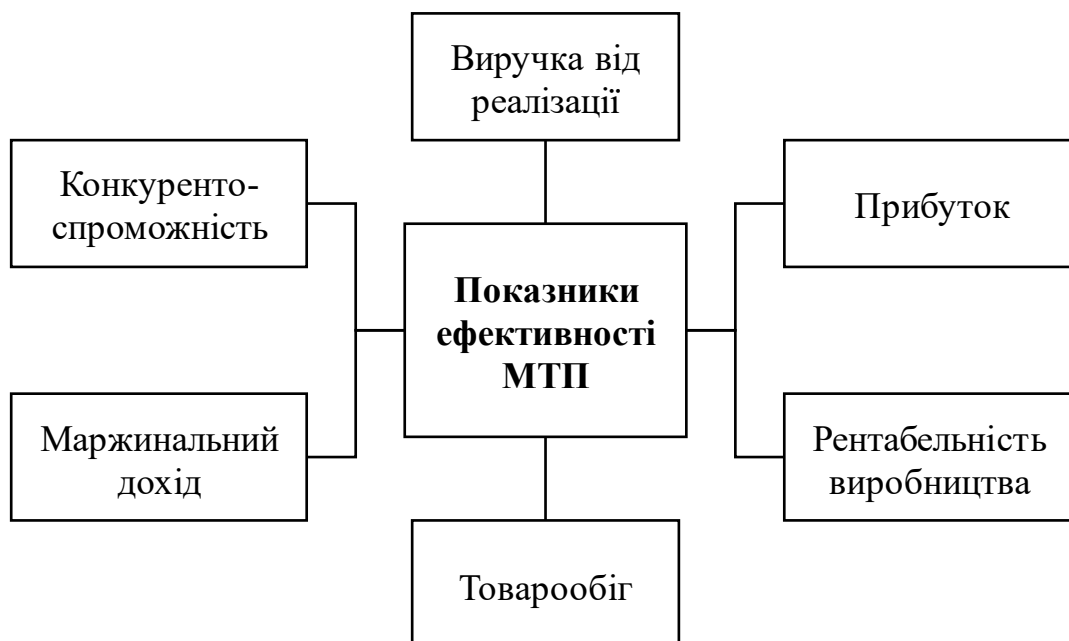


Рисунок 1.4 – Базові фінансово-економічні показники ефективності асортиментної політики підприємства [16]

Дослідимо складові даної моделі ефективності детальніше. Показник виручки від реалізації є основним індикатором результативності, який відображає загальний рівень успішності асортиментної політики бізнес-організації за окремий період часу. Значимість цього індикатора пояснюється тим, що він є основним показником для розрахунку інших фінансових показників ефективності. Дослідження загальної структури виручки підприємства дозволяє оцінити місце та роль кожної товарної позиції. Також, завдяки цьому індикатору, ми можемо визначити проблемні категорії, аналізувати динаміку показників реалізації конкретного товару та оцінювати перспективи його майбутнього розвитку.

Один з найбільш уживаних методів дослідження показника полягає в застосуванні «ABC-аналізу». Цей аналіз дозволяє оцінити значення окремих категорій продуктів у загальному прибутку компанії. В основі методу лежить принцип Парето, відомий як «закон 20/80». Цей принцип заявляє, що 20% виробів становлять 80% прибутку компанії.

Коли використовується даний метод аналізу, весь товарний асортимент компанії розподіляється на три основні категорії, позначені як «А», «В» та «С». Категорії визначаються на основі різних критеріїв, таких як чистий прибуток, рівень виручки, маржинальний дохід та інші.

Категорія "А" описує найбільш привабливі продукти, які приносять головний рівень прибутку і є ключовим напрямком асортиментної політики компанії. Ці продукти є пріоритетними при плануванні та розробці маркетингового комплексу з метою підвищення їх ефективності. Зазвичай ця категорія становить "20%" продуктів, які приносять "80%" прибутку, але це може відрізнятись в залежності від конкретної ситуації. Важливо зазначити, що категорія "А" відображає лише цінність продуктів для конкретного підприємства [17, с. 83].

При аналізі категорії «В», можна зауважити, що до неї зазвичай належить основний асортимент продукції компанії. Особливістю цієї категорії є наявність

різноманітних товарів, які умовно генерують 15% її прибутків. Водночас, в цій категорії визначаються потенційні товари, які можуть перейти в категорію «А», або потрапити в категорію «С».

Розглядаючи категорію «С», ми можемо відзначити, що продукція, яка до неї відноситься, має найнижчу цінність для підприємства і становить близько 5% від загального прибутку. Товари даної категорії є найменш привабливими для підприємства та можуть бути вилучені через низький попит. Проте варто зазначити, що кожне підприємство має свої специфічні особливості товарного асортименту, і може існувати необхідність збуту товарів навіть в цій категорії з метою охоплення ринку. Також важливо враховувати, що низький відсоток прибутку, отриманого від товарів даної категорії, може бути спричинений особливостями ринкового середовища, такого як новий ринок або невеликий ринковий сегмент.

АВС-Аналіз категорій не лише допомагає встановити загальну пропорцію кожної з них в групі, але й дозволяє визначити причини їх розподілу та розробити стратегію управління товарами або товарними групами на основі цього [29].

Ще один з найбільш популярних методів дослідження ефективності товарного асортименту це Матриця BCG, відомий інструмент для формування портфеля. Вісь Х відображає відношення обсягу продажів компанії до загального обсягу продажів на ринку. Вісь Y вказує на темпи зростання продажів продукції порівняно з попереднім періодом. Це відображає відношення обсягу продажів за поточний період до обсягу продажів за попередній період. [15].

За результатами матриці BCG відокремлюють чотири групи продуктів: "Зірки", "Молочні корови", "Дикі коти", "Собаки". Ця матриця пропонує наступні набори стратегічних рішень:

- "Зірки" - захист та зміцнення;
- За можливості позбудьтеся «собак», якщо немає причин їх утримування;
- «Молочні корови» вимагають суворого контролю та перерозподілу надлишкового прибутку серед перспективних нових проєктів;

- «Дикі коти» є предметом спеціального дослідження, направленого на відповідь на питання, чи можуть вони за деяких умов (інвестицій) стати "зірками".

Проведення такої діагностики асортименту дозволяє компанії визначити перспективи його розвитку на майбутній період, знайти шляхи підвищення прибутковості та розробити різноманітні стратегії для підтримки або відновлення балансу товарного асортименту.

Управління товарним асортиментом промислового підприємства є складним та важливим процесом, який включає в себе кілька ключових етапів та має свої особливості. Основні з них наступні:

- Аналіз ринку та споживачів. Перед тим, як планувати товарний асортимент, необхідно проаналізувати ринок та зрозуміти, які товари є популярними серед споживачів, які є їх потреби та які тенденції на ринку.
- Вибір товарів. На основі аналізу ринку та споживачів підприємство обирає товари, які найкраще підходять для включення до свого асортименту. Вибір товарів повинен здійснюватися з урахуванням потреб споживачів, конкурентних переваг, можливостей виробництва, логістики та маркетингу.
- Класифікація товарів. Всі товари повинні бути класифіковані за категоріями, що дозволить краще організувати процес управління асортиментом та вибрати стратегії продажу.
- Розробка стратегії продажу. Після вибору та класифікації товарів, підприємство повинно розробити стратегію їх продажу. Це охоплює встановлення цін, просування та рекламу продукту, взаємодію з клієнтами, організацію логістики та багато іншого.
- Моніторинг та оновлення асортименту. Асортимент товарів повинен постійно оновлюватися та адаптуватися до змін на ринку та у потребах споживачів. Підприємство повинно постійно вивчати зміни на ринку та попит на товари, щоб забезпечувати своєчасні оновлення [2].

Формування товарної стратегії є невід'ємною складовою маркетингової товарної політики промислового підприємства. Ця підсистема маркетингової стратегії зосереджена на аналізі, розробці та прийнятті стратегічних рішень стосовно номенклатури, асортименту, якості та об'єму продажу товарів на різних ринках. Товарна політика допомагає вирішувати питання, пов'язані з розробкою та реалізацією нових товарів, їх обслуговуванням та вилученням застарілої продукції з ринку [30]. Промислові підприємства можуть використовувати кілька видів товарних стратегій (рис. 1.5).

Товарні стратегії підприємства Різновиди товарних стратегій	
Асортиментні стратегії	• розширення товарного асортименту • звуження товарного асортименту • підтримання існуючого товарного асортименту
Інноваційні стратегії	• стратегія створення нового товару • стратегія імітації • стратегія модифікації • стратегія модернізації
Стратегії забезпечення якості	• стратегія вдосконалення якості товару • стратегія підтримання якості товару • стратегія зниження якості (фальсифікація)
Стратегії марки	• стратегії марки відносно міжнародних ринків • стратегії відносно портфеля марок • стратегії залежно від життєвого циклу марки

Рисунок 1.5 – Види товарних стратегій промислових підприємств [18]

Ефективність товарної стратегії на промисловому підприємстві залежить від регулярного її перегляду та адаптації. Рекомендується проводити огляд асортименту та його структури не рідше, ніж раз на півроку, а при зміні маркетингової політики - негайно. Крім оптимізації існуючого асортименту, важливо оцінювати можливості нової продукції та її виведення на ринок. Тому,

асортиментна політика потребує як стратегічних підходів, так і оперативного втручання для своєчасної зміни структури виробництва з урахуванням поточної динаміки попиту.

Формування асортименту може залежати від різних методів та факторів, таких як технологічні можливості, стан попиту споживачів, конкуренція на ринку та цінові характеристики. Попит споживачів і формування асортименту взаємопов'язані, тому важливо формувати асортимент так, щоб забезпечити максимальне задоволення попиту попри мінімальні витрати часу на покупку [11].

Отже, в сучасних умовах оптимізація асортименту промислового підприємства вимагає комплексного підходу до управління, що включає формування портфелю інновацій, інвестицій, виробництва, продукції, ринків збуту і т.д. Організації потрібно систематично планувати асортимент, щоб розробляти управлінські рішення на основі альтернативних варіантів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ "ДАНОН ДНІПРО"

2.1. Загальна характеристика та аналіз асортименту ТОВ "Данон Дніпро"

Danone S.A. (раніше відома як Groupe Danone) - французька міжнародна компанія з виробництва продуктів харчування. Компанія була заснована у 1919 році та штаб-квартира знаходиться у місті Парижі, Франція. Danone займається виробництвом і реалізацією широкого асортименту продуктів харчування, таких як йогурти, напої, дитячі харчові продукти, молочні продукти, збалансовані харчові добавки та інші.

Danone займає провідну позицію в галузі продуктів харчування та має понад 100 тисяч співробітників по всьому світу. Компанія працює в понад 130 країнах світу та має більше 190 заводів виробництва [19]. Станом на травень 2023 року ринкова капіталізація Danone становить 41,04 мільярда доларів. Це робить Danone 418-ю найдорожчою компанією у світі за ринковою капіталізацією, згідно з даними CompaniesMarketcap [20]. Кількість співробітників тримається на рівні близько 100 тисяч осіб вже більше 10 років, що говорить про стабільність роботи компанії (додаток А).

Для даної наукової роботи були використані офіційні матеріали представництва компанії Danone S.A. в Україні. Компанія вступила на український ринок у 1998 році, і станом на 2022 рік до повномасштабного вторгнення український підрозділ компанії мав 8 регіональних офісів та 2 заводи, що розташовані у Херсоні та Кременчуці. Підрозділи Danone, юридично пов'язані з заводом в Херсоні називаються ТОВ «Данон Дніпро», а з заводом в Кременчузі – ТОВ «Кремез». Масштаби присутності компанії Danone в Україні

можна охарактеризувати за кількістю її співробітників - на початок 2022 року їх було 1184 особи. Більшість штатних співробітників працевлаштовані в ТОВ «Данон Дніпро», так само з ним пов'язане виробництво продукції більшості брендів. Продукція компанії реалізується в Україні під такими торговими марками: «Активіа», «Живинка», «Простоквашино», «Растішка», «Даніссімо», «Raw Patrol», «Альпро», «Danone» тощо.

Таким чином, ТОВ "Данон Дніпро" є головним операційним підрозділом компанії, який до 2022 року виробляв близько 80% продукції та здійснював всі операції зовнішньоекономічної діяльності. Проте, внаслідок тимчасової окупації міста Херсона, виробничі потужності підприємства були змушені заморозитися там протягом довгого часу. Лише в листопаді 2022 року місто було звільнене, а після втрати контролю над виробництвом, команда здійснила перенесення частини виробничих процесів на інший завод компанії, розташований на Полтавщині. Ця релокація дозволила компанії відновити виробництво таких продуктів, як "Активіа", Danone та "Растішка" [22].

До 2022 року ТОВ "Данон Дніпро", що представляє бренди корпорації Danone, мало провідну позицію на ринку молочної продукції в Україні. На рис. 2.1 зображено частки ринку провідних гравців в цьому сегменті.

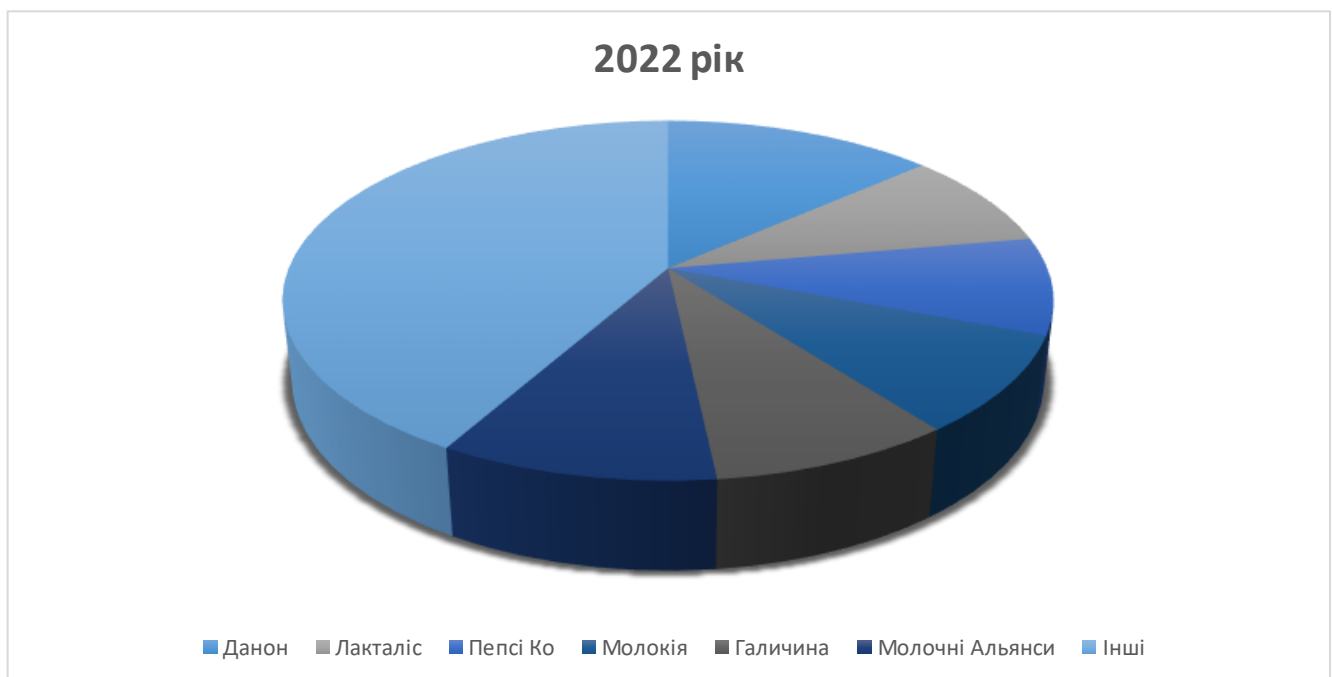


Рисунок 2.1 – Провідні виробники молочної продукції в Україні

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ "Данон Дніпро"

Більше 50% частки ринку молочних продуктів в Україні належить шести виробникам, з яких три є глобальними гравцями, такими як Данон, Лакталіс і Песпі Ко, тоді як інші три відносяться до категорії сильних регіональних гравців - Молочні альянси (головний бренд ТМ Яготинське), Молокія (Тернопільський молокозавод) та Галичина. Детальшій аналіз наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз лідерів ринку йогуртів в Україні

Характеристики	Danone «Активіа»	Галичина «Галичина»	Вімм- Біль- Данн «Чудо»	Лакталіс «Дольче»	Терра-Фуд «Біла лінія»
Відомі амбасадори бренду	★★★★	★★★★	★	★	★
Доступність в регіонах	★★★★	★★	★★	★	★
Імідж виробника	★★★★	★★★★	★★	★★	★
Інноваційність	★★★★	★★	★	★	★
Креативність реклами	★★	★★★★	★	★★★★	★
Лояльність до бренду	★★★★	★★★★	★★	★★	★
Наявність оригінальних стратегій просування	★★★★	★★	★	★	★
Наявність позицій різних цінових категорій	★	★★★★	★★	★	★★
Помітність в місцях продажу	★★★★	★★★★	★★	★	★
Помітність, кількість реклами	★★★★	★★	★★	★	★
Рівень впізнаваності на ринку	★★★★	★★★★	★★★★	★★	★★
Соціальний образ виробника	★★★★	★★★★	★★	★	★
Сформований імідж окремої торгової марки	★★★★	★★★★	★★	★★	★★
Технологічний рівень виробництва	★★★★	★★★★	★★	★	★★
Цінова доступність продукції	★	★	★★	★★★★	★★★★
Чітке позиціонування	★★★★	★★★★	★	★	★
Швидкість оновлення асортименту	★★	★	★★	★★	★
Широта асортименту	★★★★	★★	★★	★	★
Широта каналів дистрибуції	★★★★	★★	★	★★	★
Якість продукції	★★★★	★★★★	★★	★	★
Якість сировини	★★★★	★★★★	★★★★	★★	★★
Ступінь вираженості параметрів: ★★★★ - сильно виражена ★★ - середньо виражена ★ - слабо виражена					

Джерело: побудовано автором

Аспектом практичного дослідження є і фінансова діяльність ТОВ "Данон Дніпро", яке звітує за стандартами НПСБО України та МСФЗ, а його фінансова звітність перевіряється аудиторською компанією ТОВ "КМПГ-Україна". Динаміка основних фінансових показників за період з 2019 по 2021 рік представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ “Данон-Дніпро, млн грн

№	Індикатор	2019	2020	2021	Абсолютний приріст			Відносний приріст		
					2020/ 2019	2021- 2020	2021- 2019	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
1	Валюта балансу	2,243	2,678	3,203	545	252	787	22.3	8.4	33.9
3	Чистий дохід від продажу продукції	3,828	4,003	3,899	115	17	129	3.1	0.3	4
4	Собівартість виробництва продукції	2,723	2,734	3,289	-1	470	437	-	16.8	18.2
5	Валовий прибуток	1,200	1,376	778	109	-450	-329	10.3	-35.9	-29.9
9	Чистий прибуток	139	289	332	150	60	210	99	19.6	128.9
10	ROS, %	4	7.3	9	3.7	1,5	6	93	20	129.9
11	ROA. %	6.7	10.7	12	4	1,2	6	61.2	9.9	76.8
12	Рентабельність товарів (по валовому прибутку), %	42	45.7	25	4.5	-23.1	-18	11.1	-47	-41.2

Джерело: розраховано автором за даним ТОВ “Данон Дніпро”

Якщо розглядати тенденції розвитку ТОВ "Данон Дніпро", то в цілому компанія досягла певної стабільності та зрілості на ринку, проте продовжує розширювати свої виробничі потужності. Підприємство успішно діє на ринку та зберігає свої лідерські позиції завдяки високій ефективності та результативності своєї діяльності.

Події, які відбулися в 2022 році, сильно вплинули на діяльність ТОВ "Данон Дніпро". Зокрема, окупація міста Херсон призвела до втрати основних виробничих потужностей компанією. Однак завдяки ефективним антикризовим заходам, компанія зуміла збільшити імпорт продукції з Польщі та підвищити

рівень виробничих потужностей заводу на Полтавщині. Проте, повністю уникнути негативних наслідків неможливо. З огляду на це, очікувана маржа операційного прибутку з продажу за 2023 рік прогнозована на рівні 0,8%, і чистий прибуток очікується приблизно на рівні нуля. Такі результати вважаються оптимальними, оскільки вони досягнуті завдяки ефективному управлінню виробничими потужностями, ціновою, товарною та логістичною політикою компанії.

Ефективне керівництво відносинами з постачальниками та партнерами дозволило підприємству оптимізувати витрати на підтримку нульового прибутку. Система власного внутрішнього сировинного забезпечення відіграла значну роль у цьому процесі. Головними джерелами поставок сировини для заводів компанії Данон в Україні є «Сімейні ферми» і «Молочні кооперативи». Більшість молока виробляється на таких кооперативах, що є основним джерелом сировини для продукції компанії. Володіння власною ресурсною базою дозволяє підприємству контролювати наявність та якість товарного асортименту. В табл. 2.3 відображені головні постачальники ТОВ «Данон Дніпро», в 2021 та 2022 роках.

Таблиця 2.3 – Головні постачальники ТОВ «Данон Дніпро», млн грн

Постачальник	Об'єм 2020, млн. грн.	Частка в 2020р, %	Об'єм 2021, млн. грн.	Частка в 2021р, %	К росту, %
ПРАТ "КРЕМЕНЧУКГАЗ"	152	5.9	129	5.1	86
АТ "ХЕРСОНГАЗ"	102	3.9	103	3.9	103
КП "КРЕМЕНЧУКВОДОКАНАЛ"	88.9	3	118	4.4	134
ТОВ "ХАВАС ПР КИЇВ"	75.6	3.1	105	3.9	136
ТОВ "ЕСКАПАДА-АРТ"	69.9	2.9	73	2	103
ТОВ "ОККО-БІЗНЕС ПАРТНЕР"	67.8	2.5	97	3.8	141
ТОВ «ТРИПІЛЬСЬКИЙ ПАКУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»	68.1	2.7	51.9	1.9	80,1
Інші	1896	76	1899	75	101
Разом	2520.3	100	2575.9	100	885

Джерело: розраховано автором за даним ТОВ «Данон Дніпро»

Комунальні компанії, що надають послуги з водопостачання, теплопостачання та енергопостачання, є головними постачальниками для ТОВ “Данон Дніпро”. Крім того, важливим є співпраця з постачальниками пакувальних матеріалів. Протягом 2022 року були складнощі у сфері взаємодії з комунальними компаніями, оскільки деякі з них були окуповані, а інші серйозно пошкоджені внаслідок ударів з боку Росії по інфраструктурі. Тим не менш, ТОВ “Данон Дніпро” швидко змогло налагодити співпрацю з альтернативними постачальниками.

Аналізуючи імпордне постачання з боку материнської компанії, можна зауважити, що воно вирізняється залежно від конкретних брендів. До 2022 року, деякі бренди, зокрема Простоквашино та Активія, вироблялися на 100% в Україні. Але інші бренди мають значну частку імпортного походження, як показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Бренди ТОВ “Данон Дніпро”

Товарна марка	2019	2020	2021
Actimel	6%	5%	6%
Alpro	2%	2%	4%
Milupa	7%	7%	7%
Nutricia	2%	2%	1%
Nutrilon	7%	7%	7%
Даніссімо	3%	4%	4%

Джерело: розраховано автором за даним ТОВ “Данон Дніпро”

Партнерська співпраця з ключовими посередниками на ринку стала не менш важливою складовою задля збереження позиції на ринку та стабільного продажу продукції під час кризи. ТОВ "Данон Дніпро" є виробничим підприємством, що здійснює поставки через сегмент B2B. Основними покупцями компанії є лідери ринку продуктового ритейлу в Україні, список яких наведений в таблиці 2.5 за 2021 та 2022 роки.

Таблиця 2.5 – Головні ритейлери ТОВ “Данон Дніпро”

Постачальник	Обсяги в 2020, млн. грн.	Частка в 2020р, %	Обсяги в 2021, млн. грн.	Частка в 2021р, %	Коеф росту %
Метро	696	27.8	659	25.6	96
Фоззі груп (Сільпо, Фора, Фоззі)	462.9	17.9	615	23.5	133
Ашан	453	18	414	16	90.8
Новус	185	7.5	155	5.9	85
Таврія В	1267	4.9	129.9	5.1	103
Інші	608	23.9	625	23.9	103
Разом	3671.9	100	2597.9	100	101

Джерело: розраховано автором за даним ТОВ “Данон Дніпро”

Отже, надається перевага непрямим каналам розподілу першого рівня, і продуктові ритейлери забезпечують біля 85% обсягів продажу продукції компанії. Найбільшими серед них є Метро та Фоззі (зокрема, мережа сільпо), які забезпечують близько 50% обсягів продажу.

Таким чином, дослідивши функціонування підприємства ТОВ "Данон Дніпро" можна зауважити, що воно є досить ефективним та може зберігати свою позицію навіть у випадку надзвичайних ситуацій та втрати частини виробничих потужностей. Основна причина успіху компанії полягає в різносторонній товарній політиці, яка базується на:

- розроблення нових продуктів
- розширення асортименту наявних
- вилучення застарілих
- оновлення продукції для забезпечення максимального задоволення споживачів.

Навіть у випадку втрати можливості виробництва та продажу певних брендів, компанія може компенсувати це шляхом збільшення виробництва продукції інших брендів.

В умовах сьогодення дня продукція підприємства відіграє ключову роль в його політиці, оскільки вона визначає ринок, на якому працює компанія, а також впливає на особливості організації роботи, конкурентне середовище та цільову аудиторію, до якої спрямовані зусилля підприємства. Товарна політика є визначальною в цьому процесі, оскільки саме вона формує інші складові маркетингового комплексу навколо продукції.

Кінцевими споживачами продукції "Данон Дніпро" є на фізичні особи, зокрема жінки, діти, чоловіки та сім'ї в цілому. Для забезпечення ефективної взаємодії з цільовою аудиторією, компанія створює відповідні портрети, які можна класифікувати в 3 варіанти (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Портрети цільової аудиторії продукції ТОВ "Данон Дніпро" [20]

Параметри	«Растішка»
Цінність бренду / потреба ЦА	Здорове харчування для повноцінного розвитку дитини
Параметри	«Активія»
Цінність бренду / потреба ЦА	Здоровий продукт для збалансованого харчування.
Параметри	«Простоквашино»
Цінність бренду / потреба ЦА	Смачні та корисні продукти для всієї родини з якісного фермерського молока.

Більшість споживачів складають жінки молодого та середнього віку, які мають підвищений інтерес до здорового способу життя. Основний бренд, що забезпечує задоволення потреб цієї цільової аудиторії, - Активія. Другий важливий пласт аудиторії – діти, для яких основний бренд - Растішка. Для сімейного споживання різних категорій молочної продукції основним брендом є Простоквашино. Такі цільові сегменти не є ізольованими, а навпаки, взаємодіють між собою та поєднуються в процесі повсякденного життя.

Розглядаючи товарний асортимент ТОВ "Данон Дніпро", варто зазначити, що він відрізняється великою розмаїтістю продуктів за широтою, глибиною та довжиною асортименту. Це пояснюється тим, що базове підприємство є частиною великої транснаціональної корпорації, яка володіє сотнями брендів та займається різноманітними видами діяльності, частина яких присутня на українському ринку.

При визначенні особливостей асортиментної політики підприємства слід зазначити, що широта та специфіка товарного асортименту вимагає не лише виробництва продукції власними силами, але і імпортування її з-за кордону. Однак в контексті виробництва продукції на території України варто відмітити, що компанія стикається зі значними втратами через неможливість здійснювати виробничу діяльність на підприємстві в місті Херсон через бойові дії. Незважаючи на те, що ця територія була звільнена, відновлення виробництва на ній затримується. Більшість виробничих потужностей перенесено на завод підприємства в місті Кременчук. Водночас варто наголосити, що можливості збільшення виробництва не можуть досягати тих обсягів, що раніше виконувалися на двох підприємствах до початку тимчасової окупації.

Після релокації на одне підприємство, товарний асортимент частково був відновлений, однак частина іншої продукції була замінена імпортними товарами з іноземних представництв компанії. В Додатку Б можна знайти приклади певних видів товарів, що були релоковані та замінені імпортом.

Релокація виробничих потужностей досить сильно повпливала на структуру асортименту бізнес-організації, бо незважаючи на відновлення виробництва та імпортні поставки, не було можливості замінити всі види продукції, яка вироблялася до великої війни. На рис. 2.2 можна побачити, що до початку війни на території Херсонської області, Данон Україна пропонував на ринку 284 товарних позиції. Після початку військових дій та втрати контролю над одним з заводів, підприємство істотно зменшило свою пропозицію до 155 одиниць товару та припинило виробництво брендів, таких як "Активіа", "Растішка", "Рав", "Даннісімо", та "Danon". Але, з початку літа 2022 року Данон змогли вагомо збільшити випуск своєї власної продукції та рівень імпортних поставок, що призвело до збільшення загальної кількості товарних позицій до 192 одиниць. Брендів, які вироблялися на заводі в м. Херсон, зазнали найбільшого зменшення виробництва. Також продукція бренду "Alpro" істотно постраждала. Незважаючи на ці негативні фактори, загальна пропозиція продукції компанії залишається на доволі гарному рівні.

2021 284 SKU	Mar-Apr '22 155 SKU	S2 '22 192 SKU
 157 SKU	 50 SKU	 87 SKU
 96 SKU	 96 SKU	 93 SKU
 30 SKU	 9 SKU	 12 SKU

Рисунок 2.2 – Товарний асортимент Данон Україна у 2021-2022 рр. [20]

Загальна чисельність категорій та різновидів продукції настільки велика, що неможливо зобразити її схематично. Однак, загальна широта і довжина можуть бути оцінені за чисельністю товарних позицій, яка, незважаючи на значне скорочення, все ще складає близько двохсот одиниць. Компанія має широкий асортимент продукції у харчовій промисловості, включаючи безліч різних напрямків. Головним напрямком є виробництво молочної продукції, а також невелика частка рослинної продукції, пюре, каш та печива. Проте, останні категорії з'являються лише в межах брендів, що спеціалізуються на дитячому харчуванні.

Пропонуємо провести загальний аналіз кожної групи товарів, що входять до товарного асортименту, з метою кращого розуміння їхньої ролі у функціонуванні компанії. За основу береться частка кожної групи товарів у загальній структурі збуту за останні три звітні роки (табл. 2.7), щоб забезпечити більш детальний аналіз.

Таблиця 2.7 – Товарний асортимент Данон Україна за товарними групами

Категорія	2019		2020		2021	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Десерти	172.21	4.50	160.2	4.09	165.87	4.2
Йогурти	1226.63	32.09	1301.3	33.19	1330	33.9
Кефір	271.11	7.09	325.1	8.29	242.23	6.2
Молоко	623.91	16.32	567.3	14.47	550.11	14.0
Молочні коктейлі	89.14	2.33	77.89	1.99	83.11	2.1
Пюре	157.22	4.11	145.21	3.70	161.05	4.1
Рослинна лінійка	58.31	1.53	102.14	2.60	165.86	4.2
Ряжанка	161.37	4.22	161.2	4.11	161.78	4.1
Сир	275.21	7.20	243.32	6.21	246.97	6.3
Сметана	346.65	9.07	364.24	9.29	363.78	9.3
Суша їжа	60.2	1.57	63.15	1.61	42.85	1.1
Сухі молочні суміші	292.86	7.66	327.97	8.36	369.12	9.4
Харчування при гострій необхідності	88.33	2.31	81.85	2.09	43.27	1.1
<i>Всього</i>	3823	100	3921	100	3926	100

Джерело: розраховано автором за даним ТОВ “Данон Дніпро”

Після аналізування даних, можна зазначити, що асортимент товарів складається з 13 різних категорій продуктів. Кожна з цих категорій далі розділяється на свої власні категорії та підкатегорії, залежно від специфіки продукції. Хоча є значне різноманіття продуктів, що пропонується, можна побачити, що йогурти та молоко переважають у продажу.

Йогурти займають перше місце в рейтингу та формують частку продажів, що більше ніж в два рази перевищує молочну категорію. Крім того, потрібно зазначити динамічний ріст частки йогуртів. У 2019 році, їх частка складала 32.09%, але до 2021 року вона зросла до 33.9%. Таке зростання обумовлено широким асортиментом йогуртів, що пропонуються у більшості великих брендів компанії. Крім того, варто відзначити різноманіття цієї продукції, яку можна розділити на дві основні категорії: "ложкові" та "питні" йогурти. Також, йогурти вирізняються тим, що мають різноманітні смаки, консистенції та загальне позиціонування.

Менш популярні продукти молочної категорії включають сметану, кисломолочний сир і кефір. Крім того, варто звернути увагу на сухі молочні суміші, які є важливим джерелом прибутку для компанії, що підтверджує її стабільні позиції на ринку дитячого харчування.

Можна відзначити цікаву товарну категорію під назвою "рослинна лінійка", яка містить альтернативи звичайної продукції, зокрема молока, виготовленого не з тваринної, а з рослинної сировини. Ця категорія продукції стає все більш популярною завдяки загальній моді на веганство та здорове харчування. Як результат, можна спостерігати широкий товарний асортимент, де товари доволі ладно доповнюють один одного.

Різноманітність продукції, яку випускає ТОВ «Данон Дніпро», не обмежується лише великою кількістю видів продуктів, що вони пропонують, але також полягає в їхньому мультибрендовому підході. Це означає, що компанія може виробляти багато подібних товарів з різним позиціонуванням, не розмиваючи образ корпоративного бренду, а зосереджуючись на асоціативному ряді конкретних товарів з конкурентним брендом. Завдячуючи цьому підходові, компанія досягає максимального охоплення ринкової частки. Для аналізу основних брендів підприємства та їхнього внеску в загальну структуру доходів, будемо досліджувати динаміку аналогічних товарних груп (табл. 2.8).

Компанія має найбільш популярний бренд «Простоквашино», який генерує приблизно третину доходів підприємства і має широку лінійку молочної продукції, таку як йогурти, сметана, молоко, кефір, ряжанка, масло та інші. Цей бренд є флагманом компанії, оскільки має передові позиції на ринку та зростає протягом останніх років. Інший важливий бренд, «Активія», має меншу частку генерації доходів, ніж «Простоквашино», але також є флагманським брендом і має непогані показники, хоча за останні роки вони знизилися. Лінійка «Активія» спрямована на випуск різних видів йогуртів. Компанія повинна приділяти основну увагу розвитку цих двох флагманських брендів.

Таблиця 2.8 – Бренди та їх частки в товарному асортименті Данон

Назва бренду	2019		2020		2021	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Активія	573.21	15.1	559.8	14.4	565.12	14.4
Актімель	246.15	6.5	223.1	5.7	240.09	6.1
Альпро	42.11	1.1	90.125	2.3	159.93	4.1
Данніссімо	160.18	4.2	161.28	4.1	163.88	4.2
Данон	255.23	6.7	248.95	6.4	212.72	5.4
Живинка	123.23	3.2	122.55	3.1	124.87	3.2
Простоквашино	1195.67	31.5	1258.92	32.3	1275.45	32.5
Простоквашино для малят	87.11	2.3	85.86	2.2	87.02	2.2
Растішка	391.6	10.3	413.51	10.6	365.71	9.3
Milupa	274.13	7.2	276.8	7.1	277.84	7.1
Nutricia	86.87	2.3	82.05	2.1	48.7	1.2
Nutrilon	274.3	7.2	289.51	7.4	320.7	8.2
Paw Petrol	90.86	2.4	86.74	2.2	83.65	2.1
Всього	3801	100	3899	100	3926	100

Джерело: розраховано автором за даним ТОВ «Данон Дніпро»

Варто відзначити, що такі бренди як «Растішка», «Актімель» та власне «Данон» хоча не генерують такої великої частки доходів, як «Простоквашино» та «Активія», вони все ж є важливими елементами для підприємства. Кожен з цих брендів має свою унікальну маркетингову стратегію, що дозволяє їм зберігати свої позиції на ринку та залучати свою власну цільову аудиторію, наприклад «Растішка» - свою дитячу ЦА.

Нішеві бренди, що спеціалізуються на дитячому харчуванні, такі як «Nutrilon» та «Milupa», відіграють важливу роль в товарному асортименті компанії. Вони успішно закріпилися в своєму ринковому сегменті та мають там значні позиції.

Загалом, ТОВ «Данон Дніпро» має багато конкурентів, проте вони не конкурують безпосередньо з компанією, а з її брендами. Наприклад, ми можемо провести порівняльний аналіз маркетингових показників між питними йогуртами ТОВ «Данон Дніпро» та декількома основними конкурентами на ринку питних йогуртів (рис 2.3, 2.4).

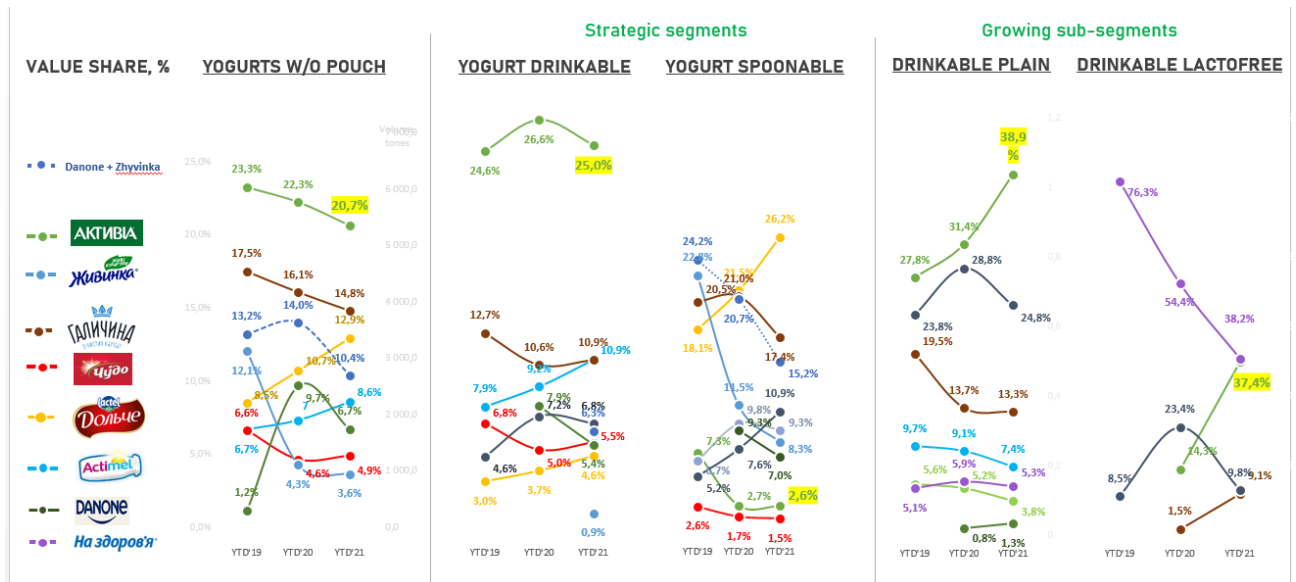


Рисунок 2.3 – Позиції брендів йогуртів в окремих сегментах [20]

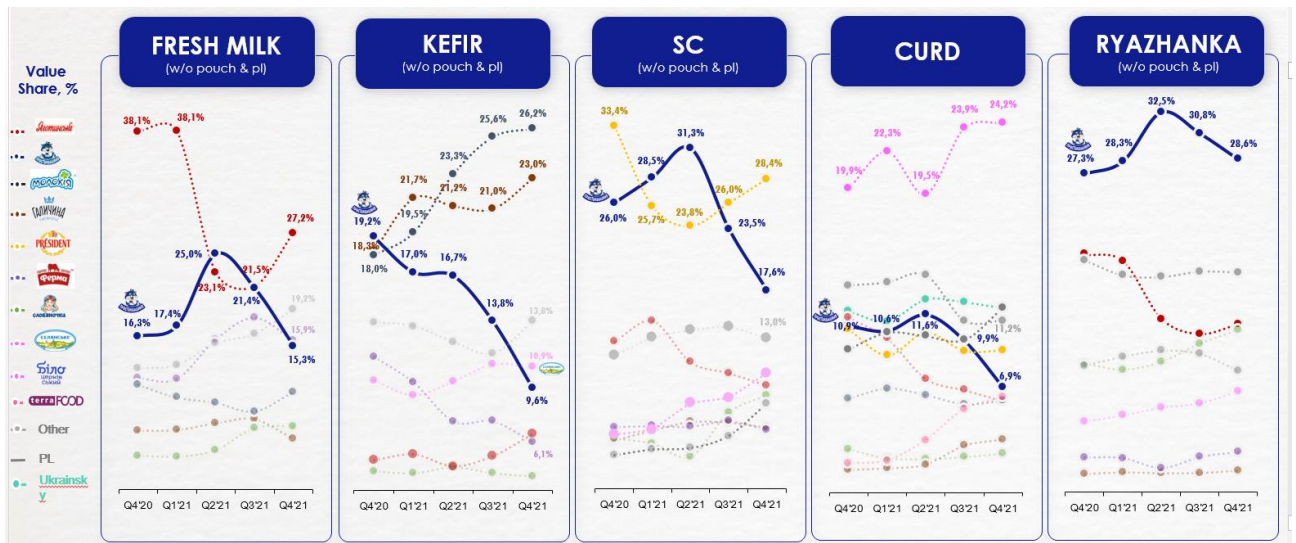


Рисунок 2.4 – Позиції брендів на окремих сегментах молочної продукції [20]

Отже, можна зробити висновок про велику кількість продуктів, які є в наявності у компанії - понад десять брендів та більше сотні товарних позицій. Ця товарна політика компанії дозволяє ефективно працювати на різних ринках та займати міцні позиції в них. Однак такий обсяг продукції потребує високого контролю, який має включати постійний моніторинг та планування асортименту, а також ефективність процесу виробництва та збуту продукції.

Виходячи з цього, специфіка виробництва молочних продуктів передбачає потребу в серйозному контролі якості та санітарних умов на всіх стадіях виробництва. Наявність сертифікату про забезпечення системи

управління якістю харчових продуктів згідно з міжнародним стандартом ISO 22000 та системою НАССР підтверджує, що компанія дотримується жорстких правил та вимог до своєї діяльності. Ці стандарти гарантують, що всі продукти виготовлені відповідно до вимог та є якісними та безпечними.

Упаковка товарів відіграє важливу роль в товарній політиці підприємства, оскільки вона має дві основні функції: збереження та транспортування продукції від моменту виробництва до кінцевого споживача та інформаційна складова.

На тарі розміщується важлива інформація про товар, така як назва, бренд та товарний знак, що дозволяє виділити продукт серед конкурентів та сповістити про його цінову категорію та якісні характеристики. Отже, тара є важливим елементом продукції, яка дозволяє підприємству виокремити свій продукт та вплинути на уявлення споживача про нього.

Зважаючи на те, що ТОВ «Данон Дніпро» має істотну чисельність різновидів товарів та брендів, можна підкреслити і високий рівень різноманітності видів пакування (Додаток В). У кожного бренду Данон є своє унікальне пакування, яке вирізняється дизайном, формою та інформаційним наповненням. Це дозволяє позиціонувати продукцію на ринку і створювати власний імідж для кожної лінійки продуктів, незалежно від корпоративного бренду. Такий імідж формується за допомогою упаковки, яка є ключовим фактором у рекламі продукції та сприяє її успішному продажу.

При дослідженні різних аспектів товарного асортименту бізнес-організації важливо звернути увагу на "АВС-аналіз", який є ключовим елементом. Цей аналіз потрібен для визначення товарних категорій, які приносять основний прибуток компанії. Давайте детальніше розглянемо його (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – ABC-аналіз товарного асортименту ТОВ «Данон Дніпро»

Категорія	млн. грн.	%	Всього, %	Категорія
<i>Йогурти</i>	1330.11	33.9	33.9	A
<i>Молоко</i>	550.33	14.0	47.9	
<i>Сухі молочні суміші</i>	367.82	9.4	57.2	
<i>Сметана</i>	365.79	9.3	66.5	
<i>Сир</i>	248.62	6.3	72.9	B
<i>Кефір</i>	241.45	6.1	79.0	
<i>Десерти</i>	165.55	4.2	83.2	
<i>Рослинна лінійка</i>	163.25	4.2	87.4	
<i>Ряжанка</i>	161.34	4.1	91.5	
<i>Пюре</i>	160.39	4.1	95.6	
<i>Молочні коктейлі</i>	87.43	2.2	97.8	C
<i>Суха їжа</i>	43.32	1.1	98.9	
<i>Харчування при гострій необхідності</i>	43.32	1.1	100.0	

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Данон Дніпро»

Таким чином, можна зробити висновок про те, що структура підприємства є досить збалансованою, з великою часткою продукції в категорії "А". До цієї категорії входять такі продукти, як йогурти, молоко, сметана та сухі молочні суміші, більшість з яких орієнтовані на різні сегменти ринку молочної продукції. Хоча "Сухі молочні суміші" також відносяться до молочних продуктів, вони більше орієнтовані на специфічний сегмент дитячого харчування. В цілому, ця категорія продуктів приносить близько 67% доходів ТОВ «Данон Дніпро».

Категорія «В» товарів, до складу якої входять кисломолочні сири, кефіри, десерти, ряжанки, лінійка рослинної продукції та пюре, займає 29% загальних доходів базового підприємства. Категорія "С", що складає менше 5% від загального доходу компанії, є найменш значущою. Вона включає в себе молочні коктейлі, суху їжу, таку як печиво.

Товарний асортимент ТОВ «Данон Дніпро» має свої особливості, оскільки навіть продукти категорії «С» мають важливе значення для підприємства в забезпеченні наявності на специфічних ринкових нішах.

Для отримання детальнішої інформації про характеристики товарного асортименту бізнес-організації, пропонується проаналізувати особливості структури його брендів за допомогою матриці BCG, яку можна знайти на рисунку 2.5.

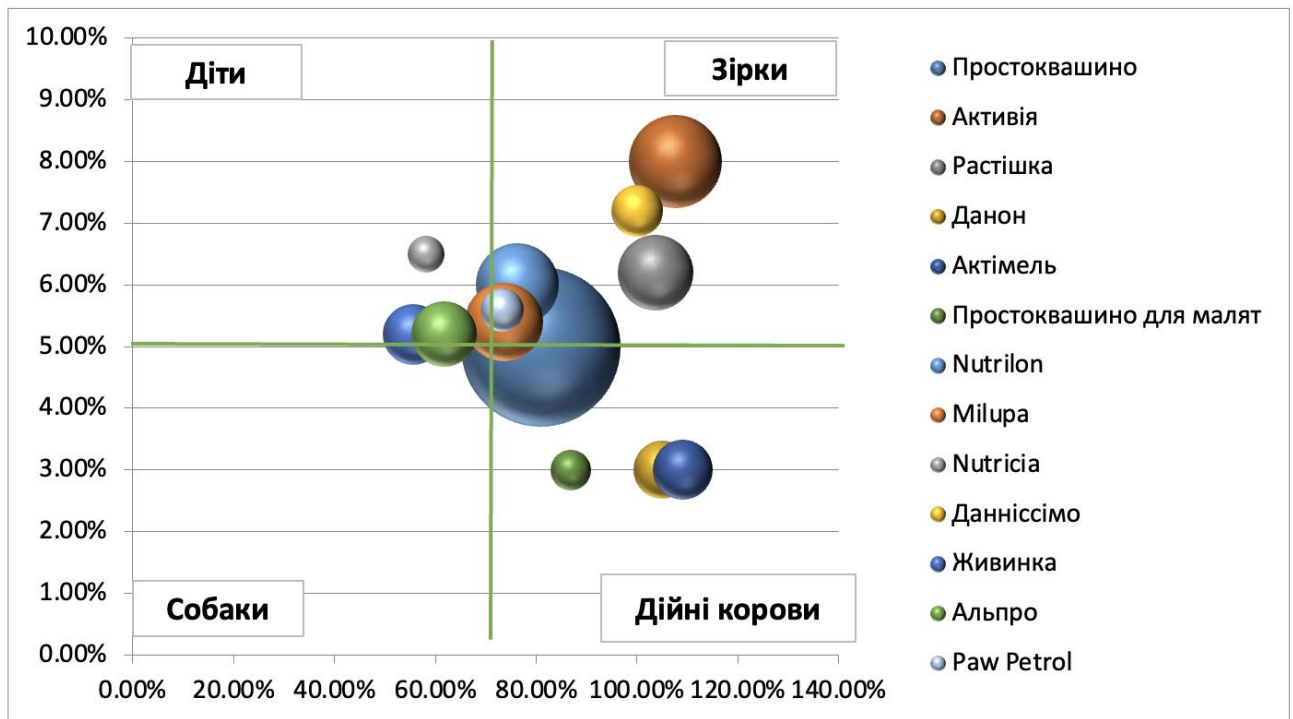


Рисунок 2.5 – BCG- матриця ТОВ «Данон Дніпро»

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Данон Дніпро»

Порівнюючи продукції брендів ТОВ «Данон Дніпро» з конкурентами, видно, що компанія має досить сильні позиції на ринку, незважаючи на присутність прямих конкурентів у кожній категорії. У порівнянні з конкурентами, компанія не має жодного бренду в категорії «Собаки». Значна частина їх продукції належить до категорії «Важкі діти», яка має меншу частку на ринку, але має перспективи для зростання в майбутньому. Навіть бренди в цій категорії схилиються на розвиток у напрямку «зірок» та «корів».

Найвпливовіші бренди ТОВ «Данон Дніпро» зосереджені переважно в категоріях "Зірки" та "Корів", що і відповідає лідерам та стабільним ринкам. В цілому, структура конкурентних позицій компанії на ринку є стійкою та надійною, що свідчить про успішну товарну політику, а саме про товарний асортимент підприємства.

Підсумовуючи цей підрозділ, ТОВ «Данон Дніпро» займає провідні позиції в багатьох важливих критеріях порівняння з його основними конкурентами в сегменті питних йогуртів, включаючи імідж бренду, якість продукції, асортимент, інноваційність, позиціонування, дистриб'юцію та просування. Оглядаючи загальну картину, можна стверджувати, що ТОВ «Данон Дніпро» зберігає міцні конкурентні позиції. Серед переваг компанії можна відзначити наступне:

- лідерська позиція на українському ринку молочної продукції;
- потужні бренди, серед яких є світові бренди, що користуються попитом у всьому світі;
- широкий асортимент продуктів;
- тісна співпраця з постачальниками сировини;
- наявність брендів для різних цільових груп, зокрема за ціною та віком;
- добре налагоджена система дистрибуції;
- наявність міжнародного досвіду;
- широкий географічний ринок збуту;
- потужна виробнича база та сучасне виробниче обладнання;
- використання новітніх технологій;
- наявність власної логістики та власних складів;
- більше 20-річний досвід роботи на українському ринку;
- висока якість продукції, яка відповідає міжнародним стандартам;
- диверсифікація товарного асортименту за допомогою великої кількості різних брендів.

2.2 Розробка заходів з вдосконалення управління товарним асортиментом ТОВ "Данон Дніпро"

В результаті нашого дослідження з'ясувалося, що ТОВ «Данон Дніпро» є досить ефективним, і його успішність зберігається навіть в умовах форс-мажорних ситуаціях та втрати частини виробничих можливостей. Це базується на успішній товарній політиці компанії, яка ґрунтується на принципах диверсифікації продукції та водночас функціонуванням великої чисельності брендів, що налаштовані на різні сегменти ринку. Навіть при тимчасовій втраті виробництва та збуту товарів певних брендів, підприємство мало змогу відшкодувати це за рахунок зростання виготовлення товарів інших брендів. Це свідчить про стабільність та ефективність асортиментної політики компанії.

Не дивлячись на те, що товарна політика підприємства в цілому є ефективною та успішною, її масштаби створюють постійні можливості для покращення та вдосконалення. Підприємство повинно здійснювати постійну оптимізацію свого асортименту, вилучаючи неефективні позиції та запроваджуючи нові продукти, щоб краще задовольняти потреби своїх покупців.

Постійна оптимізація та покращення товарного асортименту є необхідністю незалежно від ситуації на ринку і має здійснюватися неперервно. Сьогоденні умови на українському ринку не є винятком.

У нинішній ситуації, промислові підприємства змушені скоротити виготовлення деяких менш пріоритетних видів продукції, але водночас з цим, необхідно не лише зменшити товарну пропозицію, але й гарантувати зростання в окремих перспективніших галузях.

У зв'язку зі зменшенням попиту на окремі види товарів через зростання їх вартості, зниження рівня доходів громадян та збільшеної міграції, на ринку зростає конкуренція. У цьому контексті скорочення кількості різних продуктів може стати конкурентною перевагою для бренду та звільнити капітал, який можна використовувати для розвитку більш перспективних продуктів.

Важливо відзначити, що аналіз збільшення асортименту товарів в бізнес-організації може проводитись у 3 основних напрямках. Один з них полягає в збільшенні глибини товарних пропозицій в рамках існуючих брендів. Проте, цей варіант на теперішньому стадії розвитку ринкового середовища може бути нерациональним через потребу в проведенні зворотного процесу, а саме скорочення менш рентабельних напрямків та видів продукції. Тому, варіант розширення товарного асортименту більш доцільно використовувати тільки після стабілізації ринку та початку його відродження.

Інший варіант розширення товарного асортименту завбачає впровадження нових видів товарів, які суттєво відрізняються від існуючих. Цей підхід може включати створення нових брендів, виходу на нові ринки. В випадку ТОВ «Данон Дніпро» це можуть бути сири або соки. Однак на поточному етапі розвитку ринкового середовища, такий підхід є малоперспективним теж. Створення нових продуктів та брендів потребує істотних фінансових витрат на налагодження нових виробничих ліній та просування нових товарів з їх подальшим розвитком. У теперішній ситуації такий варіант є доволі витратним і ризиковим, особливо у зв'язку з дефіцитом коштів. Тому доцільність такого методу є щонайменшою.

Останній напрямок розширення товарного асортименту є найбільш оптимальним і полягає в створенні нових перспективних видів продукту в межах існуючих брендів. При цьому збільшення асортименту повинно бути здійснене з урахуванням гармонійного поєднання з існуючим рядом продуктів та має на меті підвищення покриття цільового ринку та задоволення потреб ЦА в більш комплексний спосіб. Перевагою описаного варіанту щодо розширення товарного асортименту є мінімізація потреби в технологічних модифікаціях для виробництва нових товарів, оскільки це буде відбуватися в межах існуючих брендів.

Проаналізувавши особливості товарів, що пропонуються ТОВ «Данон Дніпро», а також асортиментом його конкурентів і загальні тенденції на ринковому середовищі, що дозволяє нам виокремити декілька найбільш

оптимальні напрямки розширення. Усі ці напрямки пов'язані з розширенням товарного асортименту в межах наявних брендів і є необхідною складовою для більш ефективного охоплення ринку.

Перша пропозиція це впровадження веганської (dairy-free) та безлактозної лінійки питних йогуртів в межах бренду «Активія». Розглядаючи асортимент продуктів компанії, можна зазначити, що хоча подібні йогурти є в лінійці для вживання ложкою, але вони відсутні в продуктивній лінійці напоїв. Тому, це вказує на доцільність додавання нового виду продукції до асортименту компанії. На сьогодні, Данон виробляє веганські ложкові йогурти під брендом «Alpro», який має вищу цінову політику. Аналізуючи конкурентів на українському ринку йогуртів, можна помітити тенденцію до такого продукту, наприклад у ТМ «На здоров'я» компанії «Люстдорф» та ТМ «Волошкове поле» ПАТ «Юрія». В додатку В зображені приклади цих товарів на полицях супермаркету «Сільпо», що були зафіксовані автором особисто під час дослідження товарного асортименту ТОВ «Данон Дніпро» та їх конкурентів.

Незважаючи на важкі часи, які настали у 2022 році для українців, веганський рух продовжує розширюватися та зростати. Харчові тенденції в світі щороку розповсюджуються і на український ринок і рослинне харчування стабільно розвивається і в Україні. У цьому році на ринку можна помітити більше рослинних альтернативних продуктів, а збільшення їх кількості свідчить про зростаючий попит на них. Згідно з новим дослідженням від UA Plant-Based та УкрСоцСтандарту, майже 22% українців вживають менше продуктів тваринного походження або зовсім не вживають їх, що свідчить про необхідність рослинних альтернатив [23].

Як було вказано вище, виробництво даної продукції потребує мінімальних змін у технологічному процесі. Це робить проведення нового виду продукції в рамках наявних затрат більш економічно вигідним і доцільним. Основні технологічні зміни відбудуться тільки в області пакування, необхідного для реалізації даного продукту. Тим більше, материнська компанія Danone вже має технологію виробництва таких йогуртів, зокрема в Німеччині.

Наступна пропозиція - випуск нового продукту - "розсипчастого кисломолочного сиру". Наразі компанія "Простоквашино" випускає кисломолочний сир у вигляді спресованих блоків і гранул, що займає значну частину їхнього продуктового портфелю. Незважаючи на те, що новий продукт схожий на вже існуючі вироби, він має свої відмінності, які зробили його привабливим для виробництва. Технологічні зміни будуть необхідні лише для виробництва спеціального виду упакування для нового продукту.

Згідно з наявною інформацією ТОВ «Данон Дніпро» про ринок кисломолочних сирів в Україні складається з декількох категорій, таких як "пресований кисломолочний сир" (15%), "розсипчастий кисломолочний сир" (63%), "сирна маса" (12%), "гранульований кисломолочний сир" (4%) та інші (4%). Хоча на ринку присутній широкий вибір, продукція підприємства представлена лише двома категоріями. Як результат, загальна пропозиція підприємства задовольняє всього 19% потреб ринку кисломолочних сирів. Це вказує на необхідність розширення асортименту продукції. Серед наявних категорій найбільш оптимальним є "розсипчастий сир", так як він має велику частку ринку.

Виробництво даної продукції теж потребує лише мінімальних змін у технологічному процесі. Основні технологічні зміни відбудуться тільки в області пакування, необхідного для реалізації даного продукту. Згідно з нашим аналізом, основним типом упаковки для даного кисломолочного сиру є спеціальні поліетиленові пакети та пластикові коробки. Щоб максимізувати охоплення нашої цільової аудиторії, рекомендовано використовувати обидва типи упаковки.

Під час аналізування асортименту товарів виявилось, що кисломолочний сир з різним рівнем жирності (0%, 5% та 9%) є найбільш популярним серед споживачів. Тому ми рекомендуємо підприємству реалізувати ці варіанти сиру в рамках просування нового продукту.

Підприємство повинно дотримуватися середньоринкової цінової політики для своєї нової продукції. Однак, вартість може перевищувати ці

показники на декілька гривень, що пояснюється більшими витратами на запуск додаткових виробничих потужностей та пакування.

Ефективність проектів буде визначатися за допомогою кількох показників, зокрема збільшенням обсягів випуску та продажу продукції, розширенням асортименту за рахунок нових категорій товарів, зростанням охоплення цільової аудиторії та покращенням фінансових показників. Ключовим індикатором успішності в контексті ринкового позиціонування буде позитивна динаміка ринкової частки підприємства у 2023 році. Для оцінки ефективності будуть використовуватися такі показники, як рентабельність продукції, рентабельність інвестицій та рентабельність продажу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Ефективність виробництва нової продукції ТОВ “Данон Дніпро”

Індикатор	Продукція	
	Питний веганський йогурт Активія	Сир розсипчастий Простоквашино
Обсяг випуску, т.	5	5
Ціна за тону, тис. грн.	13275	11537
Норма рентабельності, %	35	30
Дохід від продажу, тис. грн	60345	58356
Собівартість реалізації, тис. грн	45733	43228
Валовий прибуток, тис. грн	14612	15128
Інші операційні витрати, тис. грн.	4875	6254
Операційний прибуток, тис. грн	9737	8874
Інвестиційні витрати, тис. грн.	5000	4000
Рентабельність продажу, %	16.13	15.2
Рентабельність інвестицій, %	19.74	15.92

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ “Данон Дніпро”

Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що хоча товарна політика ТОВ «Данон Дніпро» є в цілому успішною та ефективною, існують можливості для її оптимізації та вдосконалення. Це обумовлено широким асортиментом товарів та брендів, що вимагає постійного відстеження окремих товарних груп і позицій, включаючи внесення змін та корективів до них.

Щоб компанія ефективно функціонувати на сучасному ринку, необхідно розглядати можливості розширення товарного асортименту. Цей крок є ключовим для забезпечення більш широкого охоплення ринку, задоволення потреб споживачів у нових видів молочних продуктів та збільшення конкурентоспроможності компанії.

Рекомендації щодо розширення асортименту мають базуватися на принципі збереження існуючого бренду і створенні нових продуктів, що є технологічно схожими на вже присутні. Це дозволить забезпечити загальну гармонію асортименту та зменшити витрати на розширення асортименту шляхом мінімізації ризиків. Навіть при мінімізації ризиків, все одно можливо отримати доволі непоганий ефект.

Розширення асортименту може бути здійснене шляхом випуску розсипчастого веганської питних йогуртів "Активія" та кисломолочного сиру під брендом "Простоквашино". Ці продукти гармонійно доповнять наявний асортимент брендів та потребуватимуть мінімум зусиль для їх запровадження, в основному пов'язаних зі створенням додаткових виробничих потужностей та витратами на додаткове пакування. Ціни на ці продукти можуть бути середніми або трохи вищими за середній рівень, що відповідає загальній ціновій політиці вказаних брендів.

Для того щоб впровадити пропозиції з попередніх параграфів необхідно вирішити проблему зі зменшенням виробничих потужностей підприємства. Як вже згадувалося вище, один із заводів компанії, що виробляв продукція ключових брендів, таких як «Активія», «Даніссімо» та «Растішка», опинився в окупації. Це призвело до неможливості продовження функціонування заводу та повної зупинки вироблення продукції.

В результаті проведених заходів були реалізована продукція лише зі залишків на складі. Окрім того, компанія збільшила імпорт продукції для задоволення попиту. Після послаблення хаосу та непередбачуваності на ринку, компанія відправила частину потужностей та робочої сили до свого виробництва

у м. Кременчук. Це дозволило компанії відновити виробництво ключових брендів йогуртів, зменшивши при цьому виробництво інших брендів.

Потрібно відзначити, що відновлення виробництва було обмеженим і стосувалося лише найбільш популярних брендів. Основним фактором, який спонукав компанію до відновлення виробництва, була необхідність отримання прибутку з продажу цих брендів та збереження їх присутності на ринку з метою уникнення повної втрати позицій в конкретних сегментах ринку.

Але навіть при максимально швидкому відновленні виготовлення ключових продуктів, загальний асортимент продукції підприємства значно скоротився до кінця 2022 року порівняно з його початком. Щоб оцінити загальний рівень пошкодження товарного асортименту підприємства внаслідок подій зовнішнього середовища, ми зробимо порівняння кількості SKU (найменувань продуктів) окремих брендів на початок і в кінці року (див. таблицю 2.11).

Таблиця 2.11 – Зміни в товарному асортименті ТОВ «Данон Дніпро» внаслідок військових дій

Бренд		Початок 2022 року	Кінець 2022 року	Зменшення SKU, %
Активія	Питний йогурт	26	8	-69,23
	Ложковий йогурт	5	2	-60,00
Danon	Danon	13	8	-38,46
	Живинка	8	5	-37,50
Даніссімо	Даніссімо	9	8	-11,11
	Danio	0	3	-
Растішка		7	2	-71,43
Всього		68	36	-47,06

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Данон Дніпро»

Таким чином, можна зробити висновок про зменшення продукції всіх згаданих брендів, включаючи більшість підбрендів йогуртів. Найбільш помітне скорочення в асортименті спостерігається у бренда «Активія», який мав широкий

вибір різних продуктів. Протягом дев'яти місяців, кількість його пропозицій зменшилась майже на 70%. Асортимент бренду «Растішка» зменшився ще більшим обсягом, скоротившись з 7 до 2 позицій. Збитки бренду "Danon" були меншими, його пропозиція скоротилася на близько 40%, що все ж є значним показником.

Асортимент бренду «Даніссімо» скоротився лише на одну позицію, тож цей бренд постраждав найменше. Проте в рамках нього був запроваджений новий суббренд «Danio», який раніше відсутній на українському ринку. Це дозволило збільшити загальний товарний асортимент бренду, але тимчасово і за рахунок імпорتنих поставок з Польщі. Хоча цей крок допоміг наситити ринок необхідним продуктом, він не є рішенням на постійній основі і вимагає більш комплексного підходу до проблеми.

Зауважимо, що загальна кількість товарів, що пропонується, скоротилася на майже на 50% з 68 до 36 позицій. Важливо також відзначити, що обсяг наявної товарної пропозиції зазнав значного скорочення в абсолютному виразі. Отже, сьогодні маємо проблему з дефіцитом виробничих потужностей на підприємстві.

У зв'язку з проблемою дефіциту виробничих можливостей компанії необхідно вжити заходів для інтенсифікації відновлення виробництва у м. Херсон. З урахуванням складнощів у повному відновленні роботи виробництва, необхідно принаймні частково відновити роботу однієї або кількох виробничих ліній протягом найближчих місяців. Такий крок допоможе збільшити товарну пропозицію основних брендів йогуртів і частково розгрузити виробництво в Кременчуці. Зважаючи на високий рівень ризику, пов'язаний з гуманітарними проблемами міста та наближеністю до лінії фронту, цей варіант розвитку не в змозі задовольнити потреби організації у збільшенні виробничих сил. Це означає, що необхідно шукати альтернативні методи досягнення цієї мети.

Формування нового заводу з будь то шляхом повноцінного перенесення з м. Херсону, наразі не виглядає доцільним, оскільки ці проекти занадто дорогі. Згідно з наявними ринковими умовами, ці витрати перевищують межі можливостей підприємства. Надто значні ризики реалізації таких проектів та

ймовірність їх неповного окуплення також важко ігнорувати. Варто зауважити, що наразі наявні виробництва вже задовольняють потреби всього українського ринку. Отже, створення нових великих виробничих потужностей може призвести до проблем перевиробництва, оскільки загальне населення країни зменшується через міграцію, що існуватиме навіть після припинення бойових дій. Також відбувається значне зниження доходів населення порівняно з рівнем 2021-го року. У зв'язку з цим, існує проблема надлишкових виробничих потужностей, які будуть недовантаженими та призводитимуть до значних витрат на постійну підтримку, хоч вони не будуть використовуватися в повному обсязі.

Найкращим методом розв'язання цього питання при мінімізації ризиків може стати розширення виробничих потужностей у м. Кременчук через запуск додаткової виробничої лінії. Підприємство зможе розгрузити свої наявні виробничі лінії, завдяки запуску додаткової лінії для виробництва продукції, яка була перенесена з іншого заводу. Цей метод дасть можливість не лише збільшити випуск йогуртів, але й розширити можливості для виробництва нових потенційних продуктів, які були розглянуті раніше.

Отже, запропоновані рішення для вирішення проблеми з виробничими потужностями, характеризується певною бюджетною ефективністю та мінімальною ризиковістю.

Підбиваючи підсумки, щоб забезпечити ефективне функціонування товарної політики підприємства, необхідно звернути увагу на оптимізацію асортиментної політики та процесу виробництва. Оскільки на 2023 рік, головною метою компанії є повернення на позицію лідера на ринку молочної продукції, це можливо досягнути лише за умови успішної товарної політики компанії. Було визначено серед багатьох проблем з товарною політикою, ті, що мають потенціал для найбільшого економічного ефекту у збільшенні обсягів реалізації:

- Розширення асортименту певних брендів та випуск нових продуктів для збільшення кількості клієнтів, що купують продукцію;
- Підвищення виробничої потужності на заводі в місті Кременчук для збільшення виробництва наявних та нових категорій продуктів.

Для забезпечення ефективності проектів та уникнення надмірного боргового навантаження, необхідно залучити кошти з материнської компанії. Очікується, що ці проекти приведуть до збільшення обсягів випуску та продажу продукції, розширення товарного асортименту, зростання цільової аудиторії та покращення фінансових показників. Одним з ключових показників успішності буде збільшення частки ринку підприємства в 2023 році, що відіграє важливу роль у ринковому позиціюванні компанії.

Розширення виробничих можливостей у поєднанні зі запровадженням нової продукції дозволить компанії забезпечити стабільне зростання на внутрішньому ринку в умовах економічної кризи. Крім цього, за наявності сприятливих зовнішніх умов, ТОВ "Данон Дніпро" зможе прискорити темпи випуску продукції, що допоможе швидше повернути позиції лідера і досягти успіху в майбутньому.

ВИСНОВКИ

1. В першому розділі роботи було досліджено теоретичні аспекти товарної політики та товарного асортименту підприємства, а також проаналізовано специфічні особливості товарного асортименту підприємства. Товарна політика може бути тлумачена по-різному в залежності від підходу науковців, але зазвичай вона розглядається як система рішень, що включає в себе визначення товарного асортименту, якості продукції, дизайну, пакування, брендування, управління цінами, промоакціями та розподілом товару на ринку, а також здійснення маркетингових досліджень та аналізу конкурентів.

2. Управління товарним асортиментом підприємства є важливим елементом товарної політики, який полягає в плануванні, виборі, організації та контролі за асортиментом товарів, що пропонується на ринку. Основною метою управління товарним асортиментом є максимізація прибутку підприємства за допомогою ефективного використання ресурсів та підвищення задоволення потреб споживачів. Крім того, це дозволяє підприємству збільшити свою частку на ринку, залучити нових клієнтів та зберегти існуючих.

Дослідження загальної структури виручки підприємства дозволяє оцінити місце та роль кожної товарної позиції. Один з найбільш уживаних методів дослідження ефективності діяльності компанії полягає в застосуванні «ABC-аналізу». Цей аналіз дозволяє оцінити значення окремих категорій продуктів у загальному прибутку компанії. Ще один з найбільш популярних методів дослідження ефективності товарного асортименту це Матриця BCG, відомий інструмент для формування портфеля.

3. В другому розділі роботи надано загальну характеристику діяльності ТОВ "Данон Дніпро" та його товарній політиці. Було встановлено, що Danone S.A. має своє власне представництво в Україні, яке було створено в 1998 році. За період з 1998 до 2022 року на території України було засновано 8 регіональних представництв та два заводи - в Херсоні та Кременчуці. Компанія реалізує всі свої ключові бренди та торговельні марки на українському ринку, включаючи

Актімель, Активія, Даніссімо, Данон, Растішка, Альпро, Простоквашино та інші. Головним операційним підрозділом є ТОВ "Данон Дніпро", де до подій 2022 року виготовлявся до 80% товарів. Аналіз розвитку ТОВ "Данон Дніпро" та її фінансові показники засвідчили, що в цілому компанія успішно діє на ринку та зберігає свої лідерські позиції завдяки високій ефективності та результативності своєї діяльності.

4. Проаналізувавши специфіку товарного асортименту ТОВ «Данон Дніпро», можна прийти до висновку, що компанія займає провідні позиції в багатьох важливих критеріях порівняння з його основними конкурентами в сегменті питних йогуртів, включаючи імідж бренду, якість продукції, асортимент, інноваційність, позиціонування, дистриб'юцію та просування. Молоко, сири, сметана та інші молочні продукти також мають важливу роль в асортиментній стратегії підприємства. Різноманітність продукції, яку випускає ТОВ «Данон Дніпро» також полягає в їхньому мультибрендовому підході. Це означає, що компанія може виробляти багато подібних товарів з різним позиціонуванням, що дозволяє досягти максимального охоплення ринкової частки. Хоча товарний асортимент підприємства є досить збалансованим, і компанія має успішну та ефективну товарну політику, є можливості для її оптимізації та удосконалення. Це пояснюється великою кількістю товарних позицій та брендів, що вимагає постійного моніторингу та коригування для підтримки рівноваги в товарному асортименті.

5. В другому розділі роботи представлені рекомендації щодо розширення асортименту, які базуються на принципі збереження існуючого бренду шляхом створення нових продуктів, які технологічно подібні до вже існуючих. Це дозволить забезпечити загальну гармонію асортименту та зменшити витрати на розширення асортименту шляхом мінімізації ризиків. Навіть при мінімізації ризиків, все одно можливо отримати доволі ефективний результат. Розширення асортименту може бути здійснене шляхом випуску веганської питних йогуртів "Активія" та розсипчастого кисломолочного сиру під брендом "Простоквашино". Ці продукти органічно доповнять наявний асортимент брендів та

потребуватимуть мінімум зусиль для їх запровадження, в основному пов'язаних зі створенням додаткових виробничих потужностей та витратами на додаткове пакування. Ціни на ці продукти можуть бути середніми або трохи вищими за середній рівень, що відповідає загальній ціновій політиці вказаних брендів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс. Пер. з англ. М.: Видавничий дім "Вільямс". 2007. 656 с.
2. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с.
3. Андреева В.М. Опорний конспект лекцій з курсу «Маркетинг». Харків. 2011. 64 с.
4. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз. Тернопіль: Економічна думка. 2011. 267 с.
5. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: ВТД Університетська книга. 2005. 234 с.
6. Аакер Д. Маркетингові дослідження. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013. 848 с.
7. Холодний Г.О. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2016. 324 с.
8. Карпенко Л. В. Генезис поняття «маркетингова товарна політика» у вітчизняній економічній літературі. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6, Т. 2. С. 62-65.
9. Попова Л.О., Прядко О.М. Маркетингова товарна політика: навч. посібник у структурно-логічних схемах. Х.: ХДУХТ. 2013. – 77 с.
10. Липчук В. В., Дудяк Р. П., Бугіль С. Я. Маркетинг: основи теорії та практики : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, Магнолія Плюс, 2003. 288 с.
11. Кузнецов П.В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 198–204.
12. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання / Ефективна економіка. 2014. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_55 (Дата звернення 01.04.2023 року).

13. Беленов О.Н. Типологія методів управління асортиментом продукція. Сучасна економіка: проблеми та рішення. 2016. №1. С. 69– 76.
14. Дронова Т. Аналіз товарного асортименту ритейла. Економіка та суспільство. 2021. - 25 с.
15. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика. К. : КНЕУ, 2009. 419 с.
16. Смольянінов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963 (Дата звернення 01.04.2023 року).
17. Мандич О.В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23(1). С. 108-111.
18. Головацька Л.В. Товарна політика в системі управління маркетингом. Наукові Записки. 2021. Вип. 4(37). С. 111 – 116.
19. Бойчук І. В., Дмитрів А. Я. Маркетинг промислового підприємства : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 620 с.
20. Офіційний сайт Данон Україна. URL: https://danone.ua/about-company/?no_cache=1 (Дата звернення 01.05.2023 року).
21. Ринкова капіталізація Danone (BN.PA). URL : <https://companiesmarketcap.com/danone/marketcap/>. (Дата звернення 01.05.2023 року).
22. Statista. Загальна кількість співробітників групи Danone у всьому світі. URL: <https://www.statista.com/statistics/247598/total-number-of-employees-of-the-danone-group-worldwide/>. (Дата звернення 01.05.2023 року).
23. Danone частково переїхав до Кременчука з окупованої Херсонщини. Телеграф. URL: : <https://www.telegraf.in.ua/kremenchug/10108633-danone-chastkovo-perejihav-do-kremenchuka-z-okupovanoji-hersonschini.html>. (Дата звернення 01.05.2023 року).

24. Світові тренди в рослинних продуктах у 2022 році. URL: <https://horeca-ukraine.com/strong-svitovi-trendi-v-roslinnih-produktah-u-2022-roci-shho-dobralis-do-nas-strong/>. (Дата звернення 01.05.2023 року).

25. Danone Activia · Vegetable alternative to yogurt. URL: <https://www.danone.com/brands/dairy-plant-based-products/activia.html>. (Дата звернення 01.05.2023 року).

26. Вершигора Є. Ю. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Тернопіль : Астон, 2015. 407 с.

27. Нечаєв В.П. Промисловий маркетинг. Посібник. Навч. -метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2009. 185 с.

28. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2012. 227 с.

29. Корягіна С. В. Маркетинговий аудит: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 320 с.

30. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 190 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

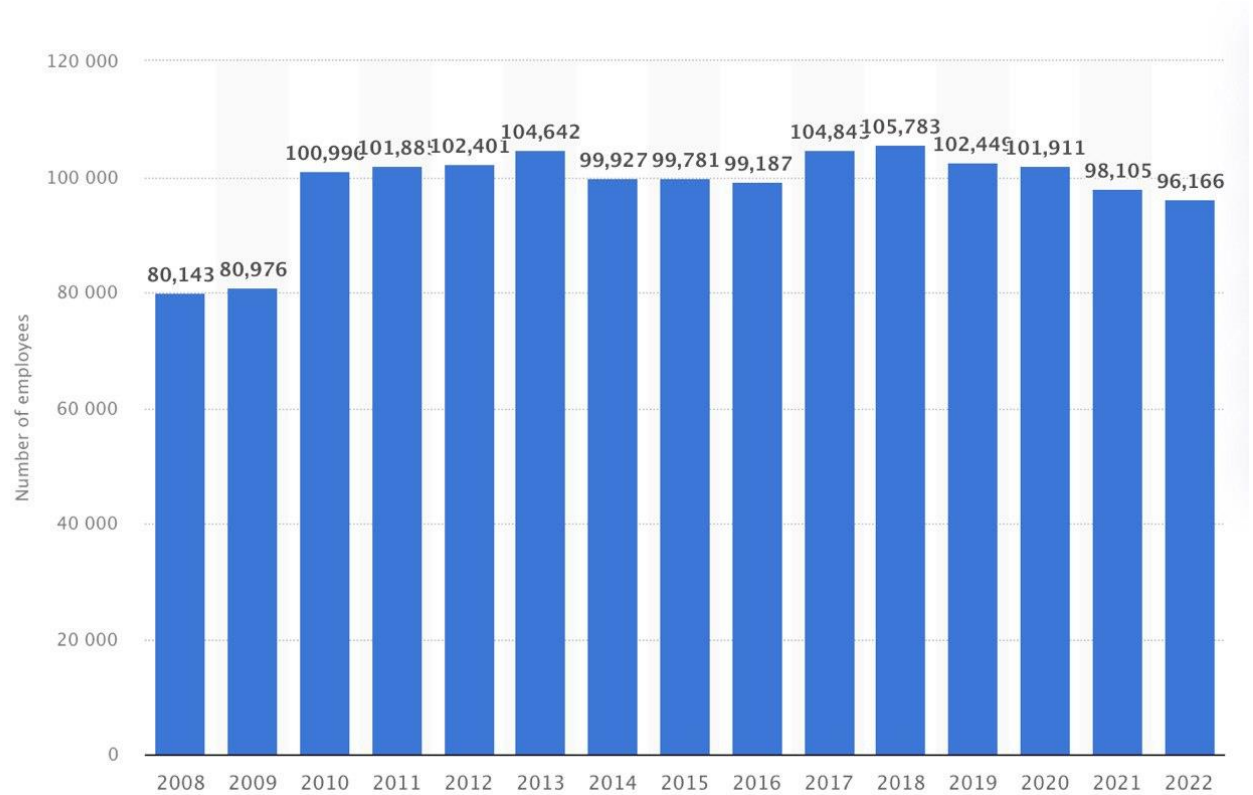


Рисунок А1. Кількість співробітників компанії Danone у 2008-2022 рр. [22]



Рисунок Б1. Асортимент продукції Danone в Україні, виробництво якого було перенесено або замінено імпортом у 2022 році [20]

Додаток В

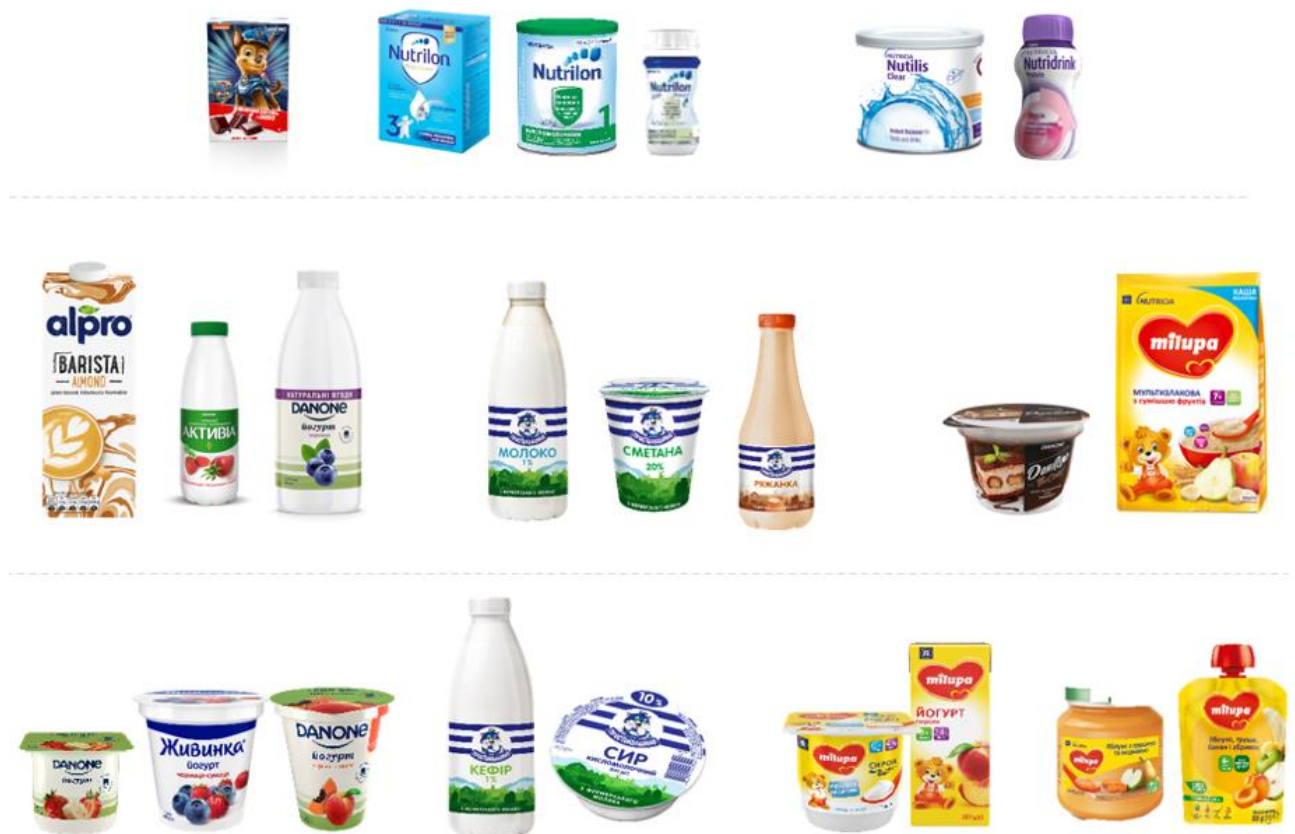


Рисунок В1. Основні види пакування ТОВ “Данон Дніпро” [20]

ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015146350

Дата перевірки:
19.05.2023 13:37:48 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
19.05.2023 13:38:35 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Фісун

Кількість сторінок: 50 Кількість слів: 10099 Кількість символів: 80000 Розмір файлу: 2.63 MB ID файлу: 1014827320

3.73% Схожість

Найбільша схожість: 0.89% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014800577)

2.29% Джерела з Інтернету 200 Сторінка 52

2.89% Джерела з Бібліотеки 282 Сторінка 53

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 24

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Фісун Владислава Ігорівна

Назва роботи: Управління товарним асортиментом бізнес-організації

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ліщинська Вікторія Валеріївна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 3,73%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

Обґрунтування:

Виявлені в роботі запозичення на сторінках 14, 15, 16, 19, 20 є сумлінними, мають відповідні посилання на джерела використаної інформації, ознак плагіату не мають.

19.05.2023



В.В. Ліщинська