

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою _____
(підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

Виконав

ст. гр. _____

_____ (підпис)

Я.С. Сумкін

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник

викл.

_____ (підпис)

П. В. Бобрикін

(ініціали та прізвище)

Запоріжжя

2024

ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»
Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
к.е.н., доц. М.О. Панкова
« _____ » _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. ПТБ-110 Сумкіну Ярославу Станіславовичу , спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

1. Тема: Формування та реалізація товарного асортименту на підприємстві
затверджена наказом по інституту № _____ від ____ . ____ . ____ р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: ____ . ____ . ____ р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці

1. вивчити теоретичні аспекти стратегії формування товарного асортименту на підприємстві;
2. розглянути поняття товарного асортименту;
3. вивчити особливості діяльності ТОВ «Баядера Логістик»;
4. надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Баядера Логістик» з точки зору її ефективності;
5. оцінити ефективність асортиментної політики ТОВ «Баядера Логістик»;
6. визначити перспективні компанії і галузі в цілому;
7. запропонувати підхід до ефективного формування товарного асортименту та оцінити його вплив на підвищення ефективності господарської діяльності

4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи	29.01.24- 24.02.24		
2	I атестація I розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи	26.02.24- 01.03.24		
3	II атестація II розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи	25.03.24- 30.03.24		
4	III атестація III розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат	22.04.24- 27.04.24		
5	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи на оригінальність	20.05.24- 25.05.24		
6	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	06.05.24- 08.06.24		
7	Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи	27.05.24- 08.06.24		
8	Подача кваліфікаційної бакалаврської роботи на кафедрі	10.06.24- 15.06.24		
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	за 3 дні до захисту		

Дата видачі завдання: ____ . ____ . ____ р.

Керівник кваліфікаційної
бакалаврської роботи

(підпис)

П. В. Бобрикін
(прізвище та ініціали)

Завдання отримав до виконання

(підпис студента)

Я.С. Сумкін
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить: 77 сторінок, 16 таблиць, 30 рисунків, 27 використаних джерел, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є товарний асортимент підприємства.

Предметом дослідження є механізм управління формуванням і реалізацією товарного асортименту на підприємстві.

Метою дослідження є розробка заходів з удосконалення стратегії формування товарного асортименту на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик».

В межах цього дослідження було обґрунтовано підходи до ефективного формування товарного асортименту ТОВ «Баядера Логістик» та оцінено їх вплив на підвищення ефективності його господарської діяльності.

ТОВАР, ТОВАРНИЙ АСОТИМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ФОРМУВАННЯ,
РЕАЛІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, МОТИВАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Товар як ключовий елемент комплексу маркетингу.....	9
1.2 Поняття товарного асортименту та його характеристика	16
1.3 Особливості процесу формування товарного асортименту на підприємстві	20
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК»	27
2.1 Загальна характеристика ринку маркетингових сервісів в Україні.....	27
2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Баядера Логістик».....	29
2.3 Аналіз асортиментної політики ТОВ «Баядера Логістик»	36
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ НА ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК».....	49
3.1 Оцінка перспектив компанії і галузі в цілому	49
3.2 Пропозиції щодо удосконалення підходу до ефективного формування товарного асортименту ТОВ «Баядер Логістик».....	56
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх впливу на підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Баядера Логістик».....	63
ВИСНОВКИ.....	72
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТОК А СТРУКТУРА ГРУПИ КОМПАНІЙ «БАЯДЕРА»	77

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Повна назва	Пояснення/переклад
в т.ч.	в тому числі	по тексту
грн.	гривня, гривень	при цифрах
дн	дні	при цифрах
ін.	інші, інше	по тексту
м.	місто	по тексту
рис.	рисунок	по тексту
р.	рік	при цифрах
рр.	роки	при цифрах
с.	сторінка	при цифрах
табл.	таблиця	по тексту
ТОВ	Товариство з обмеженою відповідальністю	по тексту
ПП	Приватне підприємство	по тексту

ВСТУП

Актуальність формування товарного асортименту на підприємстві є надзвичайно важливою темою, яка охоплює кілька ключових аспектів управління та стратегічного планування. Ось деякі з основних причин, чому це питання є настільки важливим в сучасних умовах:

- відповідність ринковим потребам та тенденціям. Ринки постійно змінюються, і споживацькі вподобання можуть швидко змінюватися. Щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємство повинно регулярно оновлювати свій асортимент товарів, враховуючи поточні тенденції та потреби споживачів;

- підвищення конкурентоспроможності. Правильно сформований асортимент дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів. Це може бути досягнуто за рахунок унікальних продуктів, широкого вибору товарів або спеціалізації на певних групах товарів, що мають високу споживацьку цінність;

- оптимізація управління запасами. Ефективне управління асортиментом допомагає оптимізувати запаси, зменшуючи витрати на зберігання та обіг товарів. Це також дозволяє уникнути надлишкових або недостатніх запасів, що може негативно вплинути на фінансові показники підприємства;

- збільшення прибутковості. Збалансований товарний асортимент може значно підвищити рентабельність підприємства. Введення нових товарів, що мають високу маржинальність, або скорочення асортименту низькорентабельних товарів сприяє підвищенню загальної прибутковості;

- задоволення потреб різних сегментів ринку. Різні групи споживачів мають різні потреби та вподобання. Формування асортименту з урахуванням різних ринкових сегментів дозволяє підприємству задовольнити ширший спектр споживачів, збільшуючи таким чином ринкову частку;

- підтримка іміджу та бренду. Широкий та якісний асортимент товарів сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства. Споживачі більш

схильні довіряти брендам, які пропонують стабільно високоякісні товари та інноваційні рішення;

- адаптація до змін в законодавстві та стандартах. Часто зміни в законодавстві або стандартах якості вимагають коригування товарного асортименту. Це може включати впровадження нових екологічних стандартів, вимог до безпеки продукції або змін у податковому законодавстві.

Як бачимо, формування товарного асортименту є критичним аспектом стратегічного управління підприємством, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, фінансову стійкість та довгостроковий успіх. Регулярний аналіз та адаптація асортименту відповідно до ринкових умов та споживацьких вподобань дозволяють підприємству ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості для зростання.

Об'єктом дослідження є товарний асортимент підприємства.

Предметом дослідження є механізм управління формуванням і реалізацією товарного асортименту на підприємстві.

Метою дослідження є розробка заходів з удосконалення стратегії формування товарного асортименту на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик».

В межах цього дослідження було обґрунтовано підходи до ефективного формування товарного асортименту ТОВ «Баядера Логістик» оцінено їх вплив на підвищення ефективності його господарської діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Товар як ключовий елемент комплексу маркетингу

Товар є ключовим елементом 4-«Р» маркетингового комплексу (рис. 1.1) [10]. Робота з ним становить основу маркетингових зусиль та конкурентної боротьби.

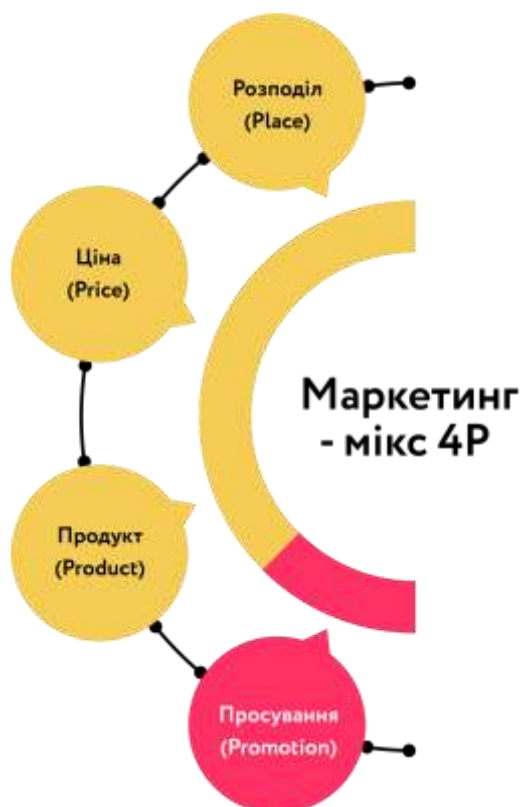


Рис. 1.1. Місце товару в 4-«Р» маркетинговому комплексі

Товари, як і послуги та ідеї, слугують для задоволення базових людських потреб. Ба більше, товар відіграє центральну роль у маркетингу, оскільки комунікація, розподіл та ціна базуються на його характеристиках (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Товар як ключовий елемент маркетингу

У маркетингу товар розглядається як поєднання фізичних і нефізичних характеристик, тому основна ідея маркетингу полягає в тому, щоб продавати не просто продукт, а рішення для споживацьких проблем. Відповідно до принципів маркетингу, товар – це продукт, послуга, цінні папери, ідеї та знання, що здатні задовольнити потреби і призначені для продажу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Поняття товар і його характеристики

У практиці маркетингу зазвичай виділяють три основні рівні товару: задуманий товар, товар у реальному виконанні та товар із підкріпленням (рис. 1.4-1.5).

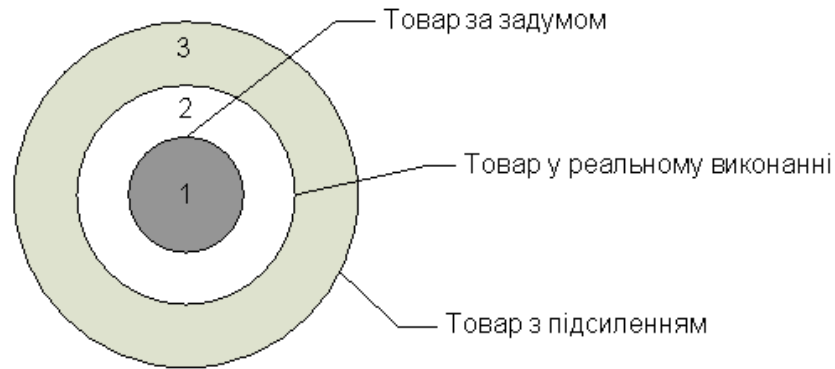


Рис. 1.4. Рівні товару



Рис. 1.5. Складові рівнів товару

Перший рівень, товар за задумом, відповідає на питання: що саме купує споживач? Він є ядром поняття товару та включає послуги і засоби задоволення, які вирішують проблеми покупця або надають бажані переваги. При розробці товару важливо визначити основні вигоди, які споживач отримає після придбання.

Другий рівень – товар у реальному виконанні. На основі задуму створюється реальний товар з п'ятьма основними характеристиками: якість, властивості, дизайн, бренд і упаковка.

Третій рівень – товар із підсиленням. Він включає додаткові послуги і вигоди для споживача, такі як монтаж, гарантія, доставка, кредитування та післяпродажне обслуговування.

Споживачі сприймають товар як комплексну сукупність користі, що відповідає їхнім потребам. Під час розробки товару перш за все визначаються

основні потреби споживача, які товар має задовольняти. Потім створюється сам товар у практичному втіленні, знаходяться способи його вдосконалення для максимального задоволення потреб споживача.

Розробка та вихід товарів на ринок повинні слідувати певному алгоритму (рис. 1.6).



Рис. 1.5. Алгоритм розробки та виведення товарів на ринок

Розглянемо детальніше кожний етап наведеного алгоритму.

1) Властивості товару

При розробці товару важливо визначити, які саме вигоди він буде забезпечувати споживачеві, а ці вигоди в свою чергу визначаються матеріальними характеристиками товару: якістю (рис. 1.7), функціональними характеристиками та дизайном.



Рис. 1.7. Показники якості товару

Якість товару означає сукупність властивостей і характеристик, які дозволяють задовольнити певні потреби споживача.

Продукт, що пропонується на ринку, може мати різноманітні характеристики. Базовий рівень представлений моделлю товару без додаткових удосконалень. Підприємство може розширити спектр властивостей товару, додаючи інші моделі до свого асортименту. В даному випадку властивості товару використовуються як інструмент конкурентної боротьби для диференціації продукції підприємства від продукції конкурентів. Один із способів випередити конкурентів – запропонувати товар з новими, важливими для споживача властивостями.

Дизайн товару включає інженерні та творчі рішення, що дозволяють візуально виділити продукцію підприємства серед конкурентів. При цьому дизайн повинен привертати увагу до товару, покращувати його характеристики, знижувати його собівартість та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

2) Використання марочних назв

Марка – це назва, термін, символ, дизайн або комбінація цих елементів, що використовуються для ідентифікації товарів або послуг, пропонованих продавцем або групою продавців, а також для їх відмінності від товарів і послуг конкурентів (рис. 1.8).

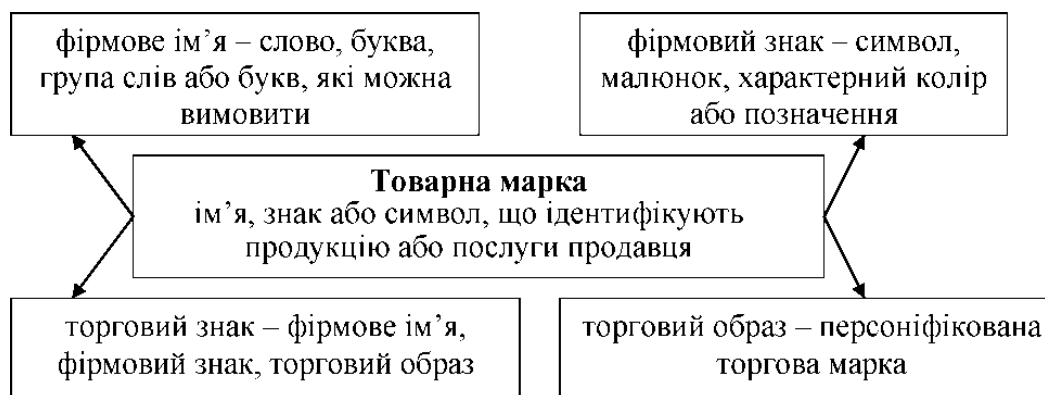


Рис. 1.8. Поняття товарної марки

Марка ідентифікує виробника або постачальника товару, а також надає інформацію покупцям про його якість, дозволяючи очікувати стабільного стандарту при кожній покупці. Використання марок також корисне для продавців, оскільки вони створюють певні значення та асоціації, пов'язані з конкретною торговою маркою.

Торгова марка і товарний знак є необхідними для забезпечення юридичного захисту унікальних характеристик товару від недобросовісного використання їх конкурентами.

При розробці стратегії бренду компанія може обрати один із чотирьох підходів (рис. 1.9):

- розширення сімейства марки – додавання нових форм, розмірів тощо до вже існуючих товарів;
- розширення використання марки – застосування наявних назв на нові категорії товарів;
- багатомарочний підхід – введення нових марок для вже відомих категорій товарів;
- нові марки – створення нових марок для нових категорій товарів.

		Категорія товару	
		Наявна	Нова
Назва марки	Наявна	Розширення родини марки	Розширення сфери використання марки
	Нова	Багатомарочний підхід	Нові торгові марки

Рис. 1.9. Матриця марочних стратегій

3) Упаковка товару

Упаковка – це процес створення та виготовлення жорсткої або м'якої оболонки для товару, яка охоплює все, що не є самим товаром. Упаковка може бути первинною (наприклад, тубик із зубною пастою), вторинною (картонна коробка з тубиком зубної пасти), і транспортною (картонний ящик для зберігання та транспортування кількох тубиків зубної пасти). Частиною

упаковки є маркування, яке включає друковану інформацію на упаковці або вкладену в неї.

Основні функції упаковки наведені на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Функції упаковки товарів

Концепція упаковки повинна враховувати захист товару, його рекламні особливості, ціну та умови розповсюдження. Упаковка має бути екологічно безпечною та враховувати інтереси громадськості та споживачів.

4) Маркування товару

Основним засобом маркування товару є етикетки, які виконують кілька важливих функцій (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Основні функції маркування товарів

Окрім того, до маркування товарів пред'являється ряд вимог (рис. 1.12).



Рис. 1.12. Вимоги до маркування товарів

5) Супутні послуги

Одним із елементів стратегії товару є післяпродажна підтримка. Ці послуги спрямовані на підтримку реального товару.

Покупці оцінюють різні послуги по-різному. При розробці комплексу послуг із післяпродажної підтримки слід визначити, які послуги очікують покупці та їхнє відносне значення у процесі прийняття рішення про купівлю. Підприємству слід періодично опитувати покупців щодо надання послуг з післяпродажної підтримки та враховувати наявні скарги при впровадженні нових ідей. Оцінка вартості надання послуг дозволяє створити пакет, який задовольняє споживачів та збільшує прибуток підприємства.

1.2 Поняття товарного асортименту та його характеристика

Потреби та бажання клієнтів, а також економічні умови, постійно змінюються. Щоб успішно управляти товарним асортиментом, необхідно застосовувати сучасні інструменти та підходи.

Сутність поняття «товарний асортимент» досліджували та продовжують досліджуватися багатьма науковцями та практиками як з-за кордону, так і з

України. Така їхня увага до питань формування товарної політики підприємства пояснюється тим, що товар є її основною складовою.

Товарний асортимент – це сукупність усіх продуктів, які пропонує компанія, включаючи різні види та варіанти товарів у межах кожної категорії, що задовольняють різноманітні потреби споживачів.

Рішення щодо товарного асортименту охоплюють вибір і поєднання різних марок у межах певного товарного ряду. Визначення оптимального товарного асортименту є складним завданням, оскільки не існує універсальних правил, що підходять для кожної ситуації. Кожна компанія повинна враховувати свої унікальні потреби, ринкові умови та переваги споживачів, щоб сформувавши ефективний асортимент продукції.

Товарний асортимент має 7 вимірів (рис. 1.13).

- Ширина – кількість різних продуктивних лінійок, які пропонує компанія.
- Глибина – кількість різновидів продуктів у продуктивній лінійці.
- Висота – середня вартість продуктивної лінійки.
- Новизна – здатність підібраних продуктивних лінійок задовольняти потреби ринку, що змінилися, за рахунок нових товарів. Коефіцієнт новизни характеризується появою нових різновидів товарів за певний часовий проміжок.

З параметром новизни пов'язані такі поняття як актуальність (затребуваність) та рухливість (гнучкість та адаптивність товарного асортименту).

- Сумісність – рівень взаємодоповнюваності та сполучуваності різних асортиментних груп.
- Повнота – це відповідність фактичної наявності всіх видів товарів розробленому асортиментному переліку, договору з постачальником або середньогалузевим стандартам.
- Стабільність – властивість зберігати асортиментну матрицю з найбільш затребуваних та прибуткових асортиментних позицій.

Рис. 1.13. Сім вимірів товарного асортименту

Отже, управління асортиментом товарів включає формування оптимального асортименту для торговельного підприємства, орієнтованого на конкурентоспроможні товари. Це спрямовано на виявлення та підтримання найбільш вигідного асортименту.

Розглянемо особливості управління широким асортиментом і пов'язані з цим проблеми [9]. Виникає багато питань та супутніх проблем під час виведення нових товарів на ринок: звідки взяти фінансові ресурси, чи варто вилучати старі товари з асортименту, як ефективно просувати нові продукти.

Прогнозування прибутковості нових товарів завжди є складним завданням – чи будуть вони затребуваними, чи залишаться лежати на полицях.

Для магазинів однією з ключових проблем є обмежений торговельний простір на полицях та оптимальне розташування товарів. Головне завдання полягає у максимально ефективному розподілі простору між різними категоріями товарів.

Однією з найсерйозніших та довгострокових проблем є відсутність аналітики. Часто компанії не мають практичних інструментів для проведення адекватного аналізу та прийняття обґрунтованих рішень щодо впровадження та вилучення товарів, розширення або поглиблення асортименту. Це призводить до відсутності відповідальності у процесі ухвалення рішень щодо асортименту.

Часто ритейлери змушені йти на компроміси, виділяючи окремі категорії товарів для нарощування запасів і урізаючи запаси в інших категоріях. Вихід – у раціональному підході до аналізу категорій товарів і типів торгових точок відповідно до ринкових потреб (рис. 1.14).

При формуванні товарного асортименту підприємство повинно дотримуватися стратегічного підходу. Основні стратегії товарного асортименту включають (рис. 1.15): поглиблення асортименту, підтримку марок, скорочення асортименту та звуження асортименту.

Поглиблення асортименту ґрунтується на додаванні нових товарів в межах тієї самої категорії, що забезпечує споживачам ширший вибір і дозволяє підприємству запобігти конкурентним діям шляхом випуску модифікованих версій товарів, або входженні в нові ринки для збільшення частки ринку та залучення нових клієнтів.

Підтримка марок передбачає зосередження на просуванні та зміцненні існуючих брендів для підвищення їхньої впізнаваності та лояльності споживачів.

Скорочення асортименту має на увазі видалення менш прибуткових або застарілих товарів з асортименту, щоб зосередитися на найбільш конкурентоспроможних і популярних продуктах.

Звуження асортименту являє собою спеціалізацію на певних товарах або категоріях для підвищення ефективності продажів і оптимізації використання ресурсів.



Рис. 1.14. Раціональний підхід до реалізації цілі компанії

		Тип змін	
		Доповнення до асортименту	Вилучення з асортименту
Напрямок змін	Глибина асортименту	Поглиблення асортименту	Скорочення асортименту
	Широта асортименту	Підтримка марок	Звуження асортименту

Рис. 1.15. Матриці асортиментних стратегій

Компанії можуть розділяти свою товарну номенклатуру на кілька асортиментних груп товарів.

Товарна номенклатура представляє собою повний перелік всіх асортиментних груп та товарів, які пропонує компанія своїм споживачам.

Кожна товарна номенклатура має чотири основні характеристики.

Широта вказує на кількість асортиментних груп, що представлені у виробництві компанії.

Насиченість показує загальну кількість окремих товарів у складі товарної номенклатури.

Глибина визначається кількістю варіантів кожного товару в межах конкретної асортиментної групи.

Гармонійність відображає ступінь схожості між товарами різних асортиментних груп у відношенні до їхнього кінцевого використання, умов виробництва, каналів поширення та інших параметрів.

Ці характеристики можуть слугувати орієнтирами для розробки стратегії товару. Підприємство може розширювати свою діяльність чотирма способами: створювати нові асортиментні групи товарів, розширюючи товарну номенклатуру; розширювати вже наявні асортиментні групи, щоб отримати статус підприємства з широким асортиментом; збільшувати кількість варіантів кожного з наявних товарів; прагнути досягнення більшої або меншої гармонійності товарів різних асортиментних груп.

1.3 Особливості процесу формування товарного асортименту на підприємстві

Управління товарним асортиментом є циклічним і безперервним процесом, що складається з кількох етапів: формування, аналіз, коригування, аналіз змін, та аналіз ринку, після чого цикл повторюється. Розглянемо процес формування товарного асортименту.

Цей процес поєднує елементи ринкового та економічного аналізу, оскільки враховуються як маркетингові критерії (аналіз купівельної спроможності, ринкової кон'юнктури, сегментація споживачів, конкурентний аналіз тощо), так і економічні критерії, які охоплюють усі показники, що демонструють пріоритетність і актуальність товарів в асортиментній матриці.

Так, особливості процесу формування товарного асортименту можуть включати:

- аналіз ринку: Вивчення попиту, конкурентного середовища та тенденцій ринку для ідентифікації можливостей і прогалів у товарному асортименті;

- сегментація ринку: Розподіл ринку на сегменти за допомогою критеріїв, таких як вікові групи, рівень доходу, стиль життя тощо, для визначення специфічних потреб різних груп споживачів;

- визначення цільової аудиторії: Встановлення груп споживачів, яким будуть спрямовані продукти, і врахування їхніх уподобань і потреб;

- формулювання стратегії асортименту: Визначення напрямку розвитку асортименту, включаючи розширення, спрощення або модернізацію наявного асортименту;

- аналіз та оцінка попередніх результатів: Розгляд ефективності попередніх асортиментних рішень та їхнього впливу на бізнес компанії;

- розробка нових продуктів: Створення та тестування нових товарів або модифікація існуючих для відповідності потребам цільової аудиторії;

- створення плану впровадження: Визначення кроків, термінів та ресурсів, необхідних для впровадження нових або оновлених продуктів у асортимент;

- маркетингові заходи: Розробка маркетингових стратегій і комунікаційних планів для привертання уваги споживачів до нових товарів або оновлених пропозицій;

- контроль і оцінка: Встановлення метрик успішності і механізмів контролю за впровадженням нового асортименту та його впливом на бізнес.

Формування асортименту товарів підприємства є ключовим для задоволення споживчого попиту, підвищення економічної ефективності та рівня торгового обслуговування. Від своєчасного оновлення та складу асортименту залежить задоволення попиту споживачів та зниження їх витрат на пошук необхідних товарів. Нестача окремих товарів або нестабільний асортимент, що не відповідає потребам покупців, може призвести до незадоволеного попиту та негативно вплинути на економічну ефективність підприємства.

Отже, важливо формувати асортимент, який максимально задовольняє запити покупців при мінімальних витратах часу на покупку, що сприяє ефективній роботі компанії. Результатом цього процесу є створення успішної асортиментної матриці, яка представляє структурований та кількісно спланований перелік продукції на певний період.

Для оцінки ефективності управління асортиментом використовуються кількісні та якісні показники. Кількісні показники включають: темпи приросту ринкової частки, обсяг продажів у фізичному та грошовому вираженні, валовий і чистий прибуток, оборотність, рентабельність інвестицій, середній чек, проникнення товару в чек та обсяг продажів з 1 м² торгової площі.

Етапи, необхідні для правильного формування асортиментної матриці:

1. Визначити формат магазину, його основну концепцію та стратегію позиціонування.
2. Дослідити споживчий попит та сегментувати споживачів.
3. Провести порівняльний аналіз асортиментної політики конкурентів.
4. Визначити ціновий діапазон.
5. Провести аналіз збалансованості товарного асортименту.

Рис. 1.16. Етапи, необхідні для правильного формування асортиментної матриці

Крім того, важливо враховувати якісні фактори, що можуть вплинути на успішність функціонування асортименту на ринку.

Формування товарного асортименту підприємства може бути здійснене за допомогою різних методик, які вибираються залежно від масштабів збутової політики, характеристик готової продукції та різноманітності асортименту (рис. 1.17).



Рис. 1.17. Групування методів формування товарного асортименту підприємства

Під час аналізу методик формування товарного асортименту, можна відзначити, що виявлення споживчих уподобань спрямоване на розуміння потреб і поведінки споживачів. Використання економічних методів аналізу дозволяє налаштувати об'єкт дослідження для математичного моделювання. Методи портфельного аналізу дозволяють досліджувати основні елементи товарного асортименту як взаємодіючі, так і окремо один від одного.

Розглянемо деякі основні методи формування товарного асортименту підприємства більш детально.

– АВС-аналіз ґрунтується на принципі Парето, за яким «більшість можливих результатів відповідає меншій кількості причин», а саме – 80% обороту забезпечується лише 20% товарів. Цей вид аналізу допомагає класифікувати товари за рівнем впливу на кінцевий результат [8].

Серед стандартних методів аналізу асортиментної матриці найбільш часто використовуваним є АВС-аналіз, який дозволяє класифікувати ресурси компанії за їх важливістю та ранжувати асортимент товарів залежно від їх внеску у загальний оборот доходу підприємства (рис. 1.18).



Рис. 1.18. Аналіз структури асортиментної матриці методом АВС-аналізу

Для проведення АВС-аналізу важливо розглядати два аспекти: перший – з погляду бізнесу (наприклад, з урахуванням маржі), другий – з точки зору споживача (оцінюючи обсяг і частоту продажів, включення в чек).

Традиційно АВС-аналіз проводиться в кількох вимірах: важливість для бізнесу (наприклад, за маржинальністю) та важливість для споживача (оцінка товарів за обсягом і частотою продажів, включенням в чек).

Найчастіше АВС-аналіз доповнюють XYZ-аналізом, що дозволяє порівняти стабільність та стійкість попиту на товари. XYZ-аналіз розподіляє товари на категорії залежно від їх прогнозованої популярності та змінливості

попиту: X – товари з стабільним попитом, Y – товари з помірним рівнем попиту, Z – товари з непередбачуваним та змінним попитом. Такий аналіз дозволяє управляти запасами ефективніше та оптимізувати управління асортиментом. [9];

– матриця BCG, більш відома як планування портфеля (рис. 1.19).



Рис. 1.19. Матриця BCG

При побудові матриці BCG по осі X відображається частка у загальному обсязі продажів компанії, а по осі Y – темпи зростання продажів даного продукту порівняно з попереднім періодом. Роздільною точкою для продуктів за темпами зростання слугує середній темп зростання всіх продуктів компанії за відповідний період. Розмір точки, що позначає товар, вказує на обсяг продажів цього товару або на прибуток від його продажу. Чим більша точка, тим відповідно більший прибуток [8].

– McKinsey Matrix (матриця McKinsey) (рис. 1.20).

Привабливість галузі використовується як показник привабливості ринку, замість простого зростання ринку. Ця привабливість враховує більше факторів, ніж просто темпи зростання ринку [7]. Основна мета формування та управління асортиментом полягає в тому, щоб постачати своїм покупцям потрібний набір товарів, які найбільш відповідають профілю виробництва компанії та повністю задовольняють потреби різних категорій покупців.

GE-MCKINSEY MATRIX INVESTMENT IMPLICATIONS

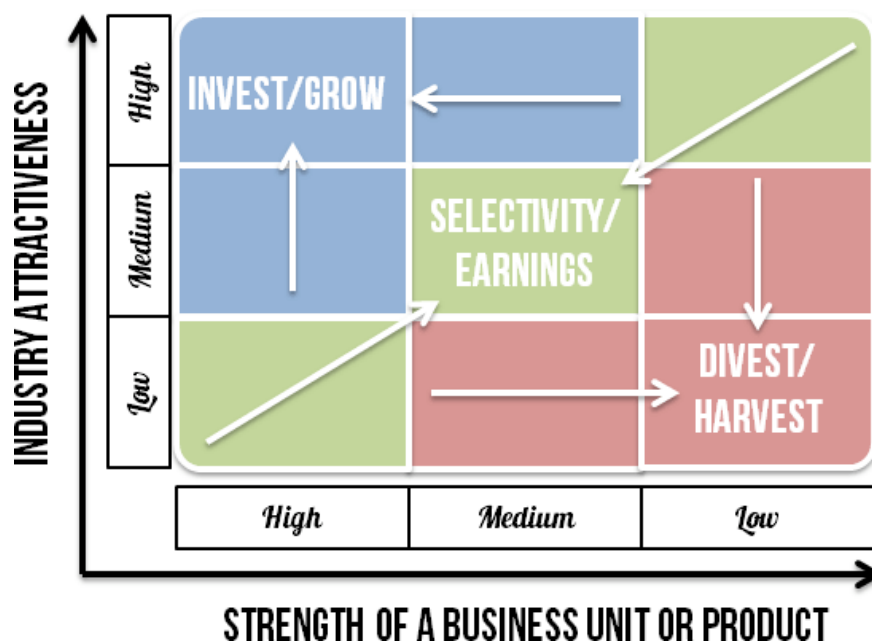


Рис. 1.20. Матриця McKinsey

Кожен з розглянутих методів формування асортименту має свої переваги та недоліки, тому рекомендується використовувати їх в комплексі для більш ефективного результату.

Пошук оптимальних стратегій для оптимізації асортименту полягає в ідентифікації можливостей для покращення набору товарів на різних етапах їх життєвого циклу, з метою максимального задоволення потреб споживачів за всіма основними та додатковими характеристиками, враховуючи наявні ресурси, виробничі можливості та економічну доцільність.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК»

2.1 Загальна характеристика ринку маркетингових сервісів в Україні

За даними дослідження [12] протягом 2020-2023 рр. і нині продовжують відбуватися суттєві зміни на ринку маркетингових сервісів в Україні.

Так, у 2020 році в Україні спостерігалось зменшення обсягів маркетингових послуг через велику глобальну рецесію. Карантинні обмеження сильно вплинули на event marketing, який в цілому скоротився на 55%. У випадку з trade та consumer програмами спад був менш помітним, склавши лише 15% і 20% відповідно, в цілому за рахунок наявності більшого розмаїття можливостей. Натомість, loyalty marketing залишався найстабільнішим, зменшившись лише на 5%. Загальний обсяг ринку маркетингових послуг у 2020 році зменшився на близько 25%.

Впродовж 2021 року ситуація дещо покращилася і загальне зростання маркетингових сервісів склало 12% за рахунок event marketing, який в цілому зріс на 25%, consumer та trade програм, за рахунок яких відбулося зростання на 15% і 10% відповідно, та ситуації в loyalty marketing, за рахунок якої відбулося зростання на 5%.

2022 рік за цілого комплексу негативних обставин хоча і показав загальний спад по усіх напрямках аж до 60% загалом, але зберіг певні обсяги маркетингових сервісів в Україні. І в 2023 році, попри стабільно складну ситуацію в Україні, відбулося незначне, але збільшення обсягів маркетингових сервісів в Україні на 14%, майже рівномірно по усіх напрямках.

Розглянуті тенденції зображено на рис. 2.1 [12]. Експерти компанії TradeMasterGroup провели оцінку та склали рейтинг найкращих посередників

на ринку FMCG (швидкорухомих товарів для споживання). У топ-10 потрапили компанії, представлені на рис. 2.2.



Рис. 2.1. Еволюція ринку маркетингових сервісів в Україні в 2017-2023 рр.

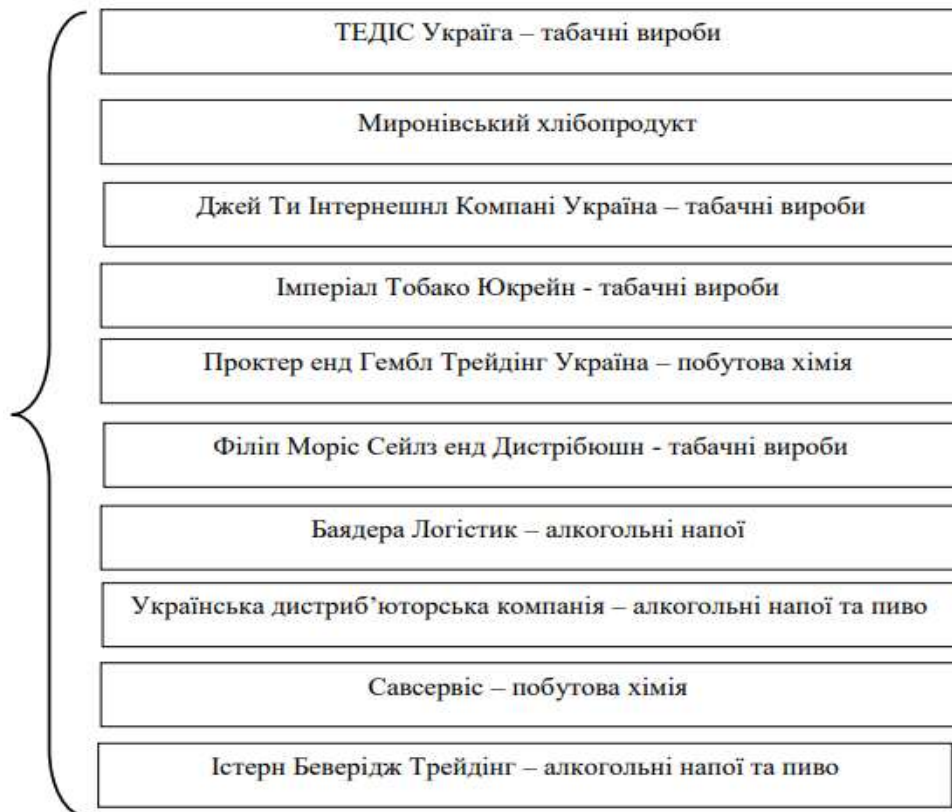


Рис. 2.2. Рейтинг найкращих компаній-дистриб'юторів України

2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Баядера Логістик»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Баядера Логістик» входить до складу холдингу «Баядера Груп» і є найбільшим дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні. Головний офіс розташований за адресою м. Київ, 02098, вул. Дніпровська Набережна, 23В [13].

«Баядера Груп» є однією з найбільших компаній у галузі алкогольних напоїв у Східній Європі, заснованою у 1991 році. На сьогоднішній день холдинг має значний портфель власних алкогольних брендів у різних категоріях. Крім того, вона є ексклюзивним імпортером провідних світових алкогольних компаній і одним з основних експортерів алкогольної продукції, яка постачається в понад 45 країн.

Підприємство є найбільшим роботодавцем у своїй галузі, з більш ніж 6 тисячами працівників по всьому світу. Крім того, воно є ключовим платником податків та має 30 філій по всій країні, що робить його важливим для бюджету.

ТОВ «Баядера Логістик» є найбільшим дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні та має 26 логістичних центрів у всіх регіонах країни, що забезпечує доступність продукції по всій території країни. Компанія також є лідером на ринку вин та лікєро-горілочаних напоїв високої якості.

Їхня місія полягає в розвитку улюблених брендів, і вони цінують свою команду, яка складається з відданих професіоналів з високими стандартами моральності, які працюють над розвитком брендів у всьому світі.

Цінності компанії сформульовані наступним чином [13]:

- Першочергове значення приділяється людям (створення чесних відносин в колективі, взаємна допомога і підтримка, наставництво - все це для спільного досягнення максимальних результатів);
- Можливість самореалізації (забезпечення можливості особистого та кар'єрного розвитку, виявлення кращих якостей);

- Чесність і етика в бізнесі (відносини з партнерами і споживачами будуються на довірі, справедливості та соціальній відповідальності у сфері бізнесу);

- Глобальний погляд (амбітні плани розвитку бізнесу для представлення продукції на всіх п'яти континентах);

- Адекватна оплата праці (стабільні зарплати, комфортні умови праці та постійна мотивація);

- Любов до брендів (встановлення справедливого співвідношення між ціною і якістю);

- Професіоналізм.

Для досягнення встановлених цілей потрібно чітко розуміти організаційну структуру компанії. На рис. 2.3 та 2.4 [3] наведені структури управління «Баядера Груп» та «Баядера Логістик» відповідно.

Організаційна структура підприємства, зображена рис. 2.4, повністю відповідає поставленим цілям, місії, стратегії та тактиці компанії. Найголовніші принципи компанії – постійне зростання, рух вперед, відкритість для новино – стабільно дотримуються. На даний момент продовжується планомірне збільшення виробничих потужностей заводів, кількості дистриб'юторських центрів на всій території країни, і основне – розроблення нових бізнес-стратегій і впровадження інноваційних розробок.



Рис. 2.3. Структура управління холдингу «Баядера Груп»

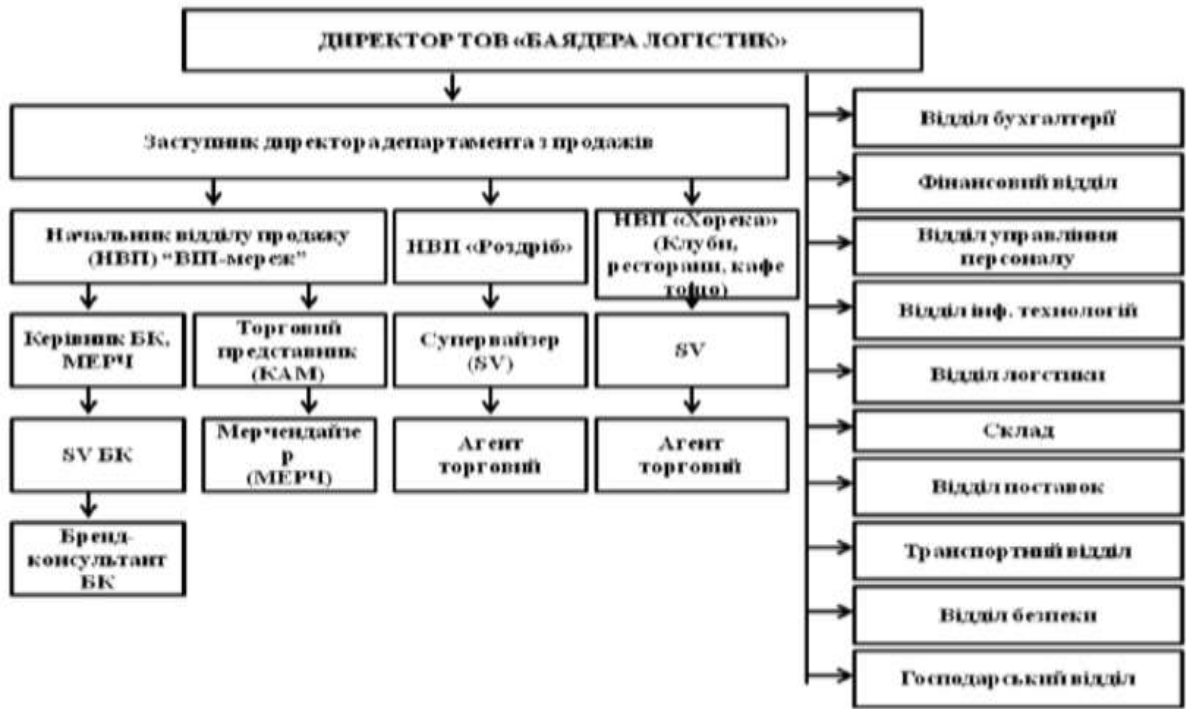


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Баядера Логістик»

ПП «Баядера» – одна з найбільших компаній України, яка існує на ринку з 1991 року. Саме зі створення цієї компанії почалася історія розвитку лідера алкогольної галузі – групи компаній «Баядера» – найбільшого холдингу України, що спеціалізується на виробництві і реалізації високоякісного алкоголю. Сьогодні в складі ТОВ «Баядера Логістик» понад 30 дистриб'юторських центрів по всій країні. 11 грудня 2006 року засноване ПП «Баядера» у м. Запоріжжя, Запорізької області.

Структура групи компаній «Баядера» наведена в додатку А. Структура ТОВ «Баядера Логістик» укрупнено представлена на рисунку 2.5.

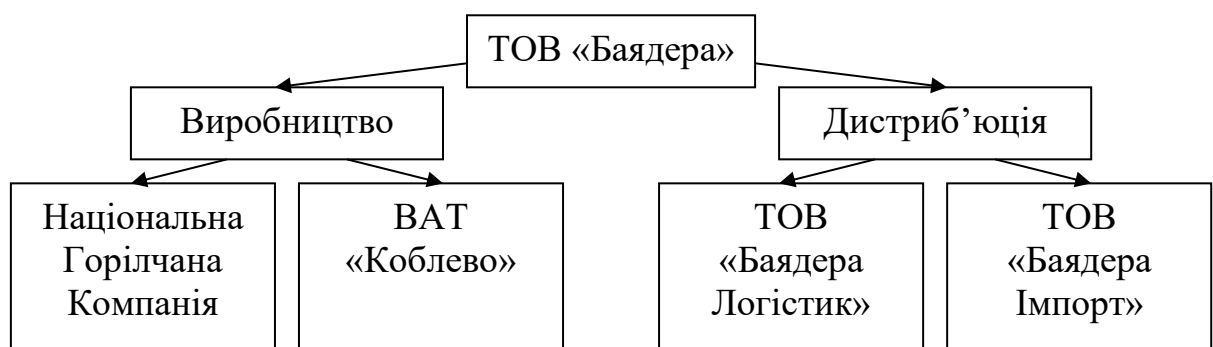


Рис. 2.5. Структура ТОВ «Баядера Логістик»

Основними принципами групи компаній «Баядера» є постійний розвиток, стрибок вперед та готовність до інновацій. На сьогоднішній день компанія систематично розширює виробничі можливості своїх заводів, збільшує кількість дистрибуційних центрів по всій країні і активно працює над розробкою нових бізнес-стратегій та впровадженням інноваційних розробок.

Асортиментний портфель групи компаній «Баядера» налічує 12 власних брендів винних і лікєро-горілчаних напоїв, кожен з яких має своє унікальне позиціонування, яке чітко визначено.

ТОВ «Баядера Логістик» – це юридична особа (на базі ПП «Баядера»), створена відповідно до законодавства України. Місцезнаходження підприємства: 69009, Запорізька область, місто Запоріжжя, вулиця Павло-Кичкаський промвузол, будинок 2, ідентифікаційний код КВ №12082953 ПР, свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи, видане Міністерством Юстиції України, дата реєстрації 11 грудня 2006 року, номер запису про державну реєстрацію 12561020000002258. Найменування товариства (повне) українською мовою: Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Баядера Логістик».

Основні види господарської діяльності ТОВ «Баядера Логістик» зазначені в його статуті, є: виробництво алкогольних напоїв, оптова та роздрібна торгівля алкогольними напоями, проведення торгівельних операцій як на території України, так і за її межами; оптова та роздрібна торгівля, торгівельне обслуговування, торгово-посередницька, комерційна, закупівельна діяльність продовольчими та непродовольчими товарами, продукцією, сировиною; інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством України.

Основною діяльністю філії ТОВ «Баядера Логістик» у місті Запоріжжя є оптова та роздрібна торгівля алкогольними напоями.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Баядера Логістик» здійснено на підставі фінансової звітності. Результати аналізу наведені відповідно у таблицях 2.1-2.4.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності знаходиться в межах, які є значно нижчими за нормативні значення. З цього видно, що підприємство не здатне швидко ліквідувати короткострокову заборгованість.

Коефіцієнт загальної ліквідності підприємства ТОВ «Баядера Логістик» знаходиться в межах нормативних значень. Це свідчить про достатність обігових коштів для погашення заборгованостей протягом року. Окрім того, спостерігається позитивна динаміка до стабільного зростання цього показника на протязі аналізованого періоду.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є нижчим за нормативне значення, але це відхилення від нормативів є незначним. Підприємство потенційно спроможне негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності на ТОВ «Баядера Логістик»

№	Показник	Значення				Абсолютне відхилення		
		2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0033	0,0137	0,0038	0,0222	0,0104	-0,0099	0,0184
2	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,0859	1,0942	1,1534	1,1568	0,0083	0,0592	0,0034
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6358	0,3762	0,5057	0,6056	-0,2596	0,1295	0,0999
4	Чистий оборотний капітал	5963	9063,6	9421,1	8903,3	3100,6	357,5	-517,8

Розрахунок чистого оборотного капіталу показує позитивні зміни. Вони виражаються в збільшенні показника чистого оборотного капіталу, що свідчить про здатність сплачувати борги та одночасно розширювати виробництво.

Наступні дані характеризують наявність позитивних зрушень в динаміці коефіцієнтів ліквідності аналізованого підприємства. Але підприємству слід

вжити заходів щодо зменшення коефіцієнта фінансування до прийняттого рівня.

Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить, що підприємство є неавтономним щодо свого фінансування, проте значення показників збільшується з кожним роком, що можна вважати позитивною тенденцією. У 2019 році коефіцієнт фінансової стійкості підприємства дорівнював 0,0798, а за 2022 рік – 0,1608.

Коефіцієнт фінансування на ТОВ «Баядера Логістик» сильно перевищує встановлену норму. Проте простежується позитивна тенденція – зменшення з кожним роком. У 2019 році коефіцієнт фінансування підприємства дорівнював 11,5373, а за 2022 рік – 5,2190.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності на ТОВ «Баядера Логістик»

№	Показник	Значення				Абсолютне відхилення		
		2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,0798	0,0949	0,1447	0,1608	0,0151	0,0498	0,0161
2	Коефіцієнт фінансування	11,5373	9,5414	5,9089	5,2190	-1,996	-3,634	-0,6899
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,0856	0,0942	0,1534	0,1568	0,0086	0,0592	0,0034

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, що в цілому аналізоване підприємство протягом останніх двох років досягло рівня нормальної забезпеченості власними оборотними засобами. З 2021 року підприємством досягнутий прийнятний рівень даного коефіцієнта – 0,1568. Усе це свідчить про наявність можливості перетворення активів у ліквідні кошти.

Динаміка зміни строку погашення кредиторської заборгованості є позитивною, оскільки період погашення кредиторської заборгованості з

кожним роком зменшується і в 2022 р. цей показник менше аналогічного показника 2019 р. в 3,7 рази.

Строк погашення дебіторської заборгованості демонструє середній період і передбачає зменшення з кожним роком і в 2022 р. зменшився майже в 4 рази і дорівнює 102,6. Динаміка зміни розрахованого показника є позитивною.

На підприємстві спостерігається зростання кількості оборотів коштів, інвестованих у запаси, що є позитивним. Загалом коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зріс майже втричі в 2022 р. порівняно з рівнем 2019 р.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки коефіцієнтів ділової активності на ТОВ «Баядера Логістик»

№	Показник	Значення				Абсолютне відхилення		
		2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,3911	0,589	0,8003	1,3939	0,1979	0,2113	0,5930
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,5348	0,7565	1,0341	1,9969	0,2217	0,2776	0,9628
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,8032	1,6241	2,5808	3,5581	0,8209	0,9567	0,9773
4	Строк погашення кредиторської заборгованості	682,5	482,5	353	182,8	-200	-129,5	-170,2
5	Строк погашення дебіторської заборгованості	454,4	224,7	141,4	102,6	-229,7	-83,3	-38,8
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,1001	1,2062	1,4775	3,1889	0,1061	0,2713	1,7114
7	Фондовіддача	1,5655	2,6762	3,3376	4,3764	1,1107	0,6614	1,0388
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,9035	6,6623	6,9265	9,1364	1,7588	0,2642	2,2099

Показники фондівдачі на протязі аналізованого періоду на ТОВ «Баядера Логістик» характеризують ефективне використання основних фондів та позитивним є стабільна динаміка до збільшення показника.

Частка чистої виручки від реалізації на одиницю власного капіталу протягом 2019-2022 р.р. постійно зростає, що є позитивним. У 2022 році вона зросла до 9,1364, перебільшивши понад 2 рази аналогічний показник 2019 р.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки коефіцієнтів рентабельності на ТОВ «Баядера Логістик»

№	Показник	Значення				Абсолютне відхилення		
		2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,0031	0,0376	0,009	0,0109	0,0345	-0,0286	0,0019
2	Коефіцієнт рентабельності акціонерного капіталу	0,1923	2,4839	0,5305	0,5197	2,2916	-1,9534	-0,0108
3	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,0386	0,4254	0,0779	0,0779	0,3868	-0,3475	0
4	Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,0079	0,0639	0,0112	0,0078	0,0560	-0,0527	-0,0034
5	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,1224	0,0799	0,0438	0,0344	-0,0425	-0,0361	-0,0094

Протягом аналізованого періоду спостерігається динаміка до зниження усіх показників рентабельності, що не можна вважати позитивним.

2.3 Аналіз асортиментної політики ТОВ «Баядера Логістик»

Асортиментний ряд компанії «Баядера» (табл. 2.5) складається з 15 власних брендів вин та алкогольних напоїв, кожен з яких має визначене унікальне позиціонування [13]. Крім того, компанія «Баядера Груп» постійно впроваджує нові алкогольні продукти, застосовуючи інноваційні технології.

Головним постачальником ТОВ «Баядера Логістик» є ТОВ «Національні алкогольні традиції», що має ряд переваг: забезпечення повного циклу виробництва – від виготовлення продукції до розміщення її на полицях магазинів; забезпечення високої якості продукції; зменшення обсягів запасів на складах; розробка та виробництво нових продуктів. Навіть у складних економічних умовах компанія ТОВ «Баядера Логістик» продовжує збільшувати обсяги виробництва.

Таблиця 2.5 – Опис товарного асортименту компанії

Вид продукції	Бренд
Горілка	Хлібний дар, Козацька рада, Цельсій, Перша Гільдія, Перепілка, Повітря, Фреш-шоти, Хлібні половинки, Вакцина
Ігристе вино	Маренго, Коблево
Вино	Коблево, Такадо
Коньяк	Коблево, Коблево Резерв
Бренді	Коблево, Коблево Резерв, Француз
Вермут	Маренго, Моя

Науково-технічний і технологічний прогрес має обмежений вплив на діяльність ТОВ «Баядера Логістик», оскільки велика компанія не може швидко переструктурувати свої відділи. Однак вона постійно шукає можливості раціоналізації виробництва, впровадження новітніх технологій, підвищення обсягів продажу, а також адаптує досвід зарубіжних компаній та впроваджує модні тенденції на внутрішньому ринку. Це підтверджується постійним оновленням асортименту, наприклад, в 2022 році була запущена нова торгова марка «Воздух», яка наразі займає 5% горілкового ринку і продовжує збільшувати свою популярність.

Головною метою є здобуття більшої частки на масовому ринку у середньому ціновому сегменті, а головне завдання полягає в тому, щоб бути передовиком. Лише кілька років тому компанія розширила свою діяльність на ринку коньяку і бренді під торговою маркою «Коблево», а також ігристих вин

під торговою маркою «Маренго». Сьогодні вона вже входить до п'ятірки лідерів у категоріях «коньяк» і «бренді», а щодо ігристих вин – в трійку лідерів. Виробничі потужності підприємства представлені у таблиці 2.6.

Для виробництва своєї продукції компанія використовує виключно високоякісний спирт класу «Люкс», який відрізняється низькою місткістю сивушних масел, альдегідів і метанолу. Натуральні інгредієнти, такі як мед і ароматні спирти, становлять основу компонентів. Останні виготовляються на власному заводі із використанням популярних трав і спецій, таких як липа, ромашка, бузина, тмин, кориця, перець, житні сухарі, зерно пшениці та ячмінь, що надають продукту унікальний смак і аромат.

Таблиця 2.6 – Виробничі потужності ТОВ «Баядера Груп»

Назва підприємства	Продукція, яку виробляє підприємство
ТОВ «Національна Горілчана Компанія»	ТМ «Хлібний Дар», ТМ «Козацька Рада», ТМ «Перша Гільдія», ТМ «Перепелка», ТМ «Цельсій», ТМ «Воздух», ТМ Rada, ТМ «Моя», ТМ «Тайна Сміли»
ПАТ «Коблево»	ТМ KOBLEVO, ТМ KOBLEVO SELECT, ТМ KOBLEVO RESERVE WINE, ТМ MARENGO, ТМ «Такадо»
ТОВ «Миколаївський коньячний завод»	Коньяк ТМ KOBLEVO

«Баядера Експорт» є найбільшим експортером українського алкоголю у світі, експортуючи свою продукцію в понад 45 країн. Компанія активно працює над завоюванням не лише внутрішнього ринку України, а й виходом на світовий ринок. На сьогоднішній день її продукція експортується до таких країн, як Велика Британія, Німеччина, Ізраїль, Угорщина, Латвія, Естонія, Вірменія, Грузія, Молдова та Казахстан[13].

Проаналізуємо, як змінилася номенклатура обігу основних видів продукції на підприємстві в 2022 р. порівняно з 2019 р. (таблиці 2.7-2.8).

Дані таблиць 2.7 і 2.8 показують, що за аналізований період відбулося деяке підвищення обсягів обігу лікєро-горілчаних виробів у цілому. Проте за окремими видами продукції (жіноча горілка La Femme) можна спостерігати незначний спад. За чотири роки обсяги обігу жіночої горілки La Femme

знизилися, але зріс обіг горілки «Хлібний Дар», «Цельсій», «Козацька Рада», вина «Коблево», вина в упаковці Tetra Pak «Світ натуральних вин» та натуральних вермутів Marengo.

Таблиця 2.7 – Номенклатура, динаміка та структура обігу основних видів продукції ТОВ «Баядера Логістик»

Вид продукції	2019		2020		2021		2022	
	Тис. тонн	млн. грн.	Тис. тонн	млн. грн.	Тис. тонн	млн. грн.	Тис. тонн	млн. грн.
Горілка «Хлібний Дар»	130	4,55	169	8,45	195	9,75	231	11,55
Горілка «Цельсій»	124	4,34	156	7,8	195	9,75	224,2	11,21
Горілка «Козацька»	86,2	3,62	93	4,65	113,5	5,675	168,8	9,79
Вина «Коблево»	92	1,93	115	5,75	143,1	7,155	162,8	4,56
Вина в упаковці Tetra Pak «СНВ»	56,7	0,91	85,6	4,28	104,2	5,21	145,2	2,61
Настоянка «La Femme»	12,4	0,31	11,6	0,58	10,2	0,51	9,8	2,1
Натуральні вермути «Marengo»	86,7	2,08	106,6	5,33	132	6,6	156,2	5,94
Всього:	588	17,74	736,8	36,84	893	44,65	1098	47,76

Таблиця 2.8 – Відхилення обігу основних видів продукції ТОВ «Баядера Логістик» за 2019-2022 роки

Вид продукції	Відхилення, 2019 р. до 2022 р.	
	Тис. тонн	млн. грн.
Горілка «Хлібний Дар»	101	7
Горілка «Цельсій»	100,2	6,87
Горілка «Козацька»	82,6	6,17
Вина «Коблево»	76,8	2,63
Вина в упаковці Tetra Pak «СНВ»	88,5	1,7
Настоянка «La Femme»	-2,6	1,79
Натуральні вермути «Marengo»	69,5	3,86
Всього:	516	30,02

Проте, аналізуючи структуру обігу основних видів лікєро-горілочаних виробів, можна зазначити, що відбулися структурні зміни в бік зростання виробництва та споживання вин. Так, якщо в 2019 році в структурі обігу горілка становила в цілому 60,0%, то в 2022 р. її частка в структурі продукції склала 57,8 %, тобто, знизилася на 2,2 процентних пункти.

Відповідно, зріс обіг вин з 40% в 2019 р. до 42,2% в 2022 р.

Слід зазначити, що в цілому обсяг обігу лікєро-горілочаних виробів в натуральному та вартісному виразі за аналізований період збільшився.

ТОВ «Баядера Логістик» активно працює на внутрішньому ринку, позиціонуючи себе як вагомий національний торговельний оператор. Серед основних конкурентів виділяються такі компанії як «GlobalSpirits» з торговельною маркою «Хортиця», «Первак», «Мороша», «Шустов», ЕВТ з торговельною маркою «Союз-Віктан», «Медов», «Коктебель», Nemiroff з торговельною маркою «Nemiroff», і Алеф з торговельною маркою «Грін Дей».

Поміж визначеними лідерами галузі також видно ряд перспективних учасників. Мінімум три компанії стверджують, що саме вони є горілочаними королями України, і кожна з них має вагомий аргументи на підтвердження своєї позиції. Серед цих компаній можна відзначити «Хлібний дар» (ЛГЗ «Національні горілочані традиції»), Nemiroff (Немировський ЛГЗ) і «Хортиця» (GlobalSpirits). Ця трійка, безумовно, утворює найпотужніші сили на українському горілочаному ринку і буде визначати його розвиток в найближчі роки. Самі виробники стверджують, що перші дві компанії («Хлібний дар», «Хортиця») відрізняються не лише великими обсягами продажів, але й організаційними здібностями. Кожен з лідерів має свою власну стратегію і плани на майбутнє [14].

Компанії активно працюють у вищому ціновому сегменті ринку та розгортають програми експорту, одночасно зосереджуючись на середньому ціновому діапазоні. За обсягами виробництва та продажу ТОВ «Баядера Логістик» традиційно має найбільшу частку ринку (див. рис. 2.6).

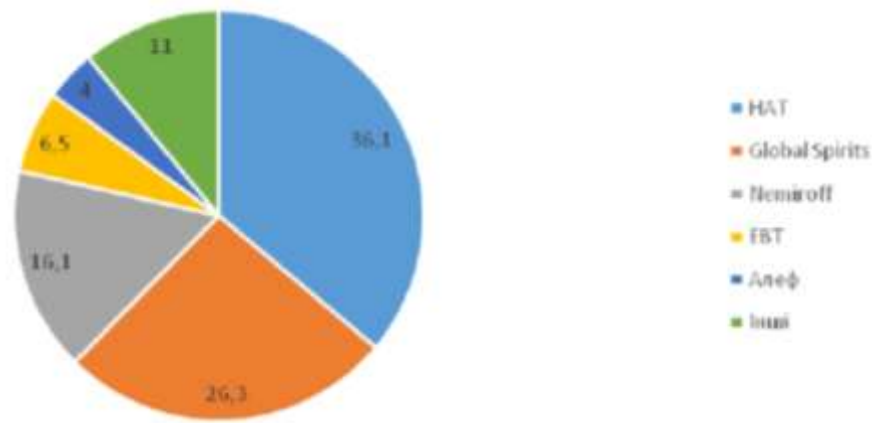


Рис. 2.6. Частка ринку ТОВ «Баядера Логістик» відносно конкурентів станом на 2020 р.

Згідно з графіком, ТОВ «Баядера Логістик» безперечний лідер у категорії «горілка», контролюючи 36,1% ринку, за ним слідує холдинг «GlobalSpirits» з часткою ринку у 26,3%. На третьому місці розташовується холдинг «Nemiroff» із 16,1% часткою ринку [13].

Загалом, ринок горілки в Україні перенасичений і дуже конкурентний, оскільки три найбільших гравці утримують 78,5% ринку. Якщо цей тренд продовжиться, є значна ймовірність того, що менші виробники не зможуть витримати конкуренцію і вийдуть з ринку.

Компанії з топ-трійки вкладають значні кошти в контроль роздрібною торгівлі. У кожній з них працює принаймні 500-800 торгових представників і мерчандайзерів. Після успішного виступу на ринку горілки, ці великі гравці розширили свою сферу діяльності, придбавши виноробів і виробників коньяку, створюючи алкогольні холдинги.

У холдингу Nemiroff інша стратегія розвитку. Компанія сконцентрувалася на одній торговій марці та експорті. Однак усі ці стратегії виявилися дієвими.

ТОВ «Баядера Логістик» працює безпосередньо з великими клієнтами: національними та регіональними мережами супермаркетів, оптовиками, дистриб'юторами, роздрібними магазинами, а також клієнтами з готельно-ресторанно-кафе, а також автозаправними станціями.

Горілка залишається найпопулярнішим напоєм в Україні, який складає 35-37% від загального обсягу споживання чистого алкоголю. Зменшення споживання переважно пов'язане зі зростанням нелегального виробництва та зменшенням населення, а також популяризацією здорового способу життя.

Приватизація ринку етилену, яка розпочалася у 2020 році і полягала у продажі частини підприємств з виробництва алкоголю компанії "Укрспирт", створила монополію на ринку.

Більшість горілки на українському ринку має вітчизняне походження, зокрема у найпоширенішому сегменті низьких цін. Проте понад дві третини ринку преміум-класу складається з імпоротної горілки.

Горілка низького сегменту складає 97% ринку завдяки сильному місцевому попиту, низькому рівню доходу та нерозвиненій культурі споживання, де більше цінується смак, ніж високий вміст алкоголю чи вартість. Бренди преміум та супер преміум класу в основному імпортуються.

Більшість ринку обслуговується виробниками та постачальниками великих мереж, як на внутрішньому, так і на імпортному ринках. Місцево лише торгова марка *Mogutni Karpaty* виробляється приватним підприємцем.

Приблизно чверть горілки споживається через ресторани та готелі, проте у 2020 році цей показник зменшився через локдаун та його наслідки.

Щодо тенденцій Google, спостерігається зростання інтересу до покупок в Інтернеті, що свідчить про необхідність присутності бренду в онлайн-просторі для успішного просування.

За даними Держкомстату України, у 2020 році спостерігається скорочення обсягу виробництва лікєро-горілкової продукції проти 2019 року на 9%, що відповідає 57,1 млн. дал (декалітрів). У першому кварталі 2021 року вироблено понад 10 мільйонів декалітрів лікєрогорілкової продукції, включаючи приблизно 8 мільйонів декалітрів горілки [15]. Це свідчить про зниження обсягів виробництва лікєро-горілкової продукції на 10%, а горілки - на 8%, порівняно з відповідним періодом минулого року.

Експерти пояснюють це зниження такими факторами [13]: високе податкове навантаження на виробників алкогольної продукції, спад платоспроможного попиту населення і наявність непроданого залишку на складах підприємств оптово-роздрібною торгівлі. Майбутні перспективи галузі напряду залежать від податкової політики держави щодо підакцизних товарів.

Незважаючи на кризові явища, продажі українських виробників горілки поки що не падають, але протягом 2017-2020 років близько 30% спиртзаводів України припинили свою діяльність. Причиною цього є проблема з боргами, з якою стикаються виробники алкогольної продукції. В цій ситуації стабільність зберігають лише ті виробники, які мають диверсифіковані ринки збуту та види бізнесу. Очікується, що великі гравці на ринку зміцнять свої позиції за рахунок виходу частини дрібних виробників або їх об'єднання [16].

З іншого боку, невеликі виробники, відомі на місцевих ринках, спеціалізуються на виготовленні доступної продукції, яка зараз є найбільш популярною серед споживачів. Виробники горілки розглядають можливість розширення на закордонні ринки у разі подальшого зростання акцизного тиску на галузь. Експерти алкогольного ринку вважають, що з приводу зростаючого податкового тягара українці починають віддавати перевагу іноземним маркам, і ця тенденція швидше за все буде зміцнюватися. Для виробників існує значний інтерес до експорту горілки: після насичення внутрішнього ринку вони все більше звертають увагу на зовнішні ринки, що забезпечує різноманітність ринків збуту та додаткові прибутки.

На сьогоднішній день вартість введення нового бренду горілки на лідерну позицію на українському ринку становить не менше 5-10 мільйонів доларів, які необхідно інвестувати в створення дистрибуційної системи та рекламу [13]. Створення нового виробництва вимагає вже десятків мільйонів доларів. Тому вийти на зарубіжний ринок з вже відомим брендом у певній країні є одним із перспективних рішень для горілчаних компаній. На сьогоднішній день на українському ринку горілки тенденції формують п'ять найбільших виробників та близько 20 регіональних лікєро-горілчаних заводів.

Узагальнюючи, український ринок лікєро-горілочної продукції за останні п'ять років лишається на стабільному рівні приблизно у 35-40 мільйонів декалітрів. У 2020 році в Україні було реалізовано 36,7 мільйонів декалітрів горілки.

Однак український ринок горілки не є закритим для нових виробників, які намагаються вийти на нього. Вони вибирають стратегію придбання заводів, а не будівництва нових, оскільки це дозволяє швидше впровадити бренд на ринок, уникнувши тягучого процесу розбудови. Імпортувати горілку до України економічно невигідно для зарубіжних виробників, оскільки вони мають складності в конкуренції з українською продукцією. При цьому успішність конкуренції визначається багатьма факторами, такими як ефективність дистрибуційних схем, асортимент, репутація бренду та інші.

За даними департаменту акцизних товарів Української торгово-промислової конфедерації (УТПК), частка основних п'яти виробників у виробництві горілки та горілки особливої суттєво змінилася. Майже 73% загального обсягу виробництва горілки у 2020 році припадало на ці п'ять компаній. Проте у 2021 році склалася нова ситуація, і за даними асоціації «Укргорілка», структура лідерів виробництва горілки виглядає так [13, 16]:

Національна горілочна компанія групи компаній «Баядера» (22%);

ЛВН Лімітед ТМ Nemiroff (17,4%);

«Глобал Спіріте» (торговельна марка "Хортиця", 17,3%);

ЛГЗ «Прайм» (ТМ «Прайм», «Житник», «Малинівка») (9,6%);

ТОВ «Атлантик» (ТМ «Грін Дей») (6,5 %).

Згідно з висновками фахівців, у 2020 році в Україні найпопулярнішою продукцією стала ЛВЗ «Хортиця», яка складала 22% від усього обсягу продажів міцного алкоголю в грошовому вираженні та 21% у натуральному [13]. Експерти вбачають, що саме продажі, а не виробництво, є реальним показником стану ринку, що пов'язано зі змінами в акцизній політиці держави та підвищенням мінімальних роздрібних цін на горілочану продукцію. Експерти також відмічають зміцнення позицій виробників, що не входять до

перших п'яти. Ці компанії починають активно займатися пошуком ніш, таких як сувенірна продукція або горілка зі смаковими добавками, й виступати на регіональних ринках. Не здатні конкурувати з національними брендами за рекламними бюджетами, дистрибуційними можливостями та присутністю в мережах роздрібною торгівлі, ці гравці шукають вихід, розширюючи свої можливості через введення нових продуктів на ринок. І це дійсно приносить результати - згідно з попередніми даними роздрібного аудиту, деякі з таких виробників за обсягами продажів наздогнали національні бренди.

Лідери українського горілчаного ринку шукають нові можливості розвитку у відкритті нових ринків збуту та контролі над суміжними сегментами. Зазвичай вони укладають партнерські угоди з великими дистриб'юторськими компаніями. Наприклад, ТОВ «Торговий дім «Мегаполіс» реалізує продукцію ТМ «Хортиця» та «Vlagoff», а НП «Баядера» співпрацює з «Національними алкогольними традиціями». Недавно компанія «Маркет Груп Дистрибуція» почала реалізовувати продукцію концерну «Оверлайн» (виробництво «Першого ЛГЗ») [13]. Всі згадані дистриб'юторські компанії є лідерами на ринку алкоголю України. Цікавою є тенденція, коли вони починають розширювати свої асортиментні портфелі через поглинання провідних виробників у сегментах, не пов'язаних з горілкою, таких як коньяк, вино і шампанське. Таким чином, хоча компанії не мають можливості розширити свій бізнес через збільшення обсягів виробництва горілки, вони продовжують рости, збільшуючи свою частку на ринку алкоголю в цілому. Умови конкуренції на українському ринку горілки залишаються напруженими, особливо з урахуванням того, що за підсумками 2021 року перша десятка виробників займала 78,3% ринку горілки [16].

Навіть у перспективі середнього терміну нові учасники на українському ринку горілки майже не вплинуть на позиції основних гравців. Серед ведучих підприємств існує жорстка конкуренція через регулювання держави.

Підвищення акцизного збору призводить до зникнення малих компаній з ринку, але росте частка тіньового сектору. Це змушує учасників ринку

горілки активно шукати нестандартні шляхи конкуренції і розширення бізнесу, розвивати й підтримувати бренди своєї продукції та заробляти лояльність споживачів.

Одним із ключових гравців на ринку є ТОВ «Національна горілчана компанія» (НГК), частина великого холдингу, який виробляє лікєро-горілчані напої під 9 брендами. У НГК є 7 автоматизованих ліній розливу, загальна продуктивність яких становить 54 тисячі пляшок на годину. Крім того, у співпраці з ПАТ «Коблево» НГК утворює виробничі потужності ТОВ «АЛКОГОЛЬНІ ТРАДИЦІЇ». Ця компанія є лідером на ринку за якістю продукції, маючи 16 самостійних брендів.

Холдинг Global Spirits є міжнародним лідером у виробництві алкогольних напоїв, таких як горілка, вино, коньяк та інші. Власні підприємства, такі як ЛГЗ «Хортиця», Одеський коньячний завод та ДП «Кримський винний дім», є частиною цього холдингу.

УГК Nemirow є відомим у світі гравцем на ринку міцних алкогольних напоїв, який реалізує продукцію в 80 країнах світу. Вони мають виробничі потужності для спирту і два лікєро-горілчані заводи.

ТОВ «Кримська горілчана компанія» виробляє та експортує алкогольну продукцію, включаючи коньяк, вино та інші напої. У їхньому портфелі є такі бренди, як «Medoff», «Природна колекція», «Наша Марка» та інші.

Для подальшого аналізу впливу конкурентів варто розглянути двох сильних суперників ТОВ «Баядера Логістик», а саме «Олімп» і Холдинг Global Spirits (табл. 2.9).

Знання сильних і слабких сторін конкурентів дозволяє оцінити їх потенціал, цілі, а також теперішню і майбутню стратегію. Це дає можливість точно визначити їхні слабкі місця та посилити власні переваги. Основною метою є концентрація сильних сторін відносно слабких у конкурентів. Підкреслення «сильних» і «слабких» аспектів діяльності підприємства відбувається шляхом порівняння з головним конкурентом за "мінімальними" факторами успіху.

Таблиця 2.9 – Порівняння ТОВ «Баядера логістик» з конкурентами

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника		
		НГК (ТОВ Баядера логістик)	Global Spirits	Олімп
Глибина асортименту	К-ть позицій	34	28	16
Наявність шкідливих домішок добавок	+/-	+	+	-
Ціна на найбільш популярну горілку, що виробляється компанією	Грн за 1 л	179 (Хлібний Дар)	228 (Хортиця)	190 (Прайм)
Використання Артезіанської води у виробництві	+/-	+	-	-
Досвід роботи на ринку	Років	15	12	22
Система контролю якості	+/-	+	+	+
Імідж компанії	+/-	+	+	-
Частка ринку	%	34	29	11
Наявність елітних лінійок продукції	+/-	+	-	+
Ведення сторінок у соціальних мережах	+/-	+	+	-
Наявність чіткого позиціонування компанії	+/-	+	+	-

Практика показує, що навіть невелика перевага може мати вирішальне значення. Важливо, щоб сильні і слабкі сторони оцінювалися з точки зору споживача, а не лише з точки зору конкурентної ситуації, щоб уникнути примарних переваг.

SWOT-аналіз передбачає подальше вивчення стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням зовнішнього середовища. На основі SWOT-аналізу можна зробити висновки про потенціал розвитку компанії ТОВ «Баядера Логістик», спрямовані на усунення слабких сторін, використання можливостей і нейтралізацію загроз (табл. 2.10).

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновки щодо потенціалу розвитку компанії ТОВ «Баядера Логістик»: у компанії достатньо сильних сторін і можливостей, на які слід звернути увагу керівництву для подальшого втримання компанією лідируючих позицій на українському ринку.

Крім того, при формулюванні стратегічного плану слід розглядати, яким чином можна підсилити сильні сторони та підняти показники, які виявилися нижчими, ніж у провідного конкурента, з урахуванням можливостей і загроз, що можуть виникнути при впровадженні кожного пункту плану.

Таблиця 2.10. – SWOT-аналіз ТОВ «Баядера Логістик»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Внутрішнє середовище	Наявність власних виробничих потужностей	Недозавантаженість обладнання
	Широке охоплення каналів дистрибуції і регіонів	Недостатність власного оборотного капіталу
	Якість продукції	Недостатність "преміальності" брендів.
	Відомі бренди	Майже всі бренди знаходяться в середній цінній категорії.
	Гарна рекламна підтримка	Недосконалість рекламної політики просування
	Гнучка цінова політика.	Не має куди ставити нові бренди
		Торговий персонал не може якісно проробити всі бренди, що знаходяться в портфелі.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Розширення ринків збуту за рахунок експорту	Зменшення споживчого населення, у зв'язку з війною
	Розширення ринків збуту за рахунок нових груп споживачів	Нестабільна законодавча база
	Вихід з ринку слабких гравців	Жорстка конкуренція
	Тіньовий ринок	

Важливо мати на увазі, що загрози і можливості можуть змінюватися. Наприклад, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використав конкурент, тоді як успішно відвернута загроза може відкрити нові можливості для підприємства, якщо конкуренти не зуміли її уникнути.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що досліджуване підприємство займає одну з провідних позицій на ринку лікеро-горілчаних виробів і має достатньо широкий сформований асортимент продукції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ НА ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК»

3.1 Оцінка перспектив компанії і галузі в цілому

Компанія «BAYADERA GROUP» є ключовим проєктом, в якому керівництво компанії вбачає майбутнє, ставлячи за мету розбудову екосистеми та збереження провідних позицій у виробництві, дистрибуції та продажу високоякісних алкогольних напоїв.

Звичайно, війна впливає на обсяги замовлень і на вибір алкогольних напоїв, які українці найчастіше замовляють, оскільки це неможливо ігнорувати. Відбувається внутрішня міграція та перерозподіл продажів між регіонами, частина клієнтів припинила свою діяльність. Проте в цілому спостерігається позитивна динаміка. Незважаючи на складнощі, бізнес та партнери продовжують працювати та замовляти продукцію компанії.

Так, 2023 року за темпами інвестицій «BAYADERA GROUP» вже вийшла на рівень 2021 року. Єдина відмінність – компанія поки не приймає річні інвестиційні плани, а рухається в алгоритмі погодження в рамках місяця або кварталу.

Згідно статистичних даних бізнес є прибутковим. Понад 10% прибутку віддається на ЗСУ. 30-40% прибутку – на розвиток бізнесу.

Протягом останніх двох з половиною років в Україні спостерігається активність міграційних процесів, що значно зменшило населення. У таких умовах важко стимулювати споживання. Однак, навіть при цьому залишаються дві основні категорії споживачів: ті, що вірні певному бренду, і ті, що керуються доступністю ціни. «BAYADERA GROUP» перш за все зосереджується на якості своєї продукції, дотримуючись міжнародних виробничих стандартів, та пропонує новинки. Одночасно компанія регулярно

проводить цінові акції, що забезпечує більшу доступність продукції для споживача.

Для досліджуваної компанії пропонуємо концентруватися на таких ключових напрямках розвитку свого бізнесу.

1. Розширювати присутність асортиментного ряду компанії, щоб продукція компанії була в кожному магазині.

Бренди від «BAYADERA GROUP» давно відомі як продукти високої якості і постійно присутні у рекламному просторі, що дозволяє споживачам легко впізнати асортимент компанії. Крім того, важливо розуміти, що українці вибирають алкоголь для різних життєвих ситуацій, навіть в умовах військового конфлікту – життя продовжується.

2. Більше занурення в ритейл.

Влітку 2019 р. компанія «BAYADERA GROUP» вийшла в ритейл, відкривши магазин-склад WINE WINE. BAYADERA GROUP планує і в подальшому активно розвивати цей напрямок. Зараз працюють вже 4 таких склади, а в найближчому майбутньому – створення мережі по всій Україні.

Також важливо відзначити, що, крім самого процесу продажу, присутність спеціалізованого ритейлу дозволяє компанії ближче взаємодіяти зі споживачем, аналізувати його потреби і реагувати на них. Це надає можливість вдосконалювати портфель продукції, покращувати обслуговування та стати ефективнішими у відповіді на поточні вимоги ринку.

3. Зміцнення позицій B2B-платформи «BAYADERA GROUP».

Запуск інтернет-магазину вважається вчасним і вимаганням, навіть за умови наявності на ринку вже великих гравців, таких як «Розетка» та інші маркетплейси. Ринок постійно змінюється, нові учасники входять і виходять, а нові можливості постійно виникають. Навіть наявність такого великого й прогресивного учасника, як «Rozetka.ua», не заважає іншим роздрібним компаніям запускати свої онлайн-маркетплейси та конкурувати за клієнтів. Динаміка та просунутість у впровадженні змін дозволить змагатися за своє місце на ринку.

Крім того, варто усвідомити, що маркетплейс сам по собі не є останнім словом у розвитку ринку. Тенденція йде до екосистем, і в Україні є багато можливостей для розвитку у цьому напрямку.

У наявному інтернет-магазині компанії «BAYADERA GROUP» представлений асортимент, що складається виключно з продукції власного виробництва. Проте, планується розширення асортименту за рахунок товарів інших виробників, щоб перетворити його в повноцінний маркетплейс. Проводяться переговори з декількома потенційними партнерами.

Особливість B2B-платформи «BAYADERA GROUP» полягає в тому, що вона є унікальною. Цей продукт розроблений і постійно удосконалюється нашою внутрішньою командою експертів, що дозволяє нам не використовувати готові рішення, але створювати рішення, призначені конкретно для потреб бізнесу та клієнта. Хоча цей підхід є складнішим та вимагає більше часу на реалізацію, проте саме він надає найбільш ефективне та індивідуалізоване рішення для вирішення бізнес-завдань.

Платформа B2B "BAYADERA GROUP" є комплексом інтегрованих рішень, який включає в себе B2B-портал, CRM-систему, контакт-центр і платформу для управління клієнтськими завданнями та лояльністю. Ця унікальна комбінація рішень складно порівняти з іншими аналогічними пропозиціями. Відгуки наших клієнтів служать найкращим підтвердженням якості наших послуг. Наш показник NPS постійно зростає, а глибокі опитування клієнтів свідчать про те, що вони вважають нашу компанію однією з найбільш розвинених та інноваційних у нашій галузі.

Доля інтернет-замовлень постійно зростає, і наразі вона становить приблизно 10% від загального обсягу збуту. У порівнянні з традиційним роздрібним каналом цей показник ще вищий.

4. Розвиток імпорту.

Незважаючи на війну, імпорт продовжує розвиватися, і ця тенденція зберігатиметься в майбутньому. Це підтверджує важливість бізнес-юніту

«Баядера Еліт», до якого належить весь імпортований бізнес компанії, як нині, так і в наших подальших планах розвитку.

Частка «Баядера Еліт» становить трохи менше 40% від загальної структури продажів Bayadera Group, посідаючи другу сходинку в їхньому внутрішньому рейтингу бізнесів, поряд із локальною продукцією та експортом. І попри непрості умови ведення бізнесу останніми роками, «Баядера Еліт» демонструє стабільне зростання. Це виражається не лише в збільшенні обсягів бізнесу та продажів, але й у залученні нових брендів та великих гравців до імпортованого портфелю компанії.

Ключовим трендом для «BAYADERA GROUP» останніми роками є зростання попиту на імпортовану алкогольну продукцію. Це зростання, яке розпочалося ще до пандемії Covid-19, досягло піку під час збільшення обсягів домашнього споживання і продовжується, незважаючи на ситуацію в країні та суттєве скорочення кількості споживачів.

Це відбувається через низку чинників: імпортована продукція стала доступнішою для споживачів, і цінова різниця з локальною суттєво скоротилася; українські споживачі стали більш освіченими та вимогливими до якості продукції, подорожуючи, відвідуючи дегустації та обираючи улюблені напої; українська ресторанна та барна культура активно розвивається, відповідно сприяючи розвитку культури споживання.

Однак, варто пам'ятати, що переваги виходу на імпортовані ринки можуть нівелюватися деякими обмежувачими факторами в імпортованому бізнесі, зокрема валютними ризиками. Це може призвести до деяких фінансових незручностей із забезпеченнями товарним асортиментом при виконанні міжнародних договорів.

Але бездоганна репутація і безпека бізнесу – ключовий пріоритет компанії, тому співпрацюючи з BAYADERA GROUP, їхні партнери завжди можуть бути впевнені в тому, що всі зобов'язання з нашого боку завжди будуть виконані.

Крім цього, є багато інших чинників, які слід врахувати: доступність і вартість позикового капіталу, зростаючий тиск з боку рітейлерів, які прагнуть перерозподілити ринкову маржу на власну користь, розвиваючи власні мережі фактично за рахунок постачальників, обмежена доступність продукції через глобальні логістичні та виробничі складнощі, неврожаї, пріоритет виробників на користь більш маржинальних ринків, ускладнена логістика для українського ринку, що зазнала суттєвих змін під час пандемії COVID-19 та війни, а також постійний тиск з боку контролюючих і фіскальних органів.

Варто зазначити, що «BAYADERA GROUP» має суттєву фінансову підтримку від банків-партнерів, які підтримували і продовжують підтримувати компанію протягом останніх років, особливо з 2022 року, за що керівництво компанії їм щиро вдячне.

5. Розвиток експорту.

Слід зазначити вплив великої війни на експорт продукції. До повномасштабного вторгнення Росії, компанія постачала свою продукцію у понад 35 країн, включаючи країни Балтії, Польщу, Італію, Німеччину, Болгарію, Молдову, Грузію, Казахстан, Тайвань, Туреччину, Ізраїль, ОАЕ, а також африканські країни та США. Проте після 24 лютого 2022 року BAYADERA GROUP зупинила відвантаження до Білорусі та почала співпрацю з новими ринками та дистриб'юторами. Наразі ми експортуємо продукцію до 33 країн світу.

Серед нових дистриб'юторів варто виділити країни, такі як Польща, Німеччина, Ісландія, Швеція, Італія та Канада. Для нас потенційно привабливими ринками є країни ЄС, зокрема Велика Британія, Німеччина, Польща, Франція та Фінляндія, а також країни Балтії.

З початком повномасштабної війни зацікавленість у продукції з України зросла в багатьох країнах Європи, зокрема в Скандинавії. З 2023 року наша компанія зміцнила співпрацю з країнами Азії, включаючи ліцензійний розлив двох брендів горілок: HLIBNY DAR та "Козацька Рада".

Запуск локальних ліцензійних розливів став новим трендом для багатьох українських виробників у країнах Центральної Азії та на Кавказі. Це дозволяє уникнути складнощів, пов'язаних з дорогим та складним логістичним процесом, а також уникнути сплати додаткових податків на імпорт.

Керівництво компанії розглядає можливість відновлення брендів тихого та ігристого вина в Казахстані. Крім того, наша продукція викликає інтерес на ринку Японії, який зацікавлений у горілчаних та винних напоях.

Щодо Центральної Азії та Кавказу, це країни, де популярна класична біла горілка, проте кожен ринок має свої власні особливості. Наприклад, на ринку Вірменії горілка поступово замінюється локальними фруктовими дистиллятами через більш доступну ціну, а в Грузії та Азербайджані збільшується популярність кольорових міцних алкогольних напоїв.

Світовий тренд полягає в зростанні споживання готових алкогольних напоїв (наприклад, Captain Morgan Cola, Gordon's Gin Tonic, Riga Black Balsam Spritz Cocktail, Koskenkorva Village Mojito Cocktail тощо). Цей тренд особливо відчутний в країнах Азії, де популярні ром, бренді, вина, місцеві дистилляти.

6. Використання нових можливостей за будь-яких умов господарювання.

Криза відкриває нові можливості. З початком війни західні країни ввели санкції на імпорт російської горілки, що дозволило «BAYADERA GROUP» замінити цю продукцію українськими товарами. Прихильники російських брендів за кордоном перейшли на світові торгові марки, які можна легко придбати в будь-якому магазині. Однак також з'явився тренд на українські бренди, які стали більш впізнаваними. Це сприяло зростанню лояльності та розуміння того, що ми є унікальною країною з давньою історією та культурою.

Отак, зокрема, одна з асортиментних позицій компанії, горілка HLІBNU DAR, визнана п'ятою в світі за версією американського рейтингу The Millionaires' Club The Vodka List 2023 by Drinks International та британського рейтингу The Brand Champions 2023 by The Spirits Business. Це визнання є приводом для гордості за наш продукт.

7. Подальше прозоре ведення бізнесу.

Алкогільна галузь є однією з найбільших, де держава втрачає через тіньові схеми. У 2022 році частка тіньового ринку алкоголю становила 36%, що призвело до втрат держави в розмірі 9 млрд грн на рік. Для боротьби з цим явищем необхідно підвищити мінімальні роздрібні ціни на алкоголь, що наповнить держбюджет і дозволить легальним виробникам конкурувати з контрафактними постачальниками. Додатково потрібно зосередитися на боротьбі з нелегальним продажем алкоголю – контрабандою та підробками. Основними місцями поширення контрабанди є стихійні ринки, інтернет та частково HoReCa. На державному рівні повинні впроваджуватися комплексні механізми детінізації ринку.

У 2022 році основною проблемою був дефіцит продукції через брак комплектуючих, порушення логістичних та виробничих ланцюгів. Ми були змушені адаптуватися до умов, коли вартість змінювалась кожні два тижні. Завдяки команді ми змогли пройти через ці труднощі.

У 2023 році «BAYADERA GROUP» відзначила помітне оживлення на ринку. Повертаються невеликі дистриб'ютори, з'являється продукція, яка була відсутня на полицях у 2022 році, і збільшується конкуренція. Друга половина року стала ще більш активною в умовах конкурентної боротьби.

Проте є ризики невеликого зменшення обсягів продажів через зменшення чисельності населення. Сектор харчування та ресторанного бізнесу поступово оговтується після кризи, знову відкриваються ресторани, бари, літні тераси, бази відпочинку та заміські комплекси.

Продажі у торгових мережах і торгових точках залишаються основним напрямком діяльності компанії, що дозволяє зберігати стабільну частку ринку, лідерство та розвиток брендів. Навіть у 2022 році компанія зуміла зберегти частку ринку в горілці на рівні 30%.

8. Фокусування на національних і локальних мережах.

Тенденція розвитку наближених до дому магазинів продовжується, і ми активно спрямовуємо свої зусилля на підтримку національних та регіональних

мереж, які конкурують між собою. Україні передбачається період відбудови та економічного оновлення, і без участі великого бізнесу цей процес може бути важким. Приватні компанії, такі як «BAYADERA GROUP», матимуть ключове значення у відновленні, використовуючи свій досвід, експертизу та ресурси, щоб прискорити та покращити ці процеси.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення підходу до ефективного формування товарного асортименту ТОВ «Баядер Логістик»

Пропонований цикл рішень з оптимізації товарного асортименту наведений на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Пропонований цикл рішень з оптимізації товарного асортименту для ТОВ «Баядера Логістик»

Можна аналізувати всі рівні категорій для прийняття рішень на основі даних, виявлення недосягнутих цілей продажів, успіху новинок, відсутності товарів у певних магазинах та інших параметрів, що допоможуть компанії працювати більш ефективно.

Ефективність формування товарного асортименту ТОВ «Баядера Логістик» значною мірою залежить від людей – головної цінності компанії. На сьогодні команда BAYADERA GROUP налічує 3,5 тисячі осіб, серед яких є співробітники, що працюють 10 і більше років. Навіть у надзвичайно важкі і

непередбачувані часи війни працівники займають нові посади, ростуть як керівники та лідери своїх команд.

Постійний розвиток команди забезпечує значні можливості для професійного та кар'єрного зростання. Керівництво компанії заохочує своїх співробітників вдосконалювати професійні якості та навички, надаючи можливості для навчання та участі в різних тренінгах і програмах розвитку, спрямованих на ефективне управління бізнес-процесами та всебічний розвиток особистості. Таким чином, гідний рівень фінансової винагороди та можливості для навчання, розвитку і послідовної побудови кар'єри є ключовими мотиваційними чинниками в компанії.

Західні компанії все частіше використовують індивідуальний підхід до встановлення заробітної плати, що включає такі аспекти: визначення мінімального щорічного доходу для кожного працівника з урахуванням всіх видів винагород; нерівномірне підвищення заробітної плати в межах загального зростання фонду оплати праці; відмова від індексації зарплати у зв'язку із зростанням цін; врахування досягнень працівників, а не лише їх трудового стажу, при встановленні персональних надбавок; регулювання процедур врахування досягнень.

Індивідуальний підхід до оплати праці ґрунтується на розумінні того, що люди з особливими здібностями, працівники суто творчих професій та категорія працівників з мінімально присутніми творчими функціями хочуть і мають отримувати гідну зарплату.

Індивідуальна заробітна плата реалізується через гнучкі методи оплати та новаторські підходи. Стратегія індивідуалізації доходів працівників ставить за мету більше врахувати індивідуальні результати праці та особисті професійні якості, такі як кваліфікація, відповідальність, творча ініціатива, швидкість, точність і якість виконаної роботи.

Досвід з оплати праці у різних країнах підтверджує, що застосування різноманітних форм оплати сприяє зацікавленості персоналу у підвищенні

рівня кваліфікації та професійного розвитку, що водночас сприяє зростанню ефективності підприємств.

Запровадимо нову систему оплати і на нашому підприємстві, оскільки саме від цього залежатиме також ефективність формування товарного асортименту компанії. Так як на ТОВ «Баядера Логістик» найбільше працівників у відділі продажів, хотілось би почати саме з їх заробітної плати, а саме з оплати праці торгових агентів. Вирішальну роль у підвищенні ефективності праці в торгівлі грає продуктивність праці торгових агентів.

З раніше аналізованих матеріалів, ми бачили, що плинність кадрів на підприємстві не велика. Тому питання стоїть в тому, що не повністю зацікавлений персонал в роботі і діяльність торгових агентів не є максимально ефективною. Їм не вистачає мотивації, наслідком якої є мала ефективність праці на підприємстві та менший рівень прибутку.

Ефективність функціонування та соціальний розвиток підприємств або організацій залежать переважно від того, наскільки успішно вони стимулюють своїх працівників як індивідуумів, так і колективно. Одним з ключових методів забезпечення цього є створення відповідних матеріальних мотивацій, зокрема через систему оплати праці різних категорій персоналу.

Для покращення і підвищення продуктивності роботи багатьох дослідників рекомендується збільшити фінансування цих організацій, тобто застосувати матеріальні стимули для мотивації працівників у сфері державного управління.

Під матеріальною мотивацією розуміють прагнення до достатку, досягнення певного рівня життя та добробуту. Бажання людини покращити своє фінансове становище веде до більшого залучення до праці та підвищення якості та результативності її роботи.

Мотивація торговельних агентів полягає в тому, що, розуміючи свої завдання та потенційну винагороду, вони більше зацікавлені в виконанні своєї роботи.

На ТОВ «Баядера Логістик» нараховується заробітна платня торговим агентам (представникам) за схемою, наведеною на рисунку 3.2.

Пропонуємо впровадити зміни в нарахуванні заробітної плати ТП на оплату по системі TQM.

$$\begin{aligned} \text{Заробітна платня} &= \text{оклад} + \text{бонуси (від \% виконання плану)} \\ \text{ЗП} &= 2000 + \text{бонуси від \% виконання плану} \end{aligned}$$

Рис. 3.2. Нарахування заробітної плати на ТОВ «Баядера Логістик»

TQM (Загальне управління якістю) – філософія успішно стартувала багато років тому в Японії і США, яка спрямована на безперервне підвищення якості всіх організаційних процесів. Бонуси фіксовані нараховуватимуться, за умови виконання плану, не менше 80%. Плаваючі бонуси будуть нараховуватися по TQM матриці.

Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати не тільки над якістю продукції, але і над якістю організації роботи в компанії.

На рисунку 3.3 розглянемо, які зміни були внесені в нарахуванні заробітної платні торговим представникам.

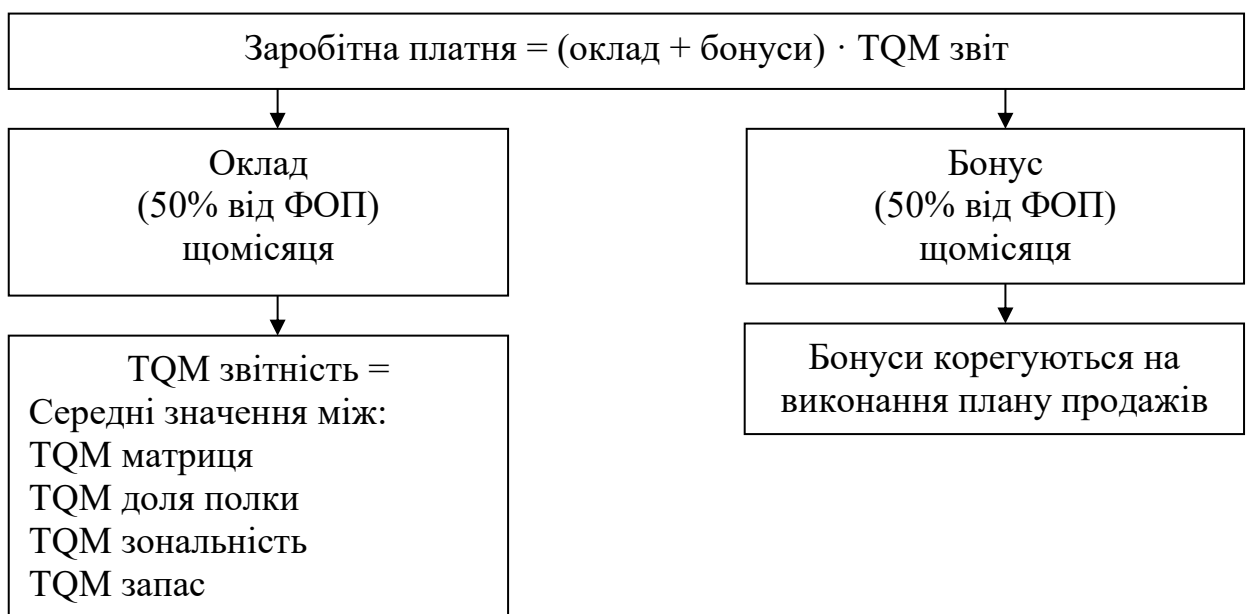


Рис. 3.3. Мотиваційна програма по системі TQM

У бюджет, фонду оплати праці, закладена грошова сума в розмірі 10000 грн. Тобто, сума оклад + бонус, буде дорівнювати 7000 грн., в рівних пропорціях. А сума всієї заробітної плати, не повинна перевищувати вкладеного ліміту в ФОП.

Існують певні стандарти проведення моніторингу. У критеріях проведення моніторингу беруть участь такі позиції асортиментного портфеля продукції ТОВ «Баядери Логістик», як: вино; настоянки і вермути; горілка.

Горілка – за 100% враховується всі стелажі з викладками горілкової продукції України, без виділеної елітної полки; в разі розташування в зоні викладки українського виробника ТМ російського виробника, дана продукція маркується як «Росія» і включається в зріз моніторингу; частка полки враховується тільки в кількості фейсів; всі ТМ які не входять у вищевказані виробники враховується в «Решта»

Настоянки і вермути – за 100% береться весь стелаж з викладенням продукції без виділеної елітної полки;

Вино – за 100% береться весь стелаж з викладенням українського виробника (враховується тільки продукцію в склі); в разі розташування в зоні викладки українського виробника ТМ грузинського і молдавського виробника, дана продукція маркується як «Грузія» і «Молдова», включається в зріз моніторингу.

У моніторингу продукції конкуруючих ТМ беруть участь наступні виробники:

- 1) категорія «Горілка» виробники:
 - Global Spirits (ТМ Хортиця, Мороша);
 - НАТ (ТМ Хлібний Дар, Перепілка);
 - КВК (ТМ Медов);
 - Немирів;
 - Олімп;
 - Решта;

2) категорія «Настоянка і Вермут» виробники:

- НАТ (ТМ Маренго, La Femme);
- Олімп (ТМ Вдала);
- Шабо;
- Global Spirits(ТМ San Marino);

3) категорія «Вино» виробники:

- НАТ (ТМ Коблево);
- Олімп;
- Інкерман;
- Global Spirits (ТМ Ореанда);
- КВК (ТМ Коктебель);
- Шабо;
- Масандра;
- Алеф (ТМ Золота амфора);
- Грузія;
- Молдова;
- Решта.

Моніторинг проводиться співробітником відділу аудиту спільно з представником регіону. Представник регіону, в якому проводився моніторинг прописують маршрут, вказують назву мережі, фізичну адресу, фактові показники, і візують. По закінченню моніторингу в ТТ представники сторін ставлять електронний підпис на кожному форматі «стор-чека». Представники сторін несуть повну відповідальність за надані дані.

Розрахунок показників, які мають вплив на TQM звіт:

TQM матриця. Ставлення присутніх на полиці SKU до введених в мережу SKU:

$$\text{SKU на полиці} / \text{SKU введення} \cdot 100\%. \quad (3.1)$$

TQM доля полки. Відношення кількості фейсінга продукції підприємства ТОВ «Баядера Логістик» до загальної кількості фейсінгів:

$$\text{Баядера Логістик facing} / \text{разом facing} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

TQM зональність (частка полки). Вимірюється в розрізі зони за наведеним прикладом в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Показники присутності товару на полицях

Займаної полиці (зона), %				
60% С	85% В	100% А	85% В	60% С
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5

TQM запас – залежить від наповнення полки (таблиця 3.2):

$$\text{Факт пляш.} / \text{Макс. Можлива кількість пляш.} \cdot 100\%. \quad (3.3)$$

Таблиця 3.2 – Розрахунок стандарту TQM запасу

Наповнюваність полки, (НП)	TQM запас
НП < 50%	TQM запас = 0%
50% < НП <= 70%	TQM запас = 50%
70% < НП <= 80%	TQM запас = 70%
80% < НП	TQM запас = 100%

Таким чином, підвищиться заробітна платня та мотивація для роботи торговельного агента.

Виконання TQM стандартів можливо на 100% і більше. Тепер мету торгового агента ясна видно і стимул до роботи більш високий, ніж раніше. Тим більше кожен працівник сам може порахувати свою заробітну плату,

оскільки це максимально легко зробити. Далі ми наочно розглянемо впровадження цієї системи.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх впливу на підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Баядера Логістик»

У ході проведеного аналізу було відзначено, що вирішальну роль у підвищенні ефективності формування товарного асортименту відіграє продуктивність праці торгових агентів.

Важливою мотивацією у підвищенні продуктивності роботи торгового агента є заробітна плата.

Розглянемо поетапно, як нараховуються бонуси по TQM зводу.

Візьмемо, наприклад, одну з мереж колишнього ТД «Амстор». У нашому місті Запоріжжя торгова мережа «Амстор» складається з 6 магазинів. В ТД «Амстор» ТОВ «Баядера Логістик» ввела 18 SKU, асортимент наведений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Продукція ТОВ «Баядери Логістик», введена в ТД «Амстор»

Продукція	Торгова марка	Назва SKU
Горілка	«Хлібний Дар»	Класична, Пшенична, Озима
	«Цельсій»	Класична, Легка, Ультра Легка
	«Козацька Рада»	Класична, Особлива
Вина	«Коблево»	Франческа, Жозефіна, Санта Лючія, Каберне, Шардоне, Бастардо, Ізабелла
Настоянка	La Femme	Персик, Вишня
Вермути	Marengo	Bianco Classic (десертний)

TQM матриця, розраховується по формулі 3.1, співвідношенням присутніх ТМ ТОВ «Баядери Логістик» на ті ТМ, які було введено ТОВ «Баядерою Логістик».

Розрахуємо в таблиці 3.4, який виходить відсоток за показником, якщо, приміром, у нас є випадання 2 одиниць товару на всі мережі магазинів.

TQM матриця = $(97,62 + 100 + 100 + 85,71 + 100 + 100) / 6 = 97,22\%$.

За підсумком виходить, що наш відсоток нижче 100, і дорівнює 97,22%.

Таблиця 3.4 – Розрахунки в розрізі магазинів по TQM матриці

Адреса магазинів ТОВ «Амстор»	Заведена ТМ	Кількість позицій ТМ	Присутність асортименту	TQM матриця, %
1	2	3	4	5
вул. Перемоги, 64				
	Горілка «Хлібний Дар»	3	3	100
	Горілка «Цельсій»	3	3	100
	Горілка «Козацька Рада»	2	2	100
	вина «Коблево»	6	5	83,(3)
	Вина TetraPak «СНВ»	1	1	100
	Настоянка La Femme	2	2	100
	Вермути Marengo	1	1	100
Разом:				97,62
пр. Рядянський, 13				
	Горілка «Хлібний Дар»	3	3	100
	Горілка «Цельсій»	3	3	100
	Горілка «Козацька Рада»	2	2	100
	вина «Коблево»	6	6	100
	Вина TetraPak «СНВ»	1	1	100
	Вермути Marengo	1	1	100
Разом:				100
вул. Новокузнецька, 41				
	Горілка «Хлібний Дар»	3	3	100

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
	Горілка «Цельсій»	3	3	100
	Горілка «Козацька Рада»	2	2	100
	вина «Коблево»	6	6	100
	Вина TetraPak «СНВ»	1	1	100
	Настоянка La Femme	2	2	100
	Вермути Marengo	1	1	100
Разом:				100
вул. Чарівна, 74				
	Горілка «Хлібний Дар»	3	3	100
	Горілка «Цельсій»	3	3	100
	Горілка «Козацька Рада»	2	2	100
	вина «Коблево»	6	6	100
	Вина TetraPak «СНВ»	1	0	0
	Настоянка La Femme	2	2	100
	Вермути Marengo	1	1	100
Разом:				85,71428571
вул. Бородинська, 20-б				
	Горілка «Хлібний Дар»	3	3	100
	Горілка «Цельсій»	3	3	100
	Горілка «Козацька Рада»	2	2	100
	вина «Коблево»	6	6	100

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
	Вина TetraPak «СНВ»	1	1	100
	Настоянка La Femme	2	2	100
	Вермути Marengo	1	1	100
Разом:				100
пр. Соборний, 83/85				
	Горілка «Хлібний Дар»	3	3	100
	Горілка «Цельсій»	3	3	100
	Горілка «Козацька Рада»	2	2	100
	вина «Коблево»	6	6	100
	Вина TetraPak «СНВ»	1	1	100
	Настоянка La Femme	2	2	100
	Вермути Marengo	1	1	100
Разом:				100

У торгових точках також прописана планограма продукції, на частку полки, яку становить керівництво мережі магазинів. Ця планограма прописується пофейсово за кожною торговою маркою та їх представлених позиціях. Продукція ТОВ «Баядери Логістик» прописана в загальній сумі 121 фейс. Торговий агент може вплинути на розширення займаного полицного простору брендами компанії ТОВ «Баядера Логістик». За допомогою своєї лояльності, гарного спілкування з працівниками магазину, і зокрема із завідувачем відділом, можна домовитися на розширення і тим самим, підвищити відсоток на даному етапі, і зробити його більш 100%.

Припустимо, що торговий агент домовився із завідувачем відділу на розширення фейсів. Ця ситуація відображена в таблиці 3.5.

TQM частка полки розраховується за формулою 3.2:

$$(109,5 + 113,3 + 100 + 125,6 + 105,3 + 100) / 6 = 108,95\%.$$

За підсумком виходить, що тільки завдяки лояльному відношенню торгівельний агент зміг підвищити показник TQM частка полки до 108,95%.

Таблиця 3.5 – Фейсова доля полки ТОВ «Амстор»

Адреса магазинів	Заведені ТМ	План доля полки (фейси)	Факт доля полки (фейси)	TQM частка полки, %
1	2	3	4	5
вул. Перемоги, 64				
	Горілка «Хлібний Дар»	40	51	127,5
	Горілка «Цельсій»	30	30	100
	Горілка «Козацька Рада»	21	21	100
	вина «Коблево»	18	25	138,88889
	Вина TetraPak «СНВ»	2	2	100
	Настоянка La Femme	4	4	100
	Вермути Marengo	6	6	100
Разом:		121	139	109,48413
пр. Рядянський, 13				
	Горілка «Хлібний Дар»	40	46	115
	Горілка «Цельсій»	30	30	100
	Горілка «Козацька Рада»	21	21	100
	вина «Коблево»	18	26	144,44444
	Вина TetraPak «СНВ»	2	2	100
	Настоянка La Femme	4	4	100
	Вермути Marengo	6	8	133,33333
Разом:		121	137	113,25397
вул. Новокузнецька, 41				
	Горілка «Хлібний Дар»	40	40	100
	Горілка «Цельсій»	30	30	100

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
	Горілка «Козацька Рада»	21	21	100
	вина «Коблево»	18	18	100
	Вина TetraPak «СНВ»	2	2	100
	Настоянка La Femme	4	4	100
	Вермути Marengo	6	6	100
Разом:		121	121	100
вул. Чарівна, 74				
	Горілка «Хлібний Дар»	40	51	127,5
	Горілка «Цельсій»	30	30	100
	Горілка «Козацька Рада»	21	26	123,81
	вина «Коблево»	18	20	111,111
	Вина TetraPak «СНВ»	2	4	200
	Настоянка La Femme	4	4	100
	Вермути Marengo	6	7	116,667
Разом:		121	142	125,584
вул. Бородинська, 20-б				
	Горілка «Хлібний Дар»	40	46	115
	Горілка «Цельсій»	30	30	100
	Горілка «Козацька Рада»	21	21	100
	вина «Коблево»	18	22	122,222
	Вина TetraPak «СНВ»	2	2	100
	Настоянка La Femme	4	4	100
	Вермути Marengo	6	6	100
Разом:		121	131	105,317
пр. Соборний, 83/85				
	Горілка «Хлібний Дар»	40	40	100
	Горілка «Цельсій»	30	30	100
	Горілка «Козацька Рада»	21	21	100
	вина «Коблево»	18	18	100

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
	Вина TetraPak «СНВ»	2	2	100
	Настоянка La Femme	4	4	100
	Вермути Marengo	6	6	100
Разом:		121	121	100

У магазинах також як і поличний простір, всі торгові марки стоять в строго певних зонах. Тому все у владі торгового агента. Підрахуємо дані за таблицею 3.1. У всіх мережах ТОВ «Амстор» – викладка блоком, зверху вниз. Продукція ТОВ «Баядери Логістик», займає місця на полицях, різних позиціях (модулях). Підрахуємо відсоток у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Зональність продукції ТОВ «Баядера Логістик»

Адреса магазинів	Зона на полиці	Займаної полиці (зона), %
вул. Перемоги, 64	А	100
пр. Рядянський, 13	В	85
вул. Новокузнецька, 41	В	85
вул. Чарівна, 74	А	100
вул. Бородинська, 20-б	А	100
пр. Соборний, 83/85	А	100

$$\text{TQM зональність} = (100 + 85 + 85 + 100 + 100 + 100) / 6 = 95\%.$$

Цей показник, найнижчий у цій матриці і дорівнює 95%.

Товарний запас грає важливу роль в продажах. Саме достатня кількість товару, в магазині, забезпечує приріст продажів, а відповідно і прибутку. Завдання торгового агента полягають у тому, щоб зробити вчасно замовлення, проаналізувати його, в достатній кількості був зроблений і простежити за тим, як він виставлених (наповненість, цінники, чистоту і т.д.).

Розглянемо дані за таблицею 3.2. Можемо зробити припущення, що в мережах магазину достатній товарний запас, а це означає, що показник TQM запасу дорівнює 100%, так як він складає наповненість полки більш, ніж 80%.

Розрахуємо показник TQM за всіма критеріями:

$$(97,22 + 108,95 + 95 + 100) / 4 = 100,3\%.$$

Розрахуємо, скільки тепер становитиме заробітна плата торгового агента з показником TQM:

$$(3500 + 3500) \cdot 100,3\% = 7021 \text{ грн.}$$

Порівняно з розміром заробітної плати торгового агента, за новою системою спостерігається значне зростання його оплати праці.

Результати розрахунку загального економічного ефекту від запропонованого впровадження нової системи оплати праці торгових агентів зведені в таблицю 3.7.

Таблиця 3.7 – Загальний економічний ефект від запропонованого впровадження нової системи оплати праці торгових агентів

Показник	2022 р.	Прогнозний 2024 р.
1. Реалізовано продукції:		
- тис. тонн	1098	1263
- млн. грн.	47,76	57,31
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	5710,4	5867,9
3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	3524,94	3595,53
4. Максимальна заробітна плата торгового агента, грн.	5000	10000
5. Економічний ефект:		
- тис. тонн		+165
- млн. грн.		+9,55
6. Обіг продукції на одного середньорічного працівника, грн.	487347	50568
7. Темп росту:		
- обігу продукції на 1 працівника, %	103,92	103,76
- фонду оплати праці, %	116,78	102,76

Таким чином, запропонована нами нова система оплати праці для торгових агентів є ефективною. Так як на ТОВ «Баядера Логістик» найбільше працівників у відділі продажів, було визначено, що почати треба саме з їх заробітної плати. Вирішальну роль у підвищенні ефективності праці в торгівлі грає продуктивність праці торгових агентів. Завдяки новій системі оплати праці, торговий агент став більш зацікавлений в роботі.

Розроблені пропозиції з удосконалення діючої системи оплати праці для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства ТОВ «Баядера Логістик» є економічно доцільними.

В роботі запропоновано внести зміни в нарахування заробітної плати ТП на оплату по системі TQM. TQM (Загальне управління якістю) – філософія, яка спрямована на безперервне підвищення якості всіх організаційних процесів. Бонуси фіксовані нараховуватимуться за умови виконання плану, не менше 80%. Плаваючі бонуси будуть нараховуватися по TQM матриці.

Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати не тільки над якістю продукції, але і над якістю організації роботи в компанії.

Виконання TQM стандартів можливо на 100% і більше. Тепер мету торгового агента ясно видно і стимул до роботи більш високий, ніж раніше. Кожен працівник сам може порахувати свою заробітну плату, оскільки це максимально легко зробити. Аналізуючи розрахунки заробітної плати за новою системою, можемо побачити покращення в загальній сумі оплати праці торгівельного агента, яка стало значно вищою і супроводжується відповідним ростом обсягів продажів. І найголовніше, вирішальну роль у підвищенні ефективності формування товарного асортименту відіграє продуктивність праці торгових агентів, що також значно зростає за умови використання запропонованих нами заходів.

ВИСНОВКИ

Актуальність формування товарного асортименту на підприємстві є надзвичайно важливою темою, яка охоплює кілька ключових аспектів управління та стратегічного планування.

Пошук оптимальних стратегій для оптимізації асортименту полягає в ідентифікації можливостей для покращення набору товарів на різних етапах їх життєвого циклу, з метою максимального задоволення потреб споживачів за всіма основними та додатковими характеристиками, враховуючи наявні ресурси, виробничі можливості та економічну доцільність.

ТОВ «Баядера Логістик» – це юридична особа (на базі ПП «Баядера»), створена відповідно до законодавства України. Основною діяльністю філії ТОВ «Баядера Логістик» у місті Запоріжжя є оптова та роздрібна торгівля алкогольними напоями.

Асортиментний ряд компанії «Баядера» складається з 15 власних брендів вин та алкогольних напоїв, кожен з яких має визначене унікальне позиціонування. Крім того, компанія «Баядера Груп» постійно впроваджує нові алкогольні продукти, застосовуючи інноваційні технології.

Головним постачальником ТОВ «Баядера Логістик» є ТОВ «Національні алкогольні традиції», що має ряд переваг: забезпечення повного циклу виробництва – від виготовлення продукції до розміщення її на полицях магазинів; забезпечення високої якості продукції; зменшення обсягів запасів на складах; розробка та виробництво нових продуктів. Навіть у складних економічних умовах компанія ТОВ «Баядера Логістик» продовжує збільшувати обсяги виробництва.

Для досліджуваної компанії пропонуємо концентруватися на таких ключових напрямках розвитку свого бізнесу: 1. Розширювати присутність асортиментного ряду компанії, щоб продукція компанії була в кожному магазині. 2. Більше занурення в ритейл. 3. Зміцнення позицій B2B-платформи «BAYADERA GROUP». 4. Розвиток імпорту. 5. Розвиток експорту. 6.

Використання нових можливостей за будь-яких умов господарювання. 7. Подальше прозоре ведення бізнесу. 8. Фокусування на національних і локальних мережах.

У ході проведеного аналізу було відзначено, що вирішальну роль у підвищенні ефективності формування товарного асортименту відіграє продуктивність праці торгових агентів. Важливою мотивацією у підвищенні продуктивності роботи торгового агента є заробітна плата.

Таким чином, запропонована нами нова система оплати праці для торгових агентів є ефективною. Так як на ТОВ «Баядера Логістик» найбільше працівників у відділі продажів, було визначено, що почати треба саме з їх заробітної плати. Вирішальну роль у підвищенні ефективності праці в торгівлі грає продуктивність праці торгових агентів. Завдяки новій системі оплати праці, торговий агент став більш зацікавлений в роботі.

Розроблені пропозиції з удосконалення діючої системи оплати праці для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства ТОВ «Баядера Логістик» є економічно доцільними.

В роботі запропоновано внести зміни в нарахування заробітної плати ТП на оплату по системі TQM. Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати не тільки над якістю продукції, але і над якістю організації роботи в компанії.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 12, частина 1. 2017. С. 6–9. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/3.pdf.
2. Товарний асортимент і номенклатура. URL : <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-5/5-4-товарний-асортимент-і-номенклатура>.
3. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>.
4. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : Підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 240 с.
5. Балабанова Л. В., Бродіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: монографія. Донецьк : Дон ДУЕТ, 2006. 230 с.
6. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Тарасенко І. Ю. Формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 66 (1108). С. 76–83.
7. Румянцев А. П., Михайлоав К. С. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії. *Ефективна економіка*. 2011. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>.
8. Смольянінов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємств. URL : http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963.
9. Управління торговим асортиментом та формування асортиментної матриці. URL : <https://abmcloud.com/uk/upravlinnya-asortimentom-tovariv/>.
10. Товар як елемент комплексу маркетингу. URL : <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-5/5-2-товар-як-елемент-комплексу-маркетингу?authuser=0>.

11. Ассортиментна (товарна) матриця: секрети складання та приклади використання. URL : <https://elbuz.com/ua/assortimentnaya-tovarnaya-matrica-hto-eto-takoe-kak-ee-sostavi>.
12. Оцінка обсягу ринку маркетингових сервісів. Висновки 2022. Прогноз на 2023. URL : <https://marketer.ua/ua/estimation-of-the-market-size-of-advertising-services-conclusions-2022-forecast-for-2023/>.
13. «Баядера Холдинг» – крупнейшая алкогольная компания Украины. URL : <https://bp.ubr.ua/business/baiadera-grupp-640>.
14. Аналіз ринку горілки. URL : <https://pivnoe-delo.info/2021/10/16/rynok-gorilki-ukrainy2021>.
15. Державна служба статистики. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
16. Олабоді О. В. Лікєро-горілочна промисловість: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід: наук.-допом. бібліогр. покажч. Київ : Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка, 2019. 136 с.
17. CEO BAYADERA GROUP Анатолій Корчинський: Навіть у важкі часи війни ми працюємо, бо нам тут жити і відбудувати майбутнє. URL : https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2023/ceo_bayadera/.
18. Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства : автореф. дис. ... д-ра філософії в галузі економіки; Київський національний університет технологій та дизайну. Київ. URL : <https://bit.ly/3MroQXZ>.
19. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90. URL : <https://doi.org/10.32702/23066792.2021.1-2.90>.
20. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. URL : <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182730>.

21. Nicasio F. Assortment planning in retail: how to maximize your store's profitability Vend retail blog. URL : <https://www.vendhq.com/blog/assortment-planning/>.
22. Бозуленко О. Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності/ *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 294–297.
23. Єфімова Є. О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки»*. 2017. № 7 (12). С. 3.1–3.14.
24. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 149–153.
25. Прядко О. М., Синицина Л. О. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія; Харківський державний ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2014. С. 5–16.
26. Петрикiва О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. №27 (2021). С. 128–132. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua>.
27. Балабанова Л. В., Брaдіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: монографія. Донецьк : Дон ДУЕТ, 2006. 230 с.

ДОДАТОК А

СТРУКТУРА ГРУПИ КОМПАНІЙ «БАЯДЕРА»

Структура групи компаній «Баядера»:

- ТОВ «Баядера Холдинг» – керуюча компанія;
- ТОВ «Національна горілчана компанія» (ТОВ «НГК», Україна, Черкаська область) – виробництво лікєро-горілчаної промисловості під 7 брендами: зернова горілка «Хлібний Дар», сучасна горілка «Цельсій», народна горілка «Байка», горілка з національними традиціями «Козацька Рада», преміальна горілка «Перша Гільдія», жіноча горілка La Femme, фруктові-ягідні настоянки «Моя»;
- ВАТ «Коблево» (Україна, Миколаївська область) – виробництво винної продукції під п'ятьма брендами: вина «Коблево», перше в Україні вино преміум-класу Bon Vin, натуральні вермути Marengo, вина в упаковці Tetra Pak «Світ натуральних вин» і Carta de vinos;
- ТОВ «Баядера Логістик» – дистриб'ютор алкогольної продукції на території України;
- ТОВ «Баядера-Імпорт» – ексклюзивний імпортер і дистриб'ютор алкогольної продукції ТМ Cinzano, Johnnie Walker, White Horse, Baileys, Sheridan's, Gordon's та інші;
- ТОВ «Національні Алкогольні Традиції» (Україна) – управління виробництвом, розробка нових алкогольних брендів, маркетинговий супровід брендів компанії.