

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ НА РИНКУ УКРАЇНИ

FORMATION OF ASSORTAMENT OF GOODS OF CONFECTIONERY PRODUCTS ON THE MARKET OF UKRAINE

УДК 339:13

Хамініч С.Ю.

д.е.н., професор кафедри економічної теорії та маркетингу
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Сокол П.М.

к.е.н., доцент кафедри економічної теорії та маркетингу
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Демяненко Н.О.

студентка
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Статтю присвячено проблемам формування асортименту товарів у комерційній діяльності кондитерської галузі. Розглядаються чинники, які впливають на формування асортиментної політики виробничого підприємства, визначено стратегії підходу до формування асортименту і надано рекомендації з удосконалення цього процесу.

Ключові слова: асортимент, асортиментна політика, концепція, стратегія, кондитерський ринок.

Статья посвящена проблемам формирования ассортимента товаров в коммерческой деятельности кондитерской отрасли. Рассматриваются факторы, влияющие на формирование ассортиментной политики производственного предприятия, опреде-

лены стратегии подхода к формированию ассортимента и даны рекомендации по совершенствованию этого процесса.

Ключевые слова: ассортимент, ассортиментная политика, концепция, стратегия, кондитерский рынок.

The article is devoted to the problems of forming the range of goods in the commercial activity of the confectionery industry. The factors influencing the formation of the assortment policy of the production enterprise are considered, the strategy of the approach to assortment management is determined and recommendations are made on the improvement of this process.

Key words: assortment, assortment policy, concept, strategy, confectionery market.

Постановка проблеми. Формування асортименту товарів – один з важливих напрямів діяльності кожного підприємства. Особливо цей напрям набуває значення у сфері маркетингу, в нинішніх умовах економічних зрушень, коли до товару з боку споживача висувуються підвищені вимоги щодо якості та асортименту, а від ефективності роботи підприємства з виробленим товаром залежать всі економічні показники організації та ринкова частка. Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі отримує той, хто найбільше компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно управляти цією політикою. На жаль, керівництво багатьох підприємств в Україні ще погано розуміє всі переваги ефективного формування асортименту, і тому одним із напрямів економічного зростання країни є залучення уваги до цієї проблеми. Підприємство, яке займається випуском або реалізацією продукції, повинно приділяти не меншу увагу асортименту продукції, ніж її якості. Асортиментна політика на підприємстві повинна стати однією з головних складових частин всієї господарської політики підприємства. Тільки в цьому разі підприємство може покращувати свої економічні показники і бути конкурентоспроможним. Ефективна система маркетингової діяльності забезпечує постійний моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Це дає можливість оперативно отримувати інформацію про зміни у ньому. Розуміння та аналіз

отриманої інформації дає змогу приймати грамотні управлінські рішення.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення проблем асортиментної політики та шляхів їх вирішення на українських суб'єктах господарювання. Предметом дослідження є вивчення теоретико-методичних засад впливу формування асортименту підприємства на результати його економічних показників, управління і формування асортименту, організацію випуску нової продукції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для ретельного осмислення формування асортиментної політики на ринку кондитерських виробів зробимо моніторинг ринку. Починаючи з 2003 року обсяги виробництва кондитерських виробів в Україні постійно знижувалися, що було викликано низькою купівельною спроможністю населення. Досягнувши свого мінімального значення у 2016 році (186 тис. т), вже у 2017 році обсяг виробництва вперше за попередні роки збільшився та становив 190 тис. т [рис. 1]. Пояснюється це тим, що підприємства кондитерської галузі оговталися від формату планової економіки, зорієтувалися на ринкову економіку і розпочали боротьбу в конкурентному середовищі. Курс долара сильно вплинув на вартість імпортованої сировини для виробництва борошняних кондитерських виробів і спровокував перехід споживачів на дешеві продукти: крекери, пряники, вафлі. Виробляти дешеві продукти з дорогою сировиною не вигідно. Тому зростання попиту на солодощі бюджетного сегменту привело до зміни



Рис. 1. Динаміка виробництва в Україні кондитерських виробів [6]

технології виробництва деяких популярних виробів. Замість якісної імпортової сировини кондитери почали використовувати вітчизняну або недорогі субститути [7].

Українці – визнані ласуни. За оцінками аналітиків, наша країна входить у десятку найвідданіших любителів кондитерських виробів. У середньому за рік українці з'їдають близько 15 кг кондитерських виробів [6]. Понад 95% ринку займають товари вітчизняних компаній. Крім того, кондитерська галузь становить цілих 15% всієї харчової індустрії країни [6]. Українська сфера кондитерських виробів – одна з найбільш модернізованих і висококонкурентних, але зараз переживає далеко не кращі часи. За обсягом відвантажень її успішно ділять між собою борошняні вироби і шоколад. Решта представників категорії займають порівняно невелику частку [6]. Через економічну кризу (зростання курсу іноземних валют) і нестабільну політичну ситуацію (експортна блокада Російської Федерації) українські кондитери відчутно постраждали. Ключові проблеми ринку кондитерської індустрії:

- збільшення собівартості продукції;
- зниження загальної купівельної спроможності;
- падіння обсягів виробництва у всіх сегментах, крім виробів, що не містять какао;
- серйозне скорочення споживання продуктів категорії «преміум»;
- гостра необхідність зміни технологій виробництва.

Український ринок кондитерських виробів поповнюється з таких основних джерел українського господарювання:

- великими підприємствами, представленими у всіх регіонах;
- локальними виробниками, відомими на невеликій території;

– малими партіями імпортованих продуктів.

Розглядаючи локальний ринок кондитерського виробництва, варто відзначити, що за останні роки виробники влаштували справжню бійку у війні за споживача. Багатьом довелося розширювати продуктові лінійки, особливо в бюджетному сегменті, і робити акційні пропозиції. Особливо відзначилися в цьому плані «Бісквіт-Шоколад», «Грона» і КФ «Ярич». Остання, наприклад, за рахунок активного розширення відхопила цілу чверть ринку простого печива. Для наочності розглянемо колективне підприємство «Фантазія» та детально вивчимо його діяльність і асортиментну політику. Українці досить консервативні у виборі солодошів і вважають за краще залишатися вірними одному бренду. Головний критерій під час покупки – свіжість і якість. Солодке – не предмет першої необхідності, часто кондитерські вироби купують через сьогочасні примхи. Тому виробники намагаються розміщувати точки продажів в місцях великого скупчення народу, а у великих мережевих супермаркетах солодоші часто розміщені відразу в декількох місцях [5]. Для прикладу було взято українське підприємство КП «Фантазія» у м. Дніпро. КП «Фантазія» надає широкий спектр послуг і великий асортимент продукції. Вже близько 25 років воно стабільно працює на ринку, добившись при цьому довіри і лояльності клієнтів. Головним напрямом роботи підприємства є виробництво кондитерських виробів, які задовольняють смаки кожного: від звичайного печива до тематичних тортів. Завжди у продажу є понад 20 видів різноманітних тортів і тістечок. Продукцію можна придбати на замовлення, безпосередньо в магазинах. За бажанням менеджери-технологи розроблять ексклюзивний дизайн, максимально враховуючи побажання (форму, склад, прикраси) і втіливши фантазію клієнта в реальність. КП «Фантазія» має 4 філії по

місту Дніпро, що говорить про низьку розповсюдженість торгових точок і низькі обороти продажів [8]. Для представників магазинів, ресторанів, кафе, клубів КП «Фантазія» надає послуги виготовлення кондитерських виробів з доставкою, виконання корпоративних і оригінальних замовлень. Повага компанії до споживачів – у бездоганній якості пропонованої продукції. Компанія поставила собі мету забезпечувати і контролювати незмінно високу якість кондитерських виробів на кожному етапі шляху до кінцевого споживача [8]. Стратегія компанії в галузі безпеки і якості – це відповідність виробленої продукції вимогам Європейського Співтовариства. Система менеджменту безпеки і якості підприємства підтверджена сертифікатами за стандартами ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005 [8]. ISO 22000:2005 – це система менеджменту безпеки продуктів, яка дає змогу здійснювати строгий контроль безпеки всього виробничого процесу від етапу підготовки сировини до доставки готової продукції дистриб'юторам або в торгові точки [8]. Система ISO 22000:2005 інтегрована зі стандартом ISO 9001:2008. Це міжнародний стандарт, який містить вимоги до системи організації роботи виробництва підприємства. Акцент робиться не на якості окремого виробу, а саме на системі організації, яка покликана забезпечувати передбачувану і стабільну якість і безпеку продукції. Тобто вся продукція, що виробляється на КП «Фантазія», відповідає всім вимогам європейських стандартів якості та безпеки для споживача в галузі харчової індустрії.

КП «Фантазія» регулярно проводить тестування сировини і готової продукції, яке підтверджує відсутність ГМО, у Всеукраїнському державному науково-виробничому центрі стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів (м. Київ). Компанія добровільно сертифікує всю вироблену кондитерську продукцію в системі УкрСЕПРО. Особливу увагу компанія приділяє гарантії того, що споживач отримує гарантовано якісні кондитерські вироби, вироблені з безпечної сировини. КП «Фантазія» шанує законне право споживачів на безпеку харчових продуктів і дотримується позиції, що будь-яка інформація, що стосується здоров'я та безпеки життєдіяльності людей, повинна бути відкритою, доступною і гранично чіткою. Це основа існування цивілізованого суспільства. Питання про потенційну небезпеку ГМ-містких продуктів було і залишається відкритим. По-перше, на нього поки немає абсолютно однозначної, науково обґрунтованої відповіді. По-друге, при всій гостроті проблеми наше суспільство вкрай мало поінформоване про геномодифіковані організми взагалі і про потенційні ризики, пов'язані з їх споживанням, зокрема.

КП «Фантазія» як соціально відповідальна компанія вважає своїм обов'язком:

- не використовувати у виробництві своєї продукції потенційно небезпечних інгредієнтів, до яких відносяться ГМ-продукти (для контролю за цим компанія регулярно тестує сировину і готові вироби в державній спеціалізованій лабораторії);
- максимально повно інформувати споживачів про склад своєї продукції;
- сприяти інформуванню суспільства про зв'язок ГМО зі здоров'ям і про необхідність ГМ-маркування [8].

В умовах жорсткої конкуренції всі ці фактори дуже важливі, але одним із першочергових завдань КП «Фантазія» повинне стати розроблення асортиментної політики, суть якої полягала б у визначенні оптимальної асортиментної структури товарообігу, сформованої відповідно до вектору мети, що відбиває пріоритетний напрям розвитку компанії. Удосконалення управління асортиментом товарів на основі маркетингу посприяє успішному розвитку «Фантазії», підтримці повноти і стабільності асортименту, максимальному задоволенню потреб покупців і, отже, отриманню максимального прибутку. На рисунку 2 та 3 представлено частки продажів кондитерських виробів за 2016 та 2017 роки. По-перше, за два роки змінився асортимент продукції: у 2016 році основний прибуток приносила реалізація тортів, здобних виробів та тістечок (в сумі 93% від всього виробництва). На виготовлення інших видів товарів потрібно було багато зусиль та витрат, але вони не приносили очікуваного прибутку та становили лише 7% від реалізації. Тобто зусилля були використані нераціонально. У 2017 році було прийнято рішення зняти з виробництва рулети, слоїки, кекси та замінити їх на діабетичні вироби та східні солодощі (зефір, мармелад). Отже, в 2017 році частка продажів тортів, здоби та тістечок становила 76 %, а від нових товарів – 24%, що значно покращило становище КП «Фантазія».

Сучасні підходи до управління асортиментом товарів підприємства досить різноманітні, й однозначного алгоритму щодо його застосування немає. Розроблення такого алгоритму має методичну цінність для формування ефективного асортименту товарів як основна ідея балансування показниками ефективності комбінації безлічі елементів, сукупність рекомендацій і набір об'єктивно прогнозованих труднощів, а також набір адаптивних методик із її реалізації [3]. Поряд з наявними концепціями управління асортиментом обґрунтовуємо розроблення моделі управління асортиментом з метою формування оптимального асортименту, здатного задовольнити потреби цільової аудиторії в якісних товарах. Насамперед акцентуємо увагу на стратегічному управлінні асортиментом товарів компанії. Відсутність товарної стратегії веде до нестійкості структури асортименту через вплив випадкових чинників і, як

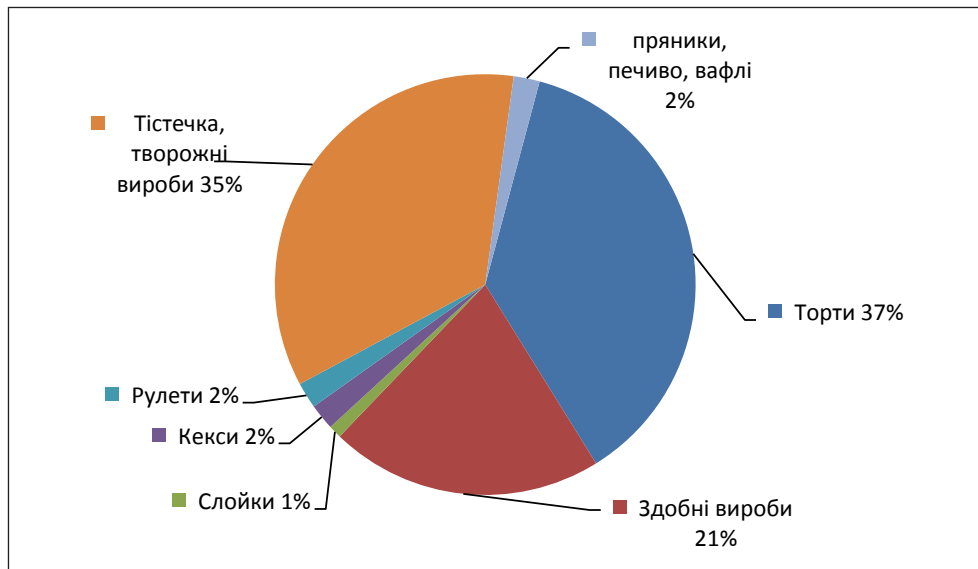


Рис. 2. Частка продажів кондитерських виробів КП «Фантазія», 2016 р.

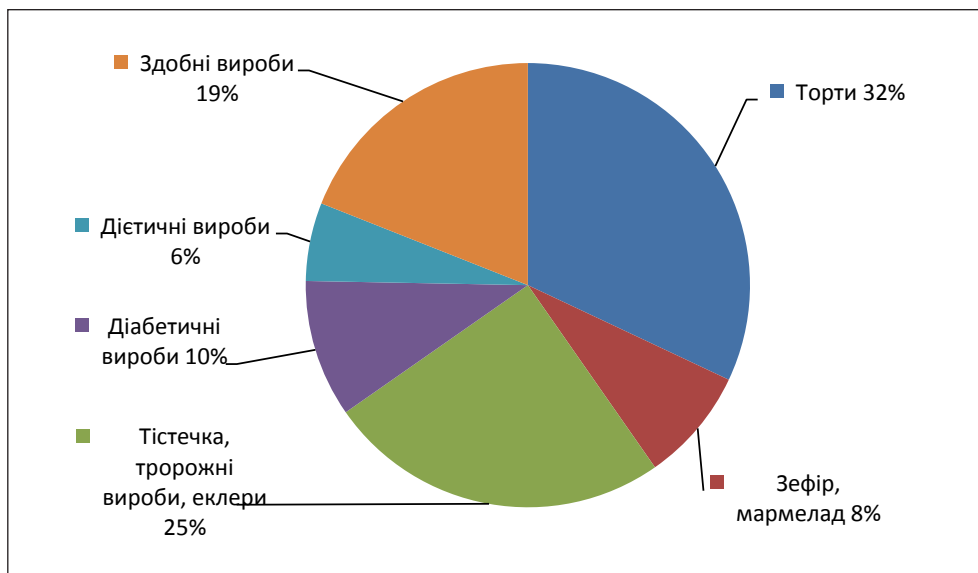


Рис. 3. Частка продажів кондитерських виробів КП «Фантазія», 2017 р.

наслідок, до втрати його ефективності. Навпаки, добре продумана товарна стратегія не тільки дає змогу оптимізувати його ефективність, але і створює можливість прогнозувати можливі коливання попиту і коригувати маркетингові зусилля щодо попередження небажаних впливів цих коливань на загальну економічну ефективність діяльності суб'єктів господарювання. Загострення конкуренції товарів змушує підприємство шукати такі способи управління асортиментом, які дадуть змогу підтримувати і нарощувати ринкову частку, скорочуючи витрати обігу товарів, збільшуючи прибутковість і підвищуючи ступінь задоволення зростаючих потреб покупців [2]. Стратегічне управління асортиментом товарів полягає в створенні такої сукупності товарів, яка має особливі переваги з

погляду споживачів. Розроблений алгоритм тактичного управління асортиментом включає в себе шість послідовних елементів, які утворюють замкнутий цикл.

Стратегія розвитку українських суб'єктів господарювання на ринку кондитерських виробів повинна розроблятися на основі прогностичної оцінки майбутньої кон'юнктури споживчого ринку, яка включає оцінку місткості споживчого ринку і прогноз продажів товарів, на основі статистичних даних, таких як прогноз ємності споживчого ринку Дніпропетровської області, а також прогноз обсягу продажів товарів магазину самообслуговування і частка ринку. Особливо слід наголосити на необхідності використання мерчандайзингу в сукупності з іншими складниками загальної системи

маркетингу. Безумовно, тільки грамотне поєднання зусиль із побудови асортиментної політики та використання інструментів мерчандайзингу здатне гарантувати досягнення бажаних результатів в роботі суб'єктів господарювання. Ефективне використання теорії і практики мерчандайзингу дає змогу оптимізувати витрати на інформування відвідувача всередині компанії, тобто розмістити товари таким чином, щоб мінімізувати додаткові зусилля для залучення його уваги до товарів. Апробацію розробленого алгоритму оперативного формування асортименту товарів здійснено в магазині самообслуговування.

Ухвалення рішення про переведення магазину на самообслуговування передбачає істотне розширення асортименту товарів, зміну планування торгового залу, що створює умови для використання технологій мерчандайзингу, зокрема встановлення механізму прийняття споживачами рішення про покупку. Процес прийняття рішення про покупку залежно від групи товару і ступеня обізнаності про нього покупця може проходити різні стадії, такі як:

- усвідомлення потреби;
- пошук інформації;
- оцінка варіантів;
- рішення про покупку;
- реакція на покупку [6].

Аналіз того, на якій стадії рішення про покупку знаходиться відвідувач торгового залу, дає змогу визначити його споживчу поведінку і створити адекватну для цього стану ситуацію. Під час розроблення комплексу заходів з оперативного управління асортиментом українських суб'єктів господарювання на ринку кондитерських виробів на основі мерчандайзингу враховувалося те, що більшість інструментів мерчандайзингу розроблено на основі знань про фізіологічні особливості мозкової діяльності і психологічні складники людської природи. У формуванні принципів мерчандайзингу велике значення мають такі психологічні поняття, як рефлекс і увага. Отже, правильна орієнтація деяких рефлексів за допомогою відповідних подразників може суттєво активізувати здійснення покупок. Це особливо актуально для компанії, оскільки більшість покупців мають проблеми зі здоров'ям і потребують не тільки якісних товарів і професійної консультації, а й комфортної атмосфери, моральної підтримки.

В умовах конкуренції ринок визначає необхідний йому асортимент товарів, тому завданням будь-якого господарюючого суб'єкта, зокрема торгового підприємства, є задоволення споживчого попиту краще й ефективніше, ніж конкуренти. Під асортиментом товарів слід розуміти все розмаїття товарів, пропонувані організацією споживачу, системно утворене щодо останнього і логічно розподілене на окремі класифікаційні угруповання,

що забезпечує його вивчення, планування, прогнозування, облік і звітність, визначення попиту. Питання про розширення або звуження асортименту виробленої продукції або продукції, що продається, може мати різні рішення залежно від єдиного комплексу певних умов (галузь, товарна група, масштаби підприємства та інші кон'юнктурні деталі). Проте загальні правила і залежності можуть і повинні бути встановлені і сформульовані на основі аналізу стану і розвитку наявних сегментів ринку (зовнішні фактори) і фінансових змін всередині фірми (внутрішні фактори) [4]. Істотна зміна асортименту товарів торгового підприємства пов'язана з появою нових прогресивних технологій, змінами ринкової кон'юнктури, посиленням конкуренції на ринку споживчих товарів, підвищенням платоспроможності споживачів. Все це зумовило вивчення процесу формування асортименту товарів торгового підприємства з метою його формування відповідно до запитів і переваг споживачів на основі застосування маркетингових інструментів.

Висновки з проведеного дослідження. Формування асортименту товарів торгового підприємства передбачає широкий діапазон напрямів. Процес формування асортименту товарів у торгових підприємствах розглядається як один із ключових поряд із фінансовим менеджментом, кадровим забезпеченням та ін. Цей процес передбачає інтеграцію інструментів маркетингу і логістики. Крім того, формування асортименту товарів доцільно розглядати як систему, що складається з таких складників, як суб'єкт формування, об'єкт формування, процес формування та мета, що стоїть перед суб'єктом формування. Для досягнення економічних і соціальних цілей формування асортименту товарів у торгових підприємствах має здійснюватися на трьох рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному. Крім того, необхідно мати у своєму розпорядженні і вміти застосовувати в процесі управління функцію маркетингу, націлену на організацію і здійснення процесу обміну між торговим підприємством і його споживачами. КП «Фантазія» динамічно розвивається, його основною діяльністю є виробництво кондитерських виробів.

Проведене дослідження довело, що формування асортименту в КП «Фантазія» з урахуванням маркетингових аспектів забезпечує довгострокове існування підприємства на споживчому ринку, що дає можливість ефективно формувати асортимент товарів. Беручи до уваги вищевикладене, можна дійти висновку, що для успішного функціонування компанії необхідний постійний контроль і коригування наявного асортименту на основі сформованої асортиментної матриці. Вибір форми торгівлі, а також організація заходів мерчандайзингу в торговому залі здатні справити позитивний вплив тільки за наявності оптимального асортименту, що

задовольняє потреби цільової купівельної аудиторії. Українські суб'єкти господарювання повинні приділяти увагу формуванню асортименту з метою більш ефективного позиціонування своєї товарної пропозиції поряд із його конкурентним оточенням, зберігаючи і нарощуючи при цьому свою ринкову частку, скорочуючи витрати обігу товарів, збільшуючи прибутковість і підвищуючи ступінь задоволення зростаючих потреб покупців. З метою вдосконалення формування асортиментної політики можна порекомендувати суб'єктам господарювання проводити анкетне опитування у своїх магазинах, яке включає в себе такі етапи:

- визначення поточних і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання цієї продукції, особливостей поведінки на відповідних ринках;
- оцінка істотних аналогів конкурентів за тими ж напрямками;
- розширення питань, які продукти слід додати в асортимент товарів;
- розгляд пропозицій нових продуктів, удосконалення наявних, а також нові способи застосування товарів тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ – НТУ ХПІ // Асортиментна політика / URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/18845/1/vestnik_HPI_2014_66_Kuzmynchuk_Formuvannia.pdf
2. Маркетинг: Основи теорії і практики / Вачевський М. В., Вачевський О. М., Скотний В. Г. та ін.; [За ред. М. В. Вачевського]. Львів: Каменяр, 2014. 222, [1] с.: іл., табл.
3. Ткаченко О.М. Організаційно-економічні основи підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України: Дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний університет харчових технологій. К., 2012. 189 с.
4. Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств кондитерської промисловості: Дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний університет харчових технологій. К., 2012. 233 с.
5. Стратегия разработки новых товаров. URL: <http://www.aup.ru/books/m49/9.html>
6. Аналіз ринку кондитерських виробів України в 2017 році: URL <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz.html>
7. Державна служба статистики України // URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Офіційний сайт КП «Фантазія». URL: http://fantasy.dp.ua/#!/page_splash

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ

MANAGEMENT OF CHANGES AT AN ENTERPRISE BASED ON PRINCIPLES OF INNOVATIVE APPROACH

У статті розглянуто фактори, що впливають на управління змінами на підприємстві на засадах інноваційного підходу за умов узгодженого та зовнішнього середовища з урахуванням впливу причинно-наслідкових взаємозв'язків на системні основи трансформаційних процесів. Пропонується комплексне вирішення проблеми інноваційного управління змінами, а також пов'язані з цим завдання керівництва.

Ключові слова: інноваційний підхід, причинно-наслідкові зв'язки, управління змінами, моделі і рівні змін, універсальні діалектичні закономірності розвитку, стадії розвитку, колективна стратегія, система самоврядування.

В статье рассмотрены факторы, которые влияют на управление изменениями на предприятии на принципах инновационного подхода при условиях согласованного инновационного развития его внутренней и внешней среды с учетом влияния причинно-следственных взаимосвязей на системные основы трансформационных процессов. Предлагается комплексное решение про-

блемы инновационного управления изменениями, а также связанные с этим задания руководства.

Ключевые слова: инновационный подход, причинно-следственные связи, управление изменениями, модели и уровни изменений, универсальные диалектические закономерности развития, стадии развития, коллективная стратегия, система самоуправления.

Factors that influence on a management changes on an enterprise on principles of innovative approach on conditions of the concerted innovative development of his internal and external environment taking into account influence of causally-inquisitional intercommunications on system bases of transformation processes are considered in the article. Complex solution of problem of innovative management is offered by changes, and also the tasks of guidance are related to it.

Key words: innovative approach, cause-consequence links, management of changes, model of changes, levels of changes, universal dialectical laws, stages of development, collective strategy in management, system of self-government.

УДК 658.64:330.341

Ціпуринда В.С.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту Київський національний торговельно-економічного університету

Миколайчук І.П.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту Київський національний торговельно-економічного університету