

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Управління виробництвом та асортиментом продукції»
(на прикладі ТОВ «ФЕРОЗИТ»)**

Виконав:
здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент

Атаманчук Ігор Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник
д.е.н., доцент Савіцький А.В.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

Хмельницький – 2022

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ..... | 6 |
| 1.1. Теоретичні аспекти формування асортименту продукції підприємства в ринкових умовах: сутність та структура..... | 6 |
| 1.2. Система управління асортиментом продукції підприємства: критерії, складові, етапи, процеси..... | 11 |
| 1.3. Методичні основи організації виробництва та управління асортиментом продукції підприємства..... | 23 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФЕРОЗІТ»..... | 36 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ФЕРОЗІТ» та його структури асортименту..... | 36 |
| 2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів функціонування системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ»..... | 40 |
| 2.3. Оцінка показників ефективності управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ»..... | 45 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФЕРОЗІТ»..... | 55 |
| 3.1. Зарубіжний досвід управління виробництвом та асортиментом продукції та його впровадження в практику вітчизняних підприємств..... | 55 |
| 3.2. Шляхи удосконалення системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ» | 64 |
| ВИСНОВКИ..... | 72 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 77 |
| ДОДАТКИ..... | 81 |

ВСТУП

Актуальність проблем підвищення конкурентоспроможності організацій, що реалізують будівельні матеріали, визначається кількома причинами. По-перше, посиленням конкурентної боротьби на цих ринках. По-друге, зміною державної політики, спрямованої на підвищення доступності житла для більшої кількості громадян. І, по-третє, зростанням потреб та платоспроможності потенційних покупців житла, які все більшою мірою не сприймають колишній рівень його якості.

Сучасний ринок – стрімко розвивається і щодня величезна кількість підприємств змінює напрямок діяльності, діляться та об'єднуються, відкриваються та закриваються. Але найголовніше, що компанії щодня генерують нову продукцію, від останніх новинок інженерного мистецтва до «добре забутого старого», і часто встає питання про те чи вигідно випускати та продавати певний товар чи групу товарів на даний момент.

Для цього існує система планування асортименту на підприємстві, інструмент, покликаний розумно розподілити ресурси підприємства та отримати максимальну віддачу від своїх дій.

Ринок, являючи собою арену конкурентної боротьби, закликає менеджмент компаній максимально ефективно реалізовувати асортиментну політику, щоб вийти переможцем.

Вітчизняний та світовий досвід показують нам, що компетентність у даному питанні має дуже велику ціну для підприємства. Саме через те, можна стверджувати, що для кожного підприємства проблема асортиментної політики є актуальною, адже будь-яка організація працює на обидві сторони, не тільки на користь споживачам, а й на ефективність.

Мета та завдання дослідження. Головною метою цієї роботи є обґрунтування теоретичних і методичних положень сутності та змісту управління виробництвом і асортиментом продукції підприємства, визначення основних напрямків подальшого розвитку та зміцнення

ринкового становища на основі удосконалення системи його управління.

Для виконання поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- обґрунтувати теоретичні аспекти формування асортименту продукції підприємства в ринкових умовах: сутність та структура;
- виділити особливості системи управління асортиментом продукції підприємства у розрізі критеріїв, складових, етапності та окремих процесів;
- вивчити методичні основи організації виробництва та управління асортиментом продукції підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ФЕРОЗІТ» та його структури асортименту;
- проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори функціонування системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ»;
- здійснити оцінку показників ефективності управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ»;
- виділити особливості зарубіжного досвіду управління виробництвом та асортиментом продукції та елементів його впровадження в практику вітчизняних підприємств;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ».

Об'єктом дослідження є процес управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ».

Предмет дослідження – теоретичні і практичні аспекти формування асортименту, виробництва та відповідної системи управління на підприємстві.

Наукова новизна. Уточнено зміст поняття «асортимент», «асортиментна політика», «система управління»; проаналізовано та здійснено оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на формування асортименту продукції та конкурентоспроможність ТОВ «ФЕРОЗІТ»;

здійснено аналіз структури асортименту ТОВ «ФЕРОЗИТ»; встановлено переваги вітчизняного і зарубіжного досвіду формування системи управління виробництвом і асортиментом продукції підприємства; запропоновано шляхи удосконалення системи управління виробництвом та асортиментом ТОВ «ФЕРОЗИТ» на основі його структурних і організаційних змін в сучасних умовах ринкових відносин.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне застосування основних положень бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у можливому впровадженні їх у процес роботи ТОВ «ФЕРОЗИТ».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 1 додатку та списку використаних джерел з 45 найменувань. Матеріали роботи викладені на 84 сторінках, містять 6 рисунків та 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Теоретичні аспекти формування асортименту продукції підприємства в ринкових умовах: сутність та структура

Політика асортиментів товару – один із провідних напрямків діяльності кожної компанії. Особливо відчутно цей напрямок набуває значимість у нинішніх умовах швидко мінливої кон'юнктури та глобалізації, коли до продукції з боку споживача виставляються високі вимоги щодо якості та різноманітності товару, та від ефективності управління компанії своїм асортиментом безпосередньо залежать фінансові успіхи фірми, та її позиція над ринком.

Виходячи зі світового досвіду, лідерство у конкурентній боротьбі набуває той, хто найбільш ефективно управляє асортиментною політикою, володіє методами її реалізації та максимально компетентний у даному питанні [42].

Товар – це продукція, що має споживчу вартість, призначена для обміну чи продажу.

Асортимент товарів – сукупність товарів, сортів або різновидів, що розділені у групи за певними ознаками.

Ряд вчених визначають його або дуже широко, або більш вузько: „сукупність усіх асортиментних груп товарів, які пропонуються конкретною фірмою” [19].

Номенклатура – це вся продукція, яку випускає підприємство, вона включає різні групи товарів.

Види товару зазвичай поділяються на асортиментні групи, частіше всього за особливостями функціоналу, ціни, якості. Група включає асортиментні позиції (різновиди або марки), вони утворюють нижчу ступінь

класифікації. Номенклатура є кілька асортиментних груп товару чи продукції компанії. Номенклатура буквально означає перелік деяких найменувань. Таким чином, номенклатура продукції – це перелік найменувань виробленої продукції підприємства. Щодо товарної номенклатури, це певний перелік груп товарів, що пропонуються якимсь продавцем. Продавець у свою чергу може запропонувати споживачеві продукцію одного чи кількох виробників, залучаючи номенклатуру частково або ж у повному обсязі.

Номенклатура як економічна категорія має широкий характер. В у цьому випадку може йти мова, наприклад, про жіноче, дитяче або чоловіче взуття, про настільні або портативні комп'ютери, про домашні або офісні меблі, про шоколад або карамель.

Насправді це асортиментні групи, а номенклатура продукції містить у собі ці самі асортиментні групи продуктів чи товарів.

Асортимент продукції дослівно позначає підбір предметів та їх сукупності за певними ознаками.

Такий вид класифікації передбачає виділення груп однорідних товарів за ознакою виду, марки, сорту чи інших ознак. Відбувається формування за асортиментними ознаками груп, у межах яких, продукція має певну подібність.

Але незалежно від таких варіантів, що припускаються, провідний американський економіст Г. Ассель вважає, товарний асортимент групою товарів в деякій товарній категорії, найчастіше з одним найменуванням, що необхідна для полегшення ідентифікації товарів, тим самим роблячи акцент на товарній номенклатурі [10].

Асортиментні групи класифікуються за місцезнаходженням товару.

На промислових підприємствах встановлюється виробничий асортимент продукції, на торгових підприємствах, відповідно, асортимент товарів. Перший служить відображенням спеціалізації компанії та служить основою для укладання контрактів постачання. Другий допомагає знайти підстави для думок про масштаби можливості торгової фірми задовольнити

потреби клієнтів, у свою чергу розрізняють універсальні та спеціалізовані торговельні підприємства.

Формування асортименту товарів – це процес, який включає себе підбір та встановлення номенклатури продукції, яка у свою чергу відповідає купівельному попиту та забезпечує високу прибутковість компанії.

Товарний асортимент – перелік товарів, що формуються організацією з урахуванням попиту, матеріально-технічної бази та спеціалізації магазину.

У процесі планування номенклатури чи товарного асортименту вони можуть характеризуватись таким чином:

1. Ширина – характеристика, що визначається кількістю груп асортименту чи позицій у номенклатурі.

2. Глибина – характеристика, яка вказує кількість позицій в одній асортиментній групі.

3. Гармонійність - характеристика, що виходить із співвідношення між асортиментними групами з точки зору використання, вимог до організації виробництва, каналів дистрибуції та діапазону встановлюваних цін.

Широкий асортимент у процесі планування дає можливість диверсифікувати продукт, орієнтуватися на різнобічні вимоги споживання та допомагає стимуляції продажу в одному місці. Одночасно це вимагає вкладення певної кількості ресурсів у різні види продукції, що у свою чергу має низку складнощів.

Глибокий асортимент має можливість задовольняти потребу різних сегментів споживчого ринку по одному виду товару, так само збільшити ефективність використання місць у торгових точках, збільшувати бар'єри для конкурентів, розширювати діапазон цін та стимулювати підтримку від дилерів. Водночас цей підхід збільшує витрати на підтримку запасів, модифікацію та модернізацію продукції, та реалізацію продукту.

Також, під час планування та виробництва продукту може виникнути проблема в диференціації між схожими позиціями асортименту.

Гармонійність асортименту впливає на процеси планування та управління. Найчастіше порівняний асортимент планувати набагато простіше, ніж не можна порівняний. Такий вид асортименту дозволяє компанії зосередити спеціалізацію в галузі виробництва та обслуговування ринку, створювати позитивний імідж компанії та забезпечує стабільність щодо каналів збуту. Даний метод також має ряд ризиків та ускладнень, наприклад посилена концентрація та спеціалізація робить підприємство вразливим перед загрозами зовнішнього середовища, змін у збуті, уповільнення темпу зростання, через те що акцент робиться на обмежене коло товарів.

Асортимент та номенклатура піддаються постійним змінам, при цьому асортимент змінюється значно більше, ніж номенклатура продукції.

Планування асортименту у параметричному ряду продукції, що входить до плану продажів, ґрунтується на життєвому циклі товару, абсолютно кожен виріб має свій життєвий цикл, характер та тривалість якого залежить від певних умов та факторів.

Асортиментні групи класифікують за шириною їхнього охоплення товару.

Груповий асортимент продукції визначає список великих товарних груп, що становлять номенклатуру продукції. Так наприклад, у магазині продовольчих товарів можуть продаватися бакалійні та гастрономічні продукти, а в магазині товарів для спорту може бути інвентар для зимового та літнього спорту.

Видовий асортимент відбиває присутність у групі продукту ряду видів. Наприклад, у складі молочної продукції можуть числитися молоко, ряжанка, тощо. Жіноче взуття може містити такі поняття як, туфлі, босоніжки, чоботи.

Внутрішньовидовий асортимент товарів є різними видами продукції, дроблення одного виду на кілька частин. Внутрішньовидовий асортимент товарів може мати різну міру глибини розвитку, тобто деталізації.

У цьому сенсі можливо судити про ступінь складності асортименту.

Дане твердження найкраще відображає ринок лікарських засобів, наприклад, лікарські препарати, що застосовуються при одному захворюванні, можуть бути представлені різними засобами для застосування всередину або зовні, у вигляді рідин або таблеток, мати різну упаковку, фасування та інші характеристики [25].

Простий – не велика кількість груп видів та найменувань, які здатні задовольнити обмежену кількість покупців.

Складний – товари являють собою значну кількість груп, видів, найменувань та різновидів, які можуть забезпечити задоволення широкого кола споживачів.

Розгорнутий – це набір продукції, який включає велике кількість різних груп, підгруп та різновидів найменувань, але при цьому різними індивідуальними ознаками.

Супутній – даний набір товарів покликаний виконувати допоміжні функції, які стосуються основних товарів, але саме таким не є.

Змішаний – набір складається із різних груп, які відрізняють велика різноманітність функціонального застосування .

Також види асортиментів класифікуються за рівнем задоволення споживача:

1. Раціональний асортимент – такий набір продукції, який найбільше повноцінно задовольняє реальні, обґрунтовані потреби, які здатні максимально забезпечити якість життя на даний момент.

2. Оптимальний асортимент – даний набір продукції, покликаний задовольнити потреби максимально корисним ефектом для покупця у своїй мінімізувати витрати.

Наступна класифікація визначається за характером потреб:

1. Реальний – даний набір товарів, що знаходиться на даний момент у магазині – продавця.

2. Прогнозований – набір продукції, який зможе задовольнити передбачувані запити споживача.

3. Навчальний – набір продукції, що сприяє вивченню та досягненню навчальних завдань.

З повною підставою, можна сказати що дані положення про асортименті та номенклатурі можна віднести до виконання робіт та надання послуг, щодо останніх так само можна виділити, групи, та підвиди наданих робіт та послуг.

Висновки: управління асортиментом на сучасних торгових підприємствах має на увазі пошук оптимальних товарів, продаж яких найбільш вигідні для торгової організації, а також повний кон'юнктурний огляд існуючого ринку.

1.2. Система управління асортиментом продукції підприємства: критерії, складові, етапи, процеси

Асортиментна політика займає найважливіше місце в товарній політиці підприємства. Вона виражається в маркетинговій діяльності, пов'язаній з плануванням і здійсненням сукупності заходів і стратегій по формування конкурентних переваг товару і створення таких його характеристик, які зроблять його цінними для споживача і тим самим задовольняють ту чи іншу потребу, забезпечуючи відповідний прибуток підприємству, тому далі розглянемо планування асортименту продукції.

Процес планування асортименту продукції визначається як проектування всіх видів роботи, націлених на відбір продуктів для майбутнього виробництва та на приведення технічних, багатофункціональних та естетичних параметрів даних продуктів у більш повне співвідношення з домаганнями потенційних покупців. Уміння планування списку продукції полягає в майстерності втілювати вже наявні або можливі технічні та матеріальні можливості в продуктах, які, приносячи виробнику дохід, мають споживчу цінність, задовольняє споживача. Іншими

словами, виробник не просто зайнятий створенням і виробництвом товарів, але також формуванням клієнтури і задоволення її специфічних потреб.

Планування асортименту товару – процес, що містить у собі формування та обґрунтування товарної номенклатури, яка могла б задовольнити купівельний попит і при цьому забезпечувати високу прибутковість підприємства. Планування асортименту ставить собі ряд завдань – це:

1. Основне завдання це задоволення споживчого попиту, планування асортименту обґрунтовується глибоким опрацюванням сегментації та диференціації ринку, що забезпечує тісний контакт та швидку реакцію поведінки споживача.

2. Оптимізація використання технологічних та виробничих ресурсів підприємства.

3. Оптимізація фінансових показників компанії – процес планування асортименту ґрунтується на прогнозуванні очікуваних збільшень рентабельності та величин прибутку.

4. Вихід на нових споживачів за допомогою розширення області застосування існуючої виробничої програми. Цей підхід консервативний, і розрахований на швидкі результати і має на увазі подовження життєвого циклу застарілих товарів за рахунок залучення нових збутових товарів ринків.

5. Застосування принципу гнучкості за рахунок диверсифікації, діяльності компанії, включаючи галузі які можна вважати нетрадиційними підприємствам. «За допомогою стратегії диверсифікації зменшується підприємницький ризик під час насичення ринку та спаду попиту, інших кон'юнктурних коливань. З'являються можливості ефективно залучити вільний капітал, використати податкові переваги, завантажити резервні виробничі потужності» [22].

6. Виконання принципу що передбачає розширення галузі застосування продукту та послуг компанії, пов'язаних між собою особливістю технології, єдиними кадрами та іншими логічними взаємозв'язками.

Слід зазначити, що суть оптимальності (оптимізації, а точніше оптимізування, як постійний процес) полягає в прагненні вибрати таке планово-управлінське рішення, що щонайкраще враховувало б внутрішні можливості та зовнішні умови виробничої діяльності підприємства [20].

Формуванню асортименту передую дослідження підприємством його концепції. Така концепція націлена на зведення доцільної асортиментної структури, товарної пропозиції, при цьому за основу сприймаються, з одного боку, споживчі претензії сегментів ринку, і з іншого, - потреба забезпечити найефективніше використання підприємством сировинних, науково-технічних, грошових та інших ресурсів, для того щоб виробляти товари з невисокими витратами.

Як відомо, диференціація пов'язана з удосконаленням існуючого товару з паралельною розробкою нових товарів, який володіє відмінними від товарівконкурентів рисами, модифікація — вдосконалення характеристик існуючих товарів з метою продовження його життєвого циклу чи заміни на новий варіант. Варіація — пропозиція нового варіанту замість існуючого варіанту з попереднім виведенням з обороту [41].

Асортиментна концепція виявляється у вигляді системи показників, описують можливості раціонального становлення виробничого переліку цього виду товарів. До цих ознак належать:

1. Видове розмаїття товарів та послуг (з огляду на типажі споживачів).
2. Частота оновлення та рівень асортименту.
3. Рівні та співвідношення цін товарів даного виду.

Асортиментні концепції мають на меті скоординувати підприємство на випуск продуктів, які найбільш відповідали б кон'юктурі та різноманітності попиту конкретних споживачів [14].

Підкріплена заходами організаційного та іншого характеру по забезпеченні випуску продукції, у передбаченій структурі, асортиментна концепція розглядається як можлива програма з управління розвитком виробництва та реалізацією відповідних продуктів. Цільова її частина включає претензії до хорошої структури переліку, а програмна - систему заходів щодо її досягнення за конкретний період. Цій програмі надається повний характер через підключення до неї питань, пов'язаних із оптимізацією переліку. У вигляді критеріїв оптимальності виступають вимоги покупців до асортименту та якості товарів, ресурсні можливості, громадські установки.

Згідно розглянутих вище положень, на рис. 1.1 представлено критерії формування системи управління асортиментом продукції підприємства.



Рис. 1.1. Критерії формування системи управління асортиментом продукції підприємства*

*наведено автором на основі: [14]

Процес планування асортименту компанії містить у собі три основні етапи (табл. 1.1).

Існує ряд основних факторів, що впливають на управління асортименту:

1. Тип та розмір підприємства

2. Технічні можливості підприємства
3. Умови постачання товару
4. Кількість обслуговуваних компанією споживачів
5. Географічне положення компанії щодо конкурентів
6. Транспортні зв'язки між пунктами мережі продажів та інші специфічні фактори, що впливають на процес побудови асортименту товару у кожному конкретному випадку.

Наведені вище фактори безпосередньо або опосередковано впливають на споживчий попит, а попит своєю чергою впливає результати роботи компанії.

Таблиця 1.1

Процес планування та управління асортиментом організації*

| Етап процесу планування асортименту | Сутність та характеристика | Особливості управління** |
|--|---|--|
| Перший етап | Включає визначення групового асортименту товарів, тобто встановлюється асортиментний профіль підприємства та канали збуту. Ця робота проводиться, спираючись на діючі роздрібні мережі продажів та маркетингових досліджень у галузі ринку споживача. | Допомагає підприємству визначити свою роль та місце у загальній системі всієї галузі обслуговування. |
| Другий етап | Включає роботи із встановлення кількісних співвідношень окремих товарних груп, визначається структура групового асортименту. | Визначає загальну кількість товарів які будуть постачатись на потрібні сегменти ринку. |
| Третій етап | Визначає структуру всередині певних груп, здійснюється вибір конкретних різновидів товарів у кожній групі за різними ознаками. | Розподіл всередині сегмента з урахуванням потреб кожної з груп споживачів. |

*наведено автором на основі: [14]

**обґрунтовано автором

При цьому підприємство має забезпечити пропонований асортимент, для відповідності купівельному попиту.

У процесі управління асортименту продукції фірмі не слід забувати і про інші фактори, які можуть вплинути на попит: соціально-економічні (соціальна структура населення, що обслуговується, та вид його трудової діяльності, соціальне забезпечення та рівень доходу у населення, загальний рівень цін на товари та інші), демографічні, національні та природні умови.

Роботи, пов'язані з формуванням асортименту товару у компанії повинні відбуватися постійно з дотриманням основних принципів:

1. Діяти з урахуванням попиту споживачів, використовувати можливості найповніше його задоволення.
2. Завчасне включати нову продукцію в асортимент, попит на які тільки складеться найближчим часом.
3. Забезпечити виконання планових фінансових показників діяльності компанії.

Для подальшого дослідження перейдемо до розгляду основних складових та процесів системи управління асортиментом продукції підприємства.

Спершу, слід звернути увагу на таке поняття як товарний портфель підприємства, який є сукупністю всіх товарів (товарних груп, видів і різновидів товару), для випуску яких є можливості тобто усі виробничі потужності та засоби в рамках організаційно-економічних і технологічних умов підприємства.

Основна мета, яку переслідує процес аналізу та планування товарного портфеля підприємства – це збалансований розподіл фінансових ресурсів компанії між різними сферами її бізнес-процесів різні товарно-ринкові комбінації чи інша діяльність фірми.

Для того, щоб підприємство мало можливість займатися інвестиційною діяльністю у напрямі розвитку нових видів виробництва та іншої діяльності, необхідно, щоб найбільш «зрілі» напрями діяльності або група товарів генерували достатній для цього прибуток.

Аналіз господарського портфеля фірми переважно пов'язаний зі аналізом структури, якості та динаміки сукупності окремих напрямів бізнесу, якими займається фірма.

Також важливо відзначити, що зростання обороту не завжди означає зростання прибутку, оскільки прибуток залежить ще й від ціни. Через те, асортиментна політика полягає у тісному зв'язку з іншими аспектами товарної політики підприємства.

З огляду на це, важливим фактором у формуванні асортименту є ціна продукції. Ціна – це вартість товару, виражена грошима. Вона виступає одним з найважливіших індикаторів, що характеризує динаміку та загальне стан рівня життя споживачів.

Споживач найчастіше конкретно встановлює собі граничну ціну або їх діапазон, у межах якого він хоче платити за певний товар. Тому одним із найважливіших критеріїв оптимального вибудовування асортименту товару служить установка сприятливого поєднання продукту з різною вартістю.

Управління асортиментом є постійним процесом, який триває упродовж усього життєвого циклу товару, починаючи від прийняття рішення про доцільність виробництва того чи іншого нового продукту та закінчуючи зняттям його з виробництва. Іншими словами, компанія не може занадто довго надавати ринку одну й ту саму продукцію.

Новаторство, яке має бути постійним під час випуску товару – стає обов'язковою умовою для виживання компанії в умовах ринку.

Будь-яка компанії, яка зважилася на інновацію, потрібні варіанти пошуку ідеї для нової продукції, ось основні з них:

- придбати інформацію про нові види товарів у джерел поза підприємства;
- самостійно зробити новий вид товару, ґрунтуючись на матеріалах аналітики, представлених маркетинговим відділом компанії;
- модернізувати вже існуючу конструкцію чи зовнішній вид товару продукції, що вже випускається;

– залучити для розробки нової продукції сторонніх партнерів.

Необхідність у діях у даних напрямках обумовлена тим, що кожен вид товару має власний життєвий цикл. Але іноді, час від часу на ринок виходять неординарні товари, які мають надзвичайно тривалу тривалість життєвого циклу. В даному випадку є необхідність продумати прийнятну та ефективну систему розробки. Наприклад, стадіями аналізу можуть стати:

– вживання довгострокових заходів щодо стратегії технологічних інновацій або у діях у момент непередбачених обставин;

– проведення досліджень, які відкривають можливості щодо технологічних проривів;

– проведення досліджень, які забезпечують практичне використання попередніх досліджень стосовно потреб зазначених сегментів;

– конструювання та розробка нових видів продукції, як на основі досліджень, так і безпосередньо на основі вивчення ринку.

Виходячи з цього, основні види стратегій з виробництва нової продукції за фактом представляють прийняття управлінських рішень у таких напрямках:

– розробки принципово нової продукції, що суттєво відрізняється від продукції конкурентів суттєвою новизною та яку захищеною патентами;

– розробка продукції, з покращеними характеристиками щодо раніше випущеної;

– розробка нових видів використання раніше випущеної продукції за рахунок її модернізації чи додаткових пристроїв;

– скорочення асортименту продукції, що випускається, або зняття з виробництва продукції, на яку немає попиту.

Процес розробки нової одиниці асортименту бере свій початок або з моменту виявлення потреби, або від моменту, коли по результатів вивчення потреб ринку або на основі іншої достовірної інформації було сформовано основне уявлення про майбутній продукт.

Незалежно від того, з якого джерела прийшов задум про походження нового продукту, необхідно рано чи пізно зробити маркетингове дослідження, з метою з'ясування, чи відповідає новий товар ще не сформованій потребі.

Починаючи процес управління розробкою нових видів продукції, не слід забувати про те, що ніякі, навіть найкращі продумані кроки по збуту та рекламі не можуть компенсувати помилки, які були допущені раніше, на етапах планування товарного асортименту, тобто, при відборі та оцінці товару, його технологічних випробуваннях, або щодо ринку і проведення пробних продажів.

Процес планування асортименту товарів забезпечує управління цілим рядом пов'язаних видів діяльності, а саме:

- науково-технічних досліджень та розробок;
- дослідження ринків; організації руху товарів;
- стимулювання збуту та реклами.

Крім того, необхідно врахувати, що, незважаючи на величезне значення впровадження нових товарів для довгострокових перспектив підприємства, зазначений процес залишається досить ризикованим заходом. Закордонні фахівці провели дослідження, з якого випливає, що в середньому питома вага провальних нововведень у різних товарних групах знаходиться в межах 50-90%.

Які ж заходи можна вжити, щоб ризик, пов'язаний з новими товарами, чи міг бути знижений до оптимального рівня?

По-перше, компанія може досягти цього постійним аналізом та моніторингом асортименту товарів, що включає всі перевірочні процедури, на етапах – випробування продукції, вивчення ринку та пробних продажів. А також, і вирішенням всіх інших питань, що виникають, на етапі коли товар ще перебуває у стадії планування. Діючи таким чином, підприємство забезпечує собі гарантії того, що прийняті рішення будуть ґрунтуватися на об'єктивних фактах, а не припущеннях, за умови, що факти стануть відомі своєчасно та ціною прийнятних витрат.

По-друге, компанія може скоротити ризик, займаючись аналізом та моніторингом свого минулого та досвіду інших компаній, які змогли забезпечити успіх запровадження нового товару на ринки, відкриваючи закономірності успіху, де є така можливість, і, використовуючи закономірності стосовно своєї роботи.

У будь-якому випадку, перед компанією стоїть питання покращення конкурентних сторін власного товару. З метою успішного управління комплектністю його виробництва, конкурентні сторони повинні якісно відпрацьовуватись ще на стадії планування товару, особливо у формуванні асортименту, що йде на перспективу, бути випереджальним і довгостроковим.

Існує цілий ряд контрольних таблиць та методів оцінки для нових видів продукції, розроблених для підприємств різних галузей промисловості. Вони природно мають багато спільного, причому очевидно, що дехто більше спеціалізується на одних областях, ніж на інших.

Основна цінність даних методів у тому, що вони допомагають менеджерам дотримуватися певної дисципліни у питаннях розгляду, пов'язаних із розробкою нових різновидів товарів.

Вони дають гарантію того, що всі критерії, що відносяться до справи, будуть, правильним чином, вивчено і те, що при складанні плану освоєння нового товару, будуть враховані сильні та слабкі сторони, що є у підприємства, які відрізняють його від інших.

Не слід вважати, що управління асортименту продукції це процес, який належить виключно до нових виробів.

Введення нових товарів, безсумнівно, має значення для майбутнього становлення та рентабельної роботи будь-якої фірми, хоча крім того потрібно проводити повний аналіз вже наявної товарної номенклатури організації, оскільки майже завжди освоєння нових товарів фінансується рахунок відрахування від реалізації поточної продукції, яку підприємство постачало

на ринок протягом кількох років і, яку воно сподівається вдало збувати ще протягом довгого періоду

Пошуки новітнього застосування та нових ринків для вже існуючої продукції потрібні для забезпечення найбільш надійної бази роботи фірми.

Ще один з важливих елементів управління асортиментом та реалізації товарної політики підприємства в цілому виступає вилучення з продажу неефективних товарів.

Вилучатися можуть не лише морально застарілі, а й фінансово неефективні товари, які у своїй можуть мати певний попит.

До ухвалення рішення про вилучення або залишення товару в асортименті проводиться оцінка якості показників кожного з товарів над ринком.

При всьому цьому необхідно враховувати інтегровану інформацію з всіх ринків, де товар, що розглядається, реалізується, щоб була можливість встановити реальний обсяг продажу та рівень прибутковості з урахуванням динаміки, які забезпечують виробнику кожен товар.

В даному випадку, виробнику потрібно організувати постійний контроль за поведінкою товару на ринках та за його життєвим циклом.

Тільки при виконанні цієї умови буде можливість отримати повну та достовірну інформацію, що дозволяє приймати правильні рішення. Для полегшення вирішення проблеми слід мати методику при собі методику оцінки становища продукції товару на різних ринках, на яких працює підприємство. Розроблена методика має бути відносно простою у застосуванні. За рахунок таких контрольованих факторів (інструменти операційного маркетингу, які компанія може використовувати для впливу на попит) формується відповідний ринковий попит [39].

Прийняття кінцевого рішення про вилучення товару з програми або продовження його реалізації, можливо, полегшити на стадії дослідження продукту, коли встановлюються кількісні вимоги щодо нього: рівень (норматив) окупності, розмір продажу та/або прибутковості (з урахуванням

повних витрат ресурсів). Якщо продукт перестає відповідати даним аспектам, тим самим визначається і характер рішення щодо його вилучення.

Вичерпавши власні ринкові можливості продукт, вчасно не вилучений з виробничої програми, приносить великі витрати, вимагаючи непропорційно одержуваним результатам витрат коштів, зусиль і часу. Через це, якщо виробник не буде мати точної системи критеріїв вилучення продуктів із виробничо-збутової програми, не стане постійно проводити тест вироблених і реалізованих товарів, то його перелік неминуче виявиться «перевантаженим» неефективними продуктами, з усіма звідси негативними результатами для виробника.

На рис. 1.2 згруповано окремі складові системи управління асортиментом продукції підприємства в сучасних умовах ринку.

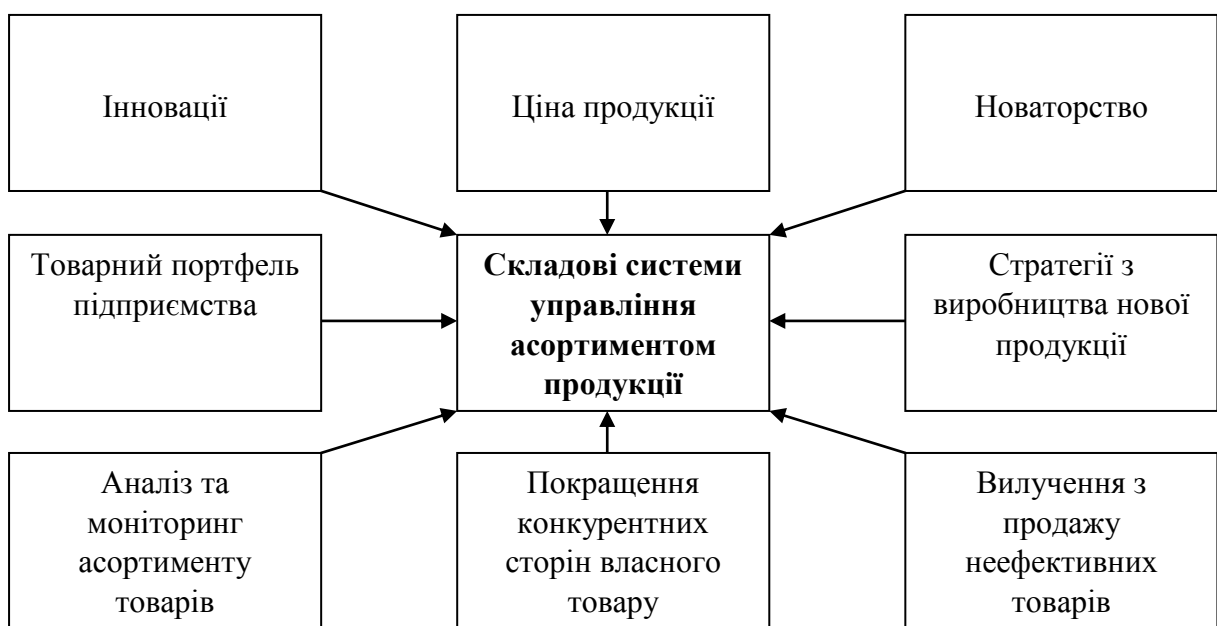


Рис. 1.2. Складові системи управління асортиментом продукції підприємства в ринкових умовах*

*наведено автором на основі: [14; 20; 22; 39; 41]

З вищевикладеного можна зробити висновки про те, що процес управління асортиментом повинен відображати безперервний характер та

відповідати системному підходу до управління. Правильно продуманий асортимент здатний принести значну вигоду підприємству, якщо в період розробки будуть братися до уваги всі перелічені вище особливості.

1.3. Методичні основи організації виробництва та управління асортиментом продукції підприємства

Беручи до уваги положення, які наведені у пункті 1.2 нашого дослідження, головною метою аналізу товарного портфеля є збалансоване поділ фінансових ресурсів між різними областями бізнесу. Для того, щоб фірма могла використовувати можливість інвестицій у розвиток нових видів діяльності, потрібно щоб деякі з найбільш «зрілих» напрямків якими вона займається або груп товарів робили достатню прибутковість.

Аналіз портфеля компанії пов'язаний переважно з аналізом структури, динаміки та властивостей сукупності окремих бізнес-процесів, з якими пов'язана діяльність підприємства.

Методика аналізу господарського портфеля організації передбачає аналіз та вивчення стратегічних одиниць бізнесу (СОБ).

Так само методи аналізу господарського портфеля можуть бути застосовані безпосередньо до аналізу асортименту продукції, що носить для організації безпосередньо стратегічний характер.

На нашу думку, найбільш доцільними для здійснення аналізу господарського портфеля підприємства є: ABC-аналіз; матриця BCG; матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція» та матриця «Привабливості галузі/становище у конкуренції».

ABC-аналіз. ABC аналіз будується виходячи з основ принципу Парето, який говорить, що за більшість можливих результатів відповідає мала кількість причин, в даний час більше відомий як «правило – 20 на 80», це означає, що за 80 відсотків результату відповідає лише 20 відсотків дій. Цей

метод отримав широке застосування, за рахунок універсальності та ефективності в різних сферах застосування.

Суть даного аналізу у тому, що робиться систематизація всіх номенклатурних позицій, дані, про запаси яких підтримуються за показнику умовної значущості даних позицій, і для кожної виділеної групи формуються власні методики управління запасами.

Зазвичай вдаються до триступеневого ранжування номенклатурних позицій: на класи А, В та С. Можливо, заявити крім того, що для різних категорій номенклатурних позицій встановлюються різні значення контролю над їх запасами.

За допомогою даного аналізу категорії продукції розбиваються за ступеня на загальний результат. При цьому принципом сортування може бути значення виручки, одержувана від певної категорії товарів, обсяг продажів або будь-які інші параметри. Нерідко виторг найбільш показова як аспект сортування. Сортування за розміром продажів може бути адекватна в тому випадку, коли аналізовані категорії продукції однорідні за складом та вартістю.

Таким чином, при вивченні роздрібного продажу, дослідник повинен виділити три групи. Група «А» – позиції сума частин із накопичувальним результатом, дає нам перші 50% від загальної суми параметрів. Наступна група «Б» - це товари сума часток разом з «А», що становить від 50% до 80% від усієї суми. Остання група «С» - позиції, що залишилися, чия сума разом з «А» і «Б» становить від 80% до 100% від загальної суми. Для оцінки динаміки зміни структури продажів можна також порівняти результати ABC аналізу за нинішній період та за попередній. Згодом проведення ABC аналізу за групами продукції, такий самий аналіз ведеться всередині груп, хоча не всіх, а вибірково, наприклад, лише входять до категорії «А» та «Б» або вибірково.

Послідовність ABC-аналізу продажів має основу розподілі аналізованих даних по питомій вазі показників продажах на три групи:

А – найбільш цінні товари, які приносять компанії до 80% продажів;

Б - проміжні позиції, які приносять до 20% всіх продажів;

С – найменш цінні, група, яка приносить до 5% всіх продажів.

Для позицій групи «А» існує низка загальних рекомендацій.

1. Часта оцінка прогнозу та методу прогнозування.

2. Частий, наприклад щомісяця, повторюється підрахунок запасів суворими припущеннями. Неприйнятне будь-яке значне відхилення даних, фіксовані в інформаційній системі організації, від даних за проведеним підрахунком на даний момент. Доцільно проводити і класичну повну інвентаризацію щорічно чи один раз на півроку.

3. Щоденне оновлення інформації у базах даних. Для цих номенклатурних позицій потрібне використання систем із постійним оновленням інформації про запаси.

4. Досить частий аналіз вимог споживача, розмірів партій постачання, страхового запасу, який зазвичай має невеликий розмір партій. Також існує необхідність відстежувати всі параметри планування, визначення реальних потреб у номенклатурних позиціях. Догляд за невеликими розмірами партій може бути продиктований можливістю знизити прямі та приховані витрати, які пов'язані з зберіганням виробів у запасах.

5. Детальне відстеження та скорочення тривалості циклу. Чим більш коротка тривалість циклу, тим нижча потреба в оборотних кошти. Оскільки основну частину потреб формує запаси групи «А», то керування тривалістю циклу дає дуже потужний ефект.

Для номенклатурної групи товарів «В» рекомендується застосовувати ті ж заходи, що й у групи «А», але не часто і ширше.

Для групи, визначеної в клас «С», були сформульовані такі рекомендації.

1. Перше правило: товар має бути в наявності. Інакше можна сказати, що запасів товару класу «С» може бути більшим, ніж необхідно, але ніколи не менше, ніж потрібно.

2. Спрощена процедура реєстрації запасів у деяких випадках навіть їх відсутність у базі даних, можливо, використовувати для фіксації метод періодичного огляду запасів.

3. Великий обсяг замовлень (партій) та великий обсяг страхового запасу. Великі партії не тягнуть у себе істотних витрат, пов'язані із складуванням запасів номенклатурних позицій групи «С», тому має сенс заощадити за великим рахунком на попередніх витратах, замовляючи рідше, але багато.

4. Зберігання на складах, які знаходяться в легкому доступі працівників, які користуються даними номенклатурними позиціями в виробничому процесі. Це спрощує процедуру видачі запасів у виробництво та усуває зайву бюрократію у процесі виробництва, що у свою чергу заощаджує час та кошти.

5. Рідкісна частота фіксування запасів, раз на рік або півроку, з великими можливими припущеннями, аж до вимірювання ваги, а не штучного кількості.

Таким чином, застосовуючи метод «ABC – аналіз», підприємство може адекватно відповідати на потреби ринку, пропонуючи якіснішу продукцію за прийнятними цінами.

Показуючи аналіз прибутковості товару та прибутковості покупця, метод «ABC» робить великий внесок у процеси прийняття рішень найвищим менеджментом підприємства.

Використовуючи такий метод, підприємство може суттєво збільшити свою ефективність та зменшити витрати, не знижуючи при цьому ціни. Так само це дозволяє перевіряти вплив зниження собівартості і потім закріплювати досягнуті результати, що у свою чергу допомагає придбати сильне конкурентне переваги з витрат і цим може безперервно додавати цінність своїм афілійованим особам, а також покупцям.

Якщо звернути увагу на матричну оцінку товарного портфеля підприємства за допомогою побудови матриці БГК (матриця Бостонської

консультативної групи), зазначимо, що така методика допомагає зрозуміти становище підприємства та її стратегічних бізнес одиниць по відношенню до потенціалів галузі. В основі цієї матриці лежить ідея класифікації бізнес-процесів або продуктів (залежно від цілей аналізування) відповідно до «темпу зростання» та «частки ринку».

При аналізі господарського портфеля відбувається порівняння часток бізнес-процесів або продукції компанії на ринку з темпом зростання усієї галузі в цілому

Матриця БКГ містить чотири квадранти в координатах швидкість зростання галузі – відносна частка ринку, контрольована фірмою (рис.1.3).

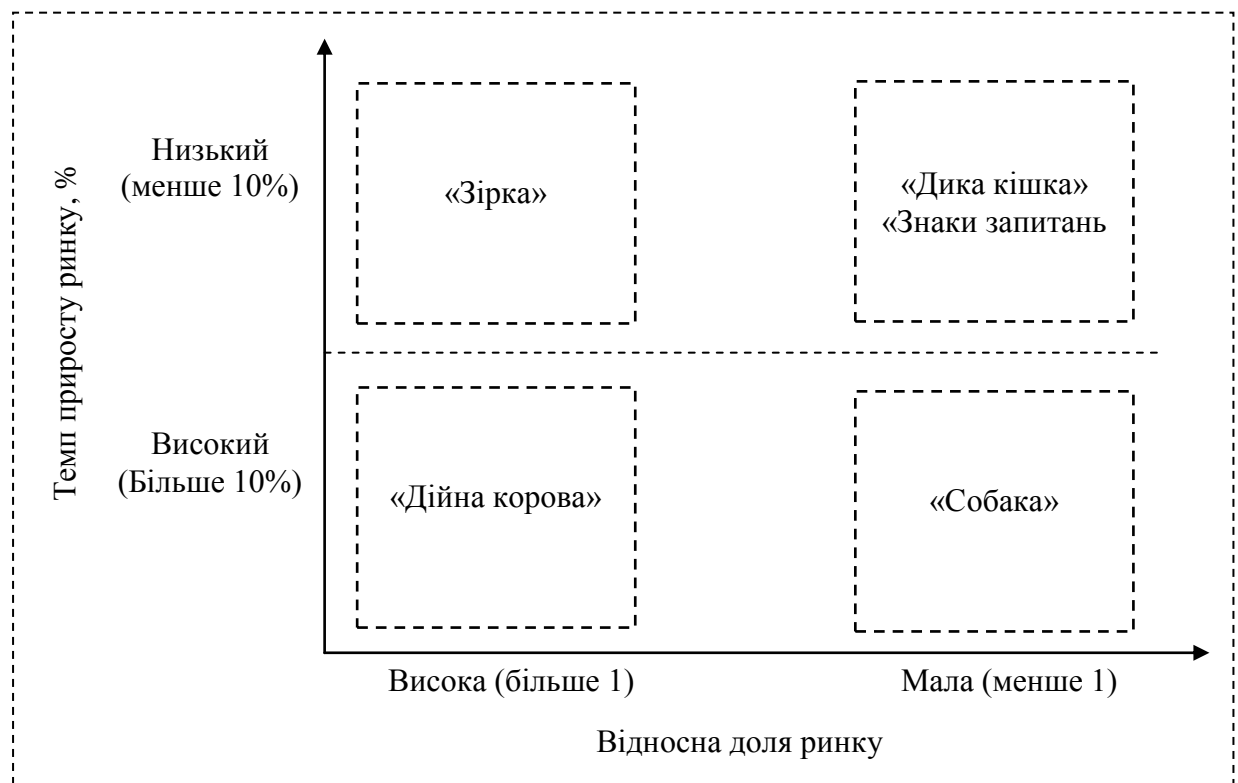


Рис.1.3. Квадранти матриці БКГ*

*наведено на основі: [44]

Використання відносної (поточної) частки ринку замість реальної частки компанії на ринку при складанні матриці аналітично більше виправдано, так як в такому разі краще відображена ринкова сила та позиція

компанії в конкуренції. Частка ринку, що становить 10%, є набагато сильнішою, якщо лідер контролює 12% ринку, ніж у разі контролю 50%.

Але важливо не лише це: відносна частка ринку, відображає рівень витрат, що базується на досвіді який є в компанії та економії на масштабах усього виробництва. Велика компанія може працювати з нижчими витратами, ніж дрібна, за рахунок технологічних переваг і вищої продуктивності, меншої собівартості пов'язаної з великими розмірами підприємства також зі збільшенням обсягу виробництва рівень знань, досягнутий у ході накопичення досвіду, часто приводив до знаходження шляхів підвищення ефективності виробництва та навіть до суттєвого зниження витрат.

Виділивши сутність матриці БКГ, також більш детально розглянемо положення кожного з напрямів, які формуються для товарного портфеля підприємства згідно квадрантів матриці:

1. Квадрант «Дикі кішки / знак питання» – високі темпи зростання роблять їх привабливими. Проте низька відносна частка ринку порушує питання про те, чи зможуть вони з успіхом конкурувати з значно більшими та більш ефективно чинними суперниками. Бізнес на стадії «знаків питань», до того ж є «загарбником ресурсів» – його називають так, оскільки потреби даного бізнесу у фінансуванні є досить значними (через дуже швидке зростання та розвиток в виробництві нових товарів вимагають великих вкладень), а розмір його доходів низький (через невелику частку на ринку, обмежених можливостей використання ефекту кривої досвіду та економії на масштабах великого виробництва, а результат – нижчий рівень прибутку). [44]

Бізнес на стадії «знаків питань» у швидкозростаючій галузі може вимагати дуже великих фінансових вливань тільки для того, щоб встигати за швидкими темпами зростання галузі; він може навіть бути деякий час не рентабельним, щоб завоювати достатню частку ринку, якщо має на меті стати лідером галузі.

Корпорація, яка породила загарбника ресурсів, має вирішити, чи варто фінансувати такий напрямок діяльності. Існують дві стратегічні можливості для господарських підрозділів якщо вони опинились на стадії «знаків питання»:

- агресивна стратегія інвестицій та експансії, спрямована на використання можливостей швидкого зростання галузі,
- завершення діяльності, якщо витрати переважають потенційну віддачу від вкладень та значно збільшують фінансовий ризик.

Дотримання стратегії швидкого зростання обов'язковий атрибут для привабливого «знака питання» в галузі, що характеризується сильним ефектом кривої досвіду. У таких випадках це приносить найбільший виграш через розширення частки ринку, що дає можливість конкурувати з фірмами, мають нижчі витрати і більш значний накопичений виробничий досвід. Стратегія корпорації в управлінні господарськими підрозділами на стадії питальних знаків наступна: закривати найслабші господарські підрозділи, наздогнати лідерів з кривої досвіду, посилено інвестувати знаки питання з високим потенціалом і намагатися виростити з них зірки.

2. Квадрант «Зірки» – підприємства (господарські підрозділи) із високою часткою ринку у швидкозростаючих галузях названі у таблиці Бостонської консультативної групи зірками, оскільки вони обіцяють найбільші прибутки та перспективи.

Від таких організацій залежить загальний стан господарського портфеля корпорації. Зайнявши домінуючі позиції на ринку, компанії-зірки зазвичай потребують значних інвестицій для розширення виробничих можливостей та збільшення оборотного капіталу. Але вони також самі генерують значний приплив готівки через низький рівень витрат за рахунок економії на масштабах виробництва та накопиченого досвіду. Компанії-зірки відрізняються за їх потребам у інвестиціях. Деякі з них можуть покривати свої інвестиційні потреби за рахунок надходжень від власної діяльності; інші потребують фінансової підтримки з боку материнської компанії. [44]

Господарські підрозділи, що займають передові позиції в галузях, де зростання починає сповільнюватися, не можуть існувати лише за рахунок власного припливу коштів і тому починають підживлюватися з ресурсів материнської компанії. Молоді компанії – зірки, однак, зазвичай вимагають суттєвих вкладень понад ті кошти, що вони заробляють самі і таким чином є загарбниками ресурсів.

3. Квадрант «Дійні корови» – підприємства які мають високу частку ринку у повільно зростаючих галузях, названі у схемі дійними коровами. Фірми дійні корови заробляють кошти в обсягах, що перевищують їх потреби у реінвестуванні. Існують дві причини, з яких бізнес, стає дійною коровою. У зв'язку з тим, що частка ринку цього господарського підрозділу велика і вона займає лідируючі позиції в галузі, обсяги продажів та хороша репутація можуть дозволити йому отримувати надприбутки. Оскільки темп зростання галузі невеликий, організація отримує від поточної діяльності прибутків більше, ніж необхідно для збереження лідируючих позицій на ринку та капітальних реінвестицій Багато хто з дійних корів – це вчорашні зірки, що на матриці опускаються в лівий нижній квадрант, з переходом попиту в цій галузі на стадію зрілості. Хоча дійні корови і менш привабливі з погляду перспектив зростання, це дуже цінні господарські підрозділи додатковий приплив коштів від них може бути використаний на фінансування, придбання та забезпечення інвестування в зірки, що розвиваються, і в знаки питань з яких можуть зрости у майбутньому зірки. [44]

Усі зусилля фірми мають бути спрямовані на підтримку дійних корів у максимально доброму стані, щоб якомога довше використовувати їх можливості у генеруванні припливу фінансових ресурсів повинна бути поставлена мета зміцнення та захисту ринкових позицій протягом усього періоду, коли вони здатні заробляти кошти, які спрямовуватимуться на розвиток інших підрозділів.

4. Квадрант «Собаки» – підприємства з низькою часткою ринку в повільно зростаючих галузях називаються собаками через слабкі

перспективи що до їх зростання, спадаючих позицій на ринку, та тому що перебування позаду лідерів на кривій досвіду обмежує розмір прибутку. Слабкі собаки (вони розташовуються в нижньому правому кутку) дуже часто нездатні заробляти суттєві кошти в довгостроковій перспективі. Іноді цих коштів недостатньо навіть для підтримки стратегій зміцнення та захисту, особливо якщо ринку притаманна жорстка конкуренція та норми прибутку хронічно низькі.

Отже, за винятком особливих випадків до «собак», що слабшають, БКГ рекомендує застосовувати стратегію збирання врожаю, скорочення або ліквідації, залежно від цього, який варіант може принести найбільше вигоди.

Підхід БКГ не визначає конкретну стратегію для кожної категорії продуктів, але дає рекомендації загального характеру. На сьогодні, метод BCG застосовується до організацій, які прагнуть досягти обсягу та ефекту досвіду.

Поряд із наведеними методиками Матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція» є ще однією широко відомою матрицею для аналізу аналізу портфеля продукції та бізнес-процесів підприємства. Матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція», розроблена консультативною компанією МакКінзі для фірми «Дженерал Електрик». Ця матриця, на відміну матриці БКГ, будується складніше. Як впливає з назви матриці, позиціонування ведеться в системі координат, однією з осей якої є привабливість галузі, у якій функціонує стратегічна одиниця бізнесу, а іншою віссю – конкурентна позиція стратегічної одиниці бізнесу у її галузі.[45] У цій матриці вперше порівняльною базою стали розглядатися, не об'єктивні, а суб'єктивні показники бізнесу. Таким чином, довгострокова привабливість будь-якої галузі характеризується деякими факторами:

- ємністю ринку та його темпом зростання;
- технологічними можливостями та потребою в капіталовкладеннях;
- сезонністю та циклічністю;
- інтенсивністю конкуренції;

- бар'єрами входу та виходу ринку;
- можливостями та загрозами;
- межами прибутковості ринку.

Вплив довкілля (соціальні, політичні, релігійні фактори) Після проведення аналізу асортименту, результати, отримані за різними методами, порівнюються між собою та на підставі отриманої інформації формуються пропозиції щодо змін асортименту.

Давайте розглянемо, як будується ця матриця. Для того щоб встановити ступінь привабливості галузі, необхідно виконати такі дії:

1. Встановити набір параметрів, за якими буде оцінюватись привабливість галузі. Такими параметрами можуть бути інтенсивність конкуренції, прибутковість галузі, зростання галузі, її розмір, та ін. Розробники матриці самі визначають те, які саме параметри варто врахувати при оцінці галузі, і те, якою має бути ступінь деталізації під час виборів конкретних параметрів.

2. Розробники матриці дають кожному параметру вагу його відносної значущості фірми. тим параметрам, які з точки зору фірми є найбільш важливі для оцінки привабливості галузі, та надають їм більшу вагу. І відповідно менш важливим – меншу. Для зручності проведення розрахунків вага розподіляється таким чином, щоб їх сума дорівнювала одиниці.

3. Кожному з параметрів дається оцінка які для компанії важливі в оцінюваній галузі. Ця оцінка параметрів ведеться в залежно від того, наскільки укладена у параметрі характеристика галузі несе у собі можливості для досягнення цілей фірми. Оцінка ведеться за п'ятибальною шкалою: 5 – найпривабливіший, 1 – найменш привабливий параметр. Наприклад, якщо фірма прагне розширення, а галузь зовсім не зростає, то параметр зростання галузі отримає оцінку 1. Це означає що він несе у собі загрозу для фірми. 4. Оцінка відносної значущості кожного параметра множиться на відповідну оцінку привабливості цього параметра та всі ці твори складаються. У сумі

виходить інтегральна оцінка привабливості галузі. Максимальна оцінка привабливості галузі може бути 5, а мінімальна – 1.

Для того, щоб оцінити конкурентну позицію у їхній галузі, застосовується така процедура.

1. Для кожної галузі, на якій функціонує фірма, складається список ключових факторів для досягнення успіху. Цими факторами можуть бути, наприклад, витрати, продуктивність, дослідницький потенціал, частка ринку і т.п.

2. Розробники визначають відносні ваги факторів, що відображають ступінь їх значущості для досягнення в галузі конкурентної позиції. Сума ваги має дорівнювати одиниці.

3. Для кожного СОБ(продукту) визначається рівень його конкурентної сили у галузі по кожному з ключових факторів успіху. Ступінь конкурентної сили вимірюється від оцінкою від 1 до 5. Якщо розробники ставлять 5, це означає, що з даного фактору успіху стратегічна одиниця бізнесу у своїй галузі має сильну конкурентну позицію. Якщо ж виставляється 1, то конкурентна позиція по фактору, що оцінюється як слабка.

4. Обчислюється загальна оцінка конкурентної позиції СОБ у її галузі. Для цього відносна вага кожного ключового фактору успіху множиться на відповідну оцінку ступеня конкурентної сили стратегічній одиниці бізнесу. Результат додавання дає інтегральну оцінку конкурентної позиції СОБ до її галузі. Після того як отримано оцінку привабливості галузі та оцінку конкурентної позиції, будується матриця позиціонування СОБ.

По горизонталі відкладається конкурентна позиція, а по вертикалі привабливість галузі. Кожна з осей розбивається на три рівні частини, що характеризують ступінь привабливості галузі (висока, середня, низька) та стан конкурентної позиції (доцільне, середнє, погане). Всередині матриці виділяється дев'ять квадратів, потрапляння в які при позиціонуванні СОБ (продуктів) вказує на те, яке місце у стратегії фірми має їм відводитися у майбутньому.

По відношенню до тих СОБ (продуктів), яким вдалося потрапити до квадратів «Успіх», фірма повинна застосовувати стратегію розвитку. Ці бізнес-процеси та продукція мають конкурентну позицію у привабливих галузях, тому їм належить підтримувати роботу підприємства у майбутньому. Бізнес-процеси та продукція, що опинилися у квадраті «Питальний знак» можуть мати досить непогане майбутнє, але для цього фірмі слід докласти великих зусиль та ресурсів для поліпшення їхньої конкурентної позиції. Бізнесом (продуктом), що опинилися у квадраті «Прибутковий бізнес», є джерелом одержання грошей. Вони дуже важливі для підтримки нормальної життя фірми. Але вони можуть померти, тому що привабливість для фірми галузі, де вони знаходяться, низька. Потрапляння у квадрат «Середній бізнес» не дає можливості однозначно судити про подальшу дол. По відношенню до неї рішення може бути прийнято лише за результатами аналізу стану всього портфеля бізнес-процесів та продукції. Хоча значною мірою це зауваження стосується і тих бізнесів (продуктів), що потрапили в один із трьох розглянутих типів квадратів. Щодо СОБ, які потрапили у квадрат «Поразка», слід зробити висновок, що вони перебувають у дуже небажаній позиції, потребують достатньо швидкого та ефективного втручання з метою запобігання можливим серйозним негативним наслідком для фірми.

Використання АВС аналізу значні переваги, такі як: підвищення ефективності товарними запасами і системи управління товарами; підвищення частки високорентабельних товарів без порушення основних принципів асортиментної політики; виявлення пріоритетних товарів, тобто товарів, що приносять максимальний дохід і характеризуються стабільним споживанням; перерозподіл зусиль персоналу залежно від кваліфікації та наявного досвіду; скорочення кількості продажів, утрачених унаслідок відсутності необхідних товарів.

Таким чином, на нашу думку найбільш універсальним та гнучким у подальших дослідженнях проблемних питань формування асортименту

ТОВ «ФЕРОЗИТ» має стати інструментарій АВС-аналізу, який в повній мірі дасть змогу здійснити оцінку усієї структури пропонованих товарів, а у парі із XYZ-аналізом дозволить зрозуміти ключові аспекти управління тими чи іншими групами і категоріями товарів, встановити які з них необхідно вивести з асортименту, а для яких, навпаки, доцільно збільшити страховий запас.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФЕРОЗІТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ФЕРОЗІТ» та його структури асортименту

Юридична адреса ТОВ «ФЕРОЗІТ» — Україна, 48100, Тернопільська обл., Тербовлянський р-н, місто Тербовля, вул. Шевченка, будинок 171. Основним видом діяльності є 23.64 Виробництво розчинів. Форма власності: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Контрагенту «ФЕРОЗІТ» надано код ЄДРПОУ 37961273.

Підприємство ТОВ «ФЕРОЗІТ» має 19 магазинів:

- м. Львів, вул. Шевченка, 317 ferozit@ferozit.ua;
- м. Вінниця, вул. Максима Шимка, 38 vinnytsya@ferozit.com.ua;
- м. Житомир, вул. Малинська, 4 zhytomyr@ferozit.com.ua;
- м. Івано-Франківськ, вул. Максимовича, 14 iv_frankivsk@ferozit.com.ua;
- м. Київ, вул. Будіндустрії, 7, e-mail: kyiv@ferozit.com.ua;
- м. Луцьк, вул. Електроапаратна, 3, e-mail: volyn@ferozit.com.ua;
- м. Мукачево, вул. Академіка Морозова, 19, e-mail: uzhgorod@ferozit.com.ua;
- м. Рівне, вул. Старицького, 50а, e-mail: rivne@ferozit.com.ua;
- м. Тернопіль, вул. Стуса, 1, e-mail: ternopil@ferozit.com.ua;
- м. Хмельницький, вул. Заводська, 155, e-mail: khmelnytsky@ferozit.com.ua;
- м. Чернівці, 1-й провулок Заводський, 25, e-mail: chernivtsi@ferozit.com.ua;
- смт. Баришівка, Київська обл. вул. Б. Хмельницького, 157;
- м. Харків – тимчасово зачинено вул. Маршала Бажанова, 28, магазин фарб «Farbstudio», e-mail: haering.kharkov@gmail.com;
- м. Кропивницький – тимчасово зачинено;
- м. Черкаси – тимчасово зачинено;
- м. Чернігів – тимчасово зачинено, e-mail: s.zelinskyi@mail.ferozit.ua;

- м. Полтава – тимчасово зачинено;
- м. Суми – тимчасово зачинено;
- м. Харків – тимчасово зачинено.

Товариство з обмеженою відповідальністю визнається засноване однією чи кількома особами суспільство, статутний капітал якого поділено на частки визначених установчими документами розмірів; учасники ТОВ не відповідають за його зобов'язаннями та несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах вартості внесених ними вкладів.

Створення підприємства фіксується відповідними документами:

Насамперед, оформляється основний документ - статут підприємства та установчий договір – договір між засновниками про створення юридичної особи.

Основною метою створення Товариства є задоволення потреб населення, здійснення комерційної діяльності для отримання прибутку.

Перед здійсненням компанією будь-якої діяльності, що віднесена законодавством до ліцензованої, ТОВ «ФЕРОЗІТ» отримує відповідні ліцензії на здійснення того чи іншого виду діяльності.

До предметів діяльності відносяться:

- роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
- роздрібна торгівля товарами для дому;
- виробництво розчинів;
- виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик;
- виробництво сухих будівельних сумішей;
- будівельно-монтажні роботи;
- малярні роботи та скління;
- інші роботи із завершення будівництва;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Вищим органом управління ТОВ «ФЕРОЗІТ» є Загальні збори учасників, які можуть бути черговими або позачерговими. Усі учасники мають право бути присутніми на Загальних зборах учасників компанії, брати участь в обговоренні питань порядку денного та голосувати при прийнятті рішень.

Постійно діючим органом управління та контролю за діяльністю виконавчих органів компанії є Рада директорів. Учасники Ради обираються зборах учасників у складі учасників підприємства міста та інших.

ТОВ «ФЕРОЗІТ» є лідером у сфері торгівлі будівельними та оздоблювальними матеріалами на ринку України

У ТОВ «ФЕРОЗІТ» існує кілька рівнів управління: генеральний директор, Виконавчий директор, Начальники служб за напрямками розвитку та функціонування компанії, Начальники відділів компанії.

Відділом, що займається рекламною діяльністю, аналізом даних, стимулюванням збуту, визначенням напрямів розвитку товарного асортименту, формуванням ціноутворення є відділ аналітичного маркетингу і реклами.

На відділ маркетингу в зв'язку з цим лягає відповідальність за генерацію внутрішніх і зовнішніх потоків інформації для досягнення кінцевої мети - оптимізації асортименту з урахуванням затвердженої філософії компанії [27].

Служба створюється та ліквідується наказом генерального директора за поданням виконавчого директора. Службу очолює керівник служби аналітичного маркетингу та реклами, який безпосередньо підпорядкований виконавчому директору. До функціональних напрямків служби аналітичного маркетингу та реклами відносяться:

1. Організація, проведення та контроль роботи із забезпечення підрозділів інформацією про маркетингове середовище.
2. Розробка та реалізація маркетингової стратегії торговельної мережі.
3. Організація та планування роботи довідкової служби.

4. Участь у розробці та реалізації заходів щодо розвитку бізнесу в регіонах.

5. Формування рекламної стратегії підприємства.

6. Відстеження тенденцій зміни рекламного ринку.

7. Формування асортиментної політики.

8. Розробка комплексу заходів щодо стимулювання збуту.

Підприємство ТОВ «ФЕРОЗІТ» має таку структуру товарного асортименту: декоративні штукатурки; клейові суміші; мозаїка; підготовчі засоби; пінопласт; суміші для підлог; фарби; шпаклювальні суміші; штукатурні суміші; супутні матеріали.

Структура товарного асортименту ТОВ «ФЕРОЗІТ» за 2022 рік представлена на рисунку 2.1.

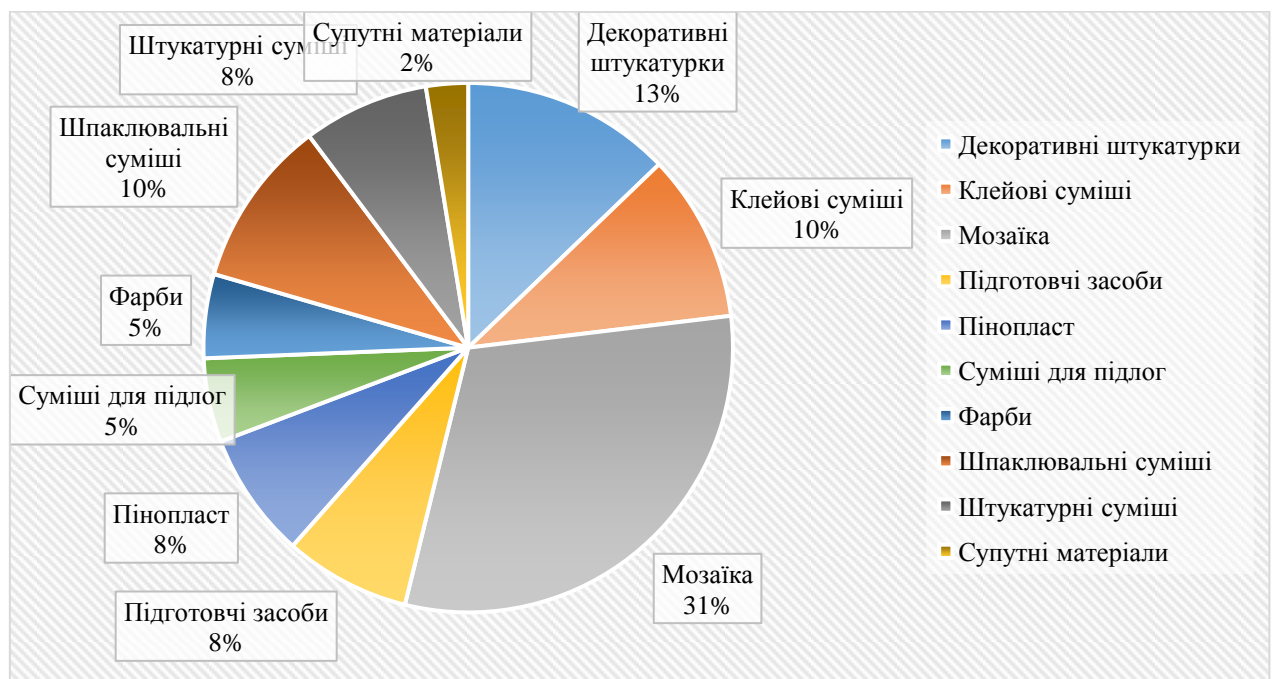


Рис. 2.1. Структура товарного асортименту ТОВ «ФЕРОЗІТ», 2022 р.*

*наведено на основі: фінансова звітність ТОВ «ФЕРОЗІТ»

Згідно рис. 2.1, зазначимо, що у структурі товарного асортименту найбільшу питому вагу займає мозаїка –31%; декоративні штукатурки у т.ч. «Моделююча», «Короїд», «Шуба» –13%; клейові суміші у т.ч. для

облицювання, для систем утеплення, для блоків, для гіпсокартону –10%; шпаклювальні суміші у т.ч. вапняні, гіпсові, цементні, акрилові –10%; штукатурні суміші у т.ч. вапняні, гіпсові, цементні, –8%; підготовчі засоби у т.ч. ґрунтовки, ґрунтувальні фарби –8%; пінопласт у т.ч. 25мм та 35мм –8%; фарби у т.ч. інтер'єрні та фасадні –5%; суміші для підлог –5%. Найменшу питому вагу складають: супутні матеріали –2%.

2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів функціонування системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ»

Оптимально підібраний асортиментний портфель організації сильно впливає на збутову діяльність, що дозволяє керувати часткою маржинального доходу і, часткою чистого прибутку у виручці компанії. При незбалансованій структурі асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих та товарних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної сталості підприємства.

У 2020 році у галузі будматеріалів фахівці зафіксували глибокий спад він був викликаний пандемією COVID-19 що призвело до скорочення споживання.

Можна було б чекати подальшого суттєвого падіння попиту (на 30, навіть 50%), але ставка робиться на програму Президента та Уряду України «Велике будівництво», метою якого є зведення сотень шкіл, дитячих садків, лікарень та тисяч кілометрів автомобільних доріг, частка яких — у бетоні, що може створити стійкий попит на цемент у другій половині 2020 року.

Проте, проблема для цементної галузі України у цей час полягає також і в тому, що криза на внутрішніх ринках змушує багато іноземних компаній шукати нові ринки для збуту продукції, зокрема ті, які є менш захищеними від імпорту обмежувальними заходами своїх урядів [14].

Скорочення попиту всередині країни на обладнання інвестиційного призначення, а також на техніку, що призначена для споживчого ринку. Протягом четвертого кварталу у деяких підлітках ситуація стала. Основною причиною покращення ситуації у четвертому кварталі можна назвати реалізацію заходів державної підтримки.

Експерти прогнозують, що ситуація в на ринку наступного року залишатиметься не простою, але при цьому має обнадійливі тенденції, які були виявлені в четвертому каналі 2020 року, не виключені покращення в динаміці виробництва.

Таблиця 2.1

**Основні внутрішні та зовнішні фактори ризику у функціонуванні
системи управління виробництвом та асортиментом продукції
ТОВ «ФЕРОЗІТ»***

| Найменування | Зміст ризику | Заходи управління** |
|-----------------------------------|--|---|
| Зовнішні фактори | | |
| Галузеві ризики | Зростання конкуренції, зумовленої появою на ринку, продукції що є контрафактною. | Взаємодія з органами державної влади із захисту товарного знаку «ФЕРОЗІТ». Позиціонування продукції, як найбільш якісною та надійною. Гнучка цінова політика. |
| Національні та регіональні ризики | Обсяг імпорту з інших країн | Заходи вжито не були, тому що на вплив даного фактору товариства вплинути не може. |
| Фінансові ризики | Зміни курсу валют | Створення виробничих запасів |
| Правові ризики | Збільшення податкових платежів | Посилення диференціації |
| Галузеві ризики | Відсутність якісних модифікованих добавок в Україні | Створення тісних контактів з постачальниками модифікованих добавок, залучення спеціалістів для їхньої розробки |
| Галузеві ризики | Посилення конкурентної боротьби з іноземними виробниками | Рекламна підтримка, семінари, консультації будівельників, система знижок для оптовиків. |

Продовження таблиці 2.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Внутрішні фактори | | |
| Ризики нововведення | Використання технологічних та технічні інновації. | Проведення випробувань нових видів продукції. Удосконалення конструкцій серійних виробів з метою зниження собівартості. Освоєння нової продукції. Поліпшення якості та надійності виробів, що випускаються. |
| Ризики, пов'язані з діяльністю товариства | Зростання собівартості випускається та реалізованої продукції за рахунок збільшення тарифів | Проведення організаційно-технічних заходів з метою економії кожного з використовуваних ресурсів. |
| Ризики, пов'язані з діяльністю товариства | Недостатня кваліфікація працівників в разі чого виникає великий відсоток браку | Проведення заходів з навчання та підвищення кваліфікації |
| Ризики, пов'язані з діяльністю товариства | Падіння рівня заробітної плати що може призвести до плинності кадрів | Підвищення середнього рівня заробітної плати по підприємству та збільшення нарахувань за понаднормову роботу |

*наведено на основі консультування із практичними працівниками підприємства

**обґрунтовано автором

Для того, щоб загалом представити основні стратегічні цілі діяльності компанії, визначення загального вектору руху розвитку та стратегічних альтернатив можливе використання загальноновизнаного в вітчизняної та зарубіжної практики методу SWOT – аналізу, який дозволяє оцінити, сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та небезпеки. Дана матриця зводить результати досліджень в одну систему, встановлюючи логічні лінії зв'язку між сильними і слабкими сторонами, які мають місце у діяльності підприємства, а так само зовнішніми загрозами та можливостями, які прослужать певними орієнтирами у процесі формулювання стратегії компанії. Для того, щоб наочно продемонструвати зв'язки між усіма переліченими вище елементами і побачити шляхи вирішення проблем необхідно скласти загальну матрицю SWOT (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Матриця SWOT-аналізу управління виробництвом та асортиментом
продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ»***

| | | |
|---|---|---|
| | <p align="center"><u>Можливості:</u></p> <p>1. Наявність неохоплених фірмами перспективних ринків чи сегментів ринку; 2. Зростання виробництва вітчизняних товарів народного споживання 3. Можливість заміщення імпорту 4. Можливість роботи з великими компаніями</p> | <p align="center"><u>Загрози:</u></p> <p>1. Скорочення експорту 2. Високий рівень інфляції 3. Нестабільність політики оподаткування підприємств 4. Жорсткість конкуренції 5. Зростання тарифів на енергію та енергоносії 6. Контрафактна продукція 7. Падіння ринку</p> |
| <p align="center"><u>Сильні сторони:</u></p> <p>1. Основний принцип роботи - скорочення витрат та раціоналізація всього процесу продажів. 2. Робота на досить стабільний і добре відомий сегмент ринку. 3. Гнучка цінова політика. 4. Гнучка виробнича лінія. 5. Велика частка постійних покупців. 6. Мінімальний термін постачання Продукції.</p> | <p align="center"><u>Поле СІМ:</u></p> <p>1. Розвиток науково-дослідних, проектно-конструкторських підрозділів та технологій виробництва високого рівня, здатних здійснювати ексклюзивне виготовлення продукції з заявленим технічним завданням споживача. 2. Укладання договорів на виконання робіт. 3. Збільшення обсягів виробництва. 4. Напрацювання та зміцнення конкурентних переваг. 5. Формування оптимального господарського портфеля з урахуванням рентабельності позицій.</p> | <p align="center"><u>Поле СІЗ:</u></p> <p>1. Проведення рекламних акцій з метою позиціонування продукції, як найбільш якісної та надійної. 2. Вивчення ринку споживачів та їх потреб. 3. Постійний моніторинг цін конкурентів. 4. Взаємодія з органами влади із захисту товарного знаку. 5. Тісна взаємодія з державними замовниками 6. Зміцнення конкурентних переваг.</p> |
| <p align="center"><u>Слабкі сторони:</u></p> <p>1. Підприємство погано адаптовано до нововведень, заснованим на досягненнях сучасних технологій. 2. Слабкий маркетинг. 3. Плинність кадрів. 4. Падіння рівня заробітної плати.</p> | <p align="center"><u>Поле СЛМ:</u></p> <p>1. Створення ефективної програми мотивації та стимулювання працівників. 2. Укладання договорів відстрочки на придбання товарів у постачальників в умовах кризи, завдяки сформованій репутації фірми. 3. Розвиток інноваційної бази підприємства.</p> | <p align="center"><u>Поле СЛЗ:</u></p> <p>1. Гнучка цінова політика для залучення додаткових клієнтів та вже існуючих. 2. Здійснити прогноз дій конкурентів. 3. Удосконалювати свою матеріальну та професійну базу. 5. Створення ефективної системи внутрішньої логістики підприємства. 6. Зниження витрат, за рахунок раціонального використання електроенергії, газу, та ін. ресурсів.</p> |

*здійснено автором

Згідно табл.2.2 виділимо, що всі загрози та слабкі сторони підприємства, можливо, нівелювати за рахунок сильних сторін та деякого впливу зовнішнього середовища, вивчаючи річні звіти підприємства, встановлено, що щорічно підприємства здійснює низку заходів для нейтралізації своїх слабких сторін. Технічне переозброєння, оптимізація виробництва метою скорочення витрат з енергії, щоб підвищити технологічність свого виробництва та бути більш пристосованими до змін і навіть можливо самим виробляти зміни у сфері.

У системі ринкової економіки продавці та споживачі обмінюються товарами на багатьох конкуруючих ринках і обмін забезпечує їм можливість чесно і ефективно займатися бізнесом. Конкуренція спонукає виробників поліпшувати якість товарів, постійно збільшувати їх різноманітність, а споживач має можливість вибрати зі всього цього різноманіття те, що відповідає його вимогам. У кінцевому результаті зростає добробут споживачів, знижуються ціни на традиційні види продукції та послуг, на ринку постійно з'являються нові товари і нові виробники [22].

Проте зараз процес дослідження конкуренції в організаціях становить собою стохастичний процес. Тому узагальнення теоретичних підходів щодо наукової сутності конкуренції та обґрунтування етапів і методів дослідження конкуренції є своєчасним і актуальним.

Кількість та якість конкурентів за основними видами діяльності підприємства за даними на 2022 р. складає близько чотирьох конкурентів на кожен напрямок (табл. 2.3).

Частка декоративної штукатурки, виробленої ТОВ «Ферозіт» становить близько 25% за показниками на 2021 рік. Частка збуту на ринку шпаклювальних сумішей за підсумками 2021 року склала близько 15%, біля 13% на ринку клейовий сумішей та 10% пінопласту. При аналізі конкурентів необхідно оцінити напрямки, сильні та слабкі сторони їх діяльності і діапазону можливих дій для підвищення свого стану як у окремому сегменті споживачів, так і у комплексі.[11]

Таблиця 2.3

Конкуренти ТОВ «ФЕРОЗИТ» на різних ринках*

| Сегмент ринку | Назва конкурента |
|--|----------------------------------|
| Штукатурка | Альба, BauGut, Ceresit, KREISEL |
| Декоративна штукатурка в т.ч. Мозаїка-штукатурка | Feidal, KREISEL, LeoMix, Triora |
| Клейові суміші | Ceresit, Siltek, BauGut, Момент |
| Шпаклювальні суміші | Knauf, Sniezka, Triora, BauGut |
| Пінопласт | BauGut, Hirsch, Eurobud, Penosil |

*наведено на основі консультування із практичними працівниками підприємства

Не дивлячись на значну кількість конкурентів основними конкурентними перевагами ТОВ «ФЕРОЗИТ» на цільовому ринку збуту є:

1. Постійна робота у сфері підвищення якісних характеристик виробів, що випускаються. Система якості на заводі сертифікована за міжнародним стандартам ISO 9001-2000.

2. Створення та збереження довгострокових відносин з постійними покупцями товарів, що склалися в результаті стабільних відносин, та відповідальності сторін.

3. Мінімальний термін постачання, різноманітні варіанти постачання.

З перерахованих вище конкурентних переваг можна зрозуміти, що підприємство має певні перспективи у розвитку та конкурентної боротьби і повною мірою усвідомлює та користується ними.

2.3. Оцінка показників ефективності управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗИТ»

На сьогодні, ми вважаємо, що важливою складовою асортиментної політики підприємства є аналіз ефективності його товарного асортименту, який визначається здійсненням оцінки показників ефективності управління виробництвом. Базовими показниками зазначеного аналізу та оцінки є такі

показники як виручка від реалізації, рентабельність продаж, довгострокові та поточні зобов'язання, розмір активів та фондів.

Основними документами вхідних та вихідних даних є звіти про номенклатуру реалізованої продукції за досліджуваний період. За даними обсягу реалізованої продукції можна дійти висновку, як у аналізованому періоді з кожної групи відбувається збут продукції. Далі доцільно проаналізувати, яку частку асортименті становить кожна асортиментна група. Потім слід провести порівняльний аналіз обсягу реалізованої продукції за групами асортиментних позицій із асортиментним переліком товарів. Отримані результати дозволять отримати інформацію про те, чи відповідають обсяги продажу за окремими асортиментними групами кількості їх найменувань в асортименті.

Серед фінансово-економічних показників найбільш важливими при оцінці ефективності діяльності підприємства є: виручка від реалізації продукції, прибуток (збиток) від продажів, продуктивність праці. Темпи зростання зазначених показників відображені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Темпи зростання показників фінансово-господарської
діяльності ТОВ «ФЕРОЗІТ», 2017-2020 рр.***

| Показник | 2017р. | 2018р. | 2019р. | 2020р. | Темп зростання, % |
|---|----------|----------|----------|-----------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн. | 420000 | 750000 | 1000000 | 1700000 | 170 |
| Собівартість реалізованої продукції | (320000) | (590000) | (780000) | (1200000) | 153,8 |
| Розмір активів, тис. грн. | 120000 | 240000 | 390000 | 550000 | 141,1 |
| Запаси (в тому числі): | 80000 | 130000 | 120000 | 170000 | 141,7 |
| виробничі запаси | 21520 | 49400 | 63360 | 46920 | 74,1 |

Продовження таблиці 2.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--------|--------|--------|--------|-------|
| незавершене виробництво | 0 | 0 | 0 | 0 | — |
| готова продукція | 0 | 0 | 0 | 101660 | — |
| товари | 58480 | 80600 | 156640 | 21420 | 13,7 |
| Всього зобов'язань, тис. грн.: | 120000 | 240000 | 380000 | 520000 | 136,8 |
| довгострокові зобов'язання | 0 | 0 | 0 | 21008 | — |
| поточні зобов'язання | 120000 | 240000 | 380000 | 498992 | 131,3 |
| Чисті активи, тис. грн. | -300 | 6000 | 10000 | 20000 | 200 |
| Персонал, осіб | 229 | 736 | 947 | 1350 | 142,6 |
| Дебіторська торгова заборгованість | 75000 | 120000 | 150000 | 210000 | 140 |
| Торгова та інша кредиторська заборгованість | 50000 | 75000 | 210000 | 290000 | 138,1 |

*наведено та розраховано автором на основі звітності ТОВ «ФРОЗІТ»

За даними, представленими в табл. 2.4, можна зробити кілька висновків:

1. Темп зростання виручки від реалізації спостерігався у 2020 році порівняно з 2019 роком та становив 170%. Це свідчить про те, що темпи зростання виручки від реалізації зростають, а разом з тим позитивно характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства.

2. За даними таблиці, також зафіксуємо, що відбулось збільшення чисельності працівників підприємства за 2017 – 2020 роки на 590 %. Це відбулося через збільшення обсягів виготовлення та відкриття нових магазинів.

3. Собівартість зросла на 153.8% порівняно з попереднім роком що є нормально через збільшення обсягів виготовлення продукції.

4. Запаси збільшились на 141,7% порівнюючи з 2019р, виробничі запаси зменшились на 16400 тис.грн.(25.9%)

5. Зобов'язання підприємства зросли на 140000 тис. грн. (136,8%) порівняно з попереднім роком більшу частину з них складають поточні зобов'язання 118992 тис.грн.

6. Дебіторська торгова заборгованість збільшилась на 60000 тис. грн. (140%) таке зростання є нормальним враховуючи збільшення обсягів виробництва.

В цілому, у динаміці наведених показників спостерігається позитивне зростання за усіма позиціями.

Виходячи з цього, пропозиція організацією максимально широкого асортименту товарів пояснюється бажанням надати покупцям вибір виробів на будь-який смак та зберегти себе від невдачі через концентрацію на одному товарному сегменті. Особлива увага приділяється вивченню стану запасів по внутрішньому асортименту, що дозволяє вживати конкретні заходи з обліку зрушень в обсязі та структурі попиту, впливати на своєчасну розбудову асортименту

Умовою досягнення високих кінцевих результатів торговельної політики організації є постійне продумане формування товарних запасів та вмиле управління ними. Прийняття рішень у процесі управління товарними запасами впливає всі сторони господарську діяльність, зміна обсягу товарообігу, величину доходів, витрат звернення, прибуток і рентабельність. Тому для розглянутої організації все більш важливою функцією стає аналіз ефективності та оцінка політики управління асортиментом та запасами. Ефективним способом визначення основної групи товарів, що сприяють формуванню прибутку, є оцінка товарного асортименту. У рамках цього методу позиції асортименту товарів поділяються на три категорії: найважливіші (А), важливі (В) та менш важливі (С). Критерієм може бути частка прибутку, яку даний товар забезпечує нині чи яку може дати в перспективі. АВС-аналіз спирається на прояв у економіці принципу У. Парето: «за більшість можливих результатів відповідає щодо невелике число причин». Нині цей принцип найчастіше називають «правило 20 на 80», тобто.

20% товарів приносять 80% прибутку. У категорію А входять найцінніші товари – лідери продажів. Їхня частка в асортименті, як правило, становить близько 20%. Ця категорія забезпечує приблизно 80% товарообігу. До категорії В входять менш важливі для організації товари. Категорія С – це асортимент найменш важливих товарів.

Розглянемо групи асортименту ТОВ «ФЕРОЗІТ» представлені в Додатку 1: Мозаїка – 48 найменувань товару; Фарби: Інтер'єрі – 12 найменувань товару, Фасадні – 6 найменувань товару; Шпаклювальні суміші: вапняні – 2 найменувань товару, гіпсові – 3 найменувань товару, цементні – 2 найменувань товару, акрилові – 2 найменувань товару; Клейові суміші: для облицювання – 10 найменувань товару, для систем утеплення – 7 найменувань товару, для блоків – 4 найменувань товару, для гіпсокартону – 1 найменувань товару; Підготовчі засоби: ґрунтівки – 4 найменувань товару, ґрунтувальні фарби – 4 найменувань товару; Штукатурні суміші: вапняні – 2 найменувань товару, гіпсові – 2 найменувань товару, цементні – 2 найменувань товару; Суміші для підлог: стяжки – 1 найменування товару, самовирівнювальні – 2 найменувань товару; Декоративні штукатурки: «шуба» – 10 найменувань товару, «короїд» – 11 найменувань товару; Пінопласт: 25мм – 3 найменувань товару, 35мм – 5 найменувань товару.

Результати АВС-аналізу асортименту продукції ТОВ «ФРЕЗІТ» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

АВС-аналіз асортименту товарів ТОВ «ФЕРОЗІТ»*

| № | Показник | Грн. | Часта в загальній структурі, % | Частка в загальній структурі зростаючим темпами, % | Група АВС |
|---|---|------|--------------------------------|--|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | FEROMAL: 32 CLASSIC, 32 GOLD, 32 SILVER, 32 ULTRA | 2650 | 5,92 | 5,92 | А |
| 2 | FEROMAL: 60 1.5мм База АВ, 60 2.0мм База АВ | 2149 | 4,80 | 10,72 | А |
| 3 | FEROMAL: 45 1.5мм База АВ, 45 2.0мм База АВ | 1799 | 4,02 | 14,74 | А |
| 4 | FEROMAL: 65 2.0мм База АВ, 65 2.5мм База АВ | 1789 | 4,00 | 18,73 | А |

Продовження таблиці 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|--|---------|------|-------|---|
| 5 | FEROMAL 80 БАЗА А | 1759 | 3,93 | 22,66 | А |
| 6 | FEROMAL: 65 2.5мм База С, 45 1.5мм База С | 1749 | 3,91 | 26,57 | А |
| 7 | ФЕРОЗИТ 33 Мозаїка: С 013, С 015, С 016, С 017, С 018, С 019, С 020, С 023, С 024, С 025, С 026, С 032, С 033, С 034, С 035, С 036, С 037, С 038, Т 054, Т 111, Т 112, Т 113, Т 114, Т 121, Т 124, Т 125, Т 126, Т 131, Т 132, Т 133, Т 134, Т 135, Т 136, Т 137, Т 138, Т 139, Т 140, Т 142, Т 144, Т 145, Т 146, Т 147, Т 148, Т 153, Т 154, Т 155, Т 156, Т 157 | 1650 | 3,69 | 30,25 | А |
| 8 | FEROMAL: 75 БАЗА А, 70 | 1489 | 3,33 | 33,58 | А |
| 9 | FEROMAL 75 БАЗА С | 1439 | 3,21 | 36,79 | А |
| 10 | FEROMAL: 44 1.5мм База АВ, 44 2.0мм База АВ | 1429 | 3,19 | 39,98 | А |
| 11 | FEROMAL: 55 2.5мм База АВ, 55 2.0мм База АВ | 1399 | 3,12 | 43,11 | А |
| 12 | ФЕРОЗИТ 35 PREMIUM | 1373 | 3,07 | 46,17 | А |
| 13 | FEROMAL: 44 1.5мм База С, 44 2.0мм База С | 1329 | 2,97 | 49,14 | А |
| 14 | FEROMAL: 55 2.0мм База С, 55 2.5мм База С | 1299 | 2,90 | 52,04 | А |
| 15 | ФЕРОЗИТ 35 GRAFIT FASAD | 1155,75 | 2,58 | 54,63 | А |
| 16 | ФЕРОЗИТ 35 SUPER | 1107 | 2,47 | 57,10 | А |
| 17 | FEROMAL 52 | 1049 | 2,34 | 59,44 | А |
| 18 | FEROMAL 70 БАЗА А | 999 | 2,23 | 61,67 | А |
| 19 | FEROMAL 30 Acrylweiss | 959 | 2,14 | 63,81 | А |
| 20 | ФЕРОЗИТ 35 LUX, FEROMAL 70 БАЗА С | 928 | 2,07 | 65,89 | А |
| 21 | FEROMAL 12 | 879 | 1,96 | 67,85 | А |
| 22 | ФЕРОЗИТ 35 EXTRA | 790,05 | 1,76 | 69,61 | А |
| 23 | ФЕРОЗИТ 25 PREMIUM | 738 | 1,65 | 71,26 | А |
| 24 | Ферозіт 17 | 699 | 1,56 | 72,82 | А |
| 25 | FEROMAL: 11, 25, 30 Acrylcolor База А 37, ФЕРОЗИТ: МЕГАФЛЕКС, 37 | 659 | 1,47 | 74,30 | А |
| 26 | FEROMAL 30 Acrylcolor База С | 649 | 1,45 | 75,74 | А |
| 27 | ФЕРОЗИТ 11 | 635 | 1,42 | 77,16 | А |
| 28 | ФЕРОЗИТ 25 EXTRA | 538 | 1,20 | 78,36 | А |
| 29 | ФЕРОЗИТ 300 | 529 | 1,18 | 79,55 | А |
| 30 | FEROMAL 1 | 519 | 1,16 | 80,71 | В |
| 31 | Ферозіт: 200, 201 | 499 | 1,11 | 81,82 | В |
| 32 | Ферозіт 10 Вапняна гладь | 439 | 0,98 | 82,80 | В |
| 33 | Ферозіт: 212, 213 | 419 | 0,94 | 83,74 | В |
| 34 | Ферозіт 105 | 395 | 0,88 | 84,62 | В |
| 35 | Ферозіт 115 | 379 | 0,85 | 85,46 | В |
| 36 | Ферозіт: 111, 340 | 329 | 0,73 | 86,20 | В |
| 37 | Ферозіт: 305, Грунт 1, 405 | 299 | 0,67 | 86,87 | В |
| 38 | Ферозіт Грунт 15 | 297 | 0,66 | 87,53 | В |
| 39 | Ферозіт: Грунт 2, 25 LUX | 293 | 0,65 | 88,19 | В |
| 40 | Ферозіт 108 | 285 | 0,64 | 88,82 | В |
| 41 | Ферозіт: 320, 110; FEROMAL 9 KALKTÜNCHE | 275 | 0,61 | 89,44 | В |
| 42 | Ферозіт 103 | 253 | 0,57 | 90,00 | В |
| 43 | Ферозіт 325 | 243 | 0,54 | 90,54 | В |
| 44 | Ферозіт Грунт 2 | 239,5 | 0,53 | 91,08 | В |
| 45 | Ферозіт 252 | 235 | 0,52 | 91,60 | В |

Продовження таблиці 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|--------------------------------|---------|--------|--------|---|
| 46 | Ферозіт 427 | 223 | 0,50 | 92,10 | B |
| 47 | SHPATEN Termoflex; Ферозіт 250 | 219 | 0,49 | 92,59 | B |
| 48 | Ферозіт Файний Грунт 3 | 215 | 0,48 | 93,07 | B |
| 49 | Ферозіт: 119, 310 | 209 | 0,47 | 93,54 | B |
| 50 | Ферозіт 100 PREMIUM | 207 | 0,46 | 94,00 | B |
| 51 | Ферозіт 109 | 197 | 0,44 | 94,44 | B |
| 52 | Ферозіт 114 | 195 | 0,44 | 94,88 | B |
| 53 | Ферозіт 120 | 179 | 0,40 | 95,28 | C |
| 54 | Ферозіт 1 | 175 | 0,39 | 95,67 | C |
| 55 | Ферозіт: 231, | 173 | 0,39 | 96,05 | C |
| 56 | Ферозіт: 227, 212 | 169 | 0,38 | 96,43 | C |
| 57 | Ферозіт 240 | 167 | 0,37 | 96,80 | C |
| 58 | Ферозіт 240 | 165 | 0,37 | 97,17 | C |
| 59 | Ферозіт 100 | 159 | 0,36 | 97,53 | C |
| 60 | Ферозіт 140 | 155 | 0,35 | 97,87 | C |
| 61 | Ферозіт: 220, 235 | 145 | 0,32 | 98,20 | C |
| 62 | Ферозіт 230 | 142 | 0,32 | 98,51 | C |
| 63 | Ферозіт 219 | 139,5 | 0,31 | 98,83 | C |
| 64 | Ферозіт 425 | 139 | 0,31 | 99,14 | C |
| 65 | Ферозіт: 229, 101, 229 | 137 | 0,31 | 99,44 | C |
| 66 | Ферозіт СУПЕР | 127 | 0,28 | 99,73 | C |
| 67 | SHPATEN FLIESEN | 123 | 0,27 | 100,00 | C |
| | | 44773,8 | 100,00 | | |

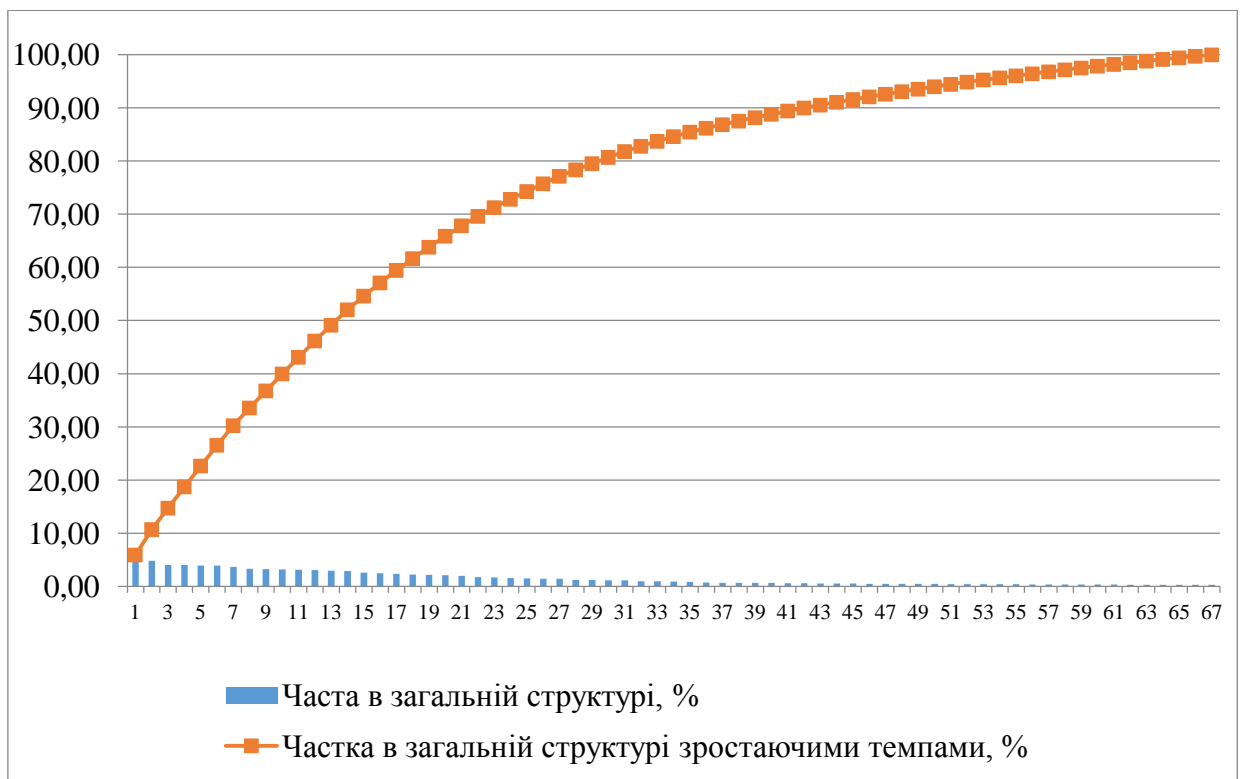
*побудовано автором на основі даних: [<https://ferozit.ua>]

Згідно табл. 2.5 та рис. 2.2 зазначимо, за результатами АВС-аналізу продукції підприємства ми спостерігаємо, що товари групи категорії А становлять 80,0% від частки в загальній структурі також на них припадає 29 товарних груп.

Питома вага товарної групи категорії В до загального обсягу реалізації продукції становить 15,0% і С – 5,0%. З цього випливає, що основна увага під час проведення асортиментної політики ТОВ «ФЕРОЗІТ», потрібно звертати на продукцію категорії А, на яку припадають головні прибутки, тому товари саме цієї категорії граничною мірою підходять для встановлення асортиментної політики на основі досліджень цінкових переваг споживачів.

На рис. 2.2 наведено кумулятивну криву АВС-аналізу асортименту продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ», яка показує що частка в загальній структурі активно зростає по 29 товарну групу у таблиці АВС аналізу, саме ці 29 товарних груп повинні становити 80% доходів підприємства тому на них в першу чергу потрібно орієнтуватись, 15% доходів підприємства від реалізації

продукції становлять 22 товарні групи та останні 5% займають 14 товарних груп.



**Рис.2.2. Кумулятивна крива ABC-аналізу асортименту продукції
ТОВ «ФЕРОЗИТ»***

*побудовано автором на основі результатів табл. 2.5

Виходячи із представлених табл. 2.5 та рис. 2.2 підприємству потрібно зосередитись на товарах групи А оскільки основний дохід йде від неї, потрібно збільшити кількість виробничих запасів для даних товарних груп. Найбільшу частку в загальній структурі групи А складають продукти FEROMAL 32, CLASSIC, FEROMAL 32 GOLD, FEROMAL 32 SILVER, FEROMAL 32 ULTRA вона становить 5,92%.

В товарах групи В потрібно діяти залежно від ситуації на ринку та на підприємстві якщо вона дозволяє то зосередитись на 6 перших товарних групах та простимулювати їх до них входять FEROMAL 1, Ферозіт

200, Ферозіт 201, Ферозіт 10 Вапняна гладь, Ферозіт 212, Ферозіт 213, Ферозіт 105.

У товарній групі С потрібно зняти з виробництва продукти які мають найменшу частку у загальній структурі ними є : Ферозіт 219, Ферозіт 425, Ферозіт 229, Ферозіт 101, Ферозіт 229, Ферозіт СУПЕР, SHPATEN FLIESEN.

Отже ТОВ «ФЕРОЗІТ» є лідером у сфері торгівлі будівельними та оздоблювальними матеріалами на ринку України У ТОВ «ФЕРОЗІТ» існує кілька рівнів управління: генеральний директор, Виконавчий директор, Начальники служб за напрямками розвитку та функціонування компанії, Начальники відділів компанії. У структурі товарного асортименту найбільшу питому вагу займає мозаїка –31%; декоративні штукатурки у т.ч. «Моделююча», «Короїд», «Шуба» –13%; клейові суміші у т.ч. для облицювання, для систем утеплення, для блоків, для гіпсокартону –10%; шпаклювальні суміші у т.ч. вапняні, гіпсові, цементні, акрилові –10%; штукатурні суміші у т.ч. вапняні, гіпсові, цементні, –8%; Підготовчі засоби у т.ч. ґрунтовки, ґрунтувальні фарби –8%; Пінопласт у т.ч. 25мм та 35мм –8%; Фарби у т.ч. інтер'єрні та фасадні –5%; Суміші для підлог –5%. Найменшу питому вагу складають: супутні матеріали –2%.

За даними, представленими в таблиці 2.4, можна зробити кілька висновків: Темп зростання виручки від реалізації спостерігався у 2020 році порівняно з 2019 роком та становив 170%. Це свідчить про те, що темпи зростання виручки від реалізації зростають, а разом з тим позитивно характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства; За даними таблиці, також зафіксуємо, що відбулось збільшення чисельності працівників підприємства за 2017 – 2020 роки на 590 %. Це відбулося через збільшення обсягів виготовлення та відкриття нових магазинів; Собівартість зросла на 153.8% порівняно з попереднім роком що є нормально через збільшення обсягів виготовлення продукції; Запаси збільшились на 141,7% порівнюючи з 2019р, виробничі запаси зменшились на 16400 тис. грн.(25.9%); Зобов'язання підприємства зросли на 140000 тис. грн. (136,8%) порівняно з попереднім

роком більшу частину з них складають поточні зобов'язання 118992 тис. грн; Дебіторська торгова заборгованість збільшилась на 60000 тис. грн. (140%) таке зростання є нормальним враховуючи збільшення обсягів виробництва. В цілому, у динаміці наведених показників спостерігається позитивне зростання за усіма позиціями.

За результатами ABC-аналізу продукції підприємства ми спостерігаємо, що товари групи категорії А становлять 80,0% від частки в загальній структурі також на них припадає 29 товарних груп. Питома вага товарної групи категорії В до загального обсягу реалізації продукції становить 15,0% і С – 5,0%. З цього випливає, що основна увага під час проведення асортиментної політики ТОВ «ФЕРОЗІТ», потрібно звертати на продукцію категорії А, на яку припадають головні прибутки, тому товари саме цієї категорії граничною мірою підходять для встановлення асортиментної політики на основі досліджень цінкових переваг споживачів.

На сьогодні, фірми в своїй діяльності по збуту прагнуть впливати на споживача через комунікаційну політику основними завданнями якої є: інформування, переконання споживачів, нагадування і формування іміджу з метою створення найбільш повного уявлення про виріб або послугу. Тому розглянемо зарубіжний досвід управління асортиментом продукції.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФЕРОЗІТ»

3.1. Зарубіжний досвід управління виробництвом та асортиментом продукції та його впровадження в практику вітчизняних підприємств

У сучасному світі торгівля – одна з найбільш стабільних та динамічних галузей в економіці, що розвиваються. Виникнення нових форматів, зміни в оптовій торгівлі, поява на ринку великих іноземних гравців, перетворення в комунікаційному середовищі - все це в результаті призводить до посилення конкуренції на вітчизняних ринках та ставить питання про використання найсучасніших концепцій управління торговими підприємствами.

Сучасний покупець абсолютно впевнений, що потрібні йому товари завжди є у відвідуваних ним магазинах. Споживача зовсім не турбує, яким чином всі ці товари потрапляють у магазини та які зусилля ці магазини повинні зробити, щоб покупець був задоволений самим товаром та процесом його покупки. Споживач вже не хоче і не чекатиме, коли потрібний йому товар завезуть до магазину. Якщо його немає в наявності, він піде в інший магазин. Тому цілком очевидно, що система формування товарного асортименту, що є інструментом асортиментної політики роздрібного підприємства, відіграє важливу роль у задоволенні споживачів та управлінні їх попитом.

Розглянемо деякі приклади практичного підходу до управління товарним асортиментом за кордоном. Прагнучи залучити якомога більше покупців у магазини та збільшити обсяги продажу та прибуток, підприємства роздрібної торгівлі за останні десятиліття різко збільшили асортимент товарів, що пропонуються покупцям. Наприклад, у звичайному американському продовольчому супермаркеті покупцям нині пропонується понад 47 тисяч найменувань продуктів, що у 2 рази перевищує асортимент,

пропонований цим типом магазину 10 років тому. За цей же період темпи зростання асортименту у цих магазинах значно перевищували темпи зростання торгових площ та торгових полиць магазинів.

У керівництві провідних західних компаній все більшого поширення набуває погляду на якість продукції як основну умову забезпечення успіху на ринку. На думку низки американських фахівців, з допомогою цього чинника забезпечується приблизно 80% успіху підприємства, функціонуючої у сфері промислового виробництва.

З-поміж розвинених країн із ринковою економікою усвідомлення всієї важливості проблеми сучасному відбулися спочатку Японії. Вирішення проблеми асортименту в Японії було дуже успішним.

Загальний досвід Японії з управління виробництва та асортименту, до основних його особливостей на цей період можна віднести:

- виховання у кожного виробника виключно шанобливого ставлення до замовників та споживачів;
- реальне виконання принципів комплексного управління;
- участь всіх підрозділів та працівників у забезпеченні та управлінні якістю;
- безперервне систематичне навчання кадрів питанням забезпечення та управління, що гарантує високий рівень підготовки у цій галузі всіх працівників фірм;
- впровадження розвиненої системи інспектування всієї діяльності щодо забезпечення та управління;
- створення та реалізація глибоко опрацьованих комплексних програм з контролю за якістю та оптимальних планів щодо їх виконання;
- наявність у сфері виробництва високоякісних засобів праці (з терміном експлуатації до 3-5 років);
- наявність виключно розвиненої системи пропаганди та сумлінної праці;

– сильний вплив з боку держави на важливі напрями підвищення рівня забезпечення конкурентоспроможності продукції.

У фірмах Японії збирають і використовують дані про якість продукції, що експлуатується у споживачів (принцип «простереження за продукцією»). Збір інформації виробляється як для своєї продукції, так і для продукції конкурентів. Ці дані дозволяють оцінити якість продукції фірми та визначити контрольні показники для покращення власної продукції порівняно з конкуруючими фірмами.

У практиці забезпечення якості відомі методи Тагуті, які широко використовуються спочатку в японській промисловості, а потім і в західних країнах. Ці методи припускають загальний (тотальний) контроль усім стадіях життєвого циклу продукції.

У США втілюються у життя ідеї системного підходу до управління. У цьому більшість дій з управління асортиментом носить, переважно, технічну та організаційну спрямованість. Відповідні служби американських підприємств активно вивчають та аналізують витрати на забезпечення. При цьому особливу роль в американській промисловості грають керівники, які приділяють цим питанням, як правило, половину свого робочого часу, інакше компанія не мала б шансів на процвітання. Для реалізації цих та інших методів у багатьох фірмах використовуються такі технічні засоби, які автоматично здійснюють збирання, накопичення, обробку даних та видачу результатів застосування статистичних методів.

У відповідальність виробників дуже висока, що призводить, як правило, до значного скорочення випуску дефектної продукції та покращення діяльності в галузі гарантійного обслуговування та сервісу. Експлуатація, технічне обслуговування та гарантійний ремонт дають додаткову інформацію щодо ступеня задоволення потреб продукції даного рівня та визначають напрями його покращення.

Характерною особливістю американських фірм у час є чітко оформлених систем управління. У таких системах передбачено виконання

ефективно структурованих та добре відпрацьованих програм з впровадження комплексу заходів за схемою «людина – машина – інформація», що забезпечують необхідну результат та зниження витрат.

У Німеччині товарний асортимент усіх роздрібних товарів магазинів з 2000 до 2010 року збільшився на 30%. Однак дослідники не завжди знаходять підтвердження тому, що роздрібна торгівля виграє від такого різкого збільшення асортиментного розмаїття, оскільки, з одного боку, покупці можуть і не оцінити продовження дроблення асортименту, і це призводить до додаткових витрат самого торговельного підприємства щодо постійного оновлення товарних запасів. Не випадково найбільші роздрібні компанії США, такі як Walmart, Kroger Co, Walgreens, з 2009 року роблять дії щодо зниження свого товарного асортименту на 15%. Ефективне керування товарним асортиментом вимагає чіткого розуміння процесу прийняття рішень покупцями та досягнення певної рівноваги між вигодами та витратами компаній при зміні товарного асортименту. Значення для вибору магазину покупцем займає третє місце після розташування торговельного підприємства та рівня цін у ньому. Але водночас є чимало робіт, які доводять, що нині покупці більше реагують на зміни у товарному асортименті магазину, а не зміни рівня роздрібних цін. На ймовірність того, що покупці виберуть той чи інший магазин, більшою мірою впливає наявність у асортименті даного магазину улюблених (переважних) покупцями торгових марок та їх кількість у рамках товарної лінії, і майже не впливає кількість товарних ліній.

Висока надійність німецької продукції результат добре налагодженої системи учнівства - системи відносин «майстер - учень» серед виробничих робітників і службовців. В управлінні дотримуються принципу: дороге виробництво має мати надійну систему забезпечення якості.

Оптимізацію загальних витрат на необхідно здійснювати з урахуванням собівартості виготовлення виробу.

У теорії та практиці організації внутрішньофірмового управління в Німеччині велике значення приділяється принципу делегування відповідальності. Цей принцип передбачає, що кожна ланка управління, зокрема і окремий працівник, мають область відповідальності, тобто коло основних завдань, які мають вирішити самостійно. Такі ланки управління що неспроможні передавати свої функції ні вниз, ні вгору по ієрархії управління та несуть персональну відповідальність їх виконання.

І хоча покупці, як і раніше, приділяють велику увагу рівню цін і зручності покупки, пов'язаної з розташуванням магазину, асортимент пропонує товарів іноді переважає значення ціни та розташування. У те ж час, як свідчать дослідження американських фахівців, немає і не може бути універсального підходу до проблеми товарного асортименту в торгівлі, оскільки у кожному конкретному випадку на результати зміни товарного асортименту компанії впливають характеристики товарів і послуг переваги покупців.

У Франції концепція загальнофірмового управління з'явилася та отримала свій розвиток у дослідному центрі фірми IBM-France у 1980 році. Вона ґрунтувалася на 3 базових положеннях:

- приймається єдине всім працівників фірми визначення цілей і, виходячи, з цього сформується політика;
- створення передумов «робити все добре з першого разу». При цьому в нових процесах слід передбачати вузькі місця, щоб уникнути аварій та;
- організується бездефектна робота, орієнтована постійне поліпшення всіх процесів виробництва, а чи не на прийнятний рівень.

Для втілення на практиці цих положень у фірмі дотримуються трьох принципів управління:

- свідома участь дирекції та всіх керівних працівників;
- мобілізація всього персоналу фірми на участь у діяльності щодо покращення якості кінцевої продукції;

– проведення роботи з покращення всіх структурних підрозділів підприємства, а не лише у технічній сфері.

Виникнення спільного ринку в Європі в рамках ЄС дало поштовх стандартизації продукції, систем якості та їхньої сертифікації в масштабах Європи. У 1946 році утворилася Міжнародна організація зі стандартизації ISO як спеціалізована організація ООН із центром у Женеві. У 1987 році було розроблено серію стандартів ISO 9000, в основу яких покладено стандарт Британської організації зі стандартизації. Стандарти ISO переглядаються кожні вісім років з внесенням змін в них при необхідності. Це допомагає переконатися, що вони залишаються дієвим інструментом на торговельному ринку [43]. Дослідження, проведені в дев'яти країнах (Китай та країни Південно-Східної Азії), показали, що фірми, що впровадили системи управління якістю та сертифікували їх відповідність стандартам ISO серії 9000, змогли значно збільшити ринкові частки, розширити експорт, підвищити імідж своїх товарних марок.

У Великій Британії відзначається підвищена увага до сертифікації систем якості на малих підприємствах, зайнятих у сфері виробництва, і обслуговування. Міністерство торгівлі та промисловості безоплатно надає консультації та послуги з аналізу господарської діяльності малих фірм з метою заохочення впровадження стандарту BS 5750/ISO 9000 та подальшої сертифікації системи якості. Загалом у Великій Британії сертифікували системи якості понад 60 тисяч фірм.

Багато керівників вітчизняних компаній для підвищення конкурентоспроможності та якості продукції пішли шляхом впровадження систем менеджменту якості за стандартом ISO 9001. Проте більшість цих проектів або закінчилося невдачею, або звелось лише до отримання сертифіката відповідності і в результаті не призвело до очікуваних результатів.

Підвищення ефективності використання основних виробничих фондів на підприємстві, на сьогодні, є важливим резервом підвищення ефективності

діяльності самого виробництва, що полягає в досягненні найбільших результатів при відповідному рівні розвитку продуктивних сил, порівняно з витратами праці, використаними на створення суспільного продукту [29].

Визначення раціонального набору пропонованих покупцям товарів становить суть управління товарним асортиментом роздрібної компанії торгівлі. Незважаючи на давно визнану всіма важливість управління асортиментом, не існує універсального рішення для управління товарним асортиментом, а наявні теоретичні та практичні підходи до вирішення проблеми розглядають лише деякі фактори, що навіть можуть ускладнювати планування асортименту.

На практиці роздрібні підприємства мають періодично переглядати свій товарний асортимент з кількох основних причин, серед яких слід зазначити: сезонність, вступ до магазинів нових товарів та зміна смаків або переваг споживачів. Асортимент магазину визначається набором товарів, наявних уданому магазині в даний момент часу.

«Один з основних напрямків удосконалення системи менеджменту є конкретний підхід із закінченим етапом управління при визначенні організаційної структури, конкретних прав і обов'язків працівників, міри відповідальності, відповідно своїх посадових функцій керівника та фахівців різних рівнів» [26].

Управління товарним асортиментом або планування (в англomовній літературі використовується термін *assortment planning* і ніколи не зустрічається *assortment management*) – це процес визначення раціонального набору та пропорцій пропонованих покупцям товарів. Процес управління товарним асортиментом істотно відрізняється в залежності від характеристики, напряму магазину та виду товару, але можна описати деякі загальні для великої кількості торгових підприємств риси. Більшість компаній роздрібної торгівлі використовують один і той же асортименти для всіх своїх підприємств, за винятком невеликих магазинів. але є низка великих роздрібних торговців, які прагнуть адаптувати свій асортимент для окремих

цілей. Наприклад, у США компанії Wal-Mart, Macys, Best Buy та Home Depot прагнуть урізноманітнити товарний асортимент з урахуванням місцевих смаків споживачів. Крайнім випадком може бути ситуація, коли роздрібна компанія створює унікальний асортимент товарів для кожного свого магазину з урахуванням смаків та переваг міс покупців. Але зазвичай це стає нерозумним, оскільки витрати на управління таким асортиментом занадто високі. Дослідження показали, як у середині 1980-х – на початку 1990-х років зростання кількості товарів на споживчому ринку випереджав збільшення площ магазинів. А це, своєю чергою, поставило перед дослідниками питання, чи не є збільшення різноманітності товарів у магазинах надмірним, оскільки багато продавців стали вдаватися до стратегії ефективного асортименту, прагнучи максимізувати рівень прибутку за рахунок відмови від товарів, що погано продаються, а також вдаючись до допомоги менеджменту категоріями (category management), тобто. максимізації прибутку в рамках окремої товарної категорії. У деяких товарних сегментах, таких як бакалійні товари та ліки, асортиментна політика сильно залежить від кількості місця, яке відводиться товару на торгових площах та полицях магазинів. Це особливо актуально для недорогих товарів повсякденного попиту (FMCG), які мають бути представлені у великій кількості на полицях торгових підприємств.

Це відрізняє їх від інших товарів, таких як, наприклад, взуття, книги, музичні диски, відеокасети, які зазвичай викладаються на полицях кількості 1–2 одиниць і для яких торгові площі не мають вирішального значення. Так, в асортименті 442 магазинів американської компанії Transworld Entertainment представлено понад 50 тисяч товарних одиниць, але у магазин зберігається лише 300 найпопулярніших товарів. На початку 1980-х років Корстьєнс і Дойль розробили модель для оптимізації розміщення товарів на полицях магазинів, яка була випробувана у 4-х різних системах універсальних магазинів Бельгії та продемонструвала свою придатність для вирішення

таких завдань. Таким чином, ми розглянули які напрямки досліджень з основних питань формування асортиментної політики за кордоном.

Отже асортимент товарів – це така сукупність товарів, що відповідає профілю діяльності підприємства, що максимально задовольняє потреби певних категорій споживачів та приносить додатковий ефект торгового підприємства. Розгляд проблем розвитку асортименту та задоволення попиту різних категорій покупців на основі аналізу їх переваг змін ринкової ситуації становлять сутність сучасної асортиментної політики торговельного підприємства. Формування асортименту – безперервний процес складання набору товарів, що дозволяє задовольнити реальні та передбачувані потреби, а також досягти цілей, визначених керівництвом організації. Спільними факторами, що впливають на формування асортименту, є попит, рентабельність. Специфічними факторами формування торгового асортименту є виробничі можливості виробника, спеціалізація організації торгівлі.

Для оцінки ефективності асортиментної політики торговельного підприємства проводять аналіз показників збуту, частки ринку, рівня витрат та рентабельності. Крім того, методика оцінки ефективності асортиментної політики складається з показників, що включають оцінку широти, повноти, стійкості асортименту. Для оцінки ефективності змін, що відбуваються в номенклатурі, застосовується ABC-аналіз, для прийняття обґрунтованих рішень щодо ціноутворення – метод PSM.

Прагнучи залучити якомога більше покупців у магазини та збільшити обсяги продажу та прибуток, підприємства роздрібної торгівлі за останні десятиліття різко збільшили асортимент товарів, що пропонуються покупцям.

Наприклад, за останні 10 років у звичайному американському продовольчому в супермаркеті асортимент пропонованих товарів збільшився вдвічі. В Німеччині товарний асортимент усіх роздрібних магазинів збільшився на 30%.

Однак дослідники не завжди знаходять підтвердження тому, що роздрібна торгівля виграє від такого різкого збільшення асортиментного розмаїття, тому найбільші роздрібні компанії США, такі як Walmart, Kroger Co, Walgreens, з 2009 року роблять дії щодо зниження свого товарного асортименту на 15%.

Ефективне керування товарним асортиментом вимагає чіткого розуміння процесу прийняття рішень покупцями та досягнення певної рівноваги між вигодами та витратами компаній при зміні товарного асортименту.

3.2. Шляхи удосконалення системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ»

Формування оптимального товарного асортименту – процес кропіткий і дуже трудомісткий, він вимагає постійного моніторингу продажів, потреб покупців, новинок конкурентів. Зараз у вік сучасних технологій, смаки та уподобання споживачів постійно змінюються, підвищуються вимоги до якості, до різноманітності моделей, до рівня обслуговування. Для того щоб підприємство ефективно функціонувало на ринку, «трималося на плаву», необхідно постійно враховувати всі зовнішні та внутрішні фактори, а також вкладати різноманітні ресурси у вдосконалення своєї діяльності. Особливо успішні нині ті підприємства, які впроваджують інновації, шляхом винайдення чогось нового чи вдосконалення старого. Щоб забезпечити собі довгостроковий успіх, підприємство має запроваджувати інновації безперервно. У сфері виробництва це особливо складно. Методи виробництва, орієнтовані на конкретні сегменти ринку та методи аналізу асортименту – все це вигадали і впровадили вже досить давно.

На сьогоднішній день українське законодавство не повністю відповідає умовам ринку, що призводить до обмеження розвитку підприємств, відіграє вагому роль у проведенні асортиментної політики підприємством, що бажає досягнути успіху і зайняти прибуткове місце на ринку товарів та послуг.

Тим не менш, багато підприємств знаходять вихід із становища. Свого часу інноваційним стало відкриття власного виробництва різної продукції в торгових мережах.

Ми вважаємо, що для вдосконалення асортиментної політики та збільшення попиту на продукцію, компанії необхідно:

- покращити систему планування цінової асортиментної політики на підприємстві;
- розробити «Положення про асортиментну політику»;
- організувати торговельний простір із застосуванням сегментованого мерчендайзингу;
- проводити щорічні дослідження потреб потенційних покупців;
- провести оптимізацію структури асортименту;

Отже, основним заходом є розробка «Положення про асортиментної політики». У компанії має бути документ, що визначає його асортиментну політику. Загальне положення про асортиментну політику послужить основою подальшої роботи з асортиментом.

Цей документ повинен регламентувати всі моменти, пов'язані з асортиментом: хто відповідає за формування асортиментної матриці, на якому на підставі товар вводиться та виводиться з асортименту, що вважається неліквідом, скільки часу товар може зберігатися на складі без руху, які звіти та кому складаються, подаються тощо.

Часто менеджери, що управляють асортиментом, прагнуть додати нові товари, або розширити асортименти для більш повного задоволення купівельного попиту, або оскільки компанії необхідно розширити лінійку пропонуванних товарів для підвищення обсягів продажу та відповідно прибутку.

Однак, у міру збільшення нових товарів, зростають витрати на підтримка їх запасів, на переоснащення торгових площ, на обробку замовлень, транспортування, і навіть витрати на рекламу. Отже, розширення товарного асортименту має відбуватися планово, а не хаотично.

Також слід зазначити, що перенасичення асортименту призводить до «поїдання» одних товарів іншими, коли перестають продаватися раніше

найпопулярніші позиції. До того ж, зайвий вибір може збентежити покупця. З цього також слідує висновок про плановість та продуманість запровадження нових товарних позицій в асортименті. Тобто, ми завжди повинні ставити запитання: для чого ми це робимо, хто це визначив, у якій формі, що очікуємо від цієї позиції, що буде основою такого розширення тощо. Положення про асортиментну політику регламентує зони відповідальності відділів при роботі з асортиментом, визначає порядок введення та виведення товарних позицій, що закріплює асортиментну матрицю – словом, є документом, який визначає всю роботу з асортиментом підприємства.

Для того, щоб покращити систему планування цінової асортиментної політики на підприємстві, необхідно провести оптимізацію асортименту на торговельного підприємства. Формування оптимального асортименту передбачає розробку стратегії продукту, основна мета якої – вибір асортименту, що задовольняє потреби покупців та дає прибуток.

Для цього підприємство повинно мати у наявності якомога більш насичений і глибокий асортимент. Насамперед, у продажу завжди повинні бути завжди товари першої потреби. Крім того, у продажу повинні бути товари, що належать до категорії елітних. Як правило, такі товари мають високу ціну і досить довго залежуються на прилавках, але наявність таких товарів є обов'язковою, оскільки вони піднімають престиж підприємства в очах покупців і дозволяють орієнтуватися не лише на середні верстви населення, а й на забезпечені. Слід врахувати, що ці товари повинні бути в обмеженій кількості, так як вони досить специфічні і довго чекають на свого покупця, а також, щоб уникнути додаткових витрат на зберігання та реалізацію.

Під час проведення аналізу було з'ясовано, що основну частку в асортименті підприємства займає декоративна штукатурка, мозаїка, клейові суміші. До цих товарних груп необхідно застосувати стратегію диверсифікації, тобто ще більш урізноманітнити асортимент цих товарних груп за рахунок розширення їх широти, глибини (різної ємності, маси, різних видів упаковки) та насиченості (нові марки, різновиди продуктів), щоб у разі

падіння попиту чи відсутності певного продукту, покупець зміг придбати практично аналогічний товар.

Далі, організувати торговельний простір із застосуванням мерчендайзингу. Мерчендайзинг – затребуваний і досить перспективний напрямок бізнесу, орієнтоване на побудову маркетингових комунікацій з метою зростання збуту, із залученням споживачів до місць продажу, без необхідності активної участі продавців та персоналу торгових точок. Сьогодні статистика підтверджує – покупець приймає остаточне рішення про купівлю товарів швидкого обігу у торговому залі. У їхньому сприйнятті існують лише мінімальні різниці між конкуруючими брендами. Їм не цікаво шукати та аналізувати відомості про відмінності різних товарів. Цю особливість споживачів необхідно враховувати та акцентувати увагу на своїй продукції завдяки ефективним принципам мерчендайзингу. В такому випадку, наведемо, основні цілі мерчендайзингу підприємства:

- стимулювати потенційного покупця на придбання вашої продукції;
- забезпечення лояльності цільової аудиторії до вашого бренду та виробнику;

- зростання рівня продажів;
- просування продукції у роздрібному продажі.

В завдання мерчендайзингу входить:

- надання максимально докладних відомостей про ціну;
- переконувати покупців у негайному здійсненні покупки;
- управління поведінкою своїх покупців, підвищення середньої суми покупки.

Інструменти мерчендайзингу є наступні:

- забезпечення доступності продукції споживачів;
- зменшення тривалості розумового процесу від моменту знайомства споживачів із продукцією до покупки;
- організація розподілу пізнавальних ресурсів у просторі торгового залу та у часі;
- формування атмосфери магазину;

- забезпечення наявності відповідного асортименту;

Необхідно більшу увагу приділити працівникам та їх мотивації. Адже було виявлено, що на ринку діє дуже багато конкурентів, тому робота даного підприємства повинна бути позбавленою проблем з кадрами та їхньою продуктивністю, щоб утримати клієнтів та залучити нових. Доцільно застосувати наступні заходи мотивації:

- доплачувати премії до заробітної плати при підвищенні обсягу реалізації при перевищенні планових обсягів;

- надання кращим робітникам додаткової оплаченої відпустки;

- різноманітні заходи для морального стимулювання.

Вище описані заходи приведуть до підвищення мотивації співробітників в процесі роботи.

Також досить важливо проводити рекламні заходи щодо поширення інформації про підприємство та його продукцію.

Для закріплення позицій в окремих сегментах, потрібно надавати своїм споживачам знижки, щоб підвищити свої конкурентні переваги. Ми пропонуємо, впровадити наступну систему знижок: при первісному замовленні більш ніж на 15000 грн. знижка становить 4%, надалі має набути накопичувальна система знижок. На нашу думку, саме система накопичувальних знижок дозволить підприємству підвищити прибуток, шляхом розширення існуючих сегментів.

В подальшому, з метою поглиблення пропозицій щодо удосконалення системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ» згідно сучасних умов ринкової економіки та організації роботи під час військового стану України зазначимо наступне:

- на сьогодні, будь-яка організація та підприємство вимушені адаптуватись до вимог національного ринку, які викликані військовим станом України та значною рецесією економіки;

- виходячи із спеціалізації ТОВ «ФЕРОЗІТ» та його позитивної динаміки у зовнішньому середовищі, слід стверджувати, що підприємство повинно на пряму долучитись до відбудови окремих територій України;

– саме такі позиції ставлять на порядок денний питання про запровадження нових структурних перетворень у структурі управління ТОВ «ФЕРОЗІТ» та перехід системи менеджменту на новий рівень функціонування.

На рис. 3.1. представлена організаційна структура управління асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ», яка включає пропозиції, що стосуються адаптації його діяльності до умов сучасного національного ринку під час військового стану.

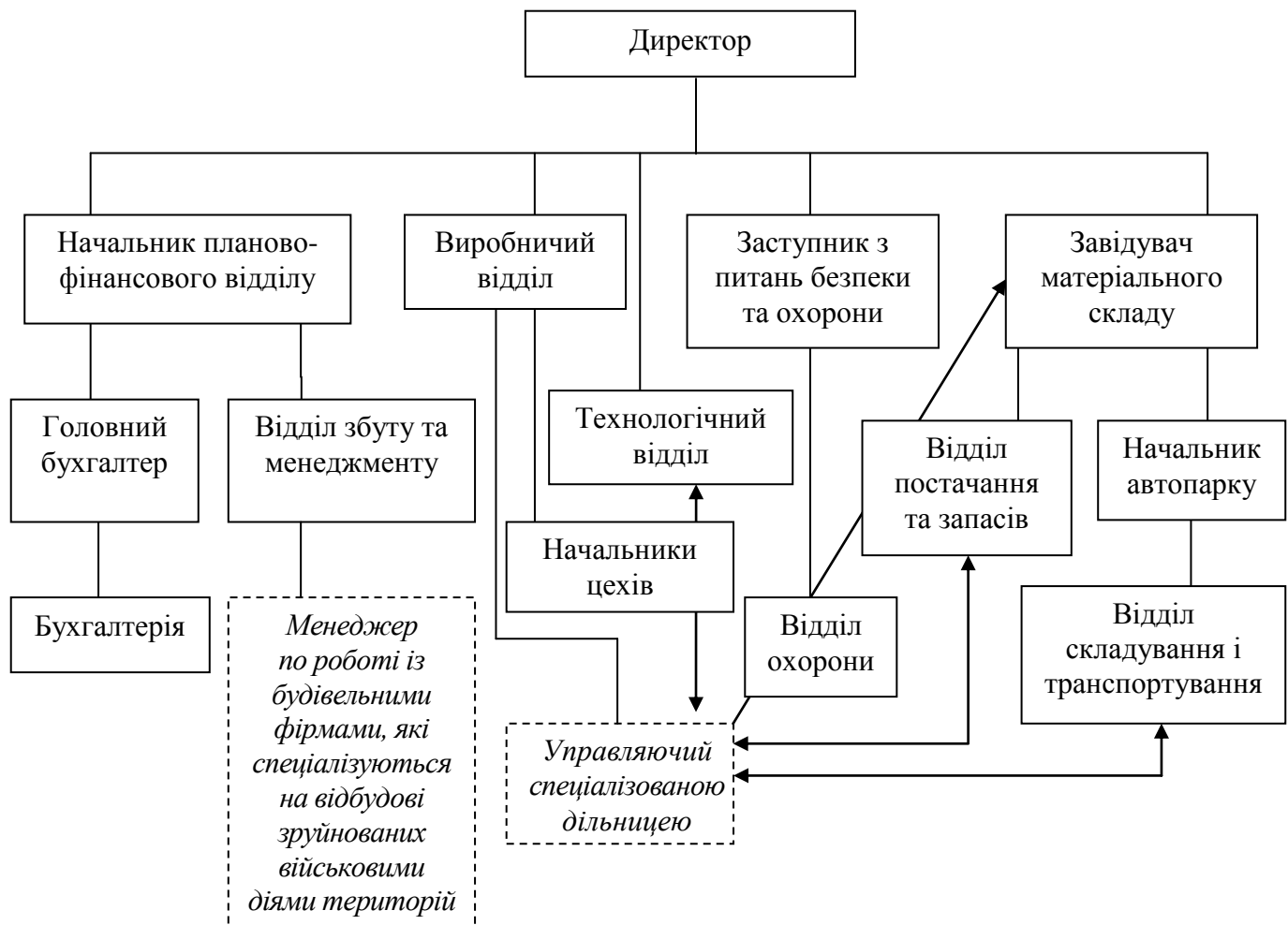


Рис.3.1. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ» за умов військового стану та подальших перспектив національного ринку*

*запропоновано автором; —> – функціональні зв'язки

Згідно пропозицій рис.3.1 у табл. 3.1 представлено функціональну спрямованість структурних змін в управлінні асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ» за умов військового стану та подальших перспектив роботи на національному ринку.

Таблиця 3.1

Функціональна спрямованість структурних змін в управлінні асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ» за умов військового стану та подальших перспектив національного ринку*

| Структурні та кадрові зміни | Права та обов'язки | Завдання менеджменту за умов військового стану | Управлінські рішення |
|--|---|--|--|
| Менеджер по роботі із будівельними фірмами, які спеціалізуються на відбудові зруйнованих військовими діями територій | 1.Надання повної інформації клієнтам про товар і доставку. 2.Правильне оформлення клієнтської бази, документів, звітів. 3.Дотримання норм службових документів. | Організовує участь підпорядкованої йому служби, пошук та комунікація з будівельними фірмами для надання їм своєї продукції, консультування замовників про послуги компанії, терміни поставки і оплати. | Надати менеджеру свободу дій в межах його повноважень, надати технологічні засоби, інформацію та створити умови для виконання зобов'язань. |
| Управляючий спеціалізованою дільницею | Відповідає за виробничий процес у відділі за виконання поставлених завдань і цілей. | Здійснює координацію, організацію і контроль за роботою, пов'язаною з службою. | Надати в розпорядження приміщення на частину обладнання для виконання поставлених завдань. |
| Працівники спеціалізованої дільниці(10 чол.) | Дотримуватись встановлених норм виробітку, документів що організовують охорону праці. | Виконувати поставлені завдання. | Надати спорядження, створити умови праці. |

*запропоновано та обґрунтовано автором

Надалі, виходячи із представлених пропозицій (рис.3.1 та табл.3.1) вважаємо за доцільне надати характеристику функціональних зв'язків відповідних посадових осіб із іншими структурними підрозділи ТОВ «ФЕРОЗІТ»:

1. Функціональні зв'язки менеджера по роботі із будівельними фірмами, які спеціалізуються на відбудові зруйнованих військовими діями територій:

1.1. Зв'язок з відділом збуту для отримання інформації про з якими постачальниками вже йде співпраця те де продукція є більш затребуваною.

1.2. Зв'язок з головним бухгалтером для складання кошторису який потрібен для більшого розуміння та створення умов для випуску продукції за собівартістю

2. Функціональні зв'язки управляючого спеціалізованою виробничою дільницею:

2.1. Зв'язок завідувачем матеріального складу для виділення виробничих запасів та обладнання щоб забезпечити роботу відділу згідно кошторису також для освідомленості про діяльність даного відділу.

2.2. Зв'язок з технологічним відділом для отримання планів та технологій виготовлення того чи іншого виду продукції.

2.3. Зв'язок з відділом постачання та запасів для отримання всього необхідного для функціонування відділу.

2.4. Зв'язок з відділом складування і транспортування для доставки товарів на місце призначення.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що політика асортиментів товару – один із провідних напрямків діяльності кожної компанії. Особливо відчутно цей напрямок набуває значимість у нинішніх умовах швидко мінливої кон'юнктури та глобалізації, коли до продукції з боку споживача виставляються високі вимоги щодо якості та різноманітності товару, та від ефективності управління компанії своїм асортиментом безпосередньо залежать фінансові успіхи фірми, та її позиція над ринком.

У процесі планування номенклатури чи товарного асортименту вони можуть характеризуватись таким чином: ширина глибина, гармонійність.

2. Обґрунтовано, що управління асортиментом на сучасних торгових підприємствах має на увазі пошук оптимальних товарів, продаж яких найбільш вигідні для торгової організації, а також повний кон'юнктурний огляд існуючого ринку.

Планування асортименту товару – процес, що містить у собі формування та обґрунтування товарної номенклатури, яка могла б задовольнити купівельний попит і при цьому забезпечувати високу прибутковість підприємства.

3. Виділено, що у процесі управління асортименту продукції фірмі не слід забувати і про інші фактори, які можуть вплинути на попит: соціально-економічні (соціальна структура населення, що обслуговується, та вид його трудової діяльності, соціальне забезпечення та рівень доходу у населення, загальний рівень цін на товари та інші), демографічні, національні та природні умови.

4. Через те, визначено, що процес управління асортиментом повинен відображати безперервний характер та відповідати системному підходу до управління. Правильно продуманий асортимент здатний принести значну вигоду підприємству, якщо в період розробки будуть братися до уваги всі перелічені вище особливості.

5. Виділено, що головною метою аналізу товарного портфеля є збалансоване поділ фінансових ресурсів між різними областями бізнесу. Для того, щоб фірма могла використовувати можливість інвестицій у розвиток нових видів діяльності, потрібно щоб деякі з найбільш «зрілих» напрямків якими вона займається або груп товарів робили достатню прибутковість.

6. Обґрунтовано, що найбільш універсальним та гнучким у подальших дослідженнях проблемних питань формування асортименту ТОВ «ФЕРОЗІТ» має стати інструментарій АВС-аналізу, який в повній мірі дасть змогу здійснити оцінку усієї структури пропонованих товарів, а у парі із XYZ-аналізом дозволить зрозуміти ключові аспекти управління тими чи іншими групами і категоріями товарів, встановити які з них необхідно вивести з асортименту, а для яких, навпаки, доцільно збільшити страховий запас.

7. Охарактеризовано, що АВС-аналіз. АВС аналіз будується виходячи з основ принципу Парето, який говорить, що за більшість можливих результатів відповідає мала кількість причин, в даний час більше відомий як «правило – 20 на 80», це означає, що за 80 відсотків результату відповідає лише 20 відсотків дій. Цей метод отримав широке застосування, за рахунок універсальності та ефективності в різних сферах застосування.

8. Проаналізовано, що у структурі товарного асортименту найбільшу питому вагу займає мозаїка –31%; декоративні штукатурки у т.ч. «Моделююча», «Короїд», «Шуба» –13%; клейові суміші у т.ч. для облицювання, для систем утеплення, для блоків, для гіпсокартону –10%; шпаклювальні суміші у т.ч. вапняні, гіпсові, цементні, акрилові –10%; штукатурні суміші у т.ч. вапняні, гіпсові, цементні, –8%; підготовчі засоби у т.ч. ґрунтовки, ґрунтувальні фарби –8%; пінопласт у т.ч. 25мм та 35мм –8%; фарби у т.ч. інтер'єрні та фасадні –5%; суміші для підлог –5%. Найменшу питому вагу складають: супутні матеріали –2%.

9. Виділено, що усі загрози та слабкі сторони підприємства, можливо, нівелювати за рахунок сильних сторін та деякого впливу зовнішнього середовища, вивчаючи річні звіти підприємства, встановлено, що щорічно

підприємства здійснює низку заходів для нейтралізації своїх слабких сторін. Технічне переозброєння, оптимізація виробництва метою скорочення витрат з енергії, щоб підвищити технологічність свого виробництва та бути більш пристосованими до змін і навіть можливо самим виробляти зміни у сфері.

10. Обґрунтовано, що виходячи з того, що у системі ринкової економіки продавці та споживачі обмінюються товарами на багатьох конкуруючих ринках і обмін забезпечує їм можливість чесно і ефективно займатися бізнесом. Конкуренція спонукає виробників поліпшувати якість товарів, постійно збільшувати їх різноманітність, а споживач має можливість вибрати зі всього цього різноманіття те, що відповідає його вимогам. У кінцевому результаті зростає добробут споживачів, знижуються ціни на традиційні види продукції та послуг, на ринку постійно з'являються нові товари і нові виробники.

11. Виділено, що на сьогодні, процес дослідження конкуренції в організаціях становить собою стохастичний процес. Через те, узагальнення теоретичних підходів щодо наукової сутності конкуренції та обґрунтування етапів і методів дослідження конкуренції є своєчасним і актуальним.

12. Встановлено, що кількість та якість конкурентів за основними видами діяльності ТОВ «ФЕРОЗІТ» за даними на 2022 р. порівняно з попередніми роками практично не змінилося та складає близько чотирьох конкурентів на кожен напрямок.

Частка декоративної штукатурки, виробленої ТОВ «Ферозіт» становить близько 25% за показниками на 2021 рік. Частка збуту на ринку шпаклювальних сумішей за підсумками 2021 року склала близько 15%, біля 13% на ринку клейовий сумішей та 10% пінопласту.

13. За результатами проведеного АВС-аналізу продукції підприємства ми спостерігаємо, що товари групи категорії А становлять 80,0% від частки в загальній структурі також на них припадає 29 товарних груп. Питома вага товарної групи категорії В до загального обсягу реалізації продукції становить 15,0% і С – 5,0%. З цього випливає, що основна увага під час проведення

асортиментної політики ТОВ «ФЕРОЗІТ», потрібно звертати на продукцію категорії А, на яку припадають головні прибутки, тому товари саме цієї категорії граничною мірою підходять для встановлення асортиментної політики на основі досліджень цінових переваг споживачів.

14. Визначено, що побудована кумулятивна крива ABC-аналізу асортименту продукції ТОВ «ФРЕЗІТ», показує що частка в загальній структурі активно зростає по 29 товарну групу у таблиці ABC аналізу, саме ці 29 товарних груп повинні становити 80% доходів підприємства тому на них в першу чергу потрібно орієнтуватись, 15% доходів підприємства від реалізації продукції становлять 22 товарні групи та останні 5% займають 14 товарних груп.

15. Встановано, що ТОВ «ФЕРОЗІТ» потрібно зосередитись на товарах групи А оскільки основний дохід йде від неї, потрібно збільшити кількість виробничих запасів для даних товарних груп. Найбільшу частку в загальній структурі групи А складають продукти FEROMAL 32, CLASSIC, FEROMAL 32 GOLD, FEROMAL 32 SILVER, FEROMAL 32 ULTRA вона становить 5,92%.

16. У процесі характеристики вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері управління виробництвом та асортиментом виділено: для оцінки ефективності асортиментної політики торговельного підприємства проводять аналіз показників збуту, частки ринку, рівня витрат та рентабельності. Крім того, методика оцінки ефективності асортиментної політики складається з показників, що включають оцінку широти, повноти, стійкості асортименту; для оцінки ефективності змін, що відбуваються в номенклатурі, застосовується ABC-аналіз, для прийняття обґрунтованих рішень щодо ціноутворення – метод PSM; прагнучи залучити якомога більше покупців у магазини та збільшити обсяги продажу та прибуток, підприємства роздрібної торгівлі за останні десятиліття різко збільшили асортимент товарів, що пропонуються покупцям; за останні 10 років у звичайному американському торговельному залі асортимент пропонованих товарів збільшився вдвічі; в Німеччині товарний асортимент усіх роздрібних магазинів збільшився на 30%. Проте, дослідники не завжди знаходять підтвердження тому, що

роздрібна торгівля виграє від такого різкого збільшення асортиментного розмаїття, тому найбільші роздрібні компанії США, такі як Walmart, Kroger Co, Walgreens, з 2009 року роблять дії щодо зниження свого товарного асортименту на 15%.

17. Обґрунтовано, що ефективне керування товарним асортиментом вимагає чіткого розуміння процесу прийняття рішень покупцями та досягнення певної рівноваги між вигодами та витратами компаній при зміні товарного асортименту. Через те, запропоновано впровадження окремої системи знижок: при первісному замовленні більш ніж на 15000 грн. знижка становить 4%, надалі доцільною має набути накопичувальна система знижок. На нашу думку, саме система накопичувальних знижок дозволить підприємству підвищити прибуток, шляхом розширення існуючих сегментів.

18. З метою поглиблення пропозицій щодо удосконалення системи управління виробництвом та асортиментом продукції ТОВ «ФЕРОЗІТ» згідно сучасних умов ринкової економіки та організації роботи під час військового стану України запропоновано розширення структурної організації підприємства, зокрема введення в штат менеджера по роботі із будівельними фірмами, які спеціалізуються на відбудові зруйнованих військовими діями територій та управляючого спеціалізованою виробничою дільницею, що безпосередньо стосується виробничого процесу і включає декілька додаткових працівників. Відповідно запропонованих структурних змін виділено окремі функціональні зв'язки із нових штатних одиниць із іншими структурними підрозділами підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. ГОСПОДАРСЬКИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ [Електронний ресурс] Редакція від 12.05.2022. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
2. Офіційний сайт ТОВ «ФЕРОЗИТ» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ferozit.ua>.
3. Закон України «Про будівельні норми» [Електронний ресурс] Редакція від 12.05.2022. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1704-17#Text>.
4. Закон України «Про захист прав споживачів» [Електронний ресурс] Редакція від 01.07.2021. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.
5. Закон України «Про надання будівельної продукції на ринку» [Електронний ресурс] Редакція від 12.05.2022. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850-20#Text>.
6. . Закон України « Про охорону праці» [Електронний ресурс] Редакція від 21.04.2022. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.
7. Закон України «Про товарні біржі» [Електронний ресурс] Редакція від 19.06.2022. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12#Text>.
8. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»[Електронний ресурс] Редакція від 06.10.2021. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>.
9. ЦИВІЛЬНИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ [Електронний ресурс] Редакція від 17.02.2022. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
10. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегия [Текст] : учеб. для вузов / Г. Ассель. – М. : ИНФРА-М, 2001. – XII, 804 с.
11. Балабанова Л. В. Маркетинг / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. І. Туган-Барановського, 2002. – 562 с.

12. Беленов О.Н., Бугаєва Т.М. Типологія методів управління асортиментом продукції / О.Н. Беленов, Т.М. Бугаєва // Сучасна економіка: проблеми і рішення. – 2010. – № 1. – С. 69.
13. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. – Київ : Політехніка, 2004. – 400 с
14. Виноградова С.Н. Организация и технология торговли: Учебник. - Минск: Высшая школа, 2007. – 200 с.
15. Голов, С.Ф. Управлінський облік [Текст] : підручник /С.Ф. Голов – 4-те вид. – К.. Лібра, 2008. – 704 с.
16. Губернаторов А.М. Оптимізація асортиментної політики на виробництвах / А.М. Губернаторов // Економіка і бізнес. – 2011. – № 1(5). – С. 22–27
17. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Історія вчень менеджменту: навч. посібник. — К.: Алерта, 2008. — 477 с.
18. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Історія вчень менеджменту: навч. посібник. — К.: Алерта, 2008. — 477 с.
19. Джобер, Д. Принципы и практика маркетинга [Текст] : уч. пос. / Д. Джобер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом „Вильямс”, 2000. – 688 с. : ил. – парал. тит. англ.
20. Зв'язкіна, О. Г. Маркетингова товарна політика [Текст] : навч.-метод. розробка / уклад. О. Г. Зв'язкіна. – К. : МАУП, 1998. – 84 с. : Бібліогр.: с. 82. – Рос. – ISBN 966-7312-34-8
21. Івакіна, І. Стратегічний аналіз [Текст] / І. Івакіна. – Х.: Фактор. 2008. - 256 с.
22. Кардаш, В. Я. Маркетингова товарна політика [Текст] : підручник / В. Я Кардаш. – Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ, 2001. – 239 с. – Бібліогр.: с. 236–237. – ISBN 966-574-287-6
23. Корягіна С.В., Корягін М.В. ABC-XYZ-аналіз. URL: https://pidruchniki.com/1967060363074/marketing/abc-xy_analiz.
24. Косач І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / І. А. Косач, Л. С. Ладонько, І. В. Калінько. - К.: Кондор Видавництво, 2014. - 217 с.

25. Ланкастер Д. Подаж та управління збутом / Пер. с англ. – Минск:Амалфея,2005. – 145 с.
26. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент : підруч. / М. Мартиненко, І. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 319 с.
27. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи / Т. С. Мазепа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 45. – Т. 1. – С. 73- 79.
28. Менеджмент: навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканєвич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. К. : Ліра-К, 2015.–550 с
29. Момот А.В., Хохлова І.В. Особливості розрахунку потреб в матеріальнотехнічних ресурсах в системі управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність», 15 травня 2018 р. Ч.1. Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2018. – С.151-152
30. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
31. Нападовська, Л.В. Управлінський облік [Текст]: підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л.В. Нападовська – К.: Книга, 2004. 544 с.
32. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпурина, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
33. О.Ф. Оснач. Промисловий маркетинг//Навч.посібник/ II-е видання/Київ- 2011.
34. Руденко І.В., Польова Т.В., Твердохліб К.О. Аналіз раціональності формування матеріальних оборотних активів підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 12. С. 198–205.
35. Савіцький А. В. Глобалізовані аспекти формування економічних факторів управління прибутковістю промислових підприємств / А. В. Савіцький // Перспективи сталого розвитку економіки: національний та регіональний аспект : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (21 вересня 2019 р., м. Дніпро). – Дніпро : НО «Перспектива», 2019. – С. 57–59.

36. Савіцький А. В. Застосування методики ABC-аналізу у здійсненні моніторингу показників прибутковості експортоорієнтованого підприємства / А. В. Савіцький // Науковий вісник МГУ : зб. наук пр. Економіка і менеджмент. – 2020. – Вип. 43. – С. 144–148.
37. Савіцький А. В. Значення економічних факторів в управлінні прибутковістю підприємства на рівні його експортоорієнтованості / А. В. Савіцький // Сучасні тенденції економічного зростання: стратегії, напрями та пріоритети : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. Східноукраїнського інституту економіки та управління (21 вересня 2019 р., м. Запоріжжя). – Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2019. – С. 6–8.
38. Савіцький А. В. Інноваційні методи організації товаропостачання роздрібною торговельною мережі / А. В. Савіцький, О. В. Бондарчук // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – Хмельницький, 2019. – № 14. – С. 239–246.
39. Старостіна А. О. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / А. О. Старостіна, О. В. Зозульов. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2003. – 326 с. : іл., табл. – Бібліогр.: с. 321-326. – ISBN 966-620-108-9.
40. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. - Львів : Видавництво "Магнолія 2006", 2019. - 332 с.
41. Холодний, Г. О. Маркетингова товарна політика [Текст] : навч. посібник / Г. О. Холодний – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 324 с. : рис., табл., (укр. мова). – Бібліогр.: с. 296–299. – ISBN 966-676-163-7.
42. Frank Jefkins, Advertising : Book - Pearson Education, 2000. 394c
43. R. Bychkovsky, P. Stolyarchuk, L. Sopilnyk, O. Kalinsky. Quality management. Certification, Kyiv, Ukraine: Vyshcha shkola, 2005
44. Матриця БКГ[Електронний ресурс] – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Матриця_БКГ.
45. Матриця GE / McKinsey [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Матриця_GE/_McKinsey

Додаток А

Таблиця А.11

Позиції та цінові категорії асортименту ТОВ «ФЕРОЗІТ», 2022 р.

| Позиція | Ціна |
|--------------------------|-------------|
| 1 | 2 |
| Мозаїка | |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 013 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 015 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 016 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 017 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 018 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 019 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 020 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 023 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 024 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 025 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 026 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 032 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 033 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 034 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 035 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 036 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 037 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка С 038 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 054 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 111 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 112 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 113 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 114 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 121 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 124 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 125 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 126 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 131 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 132 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 133 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 134 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 135 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 136 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 137 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 138 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 139 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 140 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 142 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 144 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 145 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 33 Мозаїка Т 146 | 1650 грн/уп |

| 1 | 2 |
|------------------------------|-------------|
| ФЕРОЗИТ 33 Мозаїка Т 147 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗИТ 33 Мозаїка Т 148 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗИТ 33 Мозаїка Т 153 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗИТ 33 Мозаїка Т 154 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗИТ 33 Мозаїка Т 155 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗИТ 33 Мозаїка Т 156 | 1650 грн/уп |
| ФЕРОЗИТ 33 Мозаїка Т 157 | 1650 грн/уп |
| Фарби | |
| Інетр'єрні | |
| Ферозіт 37 | 659 грн/уп |
| FEROMAL 25 | 659 грн/уп |
| FEROMAL 30 Acrylcolor База А | 659 грн/уп |
| FEROMAL 30 Acrylweiss | 959 грн/уп |
| FEROMAL 30 Acrylcolor База С | 649 грн/уп |
| FEROMAL 32 CLASSIC | 2650 грн/уп |
| FEROMAL 32 GOLD | 2650 грн/уп |
| FEROMAL 32 SILVER | 2650 грн/уп |
| FEROMAL 32 ULTRA | 2650 грн/уп |
| FEROMAL 37 | 659 грн/уп |
| FEROMAL 52 | 1049 грн/уп |
| FEROMAL 9 KALKTÜNCHE | 275 грн/уп |
| Фасадні | |
| FEROMAL 70 | 1489 грн/уп |
| FEROMAL 70 БАЗА А | 999 грн/уп |
| FEROMAL 70 БАЗА С | 928 грн/уп |
| FEROMAL 75 БАЗА А | 1489 грн/уп |
| FEROMAL 75 БАЗА С | 1439 грн/уп |
| FEROMAL 80 БАЗА А | 1759 грн/уп |
| Шпаклювальні суміші | |
| Вапняні | |
| Ферозіт 10 Вапняна гладь | 439 грн/уп |
| Ферозіт 340 | 329 грн/уп |
| Гіпсові | |
| Ферозіт 310 | 209 грн/уп |
| Ферозіт 320 | 275 грн/уп |
| Ферозіт 325 | 243 грн/уп |
| Цементні | |
| Ферозіт 300 | 529 грн/уп |
| Ферозіт 305 | 299 грн/уп |
| Акрилові | |
| Ферозіт 1 | 175 грн/уп |
| FEROMAL 1 | 519 грн/уп |
| Клейові суміші | |
| для облицювання | |
| Ферозіт 100 | 159 грн/уп |
| Ферозіт 100 PREMIUM | 207 грн/уп |
| Ферозіт 101 | 137 грн/уп |
| Ферозіт 103 | 253 грн/уп |

| 1 | 2 |
|------------------------|---------------|
| Ферозіт 105 | 395 грн/уп |
| Ферозіт 108 | 285 грн/уп |
| Ферозіт МЕГАФЛЕКС | 659 грн/уп |
| Ферозіт СУПЕР | 127 грн/уп |
| SHPATEN Termoflex | 219 грн/уп |
| SHPATEN FLIESEN | 123 грн/уп |
| для систем утеплення | |
| Ферозіт 109 | 197 грн/уп |
| Ферозіт 110 | 275 грн/уп |
| Ферозіт 111 | 329 грн/уп |
| Ферозіт 113 | 165 грн/уп |
| Ферозіт 114 | 195 грн/уп |
| Ферозіт 115 | 379 грн/уп |
| Ферозіт 119 | 210 грн/уп |
| для блоків | |
| Ферозіт 140 | 155 грн/уп |
| Ферозіт 229 | 137 грн/уп |
| Ферозіт 230 | 142 грн/уп |
| Ферозіт 231 | 173 грн/уп |
| для гіпсокартону | |
| Ферозіт 120 | 179 грн/уп |
| Підготовчі засоби | |
| Ферозіт Файний Грунт 3 | 215 грн/уп |
| Ферозіт Грунт 1 | 299 грн/уп |
| Ферозіт Грунт 15 | 297 грн/уп |
| Ферозіт Грунт 2 | 239,5 грн/уп |
| грунтувальні фарби | |
| Ферозіт 11 | 635 грн/уп |
| Ферозіт 17 | 699 грн/уп |
| FEROMAL 11 | 659 грн/уп |
| FEROMAL 12 | 879 грн/уп |
| Штукатурні суміші | |
| Вапняні | |
| Ферозіт 235 | 145 грн/уп |
| Ферозіт 240 | 167 грн/уп |
| Гіпсові | |
| Ферозіт 250 | 219 грн/уп |
| Ферозіт 252 | 235 грн/уп |
| Цементні | |
| Ферозіт 219 | 139.50 грн/уп |
| Ферозіт 220 | 145 грн/уп |
| Ферозіт 212 | 169 грн/уп |
| Ферозіт 227 | 169 грн/уп |
| Ферозіт 229 | 137 грн/уп |
| Суміші для підлог | |
| стяжки | |
| Ферозіт 425 | 139 грн/уп |
| самовирівнювальні | |

| 1 | 2 |
|--------------------------|----------------|
| Ферозіт 405 | 299 грн/уп |
| Ферозіт 427 | 223 грн/уп |
| Декоративні штукатурки | |
| "Шуба" | |
| Ферозіт 200 | 499 грн/уп |
| Ферозіт 201 | 499 грн/уп |
| FEROMAL 44 1.5мм База АВ | 1429 грн/уп |
| FEROMAL 44 1.5мм База С | 1329 грн/уп |
| FEROMAL 44 2.0мм База АВ | 1429 грн/уп |
| FEROMAL 44 2.0мм База С | 1329 грн/уп |
| FEROMAL 45 1.5мм База АВ | 1799 грн/уп |
| FEROMAL 45 1.5мм База С | 1749 грн/уп |
| FEROMAL 45 2.0мм База АВ | 1799 грн/уп |
| "Короїд" | |
| Ферозіт 212 | 419 грн/уп |
| Ферозіт 213 | 419 грн/уп |
| FEROMAL 55 2.0мм База АВ | 1399 грн/уп |
| FEROMAL 55 2.0мм База С | 1299 грн/уп |
| FEROMAL 55 2.5мм База АВ | 1399 грн/уп |
| FEROMAL 55 2.5мм База С | 1299 грн/уп |
| FEROMAL 60 1.5мм База АВ | 2149 грн/уп |
| FEROMAL 60 2.0мм База АВ | 2149 грн/уп |
| FEROMAL 65 2.0мм База АВ | 1789 грн/уп |
| FEROMAL 65 2.5мм База АВ | 1789 грн/уп |
| FEROMAL 65 2.5мм База С | 1749 грн/уп |
| Пінопласт | |
| 25 | |
| ФЕРОЗІТ 25 EXTRA | 538 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 25 LUX | 293 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 25 PREMIUM | 738 грн/уп |
| 35 | |
| ФЕРОЗІТ 35 EXTRA | 790.05 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 35 GRAFIT FASAD | 1155,75 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 35 LUX | 928 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 35 PREMIUM | 1373 грн/уп |
| ФЕРОЗІТ 35 SUPER | 1107 грн/уп |

*наведено згідно: [<https://ferozit.ua>]