

Державний вищий навчальний заклад
«Українська академія банківської справи
Національного банку України»

«Допущена до захисту»

В.о. зав. кафедрою менеджменту
д. с-г. н., в.о. професора В. В. Обливанцов

_____ (підпис)

“ _____ ” _____ 2008 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра

Тема роботи: «Удосконалення механізму управління товарним
асортиментом підприємства при виході на закордонний
ринок»

Виконав студент 5 курсу денної форми навчання

група ММ-31 спеціальність 8.050206 «Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності»

Афанасьєва Ольга Борисівна

Науковий керівник роботи:
к.е.н., доц.. Костюк О.В.

_____ (підпис)

“ _____ ” _____ 2008р.

Виконавець - випускник:
Афанасьєва О.Б.

_____ (підпис)

“ _____ ” _____ 2008р.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗАРУБІЖНИЙ РИНОК	12
1.1. Поняття товарного асортименту у контексті товарної політики підприємства	12
1.2. Зміст процесу управління товарним асортиментом експортно-орієнтованого підприємства.....	19
1.3. Загальні підходи щодо оцінки ефективності управління товарним асортиментом на підприємстві.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «ГОРОБИНА» ПРИ ВИХОДІ НА ЗАРУБІЖНИЙ РИНОК.....	39
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Горобина».....	39
2.2. Особливості експортно-імпоротної діяльності ТОВ «Горобина».....	49
2.3. Аналіз та оцінка фінансового стану ВАТ «Горобина».....	59
2.4. Характеристика процесу управління товарним асортиментом ТОВ «Горобина».....	67
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ТОВ «ГОРОБИНА».....	75
3.1. Впровадження методів аналізу ефективності	75

експорту досліджуваного підприємства.....	
3.2. Удосконалення процесу аналізу закордонних ринків збуту на підприємстві.....	79
3.3 Удосконалення системи міжнародних маркетингових комунікацій	87
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	106
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

На даному етапі українська економіка переживає стрибкоподібні, революційні зміни, які обумовлюють руйнівний вплив на стан підприємства і економіки взагалі. Реформування української економіки викликало перехід підприємств від діяльності в стабільному, регламентованому зверху середовищі до функціонування в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі. Керівництво підприємств змушене самостійно приймати довгострокові стратегічні рішення. Зовнішнє середовище зазнає природної еволюції, за якої посилюється нестабільність економічного розвитку: оновлення продукції, зміни попиту, ділової активності, посилення чи послаблення позицій конкурентів тощо. Тому на кожному етапі стратегії підприємства повинна мати місце відповідна політика (певні методи, способи та засоби реалізації), адекватна рівню зовнішньої нестабільності.

На даному етапі розвитку вітчизняної економіки все більше й більше значення у свідомості споживачів здобуває управління асортиментом продукції, що випускається на підприємстві, і його якість. Так, одним із найголовніших напрямків діяльності маркетингу кожного підприємства є асортиментна політика. Особливу значимість цей напрямок здобуває у нинішніх умовах переходу до ринкової економіки, коли до товару з боку споживача пред'являються підвищені вимоги по якості й асортиментам, і від ефективності роботи підприємства з виробленим товаром залежать всі економічні показники організації й ринкова частка.

Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє

методами її реалізації й може максимально ефективно нею управляти. Тому управління товарним асортиментом припускає координацію науково-технічної та виробничо-збутової діяльності.

На жаль, керівництво багатьох підприємств на Україні ще погано розуміє всі переваги ефективної асортиментної політики, і тому одним з напрямків економічного росту країни є залучення уваги до даної проблеми.

Сутність планування, формування й управління асортиментом полягає в тому, щоб виробник вчасно пропонував певну сукупність товарів, які б, відповідаючи профілю його виробничої діяльності, найбільше повно задовольняли вимогам певних категорій покупців. Саме це є нагально необхідним для експортно-орієнтованого підприємства, що існує в умовах жорсткої міжнародної конкуренції.

Аналіз наукових праць таких видатних зарубіжних спеціалістів у галузі маркетингу, а зокрема управління товарним асортиментом підприємства, як Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, К. Лавлок, С. Моріарті, Д. Якобуччі та інші, підкріплює це твердження.

Проблема впровадження якісного механізму управління товарним асортиментом підприємства при виході за кордон є не тільки досить актуальною з точки зору нагальності її розв'язання, але й достатньо новою в частині існуючих теоретичних напрацювань, запропонованих наукових концепцій. У цьому сенсі також привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, а саме: П.С. Зав'ялова, В.М. Тарасевича, В.Є. Хруцького, Л.С. Шевченко, О.Л. Каніщенка та ін. Дана наукова спадщина являє величезну цінність для формування, реалізації й удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Змістовне вивчення наукових праць зазначених авторів дало змогу окреслити проблематику дослідження, яке полягає у розробці концептуальних підходів щодо удосконалення управління товарним асортиментом підприємства при виході на зарубіжний ринок. Таким чином, є

всі підстави вважати тему даного дослідження актуальною як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Метою дипломної роботи є розробка та обґрунтування загальних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління товарним асортиментом ТОВ «Горобина» при виході на зарубіжний ринок.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні основи поняття асортименту та товарної номенклатури;
- провести аналіз змісту процесу управління товарним асортиментом;
- розглянути підходи щодо оцінки ефективності управління товарним асортиментом на експортно-орієнтованих підприємствах;
- надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати його фінансово-господарський стан;
- провести оцінку конкурентного середовища, стану ринку та позиції ТОВ «Горобина» на ринку;
- проаналізувати організацію процесу управління на ТОВ «Горобина»;
- розробити рекомендації з удосконалення процесу управління товарним асортиментом при виході даного підприємства на закордонні ринки.

Об'єктом дослідження є механізм управління товарним асортиментом підприємства при виході на закордонний ринок.

Предметом дослідження є удосконалення механізму управління товарним асортиментом підприємства ТОВ «Горобина» при виході на закордонний ринок.

Методи дослідження. Вирішення обраного науково-практичного завдання базується на загальнонаукових принципах проведення комплексних досліджень. Теоретичну і методологічну основу дипломної роботи

становлять наукові викладки та положення вітчизняних та зарубіжних економістів, присвячені проблемам управління товарним асортиментом та оптимізації даного процесу. У процесі дослідження були використані наступні сучасні методи дослідження: теоретичний (для аналізу теоретичних основ управління товарним асортиментом та методів здійснення цього процесу), економіко-математичний метод (для характеристики фінансового стану підприємства. Цей метод був використаний індексним прийомом, тобто на основі розрахунку відносних показників, які характеризують зміну складного явища в результаті зміни його складових частин), соціологічного дослідження (а саме метод збору інформації про діяльність ТОВ «Горобини» шляхом спостереження, опитування, аналізу документів).

Основний науковий результат роботи полягає у розвитку й поглибленні методичних засад та рекомендацій щодо формування механізму управління асортиментом.

Висновки та пропозиції, що були зроблені автором у результаті проведеного дослідження можуть бути у подальшому використані в практичній діяльності ТОВ «Горобина» для удосконалення асортиментної політики підприємства та підвищення конкурентоспроможності на закордонному ринку.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає в узагальненні теоретичних наробіток вітчизняних і зарубіжних авторів та формулюванні узагальнюючих висновків щодо формування й оптимізації товарного асортименту підприємства, спрямованого на вихід за кордон; практичне значення полягає у розробці рекомендацій по удосконаленню механізму управління товарним асортиментом ТОВ «Горобина».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗАРУБІЖНИЙ РИНОК.

1.1. Поняття товарного асортименту у контексті товарної політики підприємства

Розвиток зовнішньоекономічних зв'язків сучасних підприємств потребує постійного розширення спектру знань вітчизняних виробників, вдосконалення маркетингу для успішного ведення справ та створення позитивного іміджу українських компаній на міжнародному ринку. В умовах жорсткої конкуренції та інтернаціоналізації економічних процесів міжнародний маркетинг передбачає систематичну, планомірну та активну обробку міжнародних ринків на різноманітних етапах просування товару до покупця.

Так, основою всієї системи маркетингу є товарна політика. На міжнародному ринку задоволення потреб покупців та вигоди, які вони отримують в результаті покупки товару, мають значні відмінності від країни до країни в залежності підрівня соціально-економічного розвитку, стану культурного середовища, психологічних особливостей населення. За цієї причини у товарній політиці за кордоном основною проблемою є експорт такого товару, який буде пристосований до різноманітних умов зовнішніх ринків.

Експортна товарна політика передбачає певну схему дій чи наявність у підприємства обміркованих принципів діяльності, завдяки яким

забезпечуватиметься послідовність та ціленаправленість заходів із формування та управління експортним асортиментом товарів [37].

Ф. Котлер дає визначення товарного асортименту як групи товарів, пов'язаних між собою або у силу схожості їх функціонування, або в силу того, що вони продаються одним і тим же групам клієнтів, або через одні й ті ж типи торгових закладів, або в рамках одного і того ж діапазону цін [26].

Схожість товарних одиниць може виражатись також у технології їх використання та маркетингової політики, як визначає Л.С. Шевченко [51].

Таким чином, асортимент продукції буквально означає підбір предметів, сукупність їхніх найменувань по яких-небудь ознаках. Із цього погляду асортименти може бути простим або складним, вузьким або широким. Така класифікація передбачає виділення груп однорідної продукції або товарів по ознаці виду, сорту, марки й т.п. Формуються асортиментні групи, у межах яких предмети мають певну подібність. І також можна розрізняти асортименти продукції (що виробляється підприємством) і асортименти товарів (що пропонується споживачам даним продавцем).

Відносно промислових підприємств установлюється виробничий асортимент продукції, відносно торговельних підприємств - торговельні асортименти товарів. Перший з них відбиває спеціалізацію підприємства й служить підставою для висновку договорів поставки. У другому випадку є підстави судити про масштаби можливості торговельного підприємства задовольняти потреби населення й розрізняють спеціалізовані й універсальні торговельні підприємства.

Розрізняють основний та додатковий товарний асортимент. Основний асортимент включає товари, що користуються підвищеним попитом. На нього припадає переважна частина товарообороту та прибутку (наприклад, меблі в меблевому салоні). Додатковий асортимент включає товари, які надають завершеність основному асортименту та дозволяють покупцям отримувати додаткові послуги, а продавцям – додатковий прибуток (у випадку з меблевим магазином це – світильники) [7].

Викладені положення про номенклатуру й асортименти продукції можуть бути віднесені до виконання робіт і надання послуг, стосовно яких також виділяються групи, види, підвиди продукції.

Планування номенклатури й асортиментів продукції може й повинне базуватися на знанні підприємцем потреб ринку і його стану. Таке знання досягається в результаті здійснення діяльності, що одержала назва маркетингу. Використовується безліч визначень, присвячених маркетингу в різний час і різних авторів. У сукупності всі вони, незважаючи на різноманіття формулювань, зводяться до одного судження - вивчення ринку, аналіз попиту, прогноз продажів, забезпечення найбільш повного задоволення суспільних потреб. Задоволення ж, у свою чергу, досягається розробкою й виробництвом відповідному сформованому попиту й новим товарам, налагодженням комунікацій збуту продукції, створенням служб сервісу, що супроводжують процес використання товару.

Товарний асортимент включає окремі види товарів. Вид товару ділиться на асортиментні групи відповідно до функціональних особливостей, якості й ціни. Наприклад, книжкові видання можуть бути розділені на наступні асортиментні групи: наукова література, науково-популярна, виробнича й інструктивна, навчальна, програмна й методична, художня, дитяча, офіційно-документальна, довідкова, суспільно-політична література [5].

Асортиментна група складається з асортиментних позицій, які є найпростішою одиницею структури. Наприклад, навчальна література ділиться на підручники й навчальні посібники.

Кожний товарний асортимент потребує власної стратегії маркетингу. У більшості великих фірм роботу з кожною асортиментною групою товарів доручають окремому робітнику. Цьому розпоряднику слід прийняти ряд відповідальних рішень стосовно широти товарного асортименту тощо.

У випадку, якщо організація нараховує декілька асортиментних груп, то мова йде про товарну номенклатуру. Номенклатура буквально означає

перелік імен. Це є сукупність всіх асортиментних груп товарів та товарних одиниць, які пропонуються покупцям конкретним продавцем.

Товарну номенклатуру фірми можна охарактеризувати з точки зору її широти, насиченості, глибини та гармонійності. Розглянемо дані ознаки більш докладно.

Так, під широтою номенклатури розуміють загальну кількість асортиментних груп її товарів.

Широка товарна номенклатура вигідна для орієнтації на різні групи споживачів та на різні потреби. Вона дозволяє диверсифікувати виробництво продукції, знижуючи при цьому ймовірність ризиків при роботі в окремих галузях і з окремими товарами. Разом з тим розширення номенклатури пов'язане з додатковими витратами на ресурси й управління виробництвом та збутом різномірної продукції.

Під насиченістю асортиментних груп мають на увазі загальну чисельність складових її окремих товарів.

Глибина номенклатури – це варіанти пропозицій кожного окремого товару в рамках асортиментної групи. Глибока номенклатура дозволяє задовольнити потреби різних сегментів ринку одного й того ж товару, працювати з різними цінами, ефективно протистояти конкурентам.

У той же час така політика вимагає значних витрат на підтримання запасів, модифікацію товарів, виконання замовлень покупців. Крім того, можуть виникнути певні труднощі в диференціації між двома схожими асортиментними позиціями. Звичайно порівнянним асортиментом легше управляти, ніж непорівнянним. Він дозволяє підприємству спеціалізуватися в сфері маркетингу й виробництва, створювати міцний образ і забезпечити стабільні відносини в каналах збуту. Однак надмірна концентрація може зробити підприємство уразливим перед погрозами з боку зовнішнього середовища, коливань у збуті, уповільнення потенціалу росту в силу того, що весь упор робиться на обмежені асортименти товарів.

Остання характеристика – гармонійність – означає ступінь близькості між товарами різних асортиментних груп з точки зору їх кінцевого використання, вимог до організації виробництва, каналів розподілу, діапазону цін або інших показників [12].

Гармонійний товарний асортимент дозволяє фірмі спеціалізуватись не лише у сфері виробництва, але й у маркетинговому супроводженні товару, використовувати єдину цінову, збутову та комунікаційну політику, забезпечувати стабільні відносини з учасниками каналів збуту. Але понадмірна гармонійність товарів також не є бажаною: вона може зробити компанію вразливою від взаємодії із зовнішнім середовищем, призупинити темпи розвитку фірми, створити додаткові фактори ризику при роботі з обмеженим асортиментом.

Чотири виміру продукту визначають чотири товарні стратегії фірми: створення нових товарних ліній, а отже розширення товару-мікс; подовження кожної з існуючих товарних ліній; створення нових варіантів кожної з існуючих товарних ліній, поглиблення продукту-мікс; збільшення або зменшення рівня узгодженості товару-мікс.

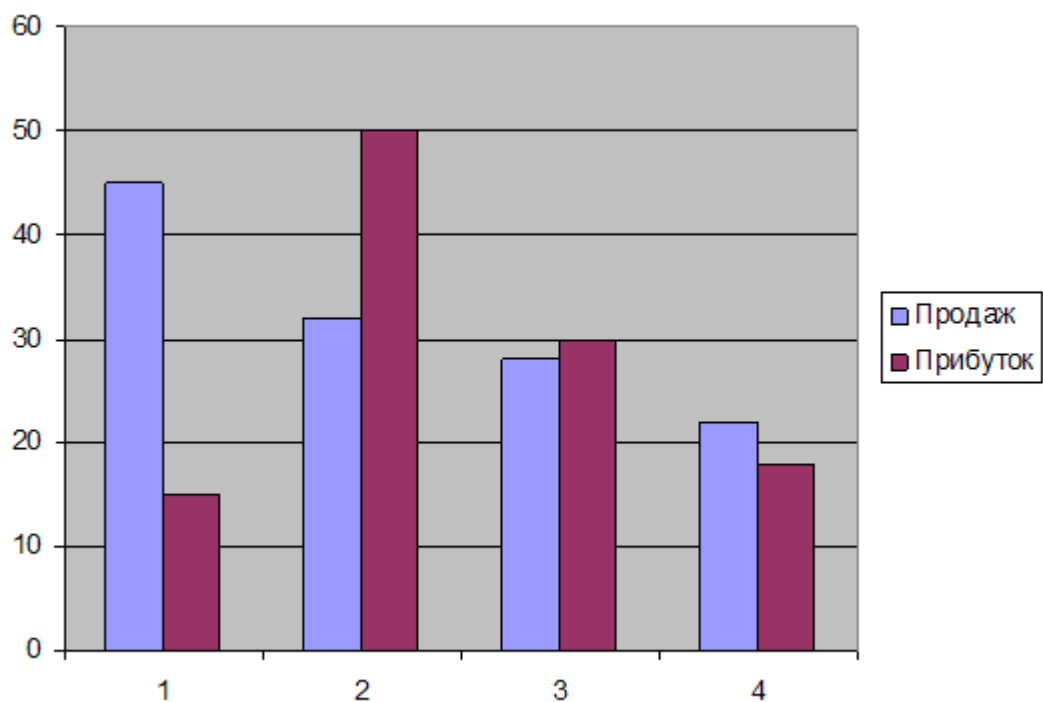


Рис. 1.1. Приклад складання товарної карти

Для аналізу товарних ліній складається так звана карта товару, на які відображено товарний асортимент, обсяги продажу й прибуток, отриманий від реалізації товару. Таку карту можна зобразити як графічно у вигляді гістограми або діаграми (рис. 1.1), так і у вигляді таблиць.

Довжина товарної лінії має бути оптимальною. Короткою вважається лінія, якщо прибуток можна збільшити за рахунок нових товарних одиниць, довгою – якщо зменшення кількості товарних одиниць зумовлює збільшення прибутку.

Довжина товарної лінії зумовлена стратегічними цілями компанії. Якщо компанії прагнуть завоювати велику частку ринку або шукають ринки, що розширюються, вони потребують довгих товарних ліній. Якщо ж прагнуть до високої прибутковості, їм потрібні короткі асортиментні ряди з ретельно добраних товарів.

Товарні лінії мають тенденцію з часом продовжуватися. Надлишок виробничих потужностей спонукає освоювати нові зразки продукції. Відділи продажу і дистриб'ютори постійно вимагають оновлення асортименту для задоволення купівельних потреб. У такий спосіб вони впливають на виробника з метою продовження товарної лінії. Проте з появою нових одиниць продукції збільшуються витрати на дизайн, інженерні розробки, переналагодження виробництва, просування на ринок нових товарів тощо. Тому часто фірми-виробники на це не погоджуються. Іноді вони скорочують товарну лінію або модернізують її.

Модернізація товарної лінії передбачає розроблення і виробництво удосконаленої продукції старого асортименту. Важливо правильно визначити час виходу на ринок модернізованої продукції – не надто рано, щоб не зашкодити продажу поточного асортименту, проте й не надто пізно, щоб удосконалений продукт конкурентів не став популярним.

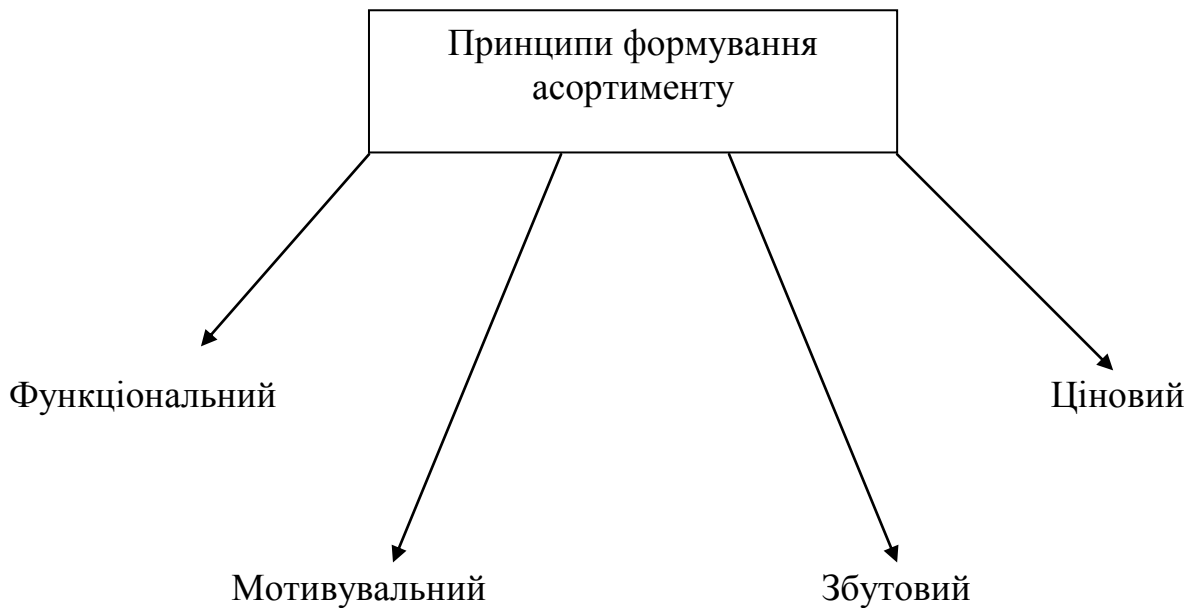


Рис.1.2. Основні принципи формування товарного асортименту

Для українських виробників застосовують 4 основні принципи формування асортименту (рис. 1.2).

Так, функціональний принцип враховує основні призначення продукції (одяг, їжа, побутова техніка). Мотивувальний принцип – це групування товарів за споживчими перевагами і призначенням (дитячі іграшки, навчальні посібники). Збутовий принцип означає групування товарів за місцем у системі розподілу і місцем продажу (продаж в універсамі, за каталогами, зразками). Ціновий – групування товарів за ціною (дешеві, дорогі) [47].

Як підсумок слід зазначити, що вихід на зарубіжний ринок буде успішним та принесе значні фінансові результати лише за умови продуманої товарної політики, важливим елементом якої є управління асортиментом. Саме це є запорукою успіху, а невдалий та непродуманий асортимент, навпаки, зможе викликати проблеми у реалізації стратегії підприємства.

1.2. Зміст процесу управління товарним асортиментом експортно-орієнтованого підприємства

Управління товарним асортиментом є однією з найважливіших складових конкурентної стратегії фірми. Особливо важливим воно є для підприємства, яке освоює зарубіжні ринки. Питання про розширення або звуження асортименту продукції, що продається, може мати різні рішення залежно від цілого комплексу конкретних умов: галузь, конкуренти, розміри фірми та інші кон'юнктурні складові.

Формування асортименту - проблема підбору конкретних товарів, їхніх окремих серій, визначення співвідношень між "старими" й "новими" товарами, товарами одиничного й серійного виробництва, "наукомісткими" й "звичайними" товарами, упредметненими товарами, ліцензіями й "ноу-хау". При формуванні асортиментів виникають проблеми встановлення цінової політики, вимог до якості товару, визначення гарантій і рівня сервісного обслуговування й ін. Важливо також визначити, чи збирається виробник відігравати роль лідера в створенні принципово нових видів продуктів або змушений впливати за іншими виробниками.

Формуванню асортименту передують розробка підприємством асортиментної концепції. Вона являє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції, при цьому за основу приймаються, з одного боку, споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), а з іншого боку - необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових й інших ресурсів для того, щоб виробляти продукцію з витратами [30].

Асортиментна концепція виражається у вигляді системи показників, що характеризують можливості оптимального розвитку виробничих асортиментів даного виду товару. До таких показників належать: розмаїтість видів і різновидів товарів (з урахуванням типології споживачів); рівень і співвідношення цін на товари даного виду й ін.

Управління асортиментом припускає координацію взаємозалежної діяльності - науково-технічного й проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сеанси реклами, стимулювання попиту [25].

Завдання планування й формування асортиментів полягають у тому, щоб підготувати "споживчу" специфікацію на виріб, передати її проектному (конструкторському) відділу, а потім простежити, щоб зразок був випробуваний, при необхідності модифікований і доведений до рівня вимог споживачів.

Один з важливий елементів асортименту й у цілому товарної політики - вилучення із програми неефективних товарів. Вилучатися можуть товари морально застарілі й економічно неефективні, хоча й, можливо, що користуються деяким попитом.

Асортиментна політика - визначення набору товарних груп, найкращого для успішної роботи на ринку, що забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства в цілому.

Завдання асортиментної політики можуть бути різні. Це:

- задоволення запитів споживачів - один з основних принципів маркетингу, що відповідає завданню глибокої сегментації й диференціації ринку й забезпечує тісний зв'язок зі споживачами;

- оптимальне використання технологічних знань і досвіду підприємства;

- оптимізація фінансових результатів підприємства - формування асортименту ґрунтується на очікуваній рентабельності й величині прибутку, що частіше зустрічається в практиці роботи підприємств, однак може бути виправдане при важкому фінансовому становищі, відсутності альтернатив й ін.;

- завоювання нових покупців шляхом розширення сфери застосування існуючої виробничої програми. Цей підхід досить консервативний, тому що розрахований на короткострокові результати й припускає подовження

життєвого циклу застаріваючих видань за рахунок знаходження нових ринків збуту;

- дотримання принципів гнучкості за рахунок диверсифікації сфер діяльності підприємства й включення в них нетрадиційних галузей;

- дотримання принципу синергізму, що припускає розширення областей виробництва й послуг підприємства, зв'язаних між собою певною технологією, єдиною кваліфікацією кадрів й іншою логічною залежністю [31].

Широка асортиментна гама продукції, що випускається, зміцнює ринкові позиції підприємства й розширює обсяг продажів.

Асортиментна політика визначає оптимальне співвідношення виробів, що знаходяться на стадіях життєвого циклу, але одночасно перебувають на ринку. Оптимізація номенклатури виробів, що одночасно перебувають на ринку, але розрізняються за ступенем новизни, дозволяє гарантувати підприємству відносно стабільні загальні умови забезпечення обсягів реалізації, покриття витрат і досягнення прибутку.

Асортиментна стратегія при виході на нові закордонні ринки може будуватися також за наступними напрямками:

- товарна диференціація пов'язана з виділенням підприємством своїх виробів у якості особливих, відмінних від видань конкурентів, і забезпеченням по них окремих "ніш" попиту;

- вузька товарна спеціалізація визначається роботою підприємства на досить вузькому сегменті ринку й пов'язана з обмеженням сфери збуту продукції в силу ряду причин. Іноді вузька спеціалізація як варіант товарної політики сприймається як вимушений захід, оскільки підприємство не має у своєму розпорядженні достатні ресурси для проведення успішної роботи із широкого кола товарної номенклатури або в силу специфіки самого товару, а також особливостей технологічного процесу. Причиною може служити й глибока сегментація ринку даного товару. У ряді випадків політика вузької товарної спеціалізації оптимальна для ефективної діяльності невеликого

підприємства або коли підприємство періодично змінює вузьку спеціалізацію, використовуючи її для освоєння нових ринків або адаптуючись до мінливого характеру попиту;

- товарна диверсифікація має на увазі значне розширення сфери діяльності підприємства й здійснення виробництва великого числа, як правило, не зв'язаних між собою товарів. Така політика забезпечує значну стійкість і стабільність роботи підприємства, тому що служить гарантом від ризику зниження попиту й кризових явищ у виробництві одного видання;

- товарна вертикальна інтеграція має на меті розширення діяльності підприємства шляхом освоєння (або приєднання до себе) виробництва або послуги по одному технологічному ланцюжку. Вона дає можливість заощаджувати на витратах виробництва й звернення до зв'язку з використанням більше дешевої сировини й базових компонентів основної продукції, передової технології й досвіду інтегрованих виробництв, доступу до нової збутової мережі й нових ринків збуту й ін. [29].

При визначенні оптимальної асортиментної політики й товарної номенклатури виходять із двох принципів.



Рис. 1.3. Принципи оптимальної асортиментної політики й товарної номенклатури

Так, принцип синергізму (рис. 1.3.) означає, що номенклатура товарів, що випускається, і послуг повинна бути внутрішньо зв'язана й окремі товари й види послуг повинні доповнювати один одного. Цей принцип

забезпечує широку економію на масштабах діяльності підприємства за рахунок взаємної підтримки різних товарних груп або сфер господарської діяльності. Однак у випадку кон'юнктурних коливань така система побудови асортиментної політики відрізняється великою уразливістю.

Наступний, принцип стратегічної гнучкості ґрунтується на конгломератній побудові стратегічних зон господарювання й товарної номенклатури, які залежать від різних технологій, урівноважують ризикові й стійкі товарні групи й т.д., так що несподівані події в одній сфері не можуть важко позначитися на розвитку іншої сфери й на загальних результатах сукупної діяльності підприємства.

Сутність планування асортименту продукції визначається як планування всіх видів діяльності, спрямованих на відбір виробів для майбутньої реалізації за кордоном й на приведення технічних, функціональних й естетичних властивостей цих товарів у найбільш повну відповідність із вимогами потенційних споживачів.

При цьому важливо мати на увазі, що планування асортименту продукції - це безперервний процес, що триває протягом усього життєвого циклу товару, починаючи із зародження ідеї й закінчуючи зняттям його із продажу [42].

Вибір тієї або іншої асортиментної стратегії повинен ґрунтуватися на оцінці змін грошових потоків, викликаних зміною асортименту, а також на прогнозі стану грошових потоків у перспективі [24].

Як правило, управління товарним асортиментом при виході на зарубіжний ринок включає нижче перераховані роботи:

1. Визначення існуючих та нових потреб закордонних споживачів, аналіз способів використання товару на зарубіжному ринку.

Так, перед виходом компанії на новий ринок за кордоном стоїть ряд бар'єрів. Серед них слід зазначити наступні:

- Насиченість зарубіжного ринку подібними товарами.
- Висока конкуренція або монополізація сегменту ринку.

- Захист вітчизняних виробників у країні-імпортері (протекціонізм), митні бар'єри.

- Низька поінформованість щодо культурних, соціальних, економічних, психологічних та інших особливостей у даній країні.

- Великі втрати компанії на суттєві інвестиції у рекламу та маркетинг тощо.

2. Критична оцінка експортної продукції з позиції зарубіжного споживача.

3. Оцінка конкуруючих виробів.

4. Додавання нових функцій до товару, вилучення, диференціація (в т.ч. новий профіль).

5. Пропозиція по новим виробам, модифікаціям, новим способам використання товару. Визначається, якими виробами повинен бути поповнений асортимент продукції і які вироби варто виключити з нього із причин недостатньої рентабельності, морального зношування, зниження конкурентноздатності й т.д. Сюди ж ставиться рішення питання про те, чи треба диверсифікувати виробництво за рахунок напрямків, що виходять за рамки сформованої спеціалізації.

6. Аналіз можливостей виробництва, цін, собівартості, рентабельності.

7. Ринкові тести нової продукції (за кордоном).

8. Пропозиції по параметричним рядам товару (ціна, упаковка, сервіс).

9. Оцінка та коригування експортного асортименту [39].

Компанія, вийшовши на зарубіжний ринок повинна прийняти рішення щодо широти товарного асортименту. Асортимент занадто вузький, якщо можна збільшити прибутки, доповнивши його новими виробами, і занадто широкий, якщо прибуток можна збільшити, виключивши з нього ряд виробів.

Будь-яке розширення асортименту неминуче веде до збільшення витрат. При цьому позитивні фінансові результати від змін в асортименті можуть мати місце тільки в майбутньому.

Широта товарного асортименту частково визначається цілями, які фірма ставить перед собою. У фірм, які мають на меті стати постачальниками вичерпного асортименту або тих, що домагаються завоювати велику частку ринку чи його розширення, товарний асортимент звичайно широкий. Їх менше хвилює положення, коли ті або інші з вироблених ними товарів не дають прибутку. Фірми ж, зацікавлені насамперед у високій прибутковості свого бізнесу, мають зазвичай звужений асортимент дохідних виробів.

На етапі виходу на новий закордонний ринок компанія, з метою мінімізації ризику, не буде зазвичай експортувати весь існуючий асортимент. Із часом, вивчивши зарубіжні ринки краще, фірма розширює товарний асортимент. Здійснити це компанія може двома способами: нарощуючи товарний асортимент або насичуючи.

Товарний асортимент будь-якої фірми є частиною загального товарного асортименту, пропонованого галуззю в цілому. Нарощування асортиментів відбувається тоді, коли фірма виходить за межі того, що робить у цей час. Це, так звана, вертикальна зміна. Таке нарощування може йти вниз або угору, або в обох напрямках одночасно.

Багато фірм спочатку розташовуються у верхньому ешелоні ринку й згодом поступово розширюють свій асортимент, щоб охопити й ешелони, що знаходяться внизу. Нарощування вниз може мати на меті стримування конкурентів, наступ на них або проникнення в найбільше швидко зростаючі сегменти ринку.

Небажання розширювати асортименти вниз може бути великим прорахунком компаній, адже інші фірми побачать для себе великі можливості в нижчих ешелонах, що погіршить конкурентні позиції перших.

Так, фірми, що діють у нижніх ешелонах ринку, можливо, захочуть проникнути у вищі. Їх можуть привабити вищі темпи росту верхніх ешелонів

ринку або їх підвищена прибутковість. А можливо, фірма просто захоче позиціонувати себе як виробник з вичерпним асортиментом.

Рішення про нарощування угору може виявитися ризикованим. Це пояснюється тим, що конкуренти у вищих ешелонах не тільки добре влаштувалися на своїх позиціях, але й можуть перейти в контратаку, почавши проникнення в нижні ешелони ринку. Потенційні покупці можуть не повірити, що фірма-новачок у стані виготовляти товари високої якості. І нарешті, у торговельних агентів і дистриб'юторів фірми може просто не вистачити вмінь і знань для обслуговування верхніх ешелонів ринку.

Фірма, що працює в середньому ешелоні ринку, може ухвалити рішення щодо нарощуванні своїх товарних асортиментів і нагору й униз одночасно.

Розширення товарних асортиментів може відбуватися й за рахунок додавання нових виробів у його існуючих рамках, тобто за рахунок насичення асортименту, тобто вертикальної зміни. Є декілька причин, за яких прибігають до насичення асортиментів:

- прагнення одержати додатковий прибуток,
- спроби задовольнити дилерів, що скаржаться на пробіли в існуючому асортименті,
- прагнення повністю задіяти виробничі потужності,
- спроби стати провідною фірмою з вичерпними асортиментами,
- прагнення ліквідувати ниші з метою недопущення конкурентів.

Перенасичення асортиментів веде до зменшення загального прибутку, тому що товари починають підривати збут один одного, а споживачі виявляються спантеличеними. При випуску нових товарів фірмі варто впевнитися, що новинка помітно відрізняється від виробів, які вже наявні на ринку [24].

Приймаючи рішення про якого-небудь експорт товару, підприємство повинно обов'язково відповісти на ряд необхідних запитань, таких як: чи не є товар предметом дебатів?, чи не торкається товар соціальні цінності країни-

імпортера?, чи потребує товар такого обслуговування, яке не може бути забезпечено місцевими фірмами?, які законодавчі акти країни-імпортера можуть бути перепорою для експортера?, чи не порушує товар патентів, прав на товарні знаки?

Проблеми, пов'язані зі зміною асортименту, тісно взаємозалежні з підходом компанії до стратегії розвитку бренду.

Сьогодні провідні світові виробники всі частіше застосовують політику диверсифікації розвиваємих брендів.

Величезне значення має розуміння менеджментом компанії того факту, що зростаюча ринкова вартість бренду, як нематеріального активу, створюється роками й десятиліттями дотримання бездоганної й стабільної якості продукції, а руйнується майже миттєво, іноді навіть у зв'язку з невеликими недоліками або відхиленнями від рекламованих властивостей. Дана обставина може служити причиною, по якій виробники розширюють асортименти під новою торговельною маркою.

Ухвалення рішення про створення нового бренду або використання старого як потужного маркетингового інструмента, пов'язане з необхідністю оцінки можливих сценаріїв сприйняття нових видів продукції на споживчому ринку [27].

Так, якщо має сформований експортний асортимент, то через певний час виникне необхідність його оптимізувати в наслідок плинності часу та ринкових змін. В загальному вигляді О.Савинкін виділяє у процесі оптимізації асортименту 3 основні етапи [52].

1 етап. Аналіз динаміки ринку й структури попиту (рис.1.4). Підрозділ, відповідальний за управління асортиментом (як правило, це маркетингова служба), із установленою періодичністю ініціює процес оптимізації.

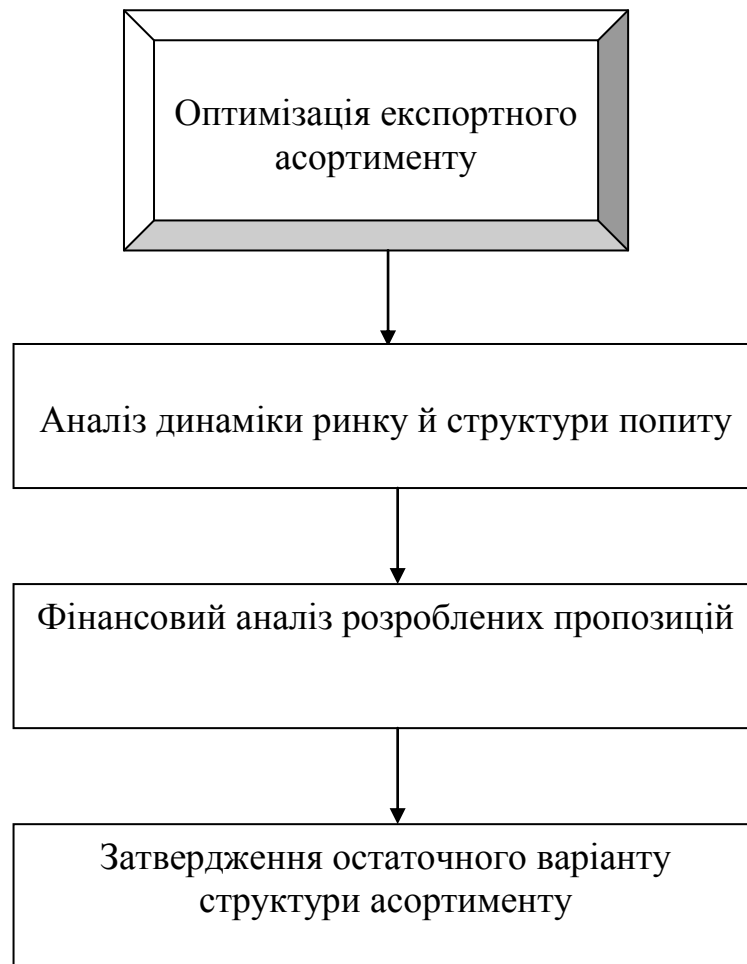


Рис. 1.4. Етапи оптимізації асортименту при виході на зарубіжний ринок

Маркетинговий підрозділ аналізує динаміку продажу по товарних групах (окремим товарам) на закордонних ринках, оцінює перспективи зміни попиту й конкуренції в сегментах, на яких представлена або куди збирається виходити компанія зі своєю продукцією (послугами). На підставі отриманої інформації фахівці з маркетингу готують варіанти рішень по зміні структури асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентної позиції компанії й збільшення частки ринку.

2 етап. Фінансовий аналіз розроблених пропозицій. Планово-економічна служба аналізує фінансові показники по товарних групах або окремих товарах і виносить свої висновки про зміну структури асортименту.

3 етап. Затвердження остаточного варіанту структури асортименту. Робоча група, у яку входять фахівці маркетингового, економічного й іншого підрозділів (виробництво, закупівлі, логістика), розробляє й погоджує остаточний варіант рішення по оптимізації асортиментів продукції компанії.

Слід зазначити, що управління товарним асортиментом є обов'язковою роботою, до того ж спільною діяльністю багатьох спеціалістів підприємства: економістів, маркетологів, працівників відділів експорту та імпорту, технічних спеціалістів, керівників відділу продажу та закупівель тощо. Оптимальна структура асортименту має забезпечувати максимальну рентабельність товарів та стабільність компанії на ринках за кордоном і загалом.

Отже, сутність проблеми управління асортиментом при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності полягає в плануванні практично всіх видів діяльності, спрямованих на відбір продуктів для майбутньої реалізації на закордонному ринку й на приведення характеристик цих продуктів у відповідність із вимогами споживачів. Труднощі рішення даного завдання полягають в складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети - оптимізації асортименту з обліком поставлених підприємством стратегічних ринкових цілей. Інакше кажучи, у формуванні асортименту вирішальне слово повинне належати керівникам служби маркетингу підприємства, які повинні вирішувати питання про те, яку продукцію та на які ринки поставляти.

1.3. Загальні підходи щодо оцінки ефективності управління товарним асортиментом на підприємстві

Товар знаходиться у стані постійної перевірки ринком. Позитивні результати пробних продажів та той факт, що компанія прийняла рішення про широке освоєння товару чи про його продаж на декількох ринках ще не означає повної невразливості товару на ринку, а також можливості відмови

від його повного контролю за ним. На практиці однією з головних задач грамотного спеціаліста з маркетингу є постійний контроль за товаром, включаючи регулярні ринкові перевірки.

Вилучення з обігу на міжнародних ринках неефективних та товарів може виявитися досить серйозною проблемою маркетолога [2].

З метою запобігання виникнення або посилення такого роду проблем підприємство повинно заздалегідь оптимізувати свій товарний асортимент, використовуючи різноманітні методи його формування.

Одним з головних моментів є оцінка ефективності товарного асортименту. Згідно з практикою компаній, які виходять на міжнародний ринок, використовується ряд методів щодо аналізу й формування товарного асортименту. Для цього доцільно використовувати методи, запропоновані Ф. Котлером, Е. Дихтлем й Х. Хершгенем, П. С. Зав'яловим, цікавим є й розгляд матриці Маркона. Зазначені методики відрізняються між собою, тому дають досить повну уяву про формування товарного асортименту.

Так, Ф. Котлер [26] пропонує проводити управління асортиментом в два етапи:

1. Аналіз товарної лінії - це етап, що включає в себе постійний збір інформації про обсяг продажів і прибутку по кожній товарній одиниці на зарубіжному ринку, визначення часток окремих товарів у загальному обсязі продажів і прибутку. Якщо на кілька товарних одиниць припадає висока частка обсягу продажів, значить товарна лінія уразлива. На даному етапі визначається й ринковий профіль товарної лінії, для чого будується карта позиціонування, що відбиває позиції товарної лінії підприємства стосовно продукції конкурентів. Тим самим вона є корисною для вироблення ринкової стратегії товарної лінії.

2. Прийняття рішення про довжину товарної лінії, необхідність оновлення, корегування чи скорочення.

При прийнятті рішення про широту асортименту, заходи щодо його зміни критерієм оптимальної довжини є загальний прибуток підприємства.

Тобто товарна лінія вважається короткої, якщо, додаючи до неї нові товарні одиниці, можна збільшити прибуток, і занадто довгої, якщо скорочення числа товарних одиниць приводить до зростання прибутку.

Отже, карта позиціонування, що будується на етапі аналізу товарної лінії, відбиває позиції товарної лінії підприємства стосовно продукції конкурентів, тим самим корисна для розробки ринкової стратегії товарної лінії.

Недоліком вважається те, що при наповненні товарної лінії виникає ризик витиснення одних товарів іншими, а також введення в оману клієнтів компанії. Тому для запобігання небажаного ефекту від взаємодії товарів-субститутів необхідно надавати кожній товарній одиниці чітко помітні особливості, крім того розглянутій методиці характерна відсутність кількісних оцінок.

Е. Дихтль й Х. Хершген пропонують формувати асортименти з урахуванням економічних цілей підприємства, на основі критеріїв максимізації прибутку, збільшення обсягу збуту й інших. Вони розрізняють два напрямки оцінки товарів:

1. Кількісна оцінка, заснована на обліковій інформації, яка складається з аналізу структури збуту, аналізу покриття витрат, аналізу товарооборотності (швидкості обігу товарів або часу, протягом якого реалізуються товарні запаси).

Аналіз структури збуту показує абсолютне й відносне значення окремих товарів й асортиментних груп у загальному обсязі збуту, а також відхилення від планових величин і показників за минулі періоди. Аналіз покриття витрат, тобто розрахунок витрат і доходів дозволяє визначити, який асортименти при відповідності певним умовам принесе максимальний дохід.

Прискорення товарооборотності є основним критерієм оцінки роботи торговельного підприємства, тому що означає скорочення часу знаходження товарів у сфері обігу [50].

2. Оцінка на основі інформації про зовнішнє середовище, тобто дослідження ринкового сприйняття асортиментів.

Крім оцінки продуктів з погляду економічних цілей підприємства Е. Дихтль й Х. Хершген [52] пропонують використати оцінку товару на основі суджень споживачів. Також вони розглядають застосування методів стратегічного аналізу продуктів, за допомогою яких можна вирішувати питання управління асортиментами. До таких методів відносяться аналіз життєвого циклу продукту й портфоліо - аналіз.

Перевагою концепції є те, що з її допомогою можна перевірити структуру товарного асортименту. Але у той же час, приділяючи велику увагу елементам внутрішнього середовища, автори залишили без уваги деякі фактори міжнародного зовнішнього середовища, такі як конкуренція, постачальники, економічна ситуація на зарубіжних ринках, науково-технічний прогрес, розглядаючи тільки одну складову зовнішнього оточення - споживачів. Це є суттєвим упущенням, адже при виході на ринки інших країн зовнішні фактори мають значний вплив, який може бути руйнівним.

У роботі Зав'ялова П.С. [21] по управлінню асортиментом розглядаються необхідні складові системи формування асортименту: визначення поточних і перспективних потреб покупців, особливості поведінки зарубіжних споживачів, оцінка існуючих на закордонному ринку товарів-аналогів, що випускають конкурентами, критична оцінка товарів, що випускають підприємством, з позиції покупця, рішення питань про розширення або звуження асортиментів, вихід на ринок конкретної країни з конкретними товарами, розгляд пропозицій про створення нових товарів й удосконалення існуючих, розробка рекомендацій для виробничих підрозділів, оцінка й перегляд усього асортименту, міри по зниженню витрат на виробництво, розподіл, збут, обслуговування за кордоном, скорочення строку окупності капіталовкладень.

Перевагою роботи П.С. Зав'ялова є конкретизація необхідних складові системи управління товарним асортиментом, але автор не приводить

алгоритму формування й керування товарним асортиментом, що слід вважати недоліком.

Фахівці фірми Маркон для аналізу асортиментів розробили матрицю "Маркон", що представляє собою просту аналітичну структуру, яка комбінує інформацію, важливу для поточного й стратегічного управління. Відповідно до даного методу, вихідні дані групуються на якісні, які визначають типові характеристики конкретних виробів, і кількісні, що включають основні економічні дані. У методі Маркона використовуються три параметри:

1. Загальна валова маржа, маржинальний дохід або маржинальний прибуток (MCA):

$$MCA = PQ - CQ \quad (1.1) \text{ , де}$$

P - ціна одиниці продукції;

C - середні змінні витрати на одиницю продукції;

Q - кількість проданих одиниць продукту.

2. Валова маржа на одиницю продукції (MCU):

$$MCU = MCA / Q \quad (1.2)$$

3. Відсоток валової маржі (MCI):

$$MCI = MCA / (P * Q) \quad (1.3)$$

Таким чином, всі вироби можуть бути введені в таблицю "Маркон" для формування висновків про розвиток й удосконалення продукції, виробництво окремих товарів. Перевагою методу "Маркон" є те, що при маркетинговому аналізі асортиментів всі параметри, що характеризують внутрішню ситуацію (оборот, кількість, загальна запас прибутку, ціна й ін.) використовуються одночасно. Основним недоліком методу є те, що результати аналізу залежать від точності переносу змінних витрат на конкретний виріб.

Для проведення повноцінного аналізу асортименту можна сполучити кілька відомих й універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації в конкретній компанії. Результати аналізу продуктового портфеля, отримані

по різних методах, рівняються між собою й на підставі отриманої інформації формуються пропозиції по змінах асортиментів.

Так, фінансовий стан підприємства в тій чи іншій мірі залежить від кожного виду продукції, яку випускає дана організація. Тому можна стверджувати, що наявність кожного товару в асортименті повинна бути обґрунтована [37].

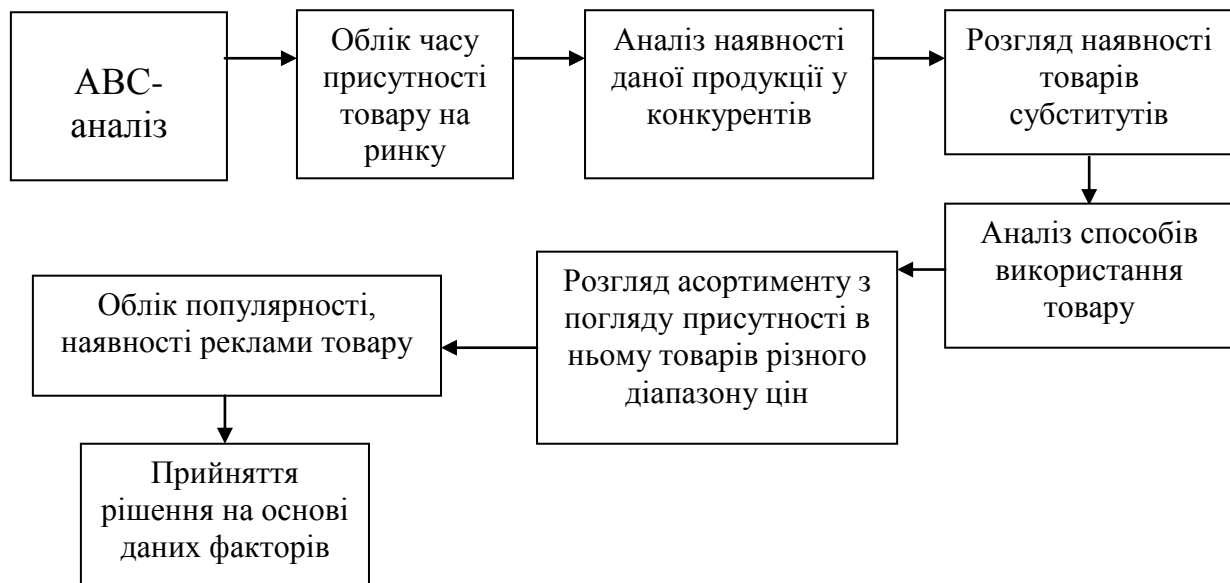


Рис. 1.5. Алгоритм формування товарного асортименту

У рамках асортиментної політики можна запропонувати алгоритм управління товарним асортиментом для підприємств, зображений на рис. 1.5 [50].

ABC-аналіз - метод, що дозволяє класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості. У його основі лежить принцип Парето: 20% всіх товарів дають 80% обороту.

Стосовно ABC-аналізу правило Парето може звучати так: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему, чи то запаси сировини й комплектуючих, чи продуктивний ряд підприємства й т.п.

ABC-аналіз починається з визначення об'єкту – що саме необхідно проаналізувати – та параметр, тобто за якою ознакою аналізувати. Так, об'єкт

має різні параметри опису та виміру. На наступному етапі складається рейтинговий список об'єктів по убутанню значення параметра. І на останньому кроці вже виділяють групи А, В або С. Частка з накопичувальним підсумком вираховується шляхом додавання параметра до суми попередніх параметрів.

Наприклад, вивчаючи продаж підприємства, ми можемо виділити групу А (це, скажемо, 10% товарних позицій, які приносять 60% всього прибутку підприємства), групу В (20% товарних позицій, що приносять 30 % загального прибутку) і групу С (основний список товарних позицій, що складають 70% всієї номенклатури, але приносять лише 10% прибутку підприємства). Таким чином, очевидно, що необхідно жорстко контролювати наявність в асортименті товарних позицій класу А. Стосовно товарних позицій класу В контроль може бути поточної, а стосовно позицій класу С - періодичним [9].

Таким чином, у ході АВС-аналізу розглядається прибуток, доход, принесений тим або іншим товаром; частку участі товару в обігу й т.д., тим самим формується АВС-рейтинг товарів. АВС-аналіз може проводитись для всіх груп товарів, для декількох підгруп товарів і для однієї групи. Важливо розглядати результати АВС-аналізу як одну з характеристик кожного конкретного товару, що брав участь в обороті або перебував на складі в аналізований період часу.

Облік часу присутності товару на ринку необхідний тому, що попит у споживачів на товари-новинки й товари, що затвердилися на ринку різний. Тому потрібно дати товару час (від 3 міс.) для того, щоб споживач почав його пізнавати, щоб мати можливість прийняти ефективне рішення, ґрунтуючись на участі товару в товарообігу й доході. Необхідно пам'ятати, що товар може стикнутися з недовірою з боку споживачів через своє іноземне походження. Конкуренція на закордонному ринку буде жорсткіша, ніж на національному.

Аналіз наявності даної продукції в конкурентів особливо важливий в умовах сучасної конкурентної боротьби. При більш широкому асортименті в

конкурентів, споживачі можуть віддати перевагу їм у майбутньому. Отже, важливо відслідковувати продукцію, яка користується попитом, присутньою в асортименті конкуруючого підприємства.

Розгляд наявності товарів субститутів - це важливий етап у формуванні асортиментної матриці, тому що при їх наявності як у власній асортиментній матриці, так й у матриці конкурентів може привести до витіснення ними товарів зі схожими властивостями (наприклад, що продаються по вищій ціні). Таким чином, виникає ризик "залежування" продукції при наявності товарів аналогів.

При аналізі способів використання товарів розглядається можливість використання одним товаром ресурсів іншого, тобто розглядається потенційна прибутковість альтернативного товару.

Розгляд асортименту з погляду присутності в ньому товарів різного діапазону цін стає важливим при гострій конкурентній боротьбі. Стає важливим утримувати споживачів всіх класів, відповідаючи їхнім інтересам і вимогам. Таким чином, в асортименті повинна бути присутнім продукція різного діапазону цін, як "народних" товарів, товарів середньої цінової категорії, так і престижних товарів. Але в разі цін на товари, нижчих ніж у місцевих для зарубіжного ринку конкурентів, слід бути обережним – можуть виникнути проблеми правового характеру (наприклад, демпінг).

Популярність, наявність реклами продукту враховується в першу чергу при призначенні цін на товар і включенні його в асортиментну матрицю. Для компанії, вже відомої на світовому ринку, значно легше освоювати нові країни через наявність позитивного іміджу та високої популярності фірми. І навпаки, вихід на новій географічний ринок компанії, не відомої в світовому масштабі, буде більш проблематичний та довший.

На основі вище перерахованих аналізів приймається рішення щодо товарного асортименту.

Ще одним важливим аналізом в контексті управління асортиментом є XYZ – аналіз.

XYZ - аналіз асортиментів проводиться для створення більше повної картини торговельного процесу магазину й розробки аргументованої асортиментної політики. Критерієм XYZ аналізу може бути стабільність продажів, прибутковість товарів.

Проведення ABC й XYZ аналізів повинне проводитися з виробленою періодичністю - щомісяця або квартал. При цьому необхідно стежити, щоб використовувані дані відбивали всі зміни в товарообігу за період.

Сутністю даного аналізу є наступне. Спочатку визначається валовий дохід від кожної товарної категорії. До групи X належатимуть товари, що приносять найбільший прибуток. У наступну групу (Y) потраплятимуть менш дохідні товари, а третю групу (Z) складає продукція, що має невеликий валовий дохід.

Після цього результати ABC й XYZ аналізів суміщаються у таблицю, приклад якої представлений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Зразок сполученого аналізу результатів ABC й XYZ аналізів

AX	AУ	AZ
BX	BУ	BZ
CX	CУ	CZ

Таким чином, виявлені найбільш вигідні для магазину товарні групи (AX, BX, AУ), групи товарів, що потребують спеціальних заходів щодо підвищення їхньої ефективності - (BУ, CУ). Група неприбуткових товарів і тих, що погано обертаються, - BZ й CZ - вимагає активних дій, а саме проведення дослідження причин непопулярності товарів цієї категорії в покупців і вироблення подальшої стратегії: це може бути зміна цінової політики, розширення або скорочення асортиментів, робота з постачальниками [2].

Отже, аналіз різних методик управління товарним асортиментом та їх особливостей дозволяє виявити певну подібність між ними. Всі методики засновані, у цілому, на дослідженні ринкового сприйняття продукції й на оцінці продукції з погляду економічної ефективності підприємства. Крім того, для проведення повноцінного аналізу асортименту можна сполучати декілька видів аналізу, в результаті чого буде отриманий найбільш оптимальний та точний результат.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «ГОРОБИНА» ПРИ ВИХОДІ НА ЗАРУБІЖНИЙ РИНОК

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Горобина»

Підприємство ТОВ «Горобина» займається головним чином виробництвом лікєро-горілочної та виноробної продукції. Як і більшість сучасних організацій, дана компанія здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Основне завдання, яке підприємство поставило перед собою, полягає у завоюванні обласного ринку алкогольних напоїв і витісненні конкурентів, а також у налагодженні зв'язків з іноземними партнерами та розширенні закордонних ринків збуту.

В 1897 році в м. Суми розпочав своє існування горілочний завод, засновником якого був Грінєнко П.С. Діяльність заводу розпочалася з виробництва настоек та лікерів. Підприємство розвивалося і перетворилося в Сумський лікєро-горілочний завод.

У 2000 р. на його базі було засновано товариство з обмеженою відповідальністю „Горобина“, а з 25 січня 2001 року воно розпочало своє виробництво. Засновниками ТОВ „Горобина“ є товариство з обмеженою відповідальністю „Русь“ та приватна компанія з обмеженою відповідальністю „Cumulus Limited“. Нове товариство створено відповідно до Закону „Про господарські товариства“, „Про режим іноземного інвестування“ та інших актів чинного законодавства України [15].

Так, продукція підприємства є високоякісною, про що свідчать оцінки світових і вітчизняних експертів. В 1998 році на світовому чемпіонаті спиртних напоїв "World Spirits Championship" в Чикаго (США) "Сумська

горобинова" завоювала золоту медаль. З 2001 року ТМ "Горобина" щорічно приймає участь в спеціалізованих виставках алкогольних напоїв "Alco+Soft" у Києві. В 2001 році бальзам "Суми" та горілка "Сумська особлива" отримали друге місце, "Сумська горобинова" була на третьому місці. У 2002 році були відзначені горілка "Дворянська люкс" (перше місце), Сумська горобинова" (друге місце) та "Дворянська святкова" (третє місце). 2003 року "Alco+Soft" горілка "Дворянська святкова" отримала Гран-прі на цій виставці, а вермут "Слива на коньяку" отримав приз в номінації "Співвідношення: ціна - якість" [56].

У 2004 році на конкурсі "Сто кращих товарів України" горілка "Дворянська святкова" була визнана кращою горілкою України.

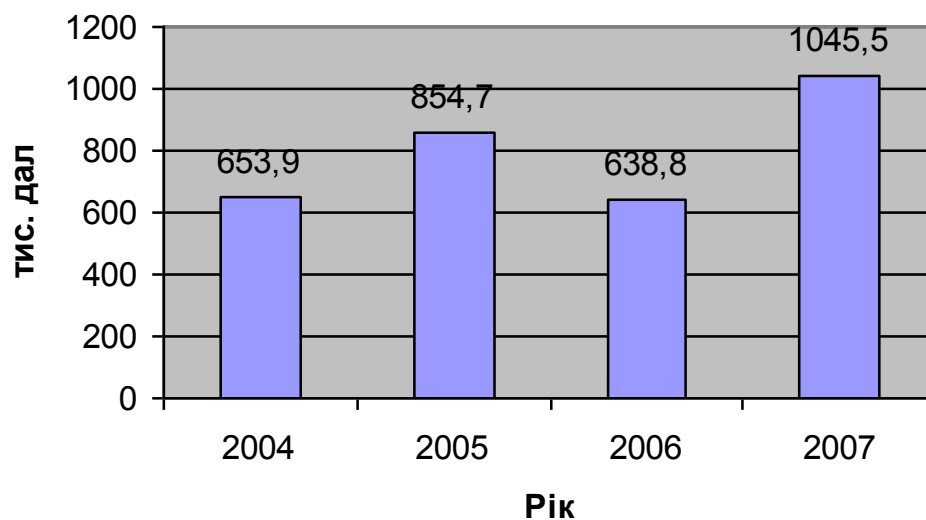


Рис. 2.1. Динаміка виробництва продукції ТОВ «Горобина» за 2004-2007 рр.

Як видно з рис. 2.1., 2007 році потужність виробництва ТОВ „Горобина" складала біля 1045,5 тис. дал на рік, але ці потужності не використовуються повністю. Так, до 2005 р. обсяг виробленої продукції стабільно зростає, а в 2006 р. виробництво впало до 638,8 тис. дал.

Так, у Сумах «Горобині» належать 65 відсотків ринку горілчаних виробів та близько 80 відсотків ринку солодких настоек, міцністю 20-24%. Це досить високі та ефективні показники охоплення ринку.

ТОВ "Горобина" має лінійно-функціональну структуру управління. Це означає, що поряд з лінійними керівниками (директорами, начальниками цехів) існують керівники функціональних підрозділів (планових, технічних, фінансового відділів, бухгалтерії), що підготовляють проекти планів, звітів, які перетворюються в офіційні документи після підписання лінійними керівниками.

У сучасних умовах даний тип структури є найбільш поширеним та ефективним для підприємства, де апарат управління виконує рутинні, часто повторювані задачі та функції.

Основною перевагою цієї структури є те, що вона, зберігаючи цілеспрямованість лінійної структури, дає можливість спеціалізувати виконання окремих функцій і тим самим підвищити компетентність управління в цілому. Кожний керівник несе власну відповідальність а результати діяльності, що підвищує результативність [37].

При цьому дана структура має й ряд недоліків. По-перше, вона перешкоджає введенню інновацій, і будь-які зміни вимагають значних зусиль керівництва. По-друге, сегментація підсистем викликає їхню зайву замкнутість, що перешкоджає функціонуванню організації як єдиної системи. По-третє, структура носить централізований характер, що викликає перевантаження вищого керівництва й вимагає спеціального налагодження прямих зв'язків підсистем. По-четверте, створюються обмежені можливості по підготовці керівників вищого рівня.

Так, вищим органом товариства є збори учасників. Створено одноосібний виконавчий орган — Директор. Директор вирішує всі питання діяльності товариства за винятком тих, що належать до виняткової компетенції зборів учасників. Він має право без довіреності виконувати дії від імені товариства, в тому числі має право першого підпису фінансових

документів товариства. Для контролю за діяльністю Директора створюється Зборами Учасників Ревізійна комісія.

У своєму складі підприємство має функціональні, виробничі, обслуговуючі, допоміжні та комунально-побутові служби.



Рис. 2.2. Структура фінансових служб ТОВ «Горобина»

Бухгалтерія, планово-економічний відділ, відділ постачання та відділ збуту й маркетингу займаються фінансовою роботою на підприємстві. Так, на рис. 1.1. зображено структуру фінансових служб.

Бухгалтерія веде облік господарських засобів та об'єктів обліку підприємства. Також функцією бухгалтерії є аналіз фінансового стану організації, що показує по яких напрямках треба вести роботу з метою його поліпшення. Бухгалтерія зобов'язана стежити за точними й своєчасними виплатами податків і грошових зобов'язань підприємства, вести точний документальний облік по роботі підприємства для надання звітності в органи, що перевіряють діяльність ТОВ «Горобина».

Для покращення роботи й зручності, бухгалтерія даного підприємства має лише умовний поділ на 2 групи: каса й сама бухгалтерія. Каса безпосередньо пов'язана з роботою наявних коштів, такі як виплата заробітної плати, надання кредиту й ін. Сама ж бухгалтерія працює з документальним обліком, обліком господарських засобів й об'єктів обліку.

Планово-економічний відділ проводить роботи з економічного планування, обліку й аналізу результатів виробничо-господарської діяльності. Спеціалісти даного відділу готують вихідні дані для складання проектів перспективних, річних та оперативних планів, а також беруть участь у розгляді таких розробляємих планів, питань організації виконання робіт. Крім того, вони визначають економічну ефективність проведених робіт та розробляють заходи щодо забезпечення режиму економії, виявлення резервів, підвищення ефективності діяльності; здійснюють збір, нагромадження науково-технічної інформації й інших необхідних матеріалів для планової роботи або виконання окремих завдань. До того ж цей відділ виконує необхідну роботу, пов'язану з нерегламентними розрахунками й контролем за їхнім виконанням тощо.

Імідж підприємства в основному визначається якістю й кількістю контактів із зовнішніми організаціями. У зв'язку із цим розробка рекомендацій із установаження й організації контактів з тими або іншими організаціями, а іноді й функції представництва підприємства в його відносинах з іншими організаціями може виконувати відділ маркетингу та збуту. Безумовно, порядок і рівень компетенції при виконанні подібних робіт визначає керівництво підприємства. Це дає впевненість у тім, що відділ маркетингу планомірно й послідовно проводить заплановану політику, спрямовану на формування відповідного іміджу підприємства в очах споживачів, постачальників і партнерів.

Перед відділом маркетингу та збуту ТОВ «Горобина» стоять такі основні задачі, як оцінка ринку та постійний аналіз результатів комерційної діяльності підприємства, а також факторів, які впливають на його роботу,

розробка прогнозів продажу та ринкової долі підприємства, проведення ринкового аналізу, розробка разом з іншими підрозділами й керівництвом ТОВ мети й стратегії ринкової діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, виробляє товарну та цінову політику, здійснює вибір раціональних каналів руху товарів і методів просування продуктів.

Відділ розробляє для підприємства в цілому й для окремих товарних груп довгострокових і поточних планів маркетингу й координує діяльність підрозділів організації в даній області. Його рекомендації з ринкової орієнтації виробничо-господарської й збутової діяльності підприємства після твердження керівництвом підприємства є обов'язковими для відповідних служб, зайнятих зазначеними видами діяльності. Рішення, що впливають на ринкову орієнтацію підприємства, всі підрозділи підприємства приймають на основі рекомендацій і за узгодженням з відділом маркетингу та збуту. Всі підрозділи підприємства зобов'язані надавати відділу маркетингу будь-яку інформацію про характер і результати своєї діяльності. У свою чергу відділ маркетингу зобов'язаний надавати всім іншим підрозділам підприємства інформацію, необхідну для ринкової орієнтації їхньої діяльності. Відділ маркетингу не підмінює інші підрозділи, а орієнтує діяльність інших підрозділів на ринок і корелює їхню роботу із загальними для всього підприємства цілями ринкової діяльності.

Інший відділ, відділ постачання, організовує закупівлю товарів по всіх асортиментах підприємства, контролює стан складських запасів, визначає обсягу закупівлі, контролює й організовує роботи з виробниками й постачальниками. До того ж начальник даного департаменту приймає участь у ціноутворенні, йому підпорядковується Центральний склад. Оскільки ТОВ «Горобина» імпортує сировину й обладнання із-за кордону (Росія, Італія, США, Німеччина), то до повноважень відділу постачання входить налагодження стосунків з зарубіжними постачальниками, управління та контроль робіт з митницею, організація проведення митного оформлення товару.

Разом з відділом збуту відділ постачання проводить оптимізацію закупівельної політики (частота замовлень, розмір замовлення, момент замовлення, незнижуваний залишок на складі) з урахуванням змін купівельного попиту, сезонних коливань, граничних строків реалізації, ситуації у виробництві конкретних продуктів харчування, а також інших необхідних факторів. Разом з фінансовою службою вести облік витрат фірми на закупівлю товару, регулювати витрати в межах виділеного ліміту (бюджету закупівлі).

Вимірювальна лабораторія контролює якість продукції. Відділ кадрів забезпечує підприємство працівниками (див. Додаток А). Виробничі служби задіяні саме в процес виробництва. Складські приміщення та охорона є допоміжними службами. Підприємство має також житлово-комунальний комплекс.

Як відомо, зовнішнє середовище організації – це сукупність елементів, які не входять до складу організації, але здійснюють певний вплив на неї.

До елементів зовнішнього середовища організації належать:

1. Стан економіки – це тенденції та рівень інфляції, рівень безробіття та ін.

Підприємство ТОВ «Горобина» є платником податків (податок на додану вартість, акцизний збір, податок на прибуток). Після сплати всіх відрахувань до бюджету сума чистого прибутку зменшується. Таким чином, дохід підприємства залежить від ставки відсотка, податкового законодавства.

Внаслідок інфляції зростає платоспроможний попит, а за ним і рівноважна ринкова ціна, так як пропозиція не встигає за попитом. Таким чином, в умовах інфляції фірми-покупці даної продукції зможуть купити по збільшеним цінам меншу кількість лікоро-горілчаних виробів.

Працюючи з іноземними покупцями та постачальниками, підприємство укладає контракт, в якому зазначаються базисні умови поставки продукції. Якщо, наприклад, ТОВ «Горобина» бере на себе

транспортування товару до кордону і займається його розмитненням при вивозі із України, то зміна тарифних ставок буде впливати на ціну всієї угоди, в яку входить вартість послуг з доставки.

2. Правовий фактор.

Діяльність ТОВ керується Господарським та Цивільним кодексами України, багатьма Законами України. Зміни в законодавстві України мають свій вплив на діяльність організації. Наприклад, в наслідок змін в податковій політиці держави може викликати ускладнення роботи. Також, збільшення або зменшення рівня оподаткування імпортованих товарів викличе за собою зменшення або збільшення імпорту в країну. Це матиме певний вплив і на діяльність даного підприємства.

3. Міжнародний фактор.

ТОВ має міжнародні зв'язки із багатьма країнами. Отже, політичне та економічне становище, ситуація на ринку в даних країнах прямо або опосередковано впливає стан підприємства, характер взаємовідносин.

4. Науково-технічний фактор.

Поява нових технологій, сучасніших способів обробки сировини здатна підвищити конкурентноздатність, спростити діяльність та підвищити якість продукції, яка випускається на ТОВ «Горобина».

Так, щодо внутрішнього середовища, то це – фактори, які перебувають під безпосереднім контролем керівництва та персоналу організації і впливають на її прибутковість.

1. Персонал.

Головним елементом системи управління є кадри. Кадри – це найбільш складний об'єкт управління в організації, тому що він, на відміну від предметних факторів виробництва, є “живим”.

Персонал організації можна поділити на три основних групи:

1) керівники, які направляють, координують, стимулюють діяльність учасників виробництва (директор, головний бухгалтер, заступник директора з комерційної діяльності, головний економіст);

2) спеціалісти – ті, хто надає кваліфіковану допомогу керівникам при аналізі та вирішенні питань розвитку виробництва (юрист, експерти вимірювальної лабораторії тощо);

3) допоміжні працівники, що виконують технічне та інформаційне обслуговування апарату управління – збирання, первинна обробка, зберігання, передача інформації (архіваріус, системний адміністратор тощо).

На ТОВ «Горобина» питаннями підбору та координації персоналу займається відділ кадрів, метою якого є зберігання кваліфікованих працівників в умовах нестабільного виробництва та найм кадрів. Відділ кадрів забезпечує персоналом виробничу програму (прийняття, розташування, звільнення), кадрове діловодство, здійснює аналіз плинності кадрів та дисципліни праці, готує накази по кадрам.

На даному підприємстві діє почасово-преміальна система оплати праці. Тобто заробітна платня працівників складається з двох частин. Перша частина - це оклад або добуток денної (почасової) тарифної ставки на відпрацьований час. Друга частина складається із премії за досягнення певних результатів у роботі.

Оплата праці є мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо зв'язана з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальним винагородженням та своєю працею. В заробітній платні обов'язково повинен присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів. Тому на ТОВ «Горобина» це виражається через систему виплати премій. Премії нараховуються щомісяця у вигляді фіксованої суми або відсотків від окладу або тарифної ставки. Розміри премій устанавлюються безпосередніми керівниками працівників.

Ця система мотивує персонал, стимулює покращення кількісних і якісних показників роботи, тому є доцільною для застосування на підприємстві. До того ж в силу специфіки роботи є можливість врахувати час, на відміну від виробітку (як при відрядній системі оплати праці).

Таким чином, мотивуючим чинником для персоналу даного підприємства є заробітна плата, а також премії.

Увесь персонал підприємства забезпечується соціальним пакетом, куди входить щорічний відпочинок на морі для всієї родини, у домах відпочинку, лікування, обслуговування сімей працівників. Крім того, як заохочення на державні свята кожного року усі робітники отримують подарунки та грамоти за сумлінне виконання своїх обов'язків. Ветерани та пенсіонери отримують матеріальну допомогу від керівництва ТОВ.

Для поліпшення стосунків персоналу між собою підтримання дружнього колективного духу регулярно організуються відпочинки на природі, участь в загальноміських заходах та парадах.

Крім того, серед факторів мотивування для кадрів ТОВ «Горобина» можна назвати підвищення фаху за рахунок підприємства, тобто застосування системи безперервного навчання (отримання вищої спеціальної освіти, підвищення кваліфікації, відвідання курсів та семінарів). А також, створення приємного робочого клімату, можливість кар'єрного росту, сприятливі умови праці.

Стиль управління керівника цього підприємства орієнтується на те, щоб знизити рівень незадоволеності підлеглих, поліпшити стан з регуляторами мотивації, а також збільшити рівень задоволеності, підсиливши головні мотиватори.

2. Маркетинг.

На підприємстві є відділ маркетингу, який займається дослідженням ринку, розробкою заходів стимулювання продажу продукції організації, вихід на нові сегменти та ринки збуту, покращення стосунків з існуючими клієнтами. Підприємство є членом Сумської торгово-промислової палати, що якраз сприяє створенню позитивного іміджу ТОВ.

3. Менеджмент.

Керівництво визначає основні стратегічні напрямки розвитку організації, плани на майбутнє. Менеджмент не відокремлений від

персоналу, а приймає активну участь в розвитку організації, направленні її діяльності у необхідне русло.

4. Імідж організації.

Імідж підтримується шляхом реалізації якісних послуг, своєчасним виконанням замовлень, постійним вдосконаленням своєї діяльності.

Таким чином, на основі аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища впливу на діяльність ТОВ «Горобина» визначаються сильні та слабкі сторони діяльності. Це дає змогу виділити пріоритетні напрямки, а також вчасно скорегувати проблемні, визначити шляхи розвитку організації.

2.2. Особливості експортно-імпорتنної діяльності ТОВ «Горобина»

Для підприємств робота з закордонними партнерами не тільки престижна, але і вигідна. Рентабельність легальної роботи в середньоціновому сегменті українського ринку горілки досить низька. Українські підприємства поки не мають достатнього ресурсу для повноцінного виходу на світовий ринок. Зв'язано це з тим, що рентабельність легального горілчаного бізнесу в Україні не дуже висока (у межах 13 - 15%), обороти теж помірні через превалювання тіньового ринку. У таких умовах легальному виробникові важко акумулювати засоби для здійснення повномасштабної західної експансії. Приходиться задовольнятися локальними кампаніями і сподіватися на досвід західних партнерів.

Щодо елітного сегменту, то його розміри, хоч і ростуть, але незначно, а нинішня ємність складає не більш 1,5 млн. дал. на рік. Відповідно робота з країнами ближнього і далекого зарубіжжя відкриває перспективи непоганого заробітку для виробника будь-якого рівня.

При цьому компанія національного масштабу може розраховувати на успішне просування своєї торговельної марки на ринки інших країн і подальшу роботу з високою рентабельністю на великих оборотах.

Невеликі компанії - на базі середніх підприємств - можуть спеціалізуватися на постачаннях порівняно невеликих партій посправжньому елітної продукції, одержуючи високі доходи, що дозволять підтримувати постійно високу якість.

Сьогодні співробітництво з західними і російськими партнерами дозволяє уникнути "тіньової пастки", що підстерігає легально працюючи на українському ринку підприємства.

Основою регулювання діяльності підприємств України на зовнішніх ринках є Закон „Про зовнішньоекономічну діяльність" [1]. Крім того, у відповідних сферах регулюючу роль відіграють й інші Закони України:

- „Про захист іноземних інвестицій в Україні" (10.09.1991);
- „Про дію міжнародних договорів на території України" (10.12.1991);
- „Про іноземні інвестиції" (13.03.1992);
- „Про державну програму заохочення іноземних інвестицій в Україні" (17.12.1993);
- „Про міжнародний комерційний арбітраж" (24.02.1994);
- „Про режим іноземного інвестування"(19.03.1996) тощо.

Варто враховувати регулюючу роль інших законів України, якими, передбачено ступінь управління зовнішньоекономічною діяльністю у конкретних її видах і напрямках.

Крім Законів України важливе значення в регулювання зовнішньоекономічної діяльності відіграють Укази Президента України. Серед них Указ Президента:

- „Про заходи для попередження експорту товарів походженням з України за цінами, що можуть розглядатися як демпінгові, і врегулювання торгових суперечок" від 25.07.1994 р.;

- „Про заходи здійснення єдиної державної політики регулювання імпорту" від 21.09.1994р.;

- „Про використання Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів" від 04.10.1994 р. тощо.

Існують нормативні рішення Кабінету Міністрів України, Міністерства економіки України та з питань європейської інтеграції, інших міністерств і відомств, що регулюють окремі питання тарифного і нетарифного характеру.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється з метою:

1) забезпечення збалансованості економіки та рівноваги стосовно внутрішнього ринку України;

2) стимулювання прогресивних структурних змін в економіці, в тому числі зовнішньоекономічних зв'язків суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

3) створення найбільш сприятливих умов для залучення економіки України в систему світового поділу праці та и наближення до ринкових структур розвинутих зарубіжних країн.

Як уже зазначалося вище, виробництво продукції ТОВ «Горобина» направлене не лише на українського споживача, але й для експорту. Крім того, підприємство здійснює імпорт тари та обладнання.

На досліджуваному підприємстві відсутній відділ зовнішньоекономічної діяльності як такий. Функції по управлінню ЗЕД беруть на себе відділ постачання та відділ маркетингу та збуту. Отже, в разі закордонних замовлень лікєро-горілчаної продукції відповідальними є менеджери відділу збуту, а в разі поставок сировини або обладнання з-за кордону – менеджери відділу постачання.

Так, зовнішньоекономічна діяльність складається з експорту своєї продукції за кордон, та імпортом із-за кордону сировини, обладнання або устаткування для задоволення власних потреб.

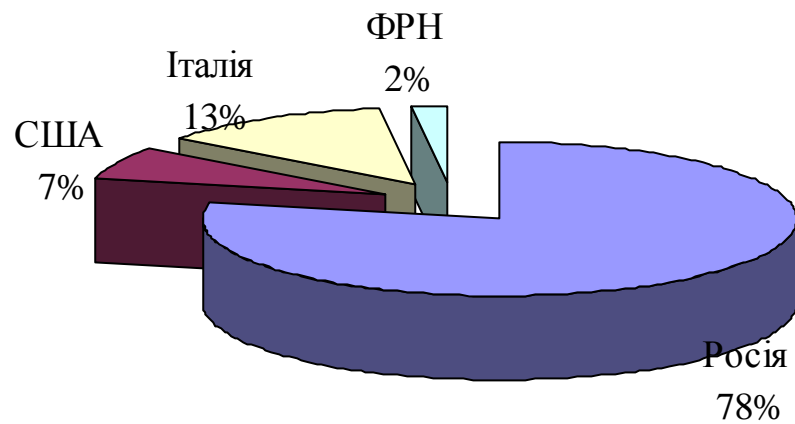


Рис.2.3. Географічна структура імпорту устаткування та матеріалів
ТОВ «Горобина»

Географічна структура імпорту представлена на рис.2.3. Основними постачальниками обладнання та матеріалів, що імпортується на «Горобину», є підприємства не тільки країн Європи, а й Америки.

Таблиця 2.1.

Динаміка географічної структури експорту та імпорту, грн.

Основні країни-партнери	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Експорт			
Італія	-	2452,8	3580
Греція	-	10560	11886,8
США	-	8564	9931
Імпорт			
Росія	128301,9	61886,8	60377,4
Італія	12264,2	-	10754,7
США	-	40754,7	-
ФРН	-	-	6037,7

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що основними партнерами даного підприємства є Італія, Греція, Росія, Німеччина та США.

Аналізуючи дані таблиці, можна помітити, що в період з 2004 р. по 2006 р. експорт в Італію, Грецію та США збільшився, а імпорт з Росії та Італії дещо зменшується.

Отже, можемо стверджувати, що торгове сальдо підприємства за весь досліджуваний період було негативним. Таким чином, ТОВ «Горобина» повинно намагатися розширювати збут лікєро-горілчаної продукції за кордон.

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що підприємство має більш-менш налагоджені зв'язки з Росією, Грецією та Італією, разові поставки здійснюються з США та ФРН. Крім того, бачимо

Таблиця 2.2

Продукція імпорту

Назва продукції	Виробник	Обсяг поставок	Країна
- Технологічне обладнання для очистки води	Каліфорнія "Індастріал Текнолоджі"	40853	США
- Фільтруючий елемент	ТОВ "Експіл"	8255	Росія
- Водомір води	ТОВ "Експіл"	300	Росія
- Вугілля активоване	ТОВ "Сербент"	2729,76	Росія
- Графіни	Скелозавод ім. 9 Январа	35714	Росія
- Пляшка ексклюзивна	Glass Dekor	38598	Росія

Підприємство змушене здійснювати імпорт через те, що на вітчизняному ринку немає необхідної продукції (табл.2.2.).

Наступною складовою зовнішньоекономічної діяльності є експорт. На рис. 2.4. подана географічна структура експорту лікєро-горілочаної продукції ТОВ «Горобина».

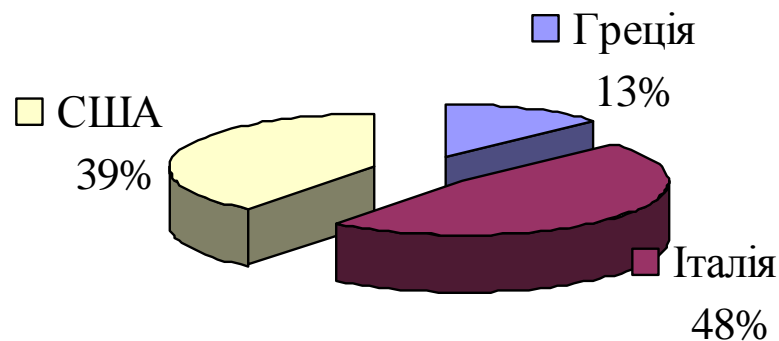


Рис.2.4. Географічна структура експорту лікєро-горілочаної продукції ТОВ «Горобина»

Як видно з рисунку 2.4, у Товариства сформовано не досить широке коло країн-клієнтів. Підприємству є над чим працювати та розширювати ринки збуту лікєро-горілочаних виробів.

В перспективі можливі ще більші експортні поставки, але тільки при вірному маркетингу і підборі найменувань, тобто управлінні асортиментом.

Так, наступним елементом зовнішнього макросередовища є конкуренти.

Отже, розглянемо ситуацію, що склалася на зовнішньоторговельному ринку лікєро-горілочаних виробів України.

Основним ринку збуту вітчизняної продукції досі залишається Росія. Український ринок практично вже заповнений і поділений, лідери

визначилися. Тому наступною метою українських виробників є охоплення нових ринків, зокрема російський. Основним лідером українського ринку є торгова марка «Хортиця» - у лютому 2008 року обсягу її продажу склав 30% від загального обсягу українського ринку. Для порівняння – «Nemiroff» займає 17%, «Біленька» - 10%, «Medoff» - 9%, «Союз-Віктан» - 4%. Серед інших українських виробників слід зазначити «Златогор», «Хлібний дар», «PRIME», «Вдала», «Приватна колекція» тощо [51].

Окремим фронтом робіт для лідируючих компаній стало завоювання нових ринків збуту. Після освоєння європейського ринку багато хто з них ринулися скоряти північноамериканський континент. Частина компаній побачила перспективи в азіатському ринку. Однак, незважаючи на настільки велику географію, основним стратегічним напрямком українські виробники горілки вважають Росію. Так, на цьому ринку 85,29% ринку міцних лікеро-горілчаних виробів у січні 2008 року займали три українські компанії:

- Nemiroff - 55,97% ринку імпортованих міцних настоек у цілому й 65,53% ринку українських настоек у Росії;

- "Хортиця" - 18,82% ринку імпортованих міцних настоек у цілому й 22,07% ринку українських настоек у Росії;

- "Дельта" - 10,6% ринку імпортованих міцних настоек у цілому й 12,37% ринку українських настоек у Росії.

Ці ж компанії займають 99,97% ринку українських міцних настоек у Росії.

Як бачимо з наведеного рис. 2.5, закордонні ринки чітко поділені та «закріплені» за основними виробниками горілки в Україні. Звичайно, доля продукції «Горобини» дуже низька. Така цілеспрямованість українських заводів на міжнародний ринок свідчить про те, що й досліджуване Товариство не відставало та координувало свою діяльність на захват закордонних ринків збуту.

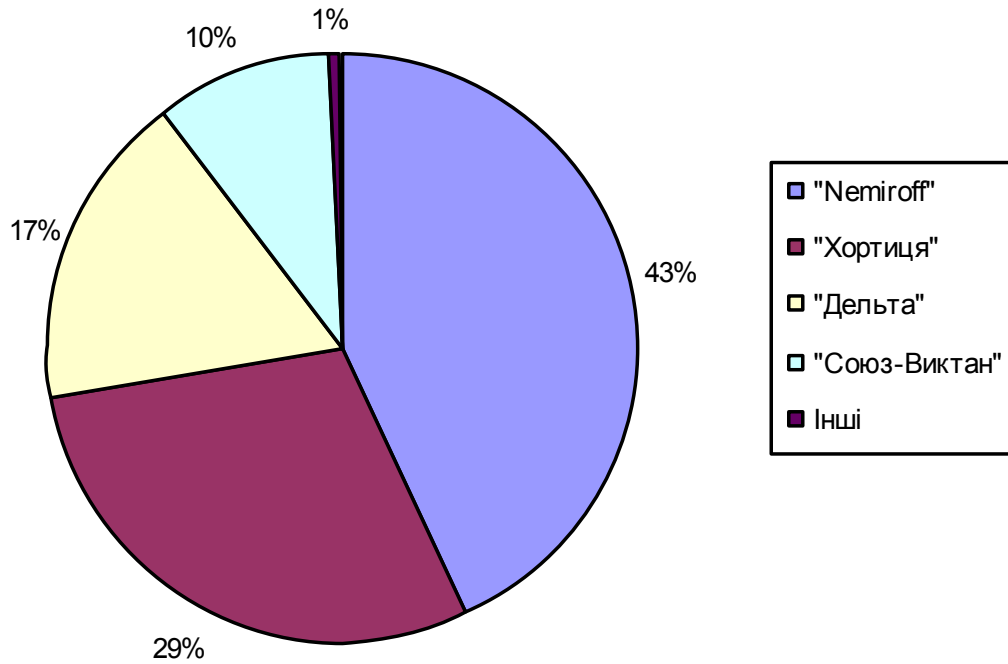


Рис. 2.5. Структура імпорту української горілки у січні 2008 р.

Необхідно також брати до уваги стратегії лідируючих підприємств. Так, одним з основних факторів такого успіху перерахованих підприємств є принцип «Абсолютної якості» продукції у всіх процесах, який вибрали для себе компанії. Крім того, компанії проводять певну реорганізацію внутрішніх структур управління: вони відмовилися від трейд-маркетингового відділу, замість якого був створений відділ оперативного маркетингу, або бренд-супервайзинга. Ця структура дозволяє чітко контролювати, організовувати й виконувати функцію маркетингу на різних територіях. Важливість такого підходу порозумівається наявністю великої кількості зовсім різних ментальних груп, що проживають на величезній території ринку збуту, а також тим, що масові канали комунікації закриті законодавчо [8].

У 1 кварталі 2008 р. поставки горілки з України вирости на 27% відносно 1 кварталу 2007 р. - ринок відновлюється. За останні два роки горілка збільшила свою частку на ринку Російської Федерації практично в 4 рази. Частка української горілки залишається абсолютно домінуючою на

російському ринку імпортої горілки [24]. Для порівняння у таблиці 2.3 наведено дані щодо продажу української горілки за кордоном загалом та зокрема у Росії.

Таблиця 2.3

Динаміка експорту лікєро-горілочаних виробів з України у 2006-2007 роках

Експорт	Динаміка експорту			
	у натуральному вираженні, млн. дал		У грошовому вираженні, млн. \$	
	2006 рік	2007 рік	2006 рік	2007 рік
Усього	5,225	10,771	128,704	244,687
У тому числі у Російській Федерації	2,638	9,355	38,35	222,041

Як свідчать дані таблиці 2.3, тільки за останні 2 роки українські виробники збільшили свою частку на ринку північної сусідки з 2 до 7%. За даними української асоціації "Союз оптовиків і виробників алкоголю й тютюну" (СОВАТ), у порівнянні з 2006 роком торік виробники алкоголю України збільшили експорт лікєро-горілочаної продукції в 2 рази, або на 5,486 млн дал - до 10,711 млн дал. З них 9,355 млн дал міцних напоїв, або 87,3%, було експортовано в Росію [57].

При цьому виробництво лікєро-горілочаних виробів за даний період зросло з 35,29 млн дал- до 37,09 млн дал. (рис. 2.6.).

Окрім цього, слід зазначити, що темп зростання виробництва з початку 2007 року у Сумській області склали 169,4 %. Цей показник є високим, порівняно з іншими областями [58].

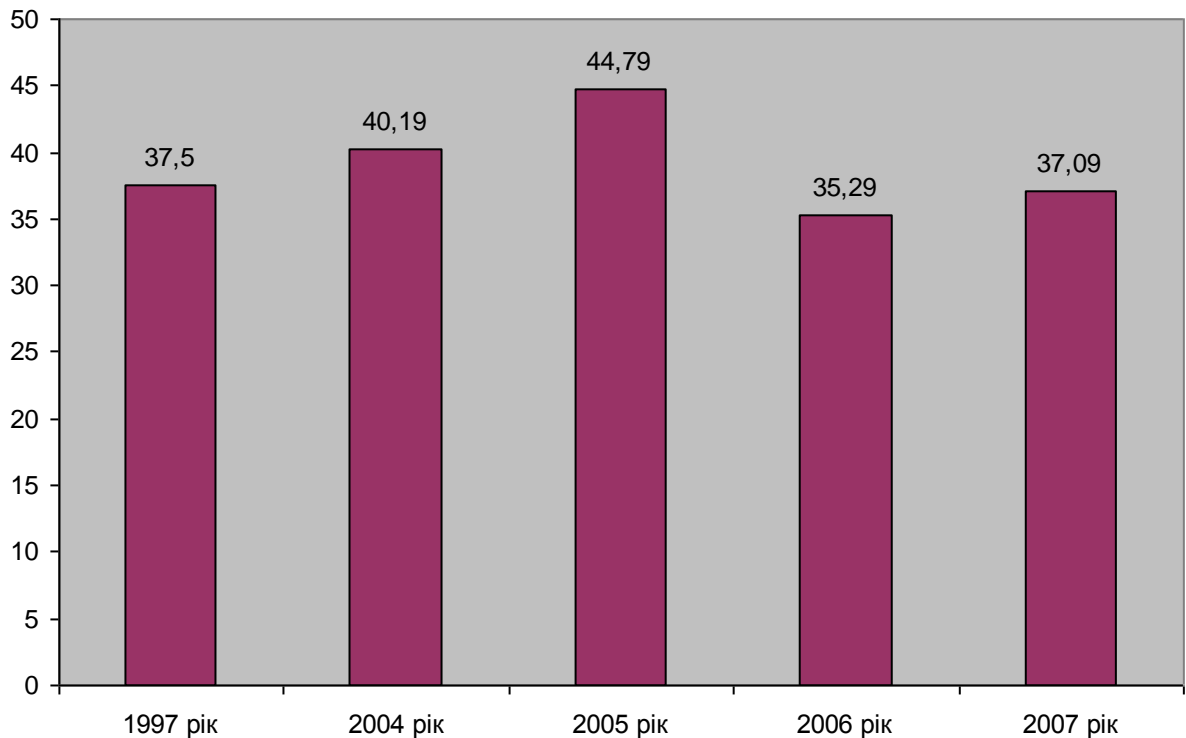


Рис. 2.6. Динаміка виробництва лікєро-горілочаних виробів в Україні, млн. дал

За свідченням офіційних джерел ріст позитивна динаміка росту ринку горілки за останні роки пояснюється не стільки ростом виробництва, скільки легалізацією більшості гравців. На думку експертів, сьогодні тільки 20% українського ринку горілки продовжує працювати "у тіні" - чотири роки тому цей показник становив близько 60%.

Стосовно виду експортованих лікєро-горілочаних виробів, то, наприклад, «Nemiroff» почав експансію закордонного ринку з незвичної для іноземного населення настойки «Українська медова з перцем». Але, незважаючи на те, що росіяни надають перевагу білим горілкам, за декілька років цей напій отримав широке розповсюдження, його продажі значно зросли. Наразі компанія контролює приблизно третину сегменту «кольорових» горілок. "Союз-Віктан" слідом за Nemiroff також став експортувати горілку "На березових бруньках" [43].

До того ж, українські виробники так ціленаправлено окупувають російський та інші ринки, що навіть будують великі заводи з виробництва лікєро-горілочаної продукції.

2.3. Аналіз та оцінка фінансового стану ТОВ «Горобина»

Для вирішення багатьох проблем, які є в економіці України на сьогодні, необхідні інші підходи щодо управління підприємствами, зокрема повинен здійснюватися цілеспрямований фінансовий менеджмент як мистецтво управління фінансами підприємств.

Одним з елементів управлінського обліку, який зараз усе частіше впроваджується в роботу вітчизняних підприємств, є бюджетування.

Бюджетування передбачає розроблення, реалізацію й аналіз виконання бюджетів на ТОВ «Горобина» і допомагає оптимізувати ресурсні потоки, забезпечити економію, удосконалити управління грошовими ресурсами, зміцнити фінансову дисципліну, підвищити рівень інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності підприємства.

Роль бюджетування в діяльності підприємства насамперед полягає в тому, що воно сприяє росту ефективності використання ресурсів та витрат. Ця задача бюджетування є першочерговою для даного підприємства, оскільки ефективність їх діяльності, використання ресурсів та витрат необхідно підвищувати безперервно.

Усі системи планування результативності діяльності підприємства взаємопов'язані й реалізуються у певній послідовності.

Головним видом поточного плану, пов'язаного з результативністю діяльності підприємства, є план доходів і витрат із діяльності підприємства. Узагальнена форма цього плану тісно пов'язана з формою бухгалтерського обліку "Звіт про фінансові результати".

У цьому плані поквартальне відображаються такі статті доходів: дохід від реалізації; інший операційний дохід; дохід від участі у капіталі (від

інвестицій в асоційовані підприємства, від спільної діяльності, від інвестицій у дочірні підприємства); інші фінансові доходи (одержані дивіденди, одержані відсотки, інші доходи від фінансових операцій); інші доходи (реалізація необоротних активів, реалізація фінансових інвестицій, реалізація майнових комплексів, інші доходи від звичайної діяльності).

Поточний бюджет контролює план доходів і витрат підприємства, що доводиться до центрів прибутку. Він складається із двох розділів: 1) поточні витрати; 2) доходи від поточної (операційної) господарської діяльності. Загальна форма цього бюджету містить показники, що відповідають його призначенню і пов'язані з поточними витратами, доходами від операційної діяльності підприємства, податковими платежами, валовим прибутком (збитком), фінансовими результатами від операційної діяльності, фінансовими результатами від звичайної діяльності до оподаткування, податком на прибуток від звичайної діяльності, фінансовими результатами від звичайної діяльності, чистим прибутком.

Таким чином, бюджетування необхідно для подальшого економічного розвитку підприємства. Продуктивна діяльність системи бюджетування, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства, залежить від максимальної деталізації бюджетів та їх оцінки через відповідний критерій.

Як видно зі звітів про фінансові результати [Додаток Б], ТОВ «Горобина» чистий дохід від реалізації продукції зріс у період 2004-2005 року на 176,6 тис грн., однак у 2006 році знизився на 18,8 тис грн. Так, підприємство мало збиток в минулому році, що склав 5,8 тис грн. Але в 2004-2005 роках чистий прибуток становив 26,5 та 8,2 тис грн. відповідно.

Порівняльний аналітичний баланс ТОВ «Горобина» за 2004 - 2006 рр.

Показники	Абсолютні величини (тис. грн.)		Питома вага, %		Зміни			
	на кін. 2004 р.	на кін. 2006 р.	на кін. 2004 р.	на кін. 2006 р.	Абсолютних величин, тис. грн.	Питомої ваги, %	% до величин 2004 р.	% до зміни підсумку балансу
Актив								
1. Необоротні активи	343,10	387,10	86,90	87,50	+44,0	+0,60	+12,80	+92,20
2. Оборотні активи, у тому числі:	50,60	51,50	12,80	11,60	+0,90	-1,2	+1,78	+1,89
запаси	29,10	29,10	7,40	6,57	0	-1,83	0	0
дебіторська заборгованість	7,60	9,60	1,90	2,15	+2,00	+0,25	+26,30	+4,19
грошові кошти	13,90	12,80	3,50	2,88	-1,10	-0,62	-7,90	-2,30
3. Витрати майбутніх періодів	1,00	3,80	0,30	0,90	+2,80	-0,60	+280	+5,87
БАЛАНС	394,7	442,4	100,0	100,0	+47,7	-	+12,09	100,0
Пасив								
1. Власний капітал	356,8	359,20	90,40	81,20	+2,40	-9,20	+0,67	+5,03
2. Залучений капітал, у тому числі:	37,90	83,20	9,60	18,8	+45,30	+9,20	+119,50	+94,97
кредити і позики	6,40	10,30	1,60	2,30	+3,90	+0,70	+60,90	+8,18
кредиторська заборгованість	31,5	72,90	8,00	16,50	+41,40	+8,50	+131,4	+86,79
БАЛАНС	394,7	442,4	100,0	100,0	+47,7	-	+12,09	100,0

Найбільш повну і глибоку інформацію про загальний фінансовий стан підприємства і його динаміку можна одержати шляхом побудови на основі балансу підприємства порівняльного аналітичного балансу. Він будується на основі бухгалтерського балансу, шляхом доповнення його показників, структури, динаміки та структурної динаміки вкладень і джерел коштів.

Із таблиці 2.4. видно, що майно ТОВ «Горобина» збільшилось на 47,7 тис грн., тобто на 12,09 % у порівнянні з 2004 роком. Значних змін у структурі вартості майна за період у 3 роки не відбулось: зросла сума необоротних активів на 44 тис грн. (0,6 %), і відповідно зменшилась питома вага оборотних активів на 1,2 % за рахунок зменшення частки грошових коштів та їх еквівалентів (-0,62 %), що є негативним моментом в оцінці фінансового стану підприємства. Крім того, збільшилась сума дебіторської заборгованості на 2 тис грн. або на 0,25 %.

Аналізуючи структуру змін у слід зазначити, що приріст майна відбувся переважно за рахунок залученого капіталу, сума якого збільшилась на 45,3 тис грн. або на 9,2 %, особливо за рахунок кредиторської заборгованості – на 41,4 тис грн. При цьому спостерігається й зменшення долі власного капіталу (- 9,2 %), хоча й при збільшенні його за 2006 рік.

Таким чином, спостерігається зменшення мобільності майна. Для підвищення та підтримки високої мобільності майна, як постійного фінансового показника, підприємству необхідно залучати як можна менше позикових коштів і по можливості збільшувати власні.

Аналізуючи баланс ТОВ «Горобина», серед позитивних моментів слід відзначити відсутність довгострокових та короткострокових кредитів банків протягом досліджуваного періоду (2004-2006 рр.), а також повне погашення протягом періоду 2004-2006 рр. векселів виданих і векселів одержаних.

Що ж до негативних сторін роботи підприємства, то помітним є зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом майже у 3,2 рази, або на 2,6 тис грн., а також дебіторської заборгованості за товари на

3,6 тис грн. за 2005 рік. Але у 2006 р. вона зменшилась з 10 до 5,8 тис грн., що є позитивним моментом.

При оцінці фінансового стану підприємства найбільш важливими показниками є коефіцієнти ліквідності. Ці показники визначають стан ділової активності підприємства і його ефективність, спроможність наявними власними коштами розрахуватися з кредиторами, акціонерами, бюджетом, банками [48].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дає змогу визначити, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може негайно погасити. Він розраховується за формулою (2.1) :

$$K1 = \Gamma_k / П, \quad (2.1.)$$

де Γ_k – грошові кошти та їх еквіваленти ;

П - поточні зобов'язання.

Другим показником, який характеризує ступінь ліквідності підприємства, є коефіцієнт швидкої ліквідності. Він обчислюється за формулою (2.2) :

$$K2 = (\Gamma_k + Дз) / П, \quad (2.2.)$$

де Дз - дебіторська заборгованість.

Третій коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності) має в своєму чисельнику ще й суму виробничих запасів і затрат:

$$K3 = (\Gamma_k + Дз + Зз) / П, \quad (2.3.)$$

де Зз - виробничі запаси і затрати.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та підприємства ТОВ «Горобина»
за 2004-2006 рр.

№ п/ п	Показник	Роки			Зміни 2006 до 2004	
		2004	2005	2006	Абсолют ні, +, -	Відносні, %
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,45	0,93	0,31	-1,14	21,40
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,64	2,06	1,28	-1,36	10,60
3	Коефіцієнти загальної ліквідності	7,12	6,82	4,07	-3,05	57,16

Згідно отриманим даним, згрупованих у таблиці 2.5, коефіцієнт абсолютної ліквідності високий. З 2004-го р. до 2006-го він зменшився зі 145% до 31%. Але це не є негативним моментом: свідчить про те, що 31% короткострокової заборгованості підприємство може погасити негайно.

Прогнозні платіжні можливості підприємства при умові своєчасного проведення розрахунків з дебіторами є оптимальними (> 1). На кінець 2006 р. цей показник дещо зменшився за рахунок збільшення поточних зобов'язань та зменшення грошових коштів, але все одно знаходиться в межах норми. Даний коефіцієнт має вирішальне значення для банків, так як характеризує ступінь надійності підприємства при поверненні кредитів.

Високими є й показники загальної ліквідності. Але вони також мають певну тенденцію до зниження. Це свідчить про зменшення у підприємства понаднормативних виробничих запасів, що є позитивною рисою для фінансового стану підприємства.

Загалом можна зробити висновки про досить високий рівень ліквідності підприємства за період, що аналізується. Це, звичайно, свідчить про стабільне фінансове становище підприємства протягом всього періоду.

Розрахуємо показники для характеристики фінансової стійкості даного підприємства.

Для аналізу платоспроможності підприємства використовують коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості, який розраховується за формулою (2.4) :

$$K_{kd} = K_p / D_p, \quad (2.4.)$$

де K_p - кредиторська заборгованість ;

D_p - дебіторська заборгованість.

Одним з найважливіших показників , що характеризують фінансову стійкість підприємства , є коефіцієнт автономії. Він показує , наскільки підприємство незалежно від позикового капіталу і розраховується як співвідношення власного капіталу до загальної суми капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості вираховується як співвідношення власних і позикових коштів [48].

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «Горобина» за 2004-2006 рр.

№ п/ п	Показник	Роки			Зміни 2006 до 2004	
		2004	2005	2006	Абсолютні, +, -	Відносні, %
1	Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	4,15	3,9	7,59	+3,44	182,90
2	Коефіцієнт автономії	0,9	0,88	0,81	-0,09	90,00
3	Коефіцієнти фінансової стійкості	9,41	7,54	4,32	-5,09	45,90

Як бачимо з табл. 2.6, відбувається перевищення обсягу кредиторської заборгованості над обсягом дебіторської. Це відбувається

через високий рівень кредиторської заборгованості та низький рівень дебіторської.

Доля власних коштів у загальній сумі джерел коштів досить висока. Але на кінець 2006 року трапилось зниження коефіцієнту на 0,9 % у порівнянні з 2004 р. Загалом, отримані дані свідчать про фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Значення коефіцієнту свідчить, що на кінець 2006 року в кожних ста гривнях вкладених активів підприємства 81 грн. складають власні кошти.

Коефіцієнт фінансової стійкості також дещо знизився за 3 роки на 5,09, але за всі аналізовані періоди мав значення, вищі за оптимальне. Значення цього коефіцієнту на кінець 2006 року свідчить про те, що на кожен гривню залучених коштів припадає 4,32 грн. власних коштів.

Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про те, що підприємство має достатній запас фінансової стійкості і не залежить від зовнішніх фінансових джерел.

Отже, у підприємства наявні реальні можливості підвищення фінансової стійкості та стабільності.

Ще однією важливою групою показників є показники рентабельності.

Рентабельність реалізованої продукції визначається як частка від ділення чистого прибутку до оподаткування на виручку від реалізації продукції, виражена у відсотках.

Рентабельність основного капіталу – визначається як частка від ділення чистого прибутку підприємства на підсумок балансу, виражена у відсотках.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТОВ “Горобина” за 2004–2006 рр., %

Назва показника	Роки		
	2004	2005	2006
Рентабельність продаж	5,8	1,7	-0,5
Рентабельність всього капіталу	6,7	2	-1,3

Згідно розрахунків, наведених у табл. 2.7, рентабельність реалізованої продукції зменшилася за 3 роки приблизно на 6%, що негативно характеризує тенденції прибутковості даного підприємства. Це відбувається за рахунок збільшення операційних витрат.

Отже, рентабельність основного капіталу поступово знижується у періоді, що розглядається – з 2004 до 2006 року прибутковість основного капіталу знизилася на 8%, що також є негативним явищем.

2.4. Характеристика процесу управління товарним асортиментом ТОВ «Горобина»

ТОВ "Горобина" має досить широкий асортимент продукції. Це відбувається завдяки постійній роботі над поліпшенням її якості та розробкою нових виробів.

На автоматизованих лініях заводу випускається більш ніж 30 видів алкогольної продукції: горілка, гіркі настойки, бальзам, настойки міцні медяні, провина плодово-ягідні ароматні. Вся продукція, крім елітної горілки "Дворянська", випускається під торговельною маркою "Сумський Двір". Горілка "Дворянська" випускається під ТМ "Губернія".

Товари, що виробляються на підприємстві, поділені на групи за принципом схожості їх складу. Ці групи товарів є асортиментними і в сукупності являють собою товарну номенклатуру ТОВ «Горобина». Широта товарної номенклатури представлена такими асортиментними групами товарів: 1) горілка та гіркі настойки; 2) вина плодово-ягідні ароматні міцністю 20%; 3) вина плодово-ягідні ароматні міцністю 16%; 4) міцні медові настойки. Насиченість товарної номенклатури – від 5 до 11 позицій в кожній групі.

На даний момент на підприємстві виготовляється горілка та гіркі настойки, серед яких: Губернія Дворянська особлива, Губернія Дворянська люкс, Губернія Дворянська святкова, Сумська горобинова, Сумський Двір

Особлива, Українська з перцем, Недригайлівська, Козацький вал, Ароматна, Оригінальна, Стевія.

Серед названих товарних одиниць елітна горілка «Дворянська» є відносно новою в асортиментному ряді підприємства – вона з'явилась у 2001 році. У асортименті «Горобини» присутні не тільки нові, а й старі її види, що вже давно завоювали свого споживача. Так, підприємство продовжує випуск „Недригайлівської“, „Сумської горобинової“, „Української з перцем“, „Сумської особливої“, „Козацького валу“ та бальзаму „Суми“. Горілка "Недригайлівська" має складний букет з приємним ароматом лимона, звіробоя та зубрівки. Бальзам "Суми" - міцний напій, що має складний букет 13 приємним ароматом трав.

Крім того, у 2003 році було освоєно виробництво вин плодово-ягідних ароматних (міцністю 20%) представлені такими видами: Персик з коньяком, Журавлина з коньяком, Полуниця з коньяком, Вишня з коньяком, Горобина з медом і коньяком. А міцністю 16% - Брусниця з медом і коньяком, Вишня в шоколаді з медом і коньяком, Слива в шоколаді з медом і коньяком, Малина з вершками медом і коньяком, Гранат з медом і коньяком. Рецепти цих десертних напоїв були розроблені технологами підприємства.

Настойки міцні медяні (міцність 35%) мають наступні різновиди: Медовуха слив'янка, Медовуха з лимоном, Медовуха вишневка, Медовуха хлібна та Медовуха спотикач, які з'явилися у 2004-2005 роках.

Так, у таблиці 2.8 представлена широта товарної номенклатури та товарного асортименту продукції, що випускається підприємством.

Широта товарної номенклатури та насиченість товарного асортименту продукції підприємства ТОВ «Горобина»

Широта товарної номенклатури				
Насиченість товарного асортименту	Горілки та гіркі настойки	Вина плодово-ягідні ароматні міцністю 20%	Вина плодово-ягідні ароматні міцністю 16%	Міцні медові настойки
	Губернія Дворянська особлива	Персик з коньяком	Брусниця з медом і коньяком	Медовуха слив'янка
	Губернія Дворянська люкс	Журавлина з коньяком	Вишня в шоколаді з медом і коньяком	Медовуха з лимоном
	Губернія Дворянська святкова	Полуниця з коньяком	Слива в шоколаді з медом і коньяком	Медовуха вишневка
	Сумська горобинова	Вишня з коньяком	Малина з вершками медом і коньяком	Медовуха хлібна
	Сумський Двір Особлива	Горобина з медом, коньяком	Гранат з медом і коньяком	Медовуха спотикач
	Українська з перцем	Горобина з медом, коньяком		
	Недригайлівська			
	Козацький вал			
	Ароматна			
	Оригінальна			
	Стевія			

Так, що стосується експортного асортименту, то він не такий широкий. Підприємство експортує лише декілька найменувань своєї продукції. Основні види експортуємої продукції – «Сумська горобинова», «Недригайлівська», «Сумська особлива», «Українська з перцем».

На підприємстві ТОВ «Горобина» управлінням асортименту займається відділ збуту та маркетингу, а також планово-економічний відділ.

Спеціалісти департаменту збуту та маркетингу проводять різноманітні дослідження з метою вивчення та прогнозування потреб покупців у товарах, які випускаються на даному підприємстві. Такі прогнозні дані є корисними при плануванні обсягу випуску продукції, пошуку споживачів та контрагентів. Після цього планово-економічний відділ розраховує та аналізує фінансові показники ефективності запропонованого асортименту, а також розробляє свої висновки щодо змін.

Також даний відділ сумісно з виробничим відділом узгоджує зразки-еталони, роздрібні та оптові ціни – з планово-економічним відділом.

Таким чином організовано управління товарним асортиментом на ТОВ «Горобина». Особливістю є те, що підприємство спрямоване на реалізацію своєї продукції не лише на національному ринку, а й на зарубіжних.

Розглянувши товарну номенклатуру, її широту й насиченість, необхідно звернути увагу і на якість продукції.

Як відомо, зарубіжний ринок виставляє ряд суворих вимог, однією з яких є не чисельність, а якість пропонованого асортименту напоїв. Саме якість є елементом конкурентної переваги в умовах жорстокої міжнародної конкуренції. А оскільки ТОВ «Горобина» є сучасним підприємством, то воно намагається постійно вдосконалювати існуючу продукцію, застосовувати новітні технології в її виробництві.

Так, завдяки стабільній якості й оригінальній рецептурі торговельна марка "Сумський Двір", яка входить до складу ТОВ «Горобина», займає стабільне місце на ринку алкогольної продукції в Сумській області.

Для виробництва спирту використовується високоякісний зерновий матеріал, вирощений на чорноземах Сумської області. Іншою важливою складовою всіх горілок і лікero-горілчаних виробів є вода. Від складу її макро й мікро добавок залежать органолептичні властивості лікero-горілчаної продукції, її стійкість у процесі зберігання.

Воду підприємство добуває із власної глибокої артезіанської шпари. Вода піддається обробці у два етапи. На першому етапі артезіанська вода піддається обробці активованим вугіллям, що в процесі очищення адсорбує забруднюючі речовини. Другим етапом водопідготовки є зворотний осмос. Для очищення суміші від зважених часток її пропускають через фільтри із кварцовим піском. Фільтрація, відбувається із застосуванням картонних фільтрів німецької фірми "ВЕССО", що забезпечує прозорість і мікробіологічну чистоту готової продукції. Розлив продукції здійснюється на автоматичних лініях, вироблених в Італії. Отже, як слідує з вищезазначеного, процес виробництва на підприємстві здійснюється з урахуванням інновативних методів та обладнання.

На всіх ділянках виробництва здійснюється контроль за дотриманням технологічних процесів при виготовленні горілки й лікero-горілчаних виробів згідно "Порядку проведення виробничо-лабораторного контролю горілки, горілки особою й лікero-горілчаних виробів".

Контроль включає всі стадії виробництва, починаючи від надходження сировини й закінчуючи контролем якості готової продукції. Після цього, результати загального контролю заносяться в журнал реєстрації контролю. На всіх робочих місцях є технологічні інструкції, які вчасно переглядаються головним технологом ТОВ "Горобина".

Виробничо-вимірювальна лабораторія володіє всіма необхідними умовами для належного контролю якості горілки й лікero-горілчаних виробів відповідно до необхідних вимог.

Перевіркою смакових якостей купажу горілки, настоек, подачею горілки на розлив займається дегустаційна комісія. Перед членами комісії

коштує завдання визначити, який купаж відрізняється більше вигідними смаковими якостями - попередній або знову виготовлений. На підставі зауважень членів комісії, робиться висновок щодо правомірності використання тих або інших натуральних добавок, ступеня очищення горілки, строку витримки купажу. Все це сприяє тому, що якість лікеро-горілкової продукції компанії "Горобина" постійно росте, а смак настоек удосконалюється.

Коли підприємство веде активну зовнішньоекономічну діяльність, найважливішим елементом виробничого менеджменту взагалі та системи управління якістю зокрема стає сертифікація продукції. Кожний вид товарів, який те чи те підприємство хоче вигідно продати на світовому ринку, мусить бути сертифікованим, тобто мати документ, що засвідчує високий рівень його якості, відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9001. На даний момент ТОВ "Горобина" готується до сертифікації по Системі управління якістю згідно ISO 9001 і Системі керування безпеки харчових продуктів.

Стандарт ISO 9001 встановлює вимоги до системи управління якістю, які можна застосовувати для внутрішніх цілей організації або для цілей сертифікації чи контрактних цілей. Він зосереджує увагу головним чином на результативності системи управління якістю з погляду задоволення вимог замовника [18].

Вимоги до систем управління якістю, установлені в цьому державному стандарті, доповнюють вимоги до продукції.

Цей державний стандарт сприяє прийняттю процесного підходу в розробленні, впровадженні та поліпшенні результативності системи управління якістю для підвищення задоволеності замовника виконанням його вимог. Діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для перетворення входів на виходи, може вважатися процесом.

Перевагою процесного підходу є забезпечуваний ним безперервний контроль над зв'язками окремих процесів у межах системи процесів, а також над їхніми сполученням та взаємодією.

Даний стандарт дає змогу організації узгодити або інтегрувати свою систему управління якістю з відповідними вимогами до систем управління.

Набутий нашими підприємствами досвід зовнішньої комерційної діяльності показує, що так звана безсертифікатна продукція оцінюється на світовому ринку у 3-4 рази дешевше, отже, фактично реалізується за безцінь. Тому, маючи такий широкий асортимент на ТОВ, необхідно подбати про якісне виготовлення, підтверджене сертифікатами та відповідністю стандартам.

Однією з нагальних проблем у лікєро-горілчаному виробництві стає висока кількість підробок та фальсифікацій продукції, особливо на міжнародному рівні. Практично у всіх виробників з'явилися спеціальні служби або відділи, які ведуть постійний моніторинг ринку, виявляючи факт підробки: відслідковують шлях своєї продукції від заводу до полиці магазину, роблять контрольні закупівлі в торговельних мережах і проводять лабораторні дослідження вмісту пляшок. Торговельні представництва компаній спостерігають за регіональними ринками, повідомляючи про всі підозрілі випадки в головний офіс [12]. У другій половині 1990-х гарний рівень захисту забезпечували пляшки оригінальної форми або з рельєфним орнаментом. Однак вартість матриці для виробництва пляшки, так само як і розміщення виробництва склотари за рубежем, стала перешкодою для фальсифікаторів лише на короткий строк. Та ж доля через кілька років осягла й ще один вид захисту - особливе тиснення етикетки.

Саме тому в 2007 року було введено новий ступінь захисту горілки - наноситься дата виготовлення на ковпачок і на контретикетку одночасно. Якщо ці 2 дати збігаються - продукт без сумніву сумського лікєро-горілчаного заводу. Дата наноситься лазерним принтером американського виробництва - Videojet Focus S 25 - промінь лазера випалює фарбу на

поверхні ковпачка. Видалити стару дату з ковпачка й поставити нову неможливо.

Таким чином, високе технологічне оснащення, стабільна якість продукції роблять асортимент, що пропонується підприємством, привабливим та перспективним в плані експорту.

Загалом, проаналізувавши процес управління товарним асортиментом на ТОВ «Горобина», можна виділити ряд проблем. Передусім це те, що підприємство приділяє мало уваги аналізу та дослідженню зарубіжного ринку, пошуку споживачів або дистриб'юторів. Адже кожна країна має свої смакові вподобання та особливості споживання продукції даного виду, які слід враховувати для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. А наявність інформації про ринок, конкурентів надасть фірмі певні переваги.

До того ж, з метою виявлення прибуткових товарних одиниць та тих, що не користуються попитом у закордонного споживача, необхідно проводили аналіз ефективності експорту. Це допоможе виявити слабкі та сильні сторони асортиментного ряду, направлено на продаж за кордоном.

Іншим негативним моментом є низька поінформованість закордонного споживача про продукцію даного заводу. Підприємство мало уваги та коштів виділяє на просування своїх лікero-горілчаних виробів. А в наш час компанія з нерозвинутими маркетинговими комунікаціями є нестійкою в конкурентному зарубіжному середовищі.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ТОВ «ГОРОБИНА»

3.1. Впровадження методів аналізу ефективності експорту досліджуваного підприємства

Досягнення відповідності між структурно-асортиментною пропозицією товарів підприємством і попитом на них пов'язане з визначенням і прогнозуванням структури асортиментів. Прогнозується лише тенденція розвитку асортиментів (а більш точно - асортиментна структура попиту та товарної пропозиції). Так, відповідальні працівники можуть визначити які саме види лікєро-горілочаної продукції будуть відповідати вимогам закордонних споживачів, але нереально дати прогноз потреби в конкретних сортах з набором конкретних властивостей на перспективу.

Метою підприємства при виході на зовнішній ринок і здійсненні експортних операцій є одержання прибутку від експорту. Причому даний прибуток повинен бути більше можливого прибутку при реалізації товару на внутрішньому ринку, інакше витрати на організацію експортних операцій є недоцільними і неефективними.

Необхідною умовою для успішного проведення експортних операцій є аналіз їхньої ефективності з метою встановлення найбільш оптимальної структури експорту і прийняття обґрунтованих рішень в області керування.

Так, економічний аналіз є методом обґрунтування управлінських рішень та засіб досягнення високих результатів при мінімальних витратах. В умовах ринку значення аналізів як засобу «самоконтролю» підприємства дуже велике: без нього неможливо розвиватись та вдосконалювати як

діяльність підприємства в цілому, так і роботу окремих його підрозділів та ділянок впритул до кожного виконавця.

Результативність аналізу безпосередньо залежить від обсягу та якості інформації. До аналітичної роботи залучається широке коло матеріалів: відомості з комерційної переписки, дані поточного оперативного та бухгалтерського обліку, бухгалтерська звітність. За ступенем повноти дослідження об'єкту аналіз поділяється на комплексний, яким охоплюється вся діяльність підприємства, та тематичний (локальний), який направлений на вивчення роботи окремих ланок організації та на вирішення конкретних актуальних питань (наприклад, вивчення ринків збуту продукції тощо). Метод економічного аналізу складається із сукупності різних прийомів: деталізації та узагальнення, порівняння, елімінування. В аналізі використовуються елементи статистичного методу: середні та відносні величини, індекси, динамічні ряди і інші, а також прийоми математичного моделювання, математичної статистики та економічної кібернетики [46].

Спочатку розглянемо операції експорту товарів. При експорті підприємство несе наступні витрати:

- собівартість експортованого товару;
- транспортні витрати;
- організаційні витрати.

Під собівартістю товару розуміються витрати на виробництво товару підприємством. Транспортні витрати містять у собі витрати на транспортування товару, що несе підприємство-експортер. Ці витрати залежать від ціни контракту.

Організаційні витрати – це витрати підприємства на укладання контракту, мито і збори під час перевезення товару через митний кордон і т.д.

Таким чином, експортні витрати дорівнюють сумі собівартості товару, транспортних витрат і організаційних витрат.

Експортний дохід підприємства від експорту товарів – це валютний виторг, що надходить на розрахунковий рахунок підприємства. У більшості випадків експортний дохід повинний бути представлений у гривневому еквіваленті.

Для того, щоб експорт товару був ефективний, необхідно, щоб експортний дохід перевищував експортні витрати. Природно, що чим більше цей показник, тим ефективніше розширення експорту розглянутого товару. Однак ця умова не є достатньою. Експорт товару доцільний, якщо експортний прибуток перевищує внутрішній прибуток підприємства від продажу товару усередині країни. Внутрішній прибуток дорівнює внутрішньому доходу за винятком собівартості товару. При цьому внутрішній дохід – це виторг від продажу товару, призначеного на експорт, усередині країни [54].

Для аналізу комерційної діяльності, формування експортного асортименту важливими є показники ефективності зовнішньоторгівельних операцій.

Таблиця 3.1

Ефективність експорту продукції

Найменування лікero-горілчаних	Повна собівартість, грн. за 1 дал	Ціна реалізації, грн. за 1 дал	Прибуток, грн. за 1 дал	Ефективність експорту
Сумська горобинова (0,5 л)	40,1	50,0	9,9	124,7
Недригайлівська (0,5 л)	38,127	43,0	4,873	112,8
Сумська особлива (0,5 л)	38,109	43,50	5,391	114,1
Українська з перцем (штоф) (0,5 л)	39,588	50,0	10,412	126,3

Проаналізуємо ефективність експорту продукції ТМ "Горобина".

Із таблиці 3.1. видно, що прибуток - це різниця між ціною реалізації та собівартістю. Розрахуємо ефективність експорту, що дорівнює відношенню ціни реалізації до повної собівартості [46] :

$$E_e = (\text{Ціна реалізації} / \text{Повна собівартість товару}) * 100\% \quad (1.1.)$$

Отже, найбільш вигідним є експорт "Української з перцем (штоф)" та "Сумської горобинової". Ці горілки мають порівняно невисоку собівартість, але їх відносно висока якість дозволяє реалізувати за більшою ціною. В результат їх реалізації підприємство отримає прибуток - 10,412 грн. та 9,9 грн. за 1 дал. Тому, реалізація на зовнішньому ринку є ефективною.

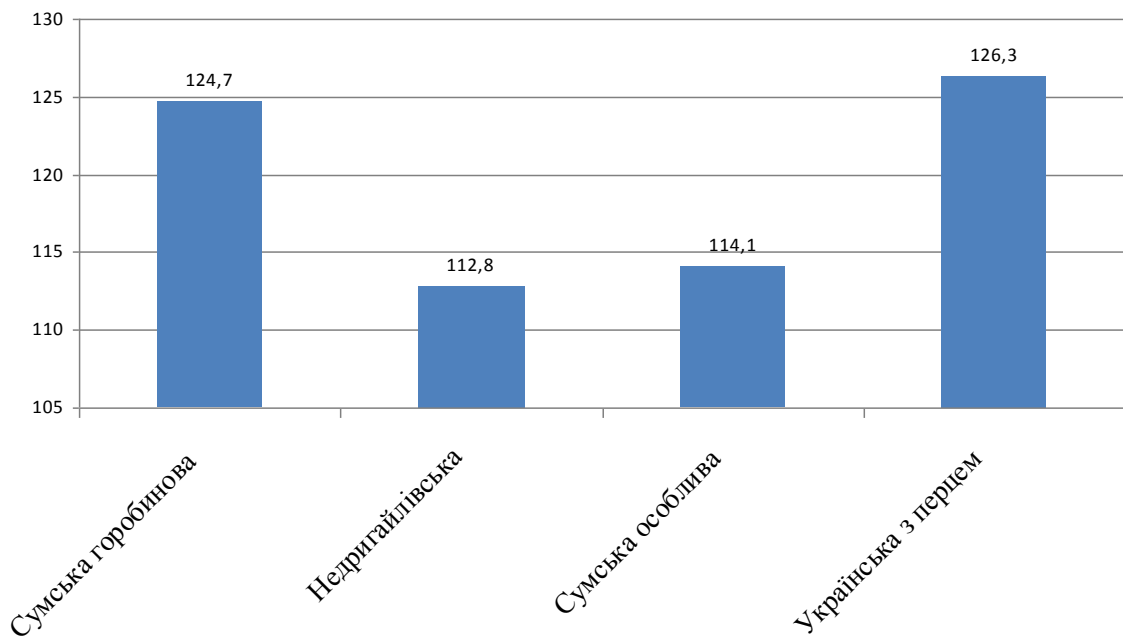


Рис.3.1. Ефективність експорту за видами продукції

Для наочності розраховані дані зображено у вигляді графіку (рис. 3.1.)

Менш ефективною виявилась реалізація "Сумської особливої". Порівняно з попередніми горілками "Недригайлівська" має найменшу ефективність експорту. Але, однаково, її експорт є виправданим за рахунок обсягу продаж.

3.2. Удосконалення процесу аналізу закордонних ринків

Як уже зазначалося вище, управління товарним асортиментом при виході на зарубіжний ринок виражається у вигляді системи показників, до яких відносять різноманіття товарів, модифікацію продукції, рівень та частота оновлення асортименту тощо. Тобто таких показників, які зорієнтують дане підприємство на експорт саме тих товарів, які найбільше відповідають структурі та попиту закордонних споживачів.

Маркетингові дослідження зарубіжних ринків створюють науково та практично обґрунтовану базу для прийняття кваліфікованих рішень управлінським апаратом компанії щодо товарного асортименту. Той або інший спосіб аналізу закордонних ринків буде у великому ступені залежати від того, яка причина вашого рішення про спробу вийти на міжнародний ринок. Всі основні причини, з яких компанії зважуються на це, у принципі, не розрізняються між собою стосовно організації методів аналізу ринку. Набагато більше важливим у цьому зв'язку представляється наступне: необхідно розробити свій нестандартний метод, що буде враховувати саме ваші потреби та, що ще більш важливо, буде враховувати бюджет і реальні можливості саме вашої компанії. Проведення такого аналізу буде строго суб'єктивним. Основним фактом є те, що «не можна аналізувати дещо, слід аналізувати щось конкретне» [14].

Головне завдання аналізу полягає в тому, щоб, по-перше, зібрати інформацію, а по-друге, зрозуміти, як саме ця інформація співвідноситься з реальними цілями й можливостями вашої компанії.

Найважливіший критерій вибору ринків, які варто аналізувати, дуже простий: чи буде ціна за даний товар прийнятна для нових покупців, чи є реальні перспективи для розвитку підприємства на нових ринках, або може існувати бар'єр[10]?

Збір інформації - один з найважливіших аспектів аналізу ринків. Необхідно зібрати якнайбільше різноманітної інформації щодо тих ринків, на

які ви припускаєте вийти. Незважаючи на те, що нині існує маса джерел інформації, доступ до яких дуже дешевий, навіть простий збір даних займе багато часу й сил. Це теж треба мати на увазі.

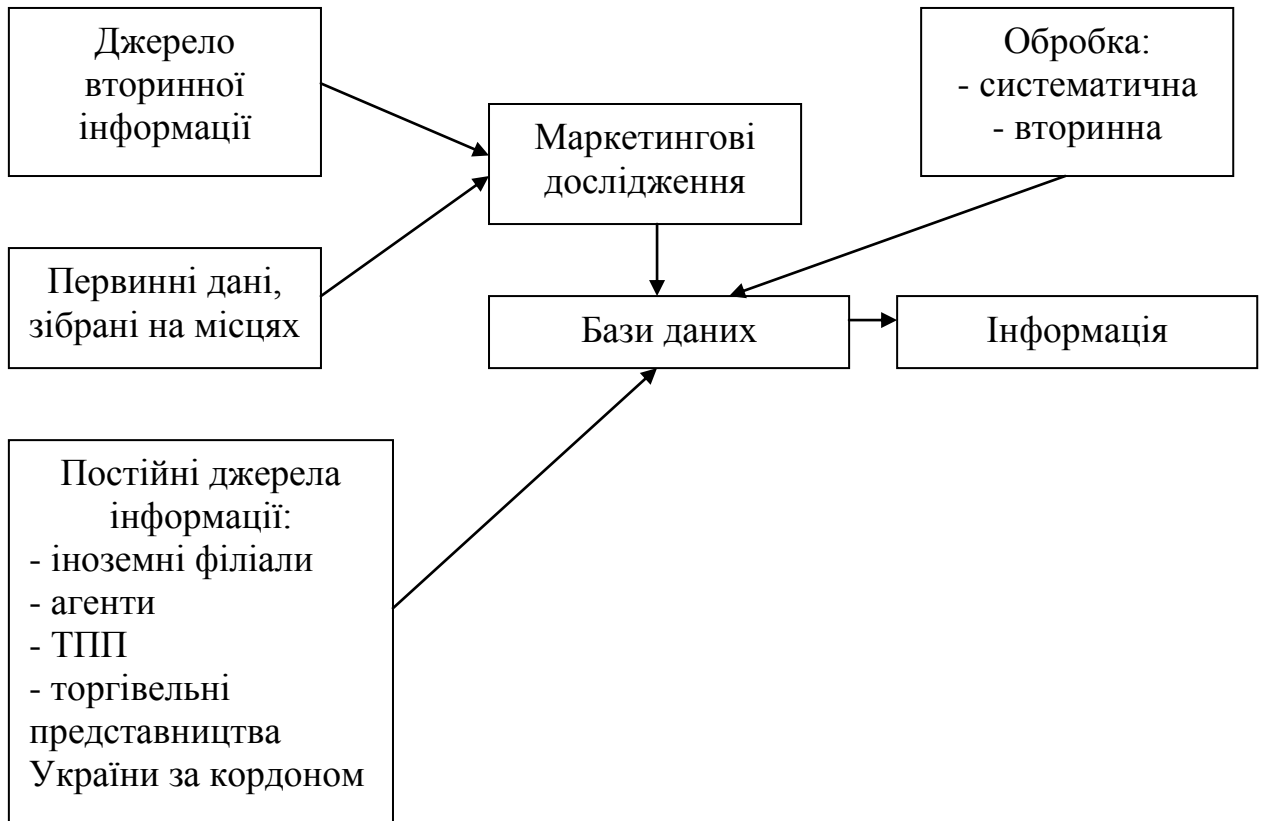


Рис. 3.2. Організація системи інформації для міжнародних маркетингових досліджень

Для одержання інформації про внутрішні й зовнішні умови роботи підприємства застосовуються спеціальні методи аналізу. Їхні результати відбивають поточну ситуацію, у якій перебуває підприємець. Для підготовки рішень, орієнтованих на майбутнє, одного аналізу сучасних умов недостатньо - необхідне використання методу прогнозів.

Як видно з рис. 3.2, окрім власних сил дане підприємство може звернутися за допомогою ТПП та торговельних представництв України за кордоном, як уже зазначалося вище. Ці організації допоможуть зібрати інформацію про закордонний ринок, попит, пропозицію та кон'юнктуру

необхідної товарної групи в інших країнах, здійснити огляд ринку з урахуванням специфікацій товару, яким надають перевагу закордонні споживачі.

Ще однією організацією є Український державний інформаційно-аналітичний центр моніторингу зовнішніх товарних ринків – ДІАЦ "ДЕРЖЗОВНІШІНФОРМ", створений у відповідності з Указом Президента України [1]. Зазначений центр є передовим інформаційно-аналітичний і експертний центр України у сфері зовнішньої торгівлі, база постійних клієнтів якого включає понад 4000 компаній, у тому числі й зарубіжних.

Серед послуг ДІАЦ "ДЕРЖЗОВНІШІНФОРМ" для «Горобини» доцільно застосувати такі, як моніторинг товарних ринків, послуги в організації і проведенні тендерів, пошук даних та інформації про ділових партнерів тощо.

Так, Державний інформаційно-аналітичний центр моніторингу зовнішніх товарних ринків Міністерства економіки України постійно здійснює випуск бюлетеня “Бізнес-пропозиція”, який містить комерційні пропозиції зарубіжних компаній щодо експорту, імпорту товарів, а також можливостей інвестування. Видання дозволить підприємству, що досліджується, знайти перспективних партнерів за кордоном.

Отже, ця організація дозволить підприємству не лише поінформувати закордонні компанії про власну торгову марку та товарний асортимент, а й самій ознайомитися з оглядом ринку лікєро-горілочаних виробів та й відізнатися на пропозиції іноземних клієнтів.

Так, зібравши якнайбільше інформації, проконсультувавшись у професіоналів ринку, слід приступати до власне аналізу (рис. 3.3.). Існує декілька базових питань, які повинні бути ретельно продумані, перед виходом на міжнародний ринок.

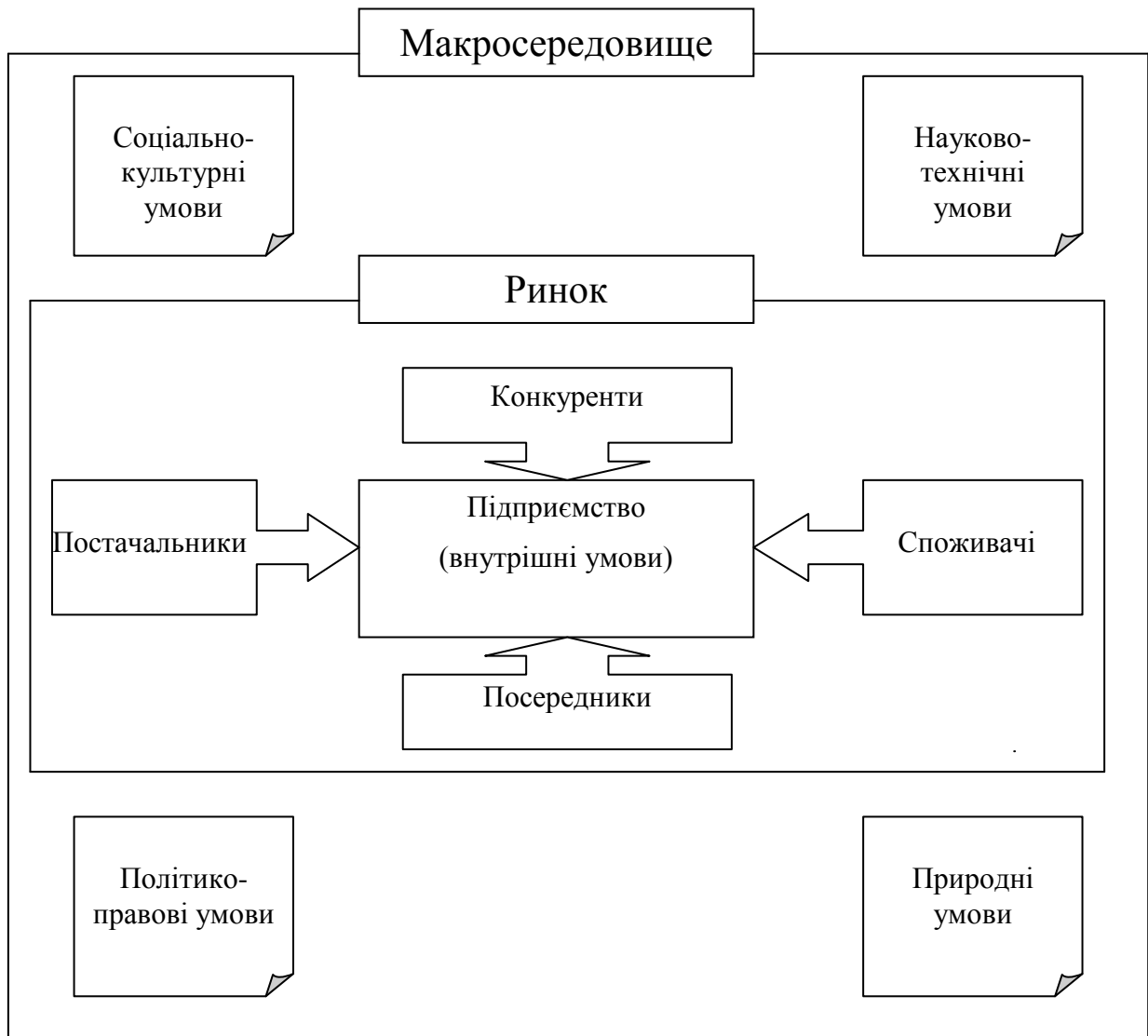


Рис.3.3. Предмети міжнародного маркетингового аналізу

1. Розмір ринку. Чи є попит на вашу продукцію на розглянутому ринку досить більшим, щоб це послужило підставою для ухвалення рішення про просування на цей ринок? Який асортимент подібної лікєро-горілочної продукції наявний на новому ринку.

2. Перешкоди юридичного або іншого плану, які зроблять ціну просування на цей ринок просто нереальною. Слід подумати про транспортування товару. Канали поширення вашого товару прості або дуже складні, чи не зроблять складності ціну вашого товару на цьому ринку не конкурентноздатною?

3. Конкуренція. Скільки ще компаній продають схожий товар, чи є у ваших конкурентів успіхи, і, якщо є, то які вони? Наскільки вмілі місцеві дистриб'ютори, як глибоко й широко вони можуть охопити ринок?

4. Чи можна буде продавати товар на сусідніх ринках? На деяких ринках товар може продаватися майже за собівартістю, але зате такий ринок може служити стартовою площадкою для покорення сусідніх, де прибуток може бути висока. Це до питання про транспорт і про закриті ринки.

5. Локалізація товару. Товар можна брати й продавати, або вам доведеться їх якимось видом змінювати, щоб вони підходили під місцевий смак? Наприклад, переводити інструкції на місцеву мову. Необхідно сформулювати експортний товарний асортимент виходячи із вподобань та смаків місцевого населення країн.

6. Інфраструктура бізнесу. На розглянутому ринку все в порядку з інфраструктурою бізнесу, чи легко там поширювати товар? Чи є порти в цій країні? Яка там телефонія та інші засоби зв'язку, чи добре все там працює?

7. Місцева атмосфера бізнесу.

8. Політичний ризик. Необхідно дізнатися про стан уряду, стабільність або нестабільність політичної ситуації в країні збуту, які стосунки Україні з потенційним партнером.

9. Банки й фінансові організації. На цьому етапі слід проаналізувати інформацію, щодо становища центрального банку, чи не занадто часто він втручається у фінансові процеси, чи не впливають його рішення на розвиток бізнесу, чи стабільний курс місцевої валюти [14].

Ринок, як складна соціально-економічна категорія, може бути охарактеризований численними показниками й визначеннями, залежно від мети дослідження [10].

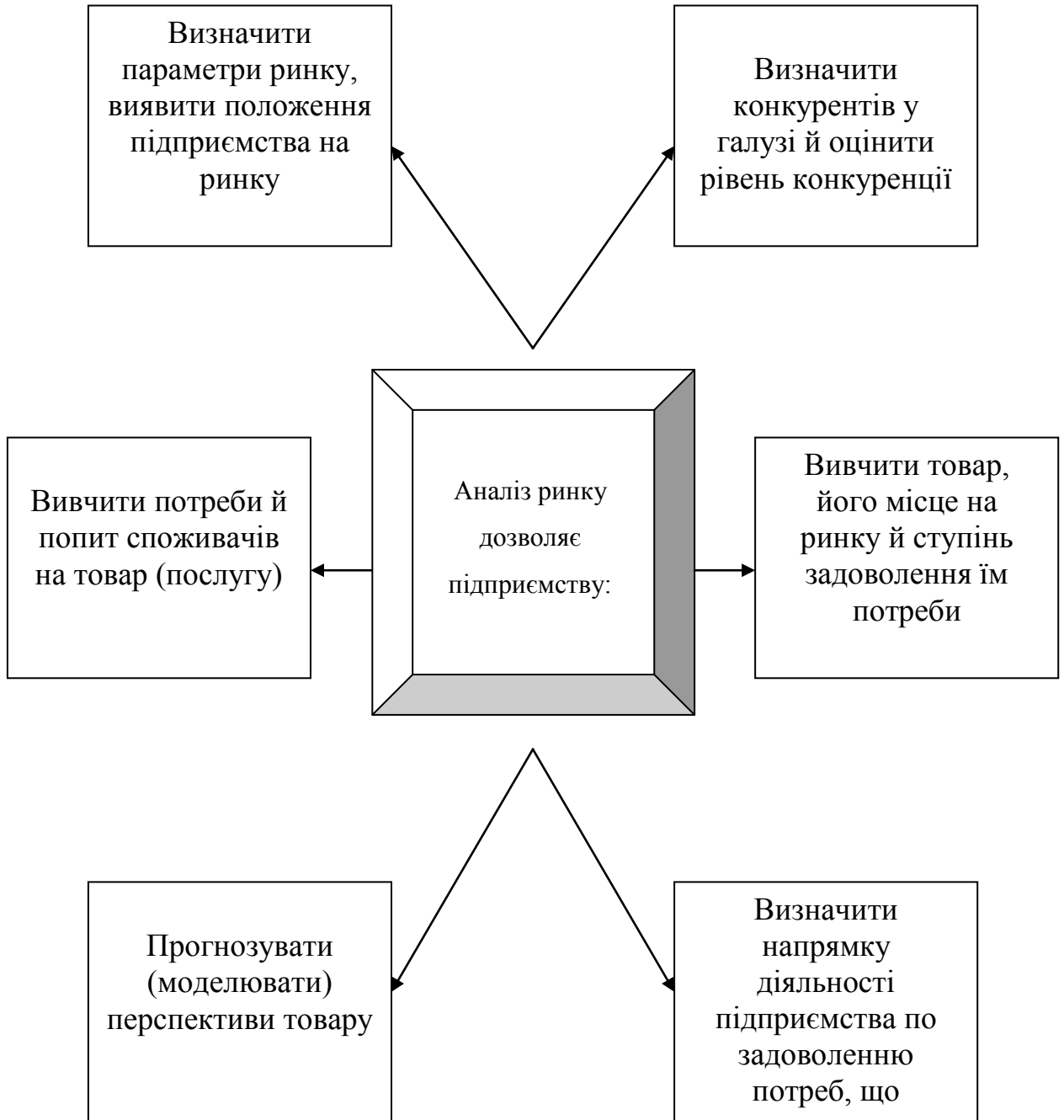


Рис. 3.4. Можливості аналізу зарубіжних ринків

На рис. 3.4. зображено елементи аналізу ринку, який необхідний при управлінні асортиментом підприємства.

Таким чином, розвиваючи експортну діяльність, слід пам'ятати про особливості кожної країни та її традиції стосовно випускаємої підприємством продукції.

Такий досвід дозволяє зробити висновок, що споживачі з інших країн, можуть бути готовими сприйняти лікєро-горілчані вироби, близькі до українських традицій. Але слід бути обережними, адже це досить ризиковано для даного підприємства.

Що стосується експортного асортименту ТОВ «Горобина», то компанія має досить вузький перелік продукції, яка на даний момент продається на зарубіжних ринках. Так, одним зі способів розвитку асортименту є його розширення. Але, на мою думку, для даного підприємства кращим способом завоювання ринку буде не збільшення найменувань експортованої продукції, а структуризація асортименту для конкретних ринків. Необхідно провести аналіз закордонних ринків (Європа, США тощо) та виявити, яка продукція є найбільш покупаємою, які її риси, смаки, характеристики.

Таким чином, слід подолати проблему низької поінформованості про зарубіжні ринки шляхом проведення досліджень, вивчення ринків можливого збуту продукції.

Так, наприклад, зарубіжний ринок алкогольних напоїв має своєю характерною рисою зростання серед них популярності горілки. До того ж конкретні країни мають конкретні смакові вподобання. Так, за даними досліджень маркетингової компанії А. С. Nielsen більшість європейці надають перевагу горілці, що має міцність не менше 37,5 градуси, виробленій традиційним методом із зернових культур чи картоплі без додавання інших інгредієнтів. Таким чином, це слід врахувати при управлінні асортиментом ТОВ «Горобина». З наявного асортименту підходящими виявляться – «Дворянська класична», «Недригайлівська» [16].

Окрім традиційних видів продукції мешканці Південної Європи ознайомлюються з ароматизованими сортами горілки. В Італії, яка, до речі, є експортером «Горобини», останнім часом стає популярною дуже солодка горілка. У цю країну доцільно продавати «Гусарську», «Сумську горобинову», «Козацький вал», можливо навіть і різні види медовух тощо. У Великобританії за 2007 рік зросли обсяги продажу ароматизованих сортів горілки на 40%. У Великобританії особливо популярними виявилася лимонна горілка. Серед асортименту «Горобини» підходящою за смаками є «Сумська особлива».

У США дуже популярною серед прихильників міцних алкогольних напоїв є «Сумська горобинова». Оскільки споживачі вже є лояльними до цього сорту, то слід експортувати саме його. Подібною настойкою є «Українська з перцем». Вона також може прийтись до смаку на американському ринку.

Такі ароматизовані варіанти горілки орієнтовані передусім на молодіжний сегмент ринку. У той час традиційні сорти більш підходять для чоловіків і жінок віком 18-35 років.

Так, у світовій практиці реклами є певні правила і заборони. І хоча на сьогодні вони досить специфічні для тієї чи іншої країни. Можна сказати, що процес активно інтернаціоналізується, з'являються всесвітні «правила гри». Але слід пам'ятати, що в певних країнах існують табу на рекламу алкогольної продукції. Наприклад, у країнах західної Європи, зокрема у Франції, така реклама або заборонена взагалі, або на неї встановлені обмеження. Досить специфічна поправка є в законодавстві Чеської республіки – алкогольні напої в рекламі не можна наливати, а люди в рекламі не повинні зображувати задоволення від їх споживання. У болгарських рекламних роликах не можна зображувати пляшки, склянки, людей, які п'ють алкогольні напої [22]. Таким чином, необхідно якісно проаналізувати законодавство та інші зовнішні фактори впливу.

Отже, таким чином відповідальні за управління товарним асортиментом при виході на зарубіжний ринок робітники відділу збуту та маркетингу повинні здійснити огляд та аналіз ринків за кордоном.

До того ж, щоб кваліфіковано провести дослідження ринку необхідно внести певні корективи у внутрішню структуру управління асортиментом. Наприклад, у ТОВ «Горобині» для огляду та аналізу закордонних ринків можна призначити певну особу у відділі маркетингу та збуту.

Крім того, не зайвим буде підвищення кваліфікації, навчання персоналу, або перестановка кадрів з метою кращого виконання функцій щодо управління товарним асортиментом при виході за кордон.

Організація даного процесу може бути легшою та більш структурованою, якщо встановити конкретні цілі, досягнення яких будуть сприяти розв'язанню проблем [4]. У якості цілей можуть установлюватись:

- визначення поточних і перспективних потреб покупців;
- вивчення вимог споживачів до асортименту й якості товарів;
- дослідження сегментації ринку й типології споживачів;
- вивчення мотивації покупок і закономірностей поведіння покупців на ринку для обліку в програмі маркетингу;
- вивчення реакції ринку на новий товар для коректування політики в області асортиментів товарів;
- вивчення споживчих характеристик і конкурентноздатності товарів різних виробників;
- вивчення стандартів якості;
- визначення напрямків впливу на виробників товарів [27].

3.3. Удосконалення системи міжнародних маркетингових комунікацій

Одним з важливих моментів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства є розробка ефективної системи маркетингових

комунікацій. Так, експорт навіть високоякісної продукції буде мати низькі прибутки, якщо споживачі не поінформовані про даний товар.

Таким чином, відділ збуту та маркетингу повинен подбати про своєчасну пропозицію на ринок нових товарів високої якості й по ціні споживача, позиціонування торгівельної марки ТОВ «Горобина» як високоякісної, доступної за ціною та надійної продукції. Повинен проводитися постійний пошук клієнтів та розширення долі продаж на зарубіжних ринках. Розглянемо це більш детально.

Одним із недоліків у діяльності ТОВ «Горобина» є те, що підприємство не приділяє значної уваги пошуку нових зарубіжних ринків збуту, а також розширенню вже існуючих.

При розробці й реалізації асортиментної політики перед підприємством стоїть завдання безперервно, вчасно пропонувати зовнішнім ринкам сукупність товарів згідно з виробничому профілю виробника, що відповідає поточному й перспективному попиту конкретного ринку, певної країни, регіону й т.д. Планування раціонального товарного асортименту повинно здійснюватися за наступною схемою:

1. Об'єктивно виявляється перелік продукції недостатньо конкурентноздатних у наш час й у перспективі малорентабельних.

Серед усього асортименту слід вибрати ті види лікєро-горілочаних виробів, які мають найменші обсяги продажу як всередині країни, так і за кордоном.

2. Визначається перелік і час, коли вироби варто виключити зі складу експортних товарів.

3. Визначається, які вироби необхідно модернізувати, а також нові способи застосування конкретних видів виробів.

4. Максимально точно зважується розробка й розгляд пропозицій про створення для зовнішнього ринку нової товарної продукції [35].

Залишити слід ті товари, які будуть користуватися найбільшим попитом. Так, на даному етапі найбільшу ефективність згідно з проведеним

аналізом мають горілки "Сумська особлива", "Сумська горобинова", "Недригайлівська" та "Дворянська люкс". Вони вже досить відомі серед споживачів та мають високий рівень якості.

Крім перерахованих видів продукції є й інші, які мають певні особливості порівняно з іншими товарами – зарубіжними конкурентами. Наприклад, „Горобина. Стевія“, „Горобина. Ароматна“ та „Горобина. Оригінальна“. „Горобина. Стевія“ виробляється на основі спеціально очищеної води та ароматного спирту стевії. Екстракт цієї трави використовується в лікуванні та профілактиці хвороб. Стевія поліпшує роботу серцево-судинної та імунної систем, нормалізує тиск. Серцем "Горобини. Ароматної" є фенхель, який також має лікувальні властивості. Він очищає організм, виводить шлаки та токсини. "Горобина. Оригінальна" - це настойка на чорносливі, що теж відома як гарний засіб для очищення шлунку при порушенні обміну речовин та профілактики ракових захворювань.

Отже, дані характеристики є конкурентними перевагами. Їх можна використати при позиціонуванні продукції «Горобини».

Наступним важливим моментом у розробці міжнародної товарної стратегії є рішення про необхідність для підприємства розробляти стандартний товар один для всіх ринків або ж пристосовувати товар до специфічних вимог й особливостей кожного ринку.

Очевидно, може виникнути необхідність внесення деяких модифікацій у товар чи зміни деяких його елементів (упаковки, тари). Не всі країни мають однакові смаки, а тому слід це враховувати при формуванні асортименту.

Конкретний товар може продаватися на одних ринках дуже добре і зовсім погано – на інших. У першому випадку буде доцільно зменшити обсяг виробництва товару, а у другому – навпаки, збільшити. Тому слід проаналізувати обсяги збуту у різних країнах та визначити оптимальні напрямки, а отже й обсяг виробництва. Але слід пам'ятати, що той факт, що

реалізація товару продовжує давати прибуток в одній чи декількох країнах, може мати економічний зміст лише в тому випадку, коли кошти, вкладені у виробництво й маркетинг даного товару, успішно окупаються у масштабах міжнародної діяльності компанії [34].

Для ефективного просування продукції ТОВ «Горобина» за кордон слід активно використовувати засоби системи міжнародної маркетингової комунікації (СМК). СМК направлено впливає на чітко визначений ринок або конкретний його сегмент. Це дозволяє, у першу чергу, більш точно виявити специфічні потреби даної цільової аудиторії споживачів, а по-друге, створити інструмент, що більш ефективно задовольняє ці потреби [40].

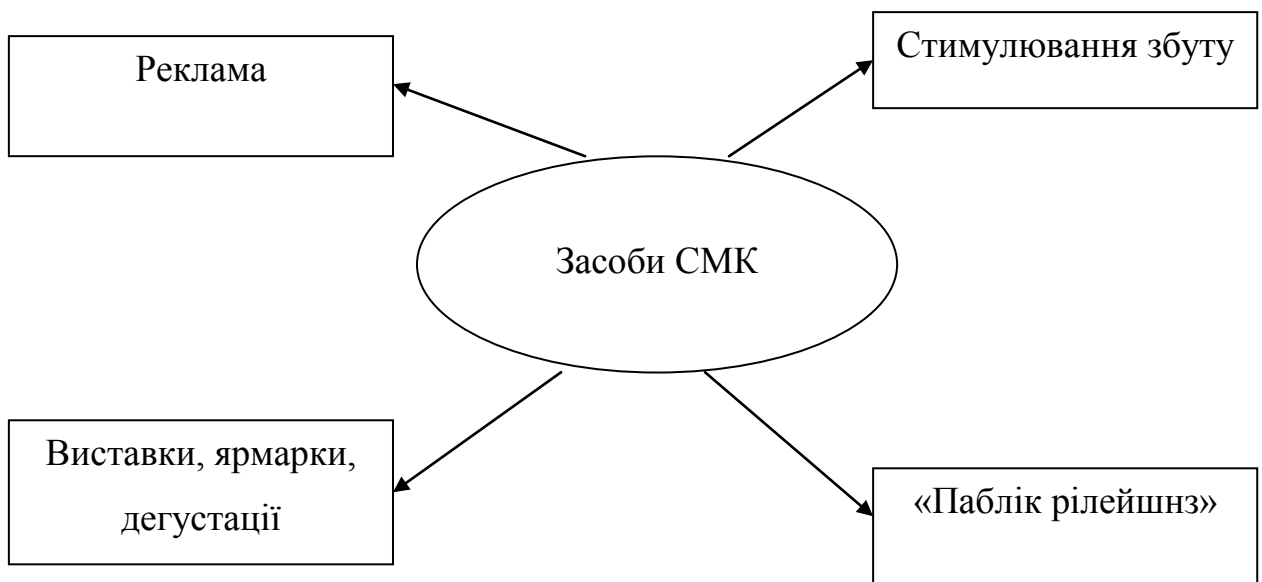


Рис. 3.5. Види систем маркетингової комунікації

Основним засобом СМК є реклама (рис. 3.5). Так, Ф.Котлер визначає рекламу таким чином: реклама являє собою неособисті форми комунікації, здійснювані за посередництвом платних засобів поширення інформації, із чітко зазначеним джерелом фінансування [26]. Ж.-Ж.Ламбен стверджує, що реклама - це засіб комунікації, що дозволяє фірмі передати повідомлення потенційним покупцям, прямий контакт із якими не встановлений. Застосовуючи рекламу, фірма створює імідж марки й формує капітал

популярності в кінцевих споживачів, домагаючись співробітництва з боку торговців. Реклама – це основний інструмент комунікаційної стратегії втягування, подібно торговельному персоналу для стратегії вштовхування [33].

Міжнародна реклама має свою специфіку, але в цілому цілі, принципи й засоби рекламування товарів на світовому ринку в багатьох випадках ті ж, що й у внутрішній торгівлі.

У міжнародному маркетингу витрати на рекламу грають незрівнянно більшу роль, аніж у національній економіці. Важливим для міжнародного рекламодавця є рішення з приводу того, чи повинна рекламна кампанія бути стандартизованою або бути спеціалізованою, адаптованою для конкретних локальних ринків.

З однієї сторони, стандартна реклама має переваги у тому сенсі, що якщо рекламна кампанія була успішною в одній країні, то, напевно, вона буде такою ж і в іншій, схожій країні.

Стандартизація є одним зі способів економії коштів на рекламній кампанії. До того ж, споживач звикає до стандартної реклами і з урахуванням свободи пересування, маючи оду й ту ж рекламу в різних країнах, він обере рекламу мий товар. Різна реклама може призвести до розпилення уваги споживача, що не вигідно спонсору.

Однак стандартизована рекламна компанія не завжди приносить бажані результати, внаслідок розмаїтості очікувань і сприйнятів потенційних покупців за кордоном. Символи, які використовуються в рекламні, що мають яке-небудь значення в нашій країні можуть бути або взагалі не сприйняті за рубежом або сприйняті негативно. Локальна реклама враховує економічні та культурні відмінності між країнами. Не потребує особливого доказу той факт, що ефективна реклама в США не буде такою ж успішною, припустимо, у Саудівській Аравії через відмінності у культурах, мові, економічному житті, релігійних мотивів, традицій вживання алкогольних напоїв тощо.

Звичайно ж, другий варіант потребує вкладання більших коштів, аніж стандартизована реклама, але вона й більше ефективна. Тому тут слід робити вибір, виходячи з аналізу «витрати-ефективність». До того ж, витрати на рекламу є вкладеннями на перспективу, тобто вони мають високу вірогідність окупності через певний строк.

Вибір між стандартною та диференційованою рекламою повинен ґрунтуватися на таких умовах закордонного навколишнього середовища, як рівень освіти, досвід і компетенція персоналу в іноземному агентстві, національні особливості й темпи економічного росту, традиційні харчові та інші споживчі товари, відношення до уряду, незалежність ЗМІ від урядового контролю. Якщо ці розходження в навколишньому середовищі є істотними, то реклама повинна бути адаптованою. Крім оточуючого середовища повинні бути враховані й інші критерії: відношення цілей рекламу до економічних інтересів власної країни, специфіка ринку, характеристики продукту, можливості засобів масової інформації та співвідношення прибуток/витрати [44, 49].

Існують певні умови підвищення ефективності реклами. Як правило, для успішної реклами необхідний диференційований товар, що продається за привабливою ціною через добре адаптовану збутову мережу. Реклама задовольняє потребу в інформації й, отже, буде особливо корисна, коли покупцеві має бути прийняти складне рішення про покупку відносно малознайомих товарів, властивості яких не розкриваються при простому огляді.

Найбільший вплив реклама здатна зробити на ринки із глобальним попитом, що розширюється: вона прискорює дифузії товару, служить каталізатором попиту. На ринках у стадії зрілості вона служить цілям діалогу й діє лише на якусь частину ринку.

Базовий ринок рекламованого товару повинен бути досить більшим, щоб компенсувати витрати на рекламну кампанію, і фірма повинна мати у

своєму розпорядженні необхідні фінансові ресурси, щоб інтенсивність реклами допомогла перебороти бар'єри сприйняття [32].

При розробці реклами слід пам'ятати про деякі принципи ефективної реклами, як-то:

1. В основі гарної реклами завжди лежить гарна ідея, стрижень реклами.
2. Приведіть аргументи на користь свого товару.
3. Розкажіть покупцеві про достоїнства свого товару.
4. Говорите про товар правду, але вмійте сказати її красиво.
5. Вартість реклами повинна відповідати вартості товару (дорогий товар вимагає дорогу рекламу).
6. Використовуйте в рекламі позитивні емоції.
7. Створіть свій власний рекламний образ, стиль, рекламний базис.
8. Не слід гнатися за модними прийомами, враховуйте смаки своєї аудиторії [11].

При розширенні ринку збуту за межі національних, ТОВ «Горобина» слід пам'ятати, що маркетинг та рекламна діяльність за кордоном знаходиться на значно більшому рівні розвитку, тому тільки звичні методи стимулювання збуту не будуть на стільки ж результативними.

Сприяючи реалізації товару, управляючи попитом, реклама поширюється по різних каналах: у пресі, на телебаченні, на радіо, у кіно, на транспорті (на бортах автобусах, тролейбусів, трамваїв), на місцях продажу товару (вітрини магазинів, вивіски в торговельних залах, упакування). Так само зовнішня реклама (щити на вулицях, плакатах у метро) і сувенірна (календарі, папки, блокноти, значки, сумки, авторучки й т.д.). Та, нарешті, фірма може постачати потенційним покупцям власні друковані рекламні видання, такі, як проспект, буклет, каталог, плакат, листівка. Не можна не сказати й про такий канал поширення звернень, як пряма поштова розсилка ("директ-мейл"): створивши яку-небудь новину, фірма повідомляє про неї в інформаційних листах, які розсилає, скажімо, по двомстам адресам -

потенційним оптовим покупцям (дилерам). Якщо двадцять із них (10%) відгукнуться на пропозицію купити товар, то це можна вважати успіхом. Доставка подібних листів і потенційних роздрібних покупців у їхні поштові скриньки - це теж "директ-мейл" [45].

Перераховані витрати у сучасному маркетингу отримали назву ATL, тобто витрати «над рисою» (від англ. above the line). З ними частіше протиставляється BTL. Цей термін дослівно означає «те, що під рисою» (від англ. below the line). До BTL відповідно до класифікації американських маркетологів відносяться різні форми стимулювання збуту, паблік рилейшнз, прямий маркетинг, особистий продаж, виставки, упакування й т.п., та оплачується даний вид витрат виходячи з відсотка від загального бюджету, виділюваного на здійснення маркетингових комунікацій.

До методів роботи BTL, що найчастіше використовуються, належать торговельні конференції, промо-акції, виставки і ярмарки, спонсорство, інтернет-конференції, установа багатоступінчастих програм по стимулюванню збуту, корпоративні заходи, розробка програм лояльності, управління базами даних [28]. Таким чином, як було зазначено вище, досліджуване підприємство застосовує у своїй діяльності певні елементи BTL – виставки, дегустації горілки та лікерів. Тому слід и надалі розширювати спектр методів стимулювання.

Головним плюсом BTL є безпосередній контакт зі споживачем, що носить винятково особистісний й індивідуальний характер. Справді, мотивація до покупки стрімко зростає, коштує клієнтові безпосередньо ознайомитися з достоїнствами і якісними характеристиками товару.

Основним завданням організаторів BTL-акції є робота над створенням оригінального образу рекламного об'єкта, що легко запам'ятовується. Але адекватно й успішно справлятися з нею здатний лише досвідчений і творчий колектив рекламістів, що гарантував би замовникові позитивний результат у короткий термін з оптимальним рівнем витрат. Звернутися за допомогою можна до фахівців рекламних та маркетингових

агентств. Зазвичай, ATL і BTL працюють «пліч-о-пліч». Адже від ATL потрібно: вироблення стратегії, визначення цільової аудиторії. Використовуючи інформацію повного циклу, BTL-підрозділ налагоджує роботу з покупцем «віч-на-віч» [33].

Поряд з, безумовно, чисельними перевагами BTL, цей інструмент не може вирішити всіх проблем. BTL не може компенсувати істотні недоліки бренду або недосконалого в якісному відношенні продукту. Дуже вигідна пропозиція, шанс одержати щось "майже даром" може породити масовий попит, але це буде тимчасовий ефект. BTL не зможе надовго зупинити тенденцію зниження продажів або змінити вже сформоване неприйняття продукту.

І звичайно, навіть видатна промо-акція не відшкодує збитку, який наносить робота слабких торговельних представників або відсутність ATL-підтримки [13].

Саме з цих причин слід відповідально підходити до вибору каналів поширення сформованого товарного асортименту. Серед кількісних критеріїв вибору каналів Жан-Жак Ламбен [33] зауважує наступні:

- ступінь охоплення цільового об'єкту: частка покупців, яких можна досягнути, використавши одне або декілька рекламних оголошень;
- стабільність охоплення в часі (наприклад, від тижня до тижня або від сезону до сезону);
- можливість повторень, що залежить від фізичних властивостей каналу;
- селективність каналу в термінах профілю споживання або стилю життя;
- вартість одного контакту, що залежить від тарифу й тиражу.

У числі якісних критеріїв, які повинні доповнювати кількісні, є наступні:

- імовірність сприйняття повідомлення, що дуже висока, наприклад, для кіно й дуже мала для вуличної реклами;

- строк життя повідомлення, протягом якого воно може бути сприйняте (іноді, наприклад у випадку деяких журналів, реальний строк життя може перевершити теоретичний);
- атмосфера сприйняття повідомлення: характеристики середовища, у якому передається повідомлення;
- контекст каналу, тобто його престиж, суміжні повідомлення тощо;
- виразні здатності каналу, найбільш багаті, ймовірно, у кіно (колір, рух, звук);
- ступінь насиченості рекламою: загальний обсяг реклами, а також присутність або відсутність конкурентів.

Отже, для просування своєї продукції за кордон підприємство ТОВ «Горобина» не повинно забувати про підтримання рекламної активності. На даний момент необізнаність зарубіжних споживачів про товар є значною перешкодою для виходу на ринки інших країн. Причому основним каналом просування й підтримки постійного споживчого інтересу до торгівельної марки, безумовно, є телебачення. Не слід забувати й про вихід на ринок нових смаків продукту, нових ємностей, запуску нових VTL-програм.

Дуже ефективним є використання з метою реклами своєї продукції спеціалізованих періодичних видань Державного інформаційно-аналітичного центра моніторингу зовнішніх торговельних ринків ("Ukraine market review", ДІАЦ «Держзовнішінформ»), що розповсюджуються через систему офіційних закордонних представництв України, а також по передоплаті.

Поряд з рекламою – однобічним засобом комунікації, звернення лише рекламодавця до тих, хто служить його ціллю, монологом, який не має зворотного зв'язку, окрім кінцевої поведінки потенційного споживача, до того ж засобом знеособленим, адресованим до маси людей та таким, що не передбачає діалогу, у розпорядженні міжнародних постачальників існують і інші форми комунікації. Мова йде про засоби прямого контакту, якими є спеціалізовані виставки, салони, презентації.

Участь підприємства у виставках й ярмарках має особливу увагу в системі міжнародних маркетингових комунікацій. Міжнародні виставки (ярмарки) одержали широке поширення. Однією з основних переваг міжнародних виставок (ярмарків) є зосередження величезної кількості товарів, вироблених у різних країнах. Це дає можливість покупцеві за короткий час ознайомитися з існуючими на ринку пропозиціями, одержати необхідну консультацію від фахівців, зробити необхідні співставлення цін й якісних характеристик, провести переговори, уторговати комерційні умови й, нарешті, підписати контракт. При покупці товарів широкого вжитку, яким є горілка, велике значення має можливість попереднього ознайомлення з усім асортиментом товарів на основі їхньої дегустації. Це дозволить переконатися в відмінних смакових якостях продукції «Горобини».

Виставки дають можливість іншим фірмам та споживачам знати про компанію, обмінюватися з колегами інформацією, вести спостереження за конкурентами, їх поведінкою та особливостями продукції. Представники даного підприємства можуть вступити в контакт з потенційними клієнтами, налагодити діалог, вислухати побажання та критичні зауваження. Завдяки ярмаркам та презентаціям докладно вивчають феномен популярності та створення іміджу у відвідувачів та фірм, представлених там, а також ведуть прямий збір інформації про прийняття потенційними споживачами товарів, цін як власних, так і конкуруючих товарів. Це є гарною можливістю для проведення якісних досліджень. Іншим аспектом вивчення є ринкові тенденції, тобто що відбувається на ринку та що має статися, і таким чином залишатися «на коні» [3].

«Горобина» вже є членом Сумської торгово-промислової палати. Отже, даному підприємству необхідно використовувати технічні й інші можливості ТПП України й торговельних представництв України за кордоном для організації презентації вітчизняної експортної продукції, проведення семінарів і симпозіумів.

На виставках та ярмарках можна зустріти й виробників сировини та необхідних матеріалів (наприклад, тари для алкогольної продукції ТОВ «Горобина» тощо).

Так, в Україні «Горобина» приймає участь у спеціалізованих виставках та конкурсах, як-то «Alco+Soft», «Сто кращих товарів України» і т.д. Міжнародна спеціалізована виставка індустрії напоїв Alco+Soft проходить щорічно та є дзеркалом галузі, відображаючи всі тенденції вітчизняного ринку алкогольної та безалкогольної продукції. Окрім даної виставки, Тиждень харчової промисловості, в рамках якого вона проходить, включає в себе й виставку харчового устаткування й технологій та пакувального устаткування й матеріалів [55].

Такі виставки мають на меті об'єднання на професійній основі фахівців з виробництва й реалізацію напоїв з метою ознайомлення з новими технологіями й устаткуванням, просування й популяризації нової продукції й торговельних марок. Фахівці галузі збираються тут, щоб зустрітися з колегами й партнерами, обговорити найбільш актуальні питання й вивчити кон'юнктуру ринку.

Слід зазначити, що в даному заході приймають участь фірми з Азербайджану, Іспанії, Італії, Латвії, Молдови, Польщі, Португалії, Росії, Туреччини й України.

Крім того, горілці "Сумська горобинова" - головному бренду торговельної марки "Горобина" - в 1998 році на світовому чемпіонаті спиртних напоїв у Чикаго (США) була присуджена золота медаль. Тому слід не зупинятися на цьому, а й ставати учасником закордонних виставок та дегустацій. Добре організований показ привабить пресу, яка створить йому рекламу: у результаті вивчення ринку збуту буде доповнено встановленням зв'язку з громадськістю.

Ще одним засобом СМК, а зокрема ВТЛ, є стимулювання збуту. Стимулювання збуту - це засіб маркетингових комунікацій, що використовує

безліч спонукальних методик у відношенні споживчої й торговельної аудиторії, щоб викликати специфічні вимірювані дії або реакції [6].

Цілі, що досягають прийомами стимулювання збуту, визначаються маркетинговими завданнями підприємства й характеристиками цільової аудиторії, на яку вони спрямовані. Основними завданнями й прийомами стимулювання збуту є:

- заходи стимулювання збуту, спрямовані на закордонного споживача (надання різного виду знижок, премій, поширення безкоштовних зразків і т.д.);

- прийоми стимулювання збуту, спрямовані на торговельних посередників. Основне завдання - заохотити збільшення обсягу збуту, стимулювати замовлення в максимальних за обсягом товарів партій на реалізацію й т.д.

Даний засіб маркетингових комунікацій дає додатковий стимул до дії, змінює співвідношення ціни та цінності продукції, що пропонується, підвищує частоту покупок. І, як і в будь-якому явищі присутні й негативні сторони стимулювання збуту, серед яких зменшення охоплення цільової аудиторії, тому що її значна частина буде чекати встановлення додаткових знижок, можливість знецінення бренду тощо.

Просуванню вітчизняної продукції на зовнішні ринки може сприяти зміцнення зв'язків з офіційними закордонними представництвами України за кордоном з метою проведення ними попередніх маркетингових досліджень, у тому числі у формі ознайомлення зацікавленої закордонної аудиторії із запланованою на експорт продукцією, консультування експортерів з питань закордонного законодавства, норм і правил поведінки на ринку стандартів, сертифікатів й ін. вимог до якості продукції, огляду зарубіжного ринку.

Крім того, останнім часом Інтернет надає величезні можливості для просування продукції у світових масштабах. На Заході Інтернет та Інтернет-реклама стали звичним явищем [53]. Але, на жаль, фахівці підприємства

«Горобина» мало знайомі з даною технологією й практично не користуються можливими перевагами.

Зараз Україна починає активно впроваджувати нові технології, за зразком західних і придумувати нові способи рекламування. З'являються рекламні мережі, що відповідають західним стандартам, але все-таки технічна відсталість середньостатистичного користувача гальмує розвиток нових технологій. Затримка поставки нового програмного забезпечення або небажання придбати його, не дають користувачеві можливості відчуті всю принадність нового віртуального світу, а низька пропускна здатність і ненадійність комунікаційних каналів ще більш призупиняє це впровадження.

Так, міжнародні маркетингові комунікації відрізняються від комунікацій у загальному значенні своєю цілеспрямованістю. Процес обміну інформацією обумовлений єдиною глобальною метою просування фірми і її товарів. І як висновок слід зазначити, що активне просування товару на закордонний ринок можливий завдяки використанню засобів системи маркетингових міжнародних комунікацій, таких як реклама, проведення виставок, стимулювання збуту. Це дозволить значно розширити збут за кордон та закріпити позитивний імідж підприємства.

ВИСНОВКИ

В умовах ринкових відносин планування є однією з найважливіших умов організації ефективної роботи підприємства. Планування охоплює всі основні сфери його виробничо-господарської діяльності - збут, фінанси, виробництво, закупівлі, наукові й проектні розробки, які тісно взаємозалежні. Звідси випливає необхідність ув'язування планування з маркетингом і контролем з метою постійного коректування показників виробництва й збуту слідом за змінами попиту на ринку. Планування асортименту - це перший й основний крок у стратегічному плануванні присутності фірми на зарубіжному ринку.

Товарна політика припускає певні цілеспрямовані дії товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обміркованих принципів поведіння. Вона покликана забезпечити поступовість рішень і заходів по формуванню асортименту і його управління; підтримці конкурентноздатності товарів на необхідному рівні; знаходженню для товарів оптимальних товарних ніш (сегментів).

Управління товарним асортиментом при виході на зарубіжний ринок є однією з найважливіших складових експортної товарної політики. Основними характеристиками при формуванні асортименту є широта, глибина, насиченість та гармонійність.

На сьогоднішній день сутність формування асортименту продукції полягає в плануванні фактично всіх видів діяльності, спрямованих на відбір продуктів для майбутнього виробництва й реалізації на ринку й на приведення характеристик цих продуктів у відповідність із вимогами споживачів.

Товарний асортимент - це група товарів, пов'язаних між собою або у силу схожості їх функціонування, або в силу того, що вони продаються одним і тим же групам клієнтів, або через одні й ті ж типи торгових закладів,

або в рамках одного і того ж діапазону цін. Сукупність номенклатурних груп підприємства, або товарну номенклатуру, можна охарактеризувати з точки зору її широти, насиченості, глибини та гармонійності.

Процес управління експортним товарним асортиментом є багатоступінчатим та включає такі етапи як аналіз ринку і структури попиту, фінансовий аналіз розроблених пропозицій і затвердження остаточного варіанту структури асортименту. Для управління товарним асортиментом необхідна інформація про сегменти зарубіжних ринків, товари, купівельних переваги, динаміку цін. Ці дані потрібні для визначення умов беззбиткової роботи й керування сукупним прибутком, а також прогнозування можливих вкладень власних засобів компанії в розвиток бізнесу за кордоном. В основі формування асортиментної політики підприємства лежить той факт, що кожен товар в асортименті в тому або іншому ступені впливає на імідж та фінансовий стан компанії.

Згідно з практикою компаній, які виходять на міжнародний ринок, використовується ряд методів щодо аналізу й формування товарного асортименту. Для цього доцільно використовувати методи, запропоновані Ф. Котлером, Е. Дихтлем й Х. Хершгенем, П. С. Зав'яловим, цікавим є й розгляд матриці Маркона. Зазначені методики відрізняються між собою, тому дають досить повну уяву про формування товарного асортименту.

ТОВ «Горобина» є сучасним підприємством, яке випускає якісну лікєро-горілочану продукцію під однойменною торгівельною маркою, що виробляється у найкращих традиціях й по знаменитим рецептурам.

ТОВ «Горобина» є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності України, проте підприємство не досить активно діє в напрямку пошуку іноземних покупців лікєро-горілочаної продукції. Але все-таки підприємство має налагоджені зовнішньоекономічні стосунки з приводу імпорту обладнання та устаткування та експорту власної продукції (Італія, Греція).

Основними постачальниками обладнання та матеріалів, що імпортується на «Горобину», є підприємства не тільки країн Європи (Росія, Італія, ФРН), а й Америки.

На підприємстві функції по управлінню ЗЕД беруть на себе відділ постачання та відділ маркетингу та збуту. Отже, в разі закордонних замовлень лікєро-горілчаної продукції відповідальними є менеджери відділу збуту, а в разі поставок сировини або обладнання з-за кордону – менеджери відділу постачання.

На підприємстві ТОВ «Горобина» управлінням асортименту займається відділ збуту та маркетингу, а також планово-економічний відділ. Експортний асортимент не дуже широкий – за кордон продаються лише «Сумська горобинова», «Недригайлівська», «Сумська особлива», «Українська з перцем».

Загалом же, товари, що виробляються на підприємстві, поділені на групи за принципом схожості їх складу. Ці групи товарів є асортиментними і в сукупності являють собою товарну номенклатуру ТОВ «Горобина». Широта товарної номенклатури представлена такими асортиментними групами товарів: 1) горілка та гіркі настойки; 2) вина плодово-ягідні ароматні міцністю 20%; 3) вина плодово-ягідні ароматні міцністю 16%; 4) міцні медові настойки. Насиченість товарної номенклатури – від 5 до 11 позицій в кожній групі.

Однією з найголовніших проблем ТОВ «Горобина» є незначна увага до аналізу та дослідження закордонних ринків, пошуку нових ринків збуту. До того ж іноземні споживачі не знайомі з торговельною маркою «Горобина», адже підприємство не розвиває систему міжнародних маркетингових комунікацій.

Необхідно проводити аналіз закордонних ринків, що допоможе виявити параметри ринку, смаки й уподобання місцевих споживачів, основних конкурентів у галузі й оцінити загальний рівень конкуренції,

вивчити подібні місцеві товари, а також місце власного товару серед існуючого асортименту.

Подолати проблему низької поінформованості про зарубіжні ринки необхідно шляхом проведення досліджень, вивчення ринків можливого збуту продукції, адже споживачі кожної країни мають різні смаки та вподобання.

Врахувавши смакові вподобання деяких країн, можна експортувати у Південну Європу, наприклад, горілку «Гусарську», «Сумську горобинову», «Козацький вал», медовухи, де популярною стає солодкі алкогольні напої. У Великобританії підходящою для експорту стане «Сумська особлива» з лимонним смаком, а у США продовжувати поставляти «Сумську горобинову».

Огляд закордонних ринків ТОВ «Горобина» може здійснити самостійно, або з допомогою ТПП, торговельних представництв України за кордоном, ДІАЦ "ДЕРЖЗОВНІШНІНФОРМ" тощо.

Для проведення аналізу та дослідження ринків на даному підприємстві доцільно буде призначити конкретну відповідальну особу, попередньо провівши підвищення її кваліфікації. Навчання персоналу ознайомить працівників з новими методами та моделями здійснення управління товарним асортиментом при виході на зарубіжні ринки.

Для ефективного просування продукції ТОВ «Горобина» за кордон слід активно використовувати засоби системи міжнародної маркетингової комунікації, а саме рекламу на телебаченні, в Інтернеті, у спеціалізованих виданнях, стимулювання збуту, участь у виставках, проведення дегустацій. Маркетингові комунікації спрямовані на інформування, переконання і нагадування цільовій аудиторії про свої товари, стимулювання їх збуту, створення позитивного іміджу фірми у суспільстві та налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків між підприємством і громадськістю, а також оцінювання ринкової ситуації через зворотний інформаційний потік з метою адаптації цілей фірми до ситуації, яка склалася.

Особливу увагу слід приділити участі у виставках та міжнародних форумах, що надасть можливість ознайомити зарубіжного споживача у короткий час з асортиментом «Горобини», співставити ціни та навіть переконатися у відмінних смакових якостях.

Слід пам'ятати, що у міжнародному маркетингу витрати на рекламу грають незрівнянно більшу роль, аніж у національній економіці. Проте міжнародна реклама має свою специфіку, але в цілому цілі, принципи й засоби рекламування товарів на світовому ринку в багатьох випадках ті ж, що й у внутрішній торгівлі.

Таким чином, запропоновані в дипломній роботі шляхи подолання проблем недосконалості механізму управління товарним асортиментом допоможуть уникнути недосконалості організації процесу, що розглядається, на ТОВ «Горобина».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про заходи щодо вдосконалення кон'юнктурно-цінової політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності: Указ Президента України від 10.02.96 № 124/96 // Урядовий кур'єр. – 1996. – 13 лютого. – С.9.
2. Азарян Е.М. Международный маркетинг. – 3-е издание. – Харьков: Студцентр, 2003. – с.94.
3. Академия рынка: маркетинг. Пер. с фр. А. ДАЙАН, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др. Науч. Ред. А.Г. Худокормов. – М.: Экономика, 1993. – 572 с.
4. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов/Под ред. Г. Л. Багиева.— М.: ОАО «Изд-во "Экономика"», 1999.—703 с.
5. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 219 с.
6. Бернетт Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации интегрированный подход: Пер. С англ.. – СПб: Питер, 2001. - 864 с.
7. Бондаренко И.В., Дубницкий В.И. Современный маркетинг: Учебное пособие. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2001. – 354 с.
8. Браницкая И. Обзор украинского рынка водки: Исследования компании PR Service// Russian food&drinks market magazine. – 2007. - № 1. – С. 6-7.
9. Бузкова Е. . Ассортимент: методы анализа и практические советы. – СПб: Питер Пресс, 2006. – 176 с.
10. Ващекин Н.П. Маркетинг: Учебник.— М.: ФБК-Пресс, 2004.—312 с.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. –Київ: Лібра, 2004.—712 с.
12. Гейлер Г. В. Ассортиментная политика на рынке товаров народного потребления, КЭЖН., 1999. – 215 с.
13. Горбунова Н.А. сущность и отличительные особенности btl-технологии как элемента маркетинговых коммуникаций: Матеріали конференції http://science-bsea.narod.ru/2006/ekonom_2006/

14. Грэм Дж. П. Анализ зарубежных рынков // Финансовый директор, № 7, 2006 г. – С. 25-28.
15. Дамінов П.А. Огляд підприємств Сумщини. // Ділові новини. Вісник Сумської ТПП. – 2007 – С. 30-31.
16. Денисенков В. Обзор рынка водки и ликероводочных изделий // Бизнес, № 46, 2003 г.
17. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга. – 2-е изд. – М.; СПб; К., 2000. – 254 с.
18. Диксон П.Р. Управление маркетингом. -Москва: ЗАО "Издательство БИНОМ", 2001 - 560 с.
19. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие / Пер. с нем. – М.: Высшая школа, 1995. – 255 с.
20. Дробиз В. Особенности ситуации на рынке импортного алкоголя в России: Исследования Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя «ЦИФРРА»// Russian food&drinks market magazine. – 2007. - № 3. – С. 6-8.
21. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. – М.: Международные отношения, 1989. – 415 с.
22. Канищенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: Навчальний посібник. – 2-ге вид., переробл. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 200. – 152 с.
23. Ковалев А.И. Маркетинговый анализ М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. -167 с.
24. Комаха А. Ассортиментная политика // Финансовый директор, № 3, 2001. - с. 74-78.
25. Коновалова Т. Ю. Ассортимент и качество, М., 2000. – 150 с.
26. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. – СПб: Корона, 1994. – 736 с.
27. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. - СПб: Питер Ком, 1998. - 559 с.

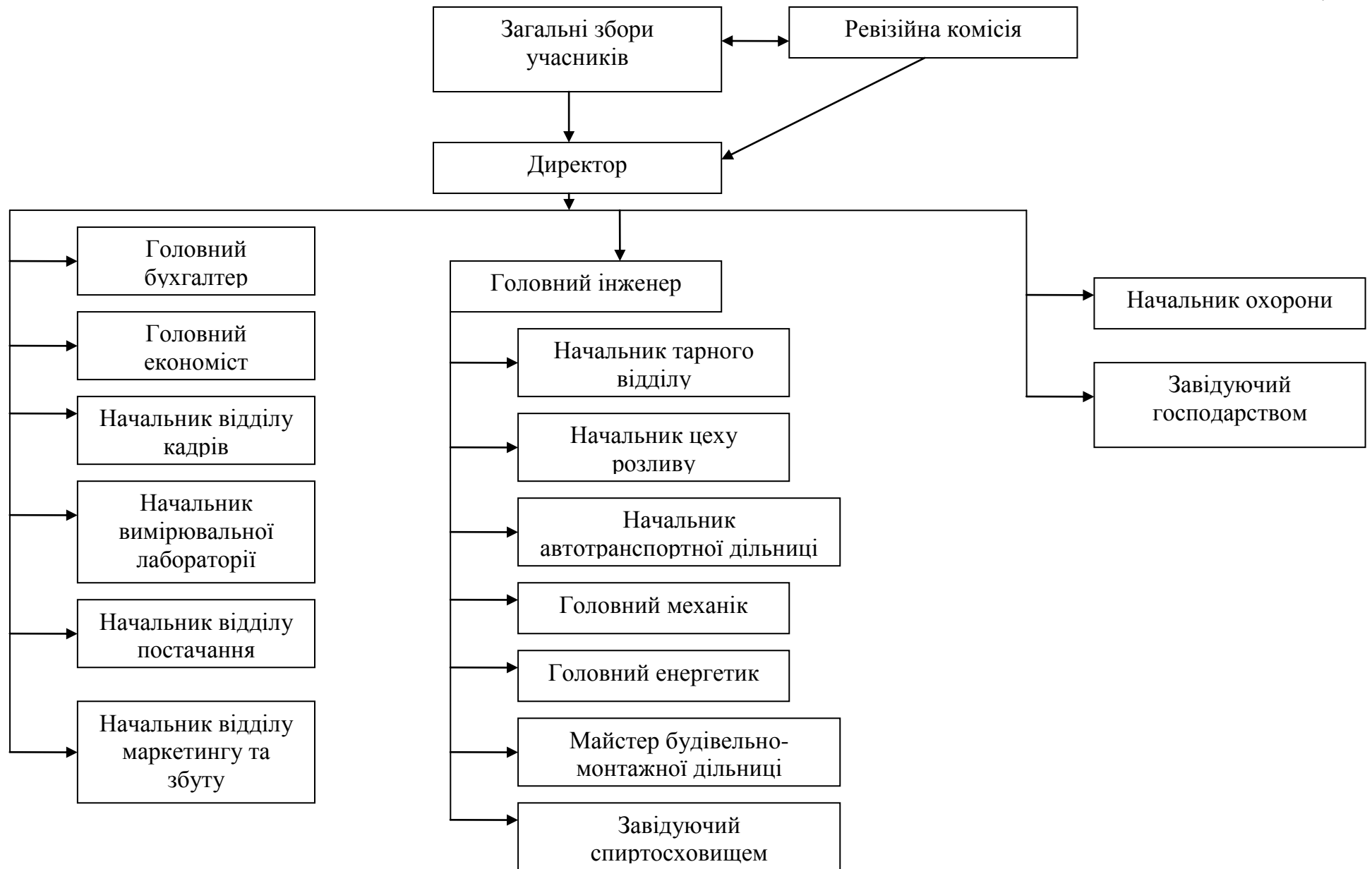
28. Кочеткова А. Что такое BTL? // Лаборатория рекламы, маркетинга и PR/ - 2004/ - №3. – С. 23-25.
29. Крапивин А. А., Сусанова А. Ж. Стратегический маркетинг. - М.: Економ. 2005 – 621 с.
30. Круглова, М. Г. Курс лекций по маркетингу / М. Г. Круглова. - М., 2001. - 120 с.
31. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Практикум по маркетингу. М.: Банки и биржи, 1999. – 240 с.
32. Лазаренко А. BTL: мистецтво спокушання споживчих мас // Дзеркало тижня/Гроші, № 26 (501), 2004. – с.15-16.
33. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. - СПб. : Наука, 1996.- 589 с.
34. Маджаро С. Международный маркетинг. – М.; Международные отношения. 1979. - 123 с.
35. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности / Под ред. Завьялова и др.. – М.: 1990. – 223 с.
36. Маркетинговий менеджмент Навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К.: Знання, 2004. — 354 с.
37. Менеджмент для магистров: Учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. А.А. Епифанова, д.э.н., проф. С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. - 762 с.
38. Моисеев В.А. Паблик рилейшнз: Теория и практика. - М.: Омега-Л, 2001. - 2-е изд. - 375 с.
39. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. – 350 с.
40. Мороз Л.А., Чухрай Н.И. Маркетинг: Підручник.— 2-е вид. — Львів: ІНТЕЛЕКТ+, 2002. — 244 с.
41. Музыкант В.Л. Рекламные и PR-технологии в бизнесе, коммерции, политике. – М.: Армада-пресс, 2001. – 686 с.
42. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта: Учеб. пособие / В.Н. Наумов; СПбУЭФ. – СПб., 1999. – 77 с.

43. Окунев М. Внешнеторговый рынок водки Украины. Исследования независимых экспертов // Russian food&drinks market magazine. – 2007. - № 8. – С. 6-7.
44. Пашкус Ю.В., Мисько О.Н. Введение в бизнес (практ.пособие для предпринимателей) М.: «Северо-Запад», 1991. – 303 с.
45. Песоцкий Е.. Современная реклама: Теория и практика. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2001.- 315с.
46. Предприятие на внешних рынках: Внешнеторговое дело: Учебник / Под ред. С. И. Долгова, И.И. Кретьова. – М.: Издательство БЕК, 1997. –784 с.
47. Примак Т.О. Маркетинг: Навч. Посіб. – К.: МАУП, 2004. – 228 с.
48. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2000. - 460 с.
49. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 256 с.
50. Ценообразование / Под ред. Г.А. Тактарова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
51. Шевченко Л.С. Введение в маркетинг: Учебно-практическое пособие. – Харьков: Консул, 2000. – 456 с.
52. Савинкин А. Как оптимизировать ассортимент // Финансовый директор, № 5, 2004 г. – С. 28-31.
53. Холмогоров В. Интернет-маркетинг. Краткий курс. СПб: Питер, 2001. - 120 с.
54. Янковский Н.А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса: Монография. – Д.: Донеччина, 2000. – 152 с.
55. <http://www.ассо.ua/index.html> - Офіційний сайт Виставкового центру Акко Інтернешнл.
56. www.gorobina.sumy.ua – Офіційний сайт підприємства ТОВ «Горобина».

57. <http://www.sovat.com.ua/> - офіційний сайт української асоціації "Союз оптовиків і виробників алкоголю й тютюну"

58. www.ukrstat.gov.ua/ ДЕРЖКОМСТАТ - дані про динаміку експорту за 1994-2007 рр.

ДОДАТКИ



ДОДАТОК А. Організаційна схема управлінської структури ВАТ «Горобина»

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати за 2004 – 2006 рр.
(тис. грн.)

Стаття	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Чистий дохід (виручка) від ре- алізації продукції	608,5	785,1	766,3
Чистий прибуток (збиток)	26,5	8,2	-5,8
Чистий прибуток (збиток) до оподаткування	35,4	13,2	-4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	60523	68516	114914