

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“03” грудня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Волкової Анни Вячеславівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Формування асортиментного портфеля підприємства»
керівник роботи Петухова О.М., д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.09.2025 р. № 643-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 30.01.2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки Вступ. Розділ 1. «Теоретико-методичні засади формування асортиментного портфеля підприємства». Розділ 2. «Дослідження процесу формування асортиментного портфеля ТОВ «НОВУС УКРАЇНА». Розділ 3. «Розроблення пропозицій щодо удосконалення формування асортиментного портфеля ТОВ «НОВУС УКРАЇНА». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники господарської діяльності ТОВ «НОВУС Україна»; Ширина та глибина асортименту; Розподіл виручки від товарних груп за категоріями ТОВ НОВУС Україна; Адаптована матриця БКГ за 2023 рік; Адаптована матриця БКГ за 2024 рік; Структура асортиментного портфеля ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» за квадрантами матриці БКГ; Витрати на впровадження інтеграції з Zakaz.ua та диджитал-просування; Очікувані результати від впровадження заходу; Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання 03.12.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09. 2025 - 08.09.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.09.2025 - 15.09.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні засади формування асортиментного портфеля підприємства»	16.10.2025 - 30.10.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження процесу формування асортиментного портфеля ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	07.11.2025- 27.11.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3«Розроблення пропозицій щодо удосконалення формування асортиментного портфеля ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».	02.12.2025 - 17.12.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	10.01.2026- 20.01.2026	Виконано
7.	Оформлення роботи	25.01.2026- 29.01.2026	Виконано

Здобувачка _____ **Анна ВОЛКОВА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Ольга ПЕТУХОВА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» досліджено процес формування та управління асортиментним портфелем підприємства на прикладі ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» та розроблено напрями його оптимізації в умовах розвитку цифрових каналів збуту.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади формування асортиментного портфеля підприємства, визначено його сутність і значення в системі управління, систематизовано основні підходи та методи управління асортиментом, а також розглянуто показники оцінювання ефективності асортиментної політики.

У другому розділі надано загальну характеристику діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» та проведено аналіз основних показників господарської діяльності підприємства за 2023–2024 роки. Досліджено структуру асортиментного портфеля торговельної мережі, здійснено оцінювання динаміки обсягів продажу за основними товарними категоріями та проведено аналіз асортиментного портфеля з використанням матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ).

У третьому розділі визначено напрями оптимізації асортиментного портфеля підприємства та запропоновано захід щодо розвитку мобільного застосунку шляхом інтеграції з сервісом онлайн-доставки Zakaz.ua. Проведено оцінку впливу запропонованого заходу на показники діяльності підприємства та обґрунтовано його доцільність з позицій підвищення ефективності управління асортиментним портфелем.

Ключові слова: асортиментний портфель, асортиментна політика, оптимізація асортименту, управління асортиментом, матриця БКГ, онлайн-канали збуту, мобільний застосунок, ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність асортиментного портфеля та його значення в системі управління підприємством.....	10
1.2. Чинники, що впливають на формування асортиментного портфеля підприємства	12
1.3. Методичні підходи до формування асортиментного портфеля підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	26
2.1. Загальна характеристика підприємства	26
2.2. Оцінювання складу та структури асортименту продукції ТОВ «НОВУС» ...	34
2.3. Аналіз асортиментного портфеля та оцінювання позицій асортиментних груп ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».....	47
3.1. Напрями оптимізації структури асортиментного портфеля підприємства...	47
3.2. Оптимізація асортиментного портфеля підприємства шляхом інтеграції мобільного застосунку з Zakaz.ua.....	51
3.3. Оцінка впливу запропонованого заходу на показники діяльності підприємства.....	60
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної ринкової економіки проблема ефективного формування та управління асортиментним портфелем підприємства набуває особливої актуальності. Посилення конкуренції на ринку роздрібною торгівлі, зростання вимог споживачів до якості, різноманітності та доступності товарів, а також динамічні зміни споживчих уподобань зумовлюють необхідність постійного удосконалення підходів до формування асортименту. За таких умов саме асортиментний портфель виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільних ринкових позицій та фінансової результативності підприємства.

Рационально сформований асортиментний портфель дозволяє підприємству максимально відповідати потребам цільових споживачів, ефективно використовувати ресурси та знижувати ризики, пов'язані з коливанням попиту. Водночас недосконале управління асортиментом може призводити до зниження обсягів продажу, накопичення низькооборотних товарів і втрати конкурентних переваг, навіть за наявності розвиненої торговельної мережі та відомого бренду.

Актуальність дослідження посилюється також впливом цифровізації торгівлі та зростанням ролі онлайн-каналів збуту. Сучасні споживачі дедалі частіше здійснюють вибір товарів у цифровому середовищі, що змінює підходи до формування та оцінювання асортиментного портфеля. У таких умовах підприємства змушені враховувати не лише фізичну присутність товарів у торговому залі, але й ефективність їх представлення та реалізації в онлайн-каналах. Це зумовлює необхідність поєднання традиційних методів управління асортиментом із сучасними інструментами цифрового розвитку.

Особливої уваги потребує проблема оптимізації асортиментного портфеля торговельних мереж в умовах високої конкуренції на ринку продовольчого рітейлу України. Саме тому дослідження процесів формування асортиментного

портфеля на прикладі ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» є актуальним і практично значущим.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та методичні засади формування асортиментного портфеля підприємства висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження асортиментної політики та управління товарним портфелем зробили Ф. Котлер, Г. К. Фордена, Дж. А. Прайс. У їхніх працях розглядаються сутність асортиментного портфеля, принципи його формування, методи аналізу та оцінювання ефективності асортиментної політики.

Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації класичних методів аналізу асортиментного портфеля до умов цифровізації торгівлі, а також впливу онлайн-каналів збуту на структуру та ефективність асортименту торговельних підприємств. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад формування асортиментного портфеля підприємства та розробка пропозицій щодо його оптимізації на прикладі ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Для досягнення поставленої мети нами було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- розкрити сутність асортиментного портфеля та його значення в системі управління підприємством;
- дослідити методичні підходи до формування асортиментного портфеля підприємства;
- систематизувати методи оцінювання ефективності асортиментної політики;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»;
- проаналізувати основні показники господарської діяльності підприємства за 2023–2024 роки;

- дослідити структуру асортиментного портфеля підприємства та динаміку обсягів продажу за основними товарними категоріями;
- здійснити аналіз асортиментного портфеля підприємства з використанням матриці Бостонської консалтингової групи;
- розробити пропозиції щодо оптимізації асортиментного портфеля підприємства з урахуванням розвитку онлайн-каналів збуту;
- оцінити вплив запропонованого заходу на показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління асортиментним портфелем підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних інструментів управління асортиментним портфелем підприємства в умовах розвитку цифрових каналів збуту.

У процесі дослідження використовувалися такі методи: аналіз і синтез, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, графічні методи, матричний аналіз (матриця БКГ), аналіз фінансової та управлінської звітності підприємства, а також методи узагальнення та систематизації.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, підручники та навчальні посібники з маркетингу та асортиментної політики, офіційні матеріали та фінансова звітність ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», аналітичні публікації, матеріали професійних видань, а також ресурси мережі Internet.

Практична значущість. Значущість роботи полягає в можливості використання отриманих результатів і запропонованих рекомендацій у діяльності торговельних підприємств з метою підвищення ефективності управління асортиментним портфелем. Запропоновані підходи можуть бути використані для аналізу структури асортименту, оцінювання товарних категорій та обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації асортиментної політики.

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг – 72 сторінках. Робота містить 9 таблиць та 4 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність асортиментного портфеля та його значення в системі управління підприємством

Асортиментний портфель є не тільки набором товарів, які пропонуються компанією на ринку, але й важливим інструментом стратегічного управління, оскільки він визначає різноманітність та рівень задоволення потреб споживачів. Формування асортименту є стратегічним завданням, яке дозволяє компанії зберігати конкурентні позиції, забезпечувати стабільність фінансових результатів і активно реагувати на зміни в ринкових умовах.

Згідно з Ф. Котлером, асортиментний портфель - це сукупність усіх товарів підприємства, що виробляються та реалізуються з метою задоволення різноманітних потреб споживачів. Котлер акцентує увагу на тому, що асортимент повинен бути динамічним і гнучким, оскільки ринкові умови і споживчі переваги постійно змінюються. Формування асортименту потребує не тільки розширення його ширини, але й постійного аналізу і коригування структури відповідно до змін на ринку, зокрема впливу кон'юнктури та еволюції споживчих уподобань [1, с. 24].

Визначення асортиментного портфеля часто варіюється в залежності від підходу. Наприклад, Г. К. Форден трактує його як комплекс товарних позицій, що дає підприємству можливість одночасно поєднувати різні стратегії отримання прибутку та управління ризиками. Важливим є те, що правильно сформований асортимент дає змогу підприємству забезпечити фінансову стабільність за допомогою диверсифікації. Це дозволяє знизити залежність від будь-яких непередбачених змін попиту на окремі товарні групи [2, с. 49].

Згідно з Дж. А. Прайсом, асортиментний портфель - це структурована сукупність товарів, яка визначає стратегію підприємства в задоволенні потреб

конкретних сегментів ринку. Прайс вказує, що ефективне управління асортиментом потребує раціонального співвідношення між товарами різних категорій. Занадто велике розширення асортименту може призвести до не виправданого ускладнення управління та зниження ефективності діяльності підприємства, а його недостатня різноманітність обмежує здатність компанії будувати конкурентні переваги [3, с. 23].

Розгляд асортиментного портфеля як стратегічного інструмента управління дозволяє підкреслити його функціональну роль у забезпеченні стійкості підприємства. Маючи відповідно збалансований асортимент, підприємство здатне мінімізувати фінансові ризики, досягати конкурентних переваг та підтримувати стабільність в умовах зовнішніх і внутрішніх змін.

Широта - кількість товарних груп або продуктових ліній, що входять у загальну структуру асортименту. Широкий асортимент дає змогу підприємству охоплювати більше ринкових сегментів і відповідати на різноманітні потреби споживачів.

Глибина - кількість варіантів (різновидів) товарів у межах однієї товарної групи. Важливою умовою є оптимізація глибини асортименту, оскільки надмірна кількість варіантів може призвести до витрат часу на управління, але її недолік - обмежує вибір для покупців.

Гармонійність - рівень взаємозв'язку між різними товарними групами. Гармонійність асортиментного портфеля дозволяє забезпечити цілісність маркетингової стратегії і організувати ефективний взаємозв'язок між товарами, орієнтуючи їх на спільну цільову аудиторію, що підвищує ефективність продажу.

Висота - середній рівень цін на товари в межах товарної групи. Зазначена характеристика впливає на фінансову стабільність підприємства та його здатність адаптуватися до коливань економічної ситуації.

Стабільність - підтримка постійної наявності товарів усіх груп, підгруп, видів і різновидів, що повинні бути представлені в торговому просторі підприємства. Висока стабільність асортименту дозволяє підприємству

запобігати дефіциту товарів, що в свою чергу сприяє збереженню лояльності споживачів.

Узагальнюючи розглянуті підходи, у межах даного дослідження під асортиментним портфелем підприємства розуміється структурована сукупність товарних груп і позицій, що пропонуються підприємством на ринку з метою задоволення потреб цільових споживачів та досягнення стратегічних цілей компанії. Асортиментний портфель характеризується такими параметрами, як ширина (кількість товарних груп), глибина (варіативність у межах кожної групи), гармонійність (взаємозв'язок між групами), висота (ціновий рівень) та стабільність (постійність присутності товарів). Ефективно сформований асортиментний портфель забезпечує баланс між товарами різних категорій, дозволяє диверсифікувати ризики, адаптуватися до змін споживчого попиту та підтримувати конкурентні переваги підприємства в довгостроковій перспективі. Таким чином, асортиментний портфель є не лише набором товарів, а й стратегічним інструментом управління підприємством, що визначає його позиціонування на ринку, фінансову стабільність та здатність до розвитку в умовах динамічного конкурентного середовища.

Асортиментна політика є основою формування та управління асортиментним портфелем підприємства. Вона впливає на рівень задоволення потреб споживачів, збалансованість доходів та наявність конкурентних переваг. Раціонально сформована асортиментна політика забезпечує формування іміджу бренду та чітке позиціонування товарів на ринку, що у свою чергу стимулює стабільні продажі в майбутньому. Це також дозволяє підприємству підтримувати фінансову стійкість і знижувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту на певні категорії товарів.

Асортиментний портфель повинен постійно адаптуватися до зміни попиту, нових технологій та зміщення трендів на ринку. Саме тому стратегічне управління асортиментом - це не лише реагування на поточні потреби споживачів, а й проактивне управління через постійний моніторинг ринкових умов і передбачення змін у споживчій поведінці.

Загалом, управління асортиментним портфелем є одним з ключових інструментів стратегічного управління підприємством. Воно дозволяє не лише задовольняти потреби споживачів, а й досягати конкурентних переваг, забезпечувати фінансову стабільність та мінімізувати фінансові ризики. Збалансована структура асортименту, яка враховує ширину, глибину, гармонійність, висоту та стабільність товарів, є важливою складовою маркетингової стратегії і має вирішальний вплив на успіх підприємства на ринку.

1.2 Чинники, що впливають на формування асортиментного портфеля підприємства

Формування товарного асортименту підприємства залежить від безлічі чинників - від ситуації на ринку до внутрішніх цілей компанії. На практиці важливо враховувати як зовнішнє середовище (постачальники, конкуренти, поведінка споживачів), так і внутрішні можливості (площа торгової точки, логістика, складські запаси, політика закупівель).

Грамотна діяльність із формування асортименту передбачає постійний аналіз даних: які товари користуються попитом, які категорії приносять найбільший прибуток, які позиції потребують перегляду. Це дозволяє вибудовувати асортимент не інтуїтивно, а за чіткою структурою, орієнтованою на ефективність і стабільність бізнесу [9].

Зміни в товарному асортименті підприємства виникають внаслідок численних зовнішніх та внутрішніх чинників, які тісно взаємодіють між собою та визначають стратегію розвитку підприємства. Однією з основних причин змін є змінювані потреби споживачів, що безпосередньо впливають на попит на конкретні товарні позиції. Пошук нових ринкових можливостей, зміна споживчих вподобань, розвиток нових соціокультурних тенденцій або навіть зміна рівня доходів певних груп покупців вимагають постійного оновлення товарного асортименту. Коли попит на окремі товари зменшується або

змінюються пріоритети споживачів, підприємство змушене коригувати свій асортимент, щоб залишатися конкурентоспроможним і задовольняти нові вимоги ринку.

Ефективність політики формування асортименту значною мірою залежить від комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників, які визначають потенціал компанії у створенні конкурентоспроможного набору продукції. Як зазначає Ф. Котлер, «оптимізація асортименту є ключем до утримання ринкової частки та адаптації до змін у споживчому попиті» [10]. Отже, вивчення цих чинників стає основою для покращення загальної продуктивності бізнесу.

Серед зовнішніх чинників, що впливають на асортиментний портфель (рис. 1.1), можна виділити такі:

1. Споживчий попит та поведінка покупців. Характеристики поведінки клієнтів суттєво впливають на обсяг, склад та характеристики асортименту. Сегментація споживачів за віковими групами, рівнями доходів чи способами життя вимагає розробки різноманітних товарних груп. Актуальні тенденції в поведінці покупців, такі як акцент на екологічність, здорове харчування, зручність у використанні чи збільшення інтересу до преміум-продуктів, спонукають компанії коригувати свою асортиментну стратегію. За словами А. Стасевич, «споживчі тренди виступають драйверами трансформації товарного портфеля» [11].

2. Конкурентне середовище. Ринкова структура та посилення конкуренції є одними з найвагоміших зовнішніх впливів. У висококонкурентних умовах бізнесу доводиться розширювати асортимент для диференціації продукції та уникнення прямого суперництва. Як підкреслює А. Уляшева, «у середовищі з високою конкуренцією підприємства частіше оновлюють асортимент та впроваджують інновації, оскільки це є необхідною умовою утримання споживача» [12]. Водночас у монопольних ситуаціях асортимент часто лишається незмінним.

3. Макроекономічні умови. Загальна економічна обстановка в країні встановлює ключові принципи асортиментної політики. Під час економічного

падіння фірми зосереджуються на базових товарах, тоді як у фазах зростання - розширюють пропозицію, вводять новинки та орієнтуються на преміум-сегмент. Фактори на кшталт інфляції, валютних коливань чи змін у купівельній спроможності населення також формують стан асортименту. Наприклад, зростання цін на імпортовану сировину може спричинити виключення з портфеля тих товарів, виробництво яких стає нерентабельним.

4. Технологічний розвиток ринку. Інновації в технологіях відкривають шляхи для появи нових товарів та модернізації наявних. Введення свіжих матеріалів чи методів виробництва може істотно збагачувати асортимент. Компанії, які ігнорують технологічні нововведення, ризикують відставати від суперників, що оперативніше адаптують свої продуктові лінійки. Технологічний прогрес особливо важливий для оновлення асортименту в харчовій галузі, де впроваджуються нові варіанти, як-от безлактозні, високобілкові чи функціональні продукти.

5. Державне регулювання та законодавчі вимоги. Нормативно-правове поле може як розширювати, так і обмежувати опції для асортиментної політики. Вимоги щодо санітарних норм, маркування чи заборони на певні компоненти безпосередньо впливають на випуск конкретних товарів. Державні ініціативи з підтримки інновацій можуть стимулювати розширення портфеля. З іншого боку, надмірне регулювання іноді призводить до скорочення асортименту через зростання витрат.

Внутрішні чинники відіграють вирішальну роль у формуванні асортиментного портфеля підприємства, оскільки саме вони визначають реальні можливості компанії реалізувати ту чи іншу асортиментну стратегію, враховуючи наявні ресурси, обмеження та сильні сторони (рис. 1.1). На відміну від зовнішніх факторів, які створюють ринкові умови та тиск, внутрішні чинники перебувають під безпосереднім контролем менеджменту й дозволяють компанії не лише реагувати на зміни, а й активно формувати власну асортиментну пропозицію. До основних внутрішніх факторів належать:

1. Виробничо-технологічні можливості підприємства. Рівень технічної оснащеності, ступінь автоматизації процесів, гнучкість виробничих ліній безпосередньо впливають на те, наскільки широко та швидко підприємство може змінювати асортимент. Сучасні дослідження вказують, що високий рівень автоматизації дозволяє «скорочувати виробничі цикли та оперативно змінювати структуру асортименту залежно від попиту» [16]. У разі обмеженості потужностей компанія змушена зосереджуватися на найрентабельніших позиціях, що призводить до звуження асортименту. Навпаки, наявність сучасного обладнання сприяє введенню нових товарних ліній та створенню унікальних продуктів.

2. Фінансово-економічний стан підприємства. Рівень прибутковості, доступність інвестиційних ресурсів та загальна фінансова стабільність визначають можливості для розвитку асортименту. Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен, «інвестиційна стратегія підприємства визначає його здатність адаптувати асортимент до динаміки попиту та конкурентного тиску» [13]. Підприємства з сильним фінансовим становищем можуть дозволити собі витрати на дослідження ринку, розробку новинок, оновлення обладнання та активне просування. При обмежених ресурсах асортимент зазвичай спрощується, концентруючись на товарах з найбільшою маржею, а інноваційні продукти часто відкладаються через високу собівартість.

3. Маркетингові можливості підприємства. Ефективність маркетингової діяльності, розвиненість каналів збуту, якість комунікацій з клієнтами та рівень аналітичної роботи безпосередньо впливають на формування та підтримку асортименту. За висновками У. Балик, компанії з розгалуженою системою дистрибуції мають змогу ефективно просувати ширший асортимент, тоді як обмежені канали продажу змушують спрощувати товарний портфель [14]. Регулярне проведення маркетингових досліджень дозволяє своєчасно виявляти зміни в потребах споживачів і відповідно коригувати асортиментну політику. Без якісної аналітики асортиментна стратегія стає несистемною та малоефективною.

4. Кадровий потенціал та організаційна структура. Рівень кваліфікації працівників, зокрема маркетологів, технологів, менеджерів з продуктів та керівного складу, визначає здатність підприємства створювати та впроваджувати сучасний асортимент. Висококваліфіковані фахівці дозволяють швидко розробляти новинки, впроваджувати інноваційні підходи та проводити глибокий аналіз ринку. Дослідники підкреслюють, що «організаційна культура, орієнтована на інновації, сприяє розширенню асортиментної лінійки та підвищує її гнучкість» [12]. Бюрократизована структура, навпаки, уповільнює реакцію на ринкові зміни та ускладнює оновлення портфеля.

5. Логістичні та інфраструктурні можливості. Якість логістичної системи, стабільність постачання сировини та матеріалів, здатність забезпечувати належні умови зберігання та транспортування суттєво впливають на те, які товари можуть бути включені до асортименту. Підприємства з надійними логістичними ланцюгами можуть пропонувати ширший вибір, включаючи продукти з особливими вимогами до умов зберігання (наприклад, свіжі продукти або заморожені товари). Сезонність, перебої в постачанні чи високі транспортні витрати часто змушують скорочувати асортимент і відмовлятися від перспективних позицій.

6. Соціальні та екологічні орієнтири підприємства. Хоча ці чинники мають опосередкований характер, у сучасних умовах вони набувають значної ваги. Зростання уваги споживачів до екологічності, відповідального виробництва та соціальних цінностей спонукає компанії переглядати рецептури, відмовлятися від шкідливих компонентів, вводити органічні, натуральні чи функціональні продукти. Ігнорування цих тенденцій може призвести до втрати лояльності клієнтів, погіршення іміджу та конкурентних позицій, тоді як активна соціальна та екологічна відповідальність, навпаки, стає потужним інструментом диференціації асортименту та підвищення його привабливості.

Нижче, наведено рисунок 1.1, який містить в собі скорочений перелік перерахованих чинників.

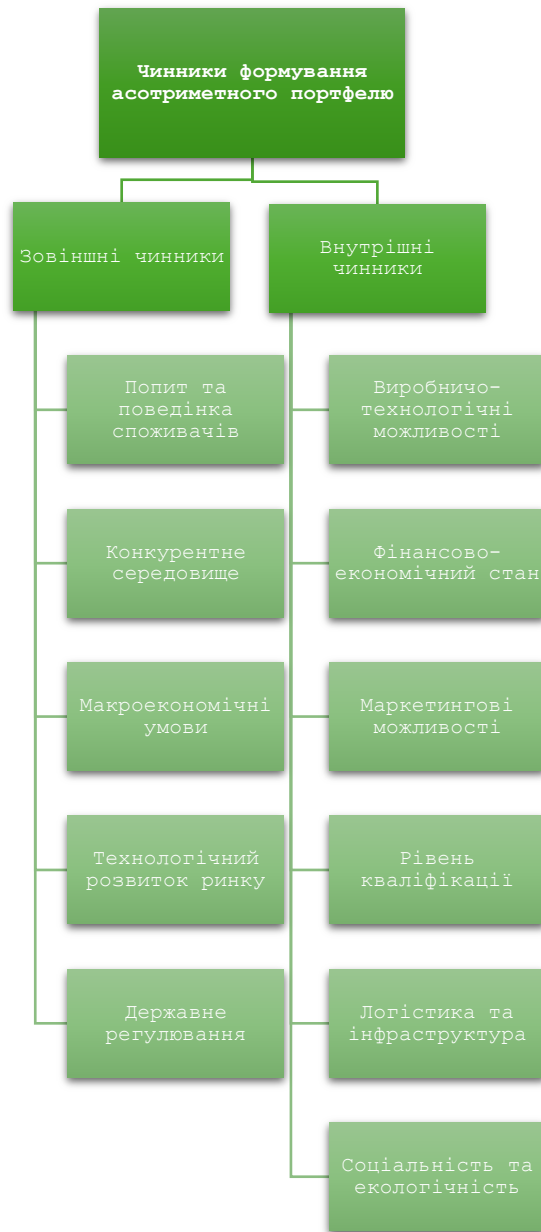


Рис. 1.1 Чинники формування асортиментного портфелю

Джерело: сформовано автором на основі [15-20]

Внутрішні чинники відіграють вирішальну роль у формуванні асортиментного портфелю підприємства, оскільки саме вони визначають реальні можливості компанії реалізувати ту чи іншу асортиментну стратегію (рис. 1.1). До основних внутрішніх факторів належать:

7. Виробничо-технологічні можливості підприємства. Рівень технічної оснащеності, ступінь автоматизації процесів, гнучкість виробничих ліній безпосередньо впливають на те, наскільки широко та швидко підприємство може

змінювати асортимент. Сучасні дослідження вказують, що високий рівень автоматизації дозволяє «скорочувати виробничі цикли та оперативно змінювати структуру асортименту залежно від попиту» [16]. У разі обмеженості потужностей компанія змушена зосереджуватися на найрентабельніших позиціях, що призводить до звуження асортименту. Навпаки, наявність сучасного обладнання сприяє введенню нових товарних ліній та створенню унікальних продуктів.

8. Фінансово-економічний стан підприємства. Рівень прибутковості, доступність інвестиційних ресурсів та загальна фінансова стабільність визначають можливості для розвитку асортименту. Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен, «інвестиційна стратегія підприємства визначає його здатність адаптувати асортимент до динаміки попиту та конкурентного тиску» [13]. Підприємства з сильним фінансовим становищем можуть дозволити собі витрати на дослідження ринку, розробку новинок, оновлення обладнання та активне просування. При обмежених ресурсах асортимент зазвичай спрощується, концентруючись на товарах з найбільшою маржею, а інноваційні продукти часто відкладаються через високу собівартість.

9. Маркетингові можливості підприємства. Ефективність маркетингової діяльності, розвиненість каналів збуту, якість комунікацій з клієнтами та рівень аналітичної роботи безпосередньо впливають на формування та підтримку асортименту. За висновками У. Балик, компанії з розгалуженою системою дистрибуції мають змогу ефективно просувати ширший асортимент, тоді як обмежені канали продажу змушують спрощувати товарний портфель [14]. Регулярне проведення маркетингових досліджень дозволяє своєчасно виявляти зміни в потребах споживачів і відповідно коригувати асортиментну політику. Без якісної аналітики асортиментна стратегія стає несистемною та малоефективною.

10. Кадровий потенціал та організаційна структура. Рівень кваліфікації працівників, зокрема маркетологів, технологів, менеджерів з продуктів та керівного складу, визначає здатність підприємства створювати та впроваджувати сучасний асортимент. Висококваліфіковані фахівці дозволяють швидко

розробляти новинки, впроваджувати інноваційні підходи та проводити глибокий аналіз ринку. Дослідники підкреслюють, що «організаційна культура, орієнтована на інновації, сприяє розширенню асортиментної лінійки та підвищує її гнучкість» [12]. Бюрократизована структура, навпаки, уповільнює реакцію на ринкові зміни та ускладнює оновлення портфеля.

11. Логістичні та інфраструктурні можливості. Якість логістичної системи, стабільність постачання сировини та матеріалів, здатність забезпечувати належні умови зберігання та транспортування суттєво впливають на те, які товари можуть бути включені до асортименту. Підприємства з надійними логістичними ланцюгами можуть пропонувати ширший вибір, включаючи продукти з особливими вимогами до умов зберігання. Сезонність, перебої в постачанні чи високі транспортні витрати часто змушують скорочувати асортимент.

12. Соціальні та екологічні орієнтири підприємства. Хоча ці чинники мають опосередкований характер, у сучасних умовах вони набувають значної ваги. Зростання уваги споживачів до екологічності, відповідального виробництва та соціальних цінностей спонукає компанії переглядати рецептури, відмовлятися від шкідливих компонентів, вводити органічні, натуральні чи функціональні продукти. Ігнорування цих тенденцій може призвести до втрати лояльності клієнтів та погіршення конкурентних позицій.

Таким чином, ефективне формування асортиментного портфеля підприємства вимагає врахування широкого кола взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні чинники (виробничі потужності, фінансова стабільність, кадровий потенціал, маркетингові можливості, технологічний рівень) визначають реальні межі можливостей компанії, тоді як зовнішні (споживчі тренди, конкуренція, державне регулювання, економічна кон'юнктура) формують вимоги ринку. Підприємство, яке успішно інтегрує аналіз цих факторів у свою стратегію, отримує можливість створювати оптимальний асортимент, що забезпечує адаптацію до змін, максимізацію задоволеності

споживачів та підтримку довгострокової конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

1.3 Методичні підходи до формування асортиментного портфеля підприємства

У контексті сучасного бізнес-середовища, де ринки швидко еволюціонують під впливом глобальних тенденцій, технологічних інновацій та змін у споживчих уподобаннях, методичні підходи до формування асортиментного портфеля підприємства набувають стратегічного значення. Вони дозволяють не лише оцінити поточний стан товарного набору, але й прогнозувати його розвиток, оптимізуючи ресурси для досягнення максимальної прибутковості та конкурентних переваг. Для здійснення всебічного аналізу асортименту доцільно інтегрувати такий класичний і гнучкий метод, як матриця BCG (Boston Consulting Group), який можна адаптувати до специфіки конкретної компанії, враховуючи її галузеву приналежність, масштаб діяльності та особливості цільової аудиторії. Цей інструмент допомагає класифікувати продукти за критеріями рентабельності, обсягів продажу, стабільності попиту та ринкової частки, забезпечуючи об'єктивну оцінку сильних і слабких сторін портфеля. Отримані дані аналізуються, що дає змогу виявити суперечності, підтвердити ключові тенденції та сформуванати комплексне бачення ситуації. На основі такої інтеграційної інтерпретації інформації розробляються обґрунтовані рекомендації щодо трансформації асортименту - від введення нових товарних позицій чи розширення лінійок до вилучення неефективних продуктів, модернізації існуючих чи переорієнтації на перспективні сегменти ринку. Такий системний підхід не тільки мінімізує ризики, пов'язані з нераціональним розподілом ресурсів, але й сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства, забезпечуючи його адаптивність до динамічних умов зовнішнього середовища та довгострокову стійкість на конкурентному ландшафті.

Ширина асортименту - це показник, що вказує на кількість окремих асортиментних груп (лінійок або категорій товарів), які пропонує підприємство. Він вимірюється числом різних товарних категорій у пропозиції компанії. Чим більша ширина асортименту, тим різноманітніший вибір товарів доступний для споживачів, що забезпечує підприємству більшу гнучкість на ринку [21, с. 67].

Ключові характеристики ширини асортименту:

- Різноманітність пропозиції: Цей параметр показує, наскільки широкий вибір товарів або послуг доступний від підприємства. Чим більше різних видів продукції в асортименті, тим вищий показник ширини.
- Число товарних груп: Ширина асортименту визначається кількістю окремих категорій (груп) товарів, які представлені в пропозиції компанії. Кожна така категорія об'єднує певний набір споріднених позицій.
- Охоплення ринку: Більша кількість категорій і видів товарів дає змогу підприємству охоплювати значно більше сегментів ринку, залучати ширше коло покупців і збільшувати загальний обсяг реалізації.
- Гнучкість до коливань попиту: Широкий асортимент забезпечує підприємству кращу адаптивність до змін у споживчих уподобаннях: якщо попит на один товар падає, інші позиції можуть компенсувати втрати.
- Конкурентна стратегія: Значна ширина асортименту часто виступає свідомим стратегічним рішенням, особливо коли цільова аудиторія цінує великий вибір і можливість порівняння альтернатив.

Управління шириною асортименту передбачає регулярний моніторинг ринку, вивчення дій конкурентів, а також систематичне коригування асортиментної політики з метою максимального задоволення потреб клієнтів і підвищення загальної результативності діяльності підприємства [17].

Глибина асортименту показує кількість різних варіантів або модифікацій товару в рамках однієї асортиментної лінії. Вона визначається за числом різних типорозмірів, кольорів, моделей чи інших варіацій кожного товару в межах конкретної категорії. Більша глибина дає змогу краще задовольняти різноманітні

потреби споживачів і пропонувати їм ширший вибір усередині певної товарної групи [21, с. 67].

Основні характеристики глибини товарного асортименту включають:

- **Різноманітність характеристик:** Глибина асортименту визначається набором відмінних властивостей товару, таких як розміри, кольорові рішення, смаки, форми чи інші параметри. Це дає змогу задовольняти індивідуальні уподобання та специфічні запити різних груп споживачів.

- **Кількість версій продукту:** Глибина вимірюється числом альтернативних варіантів одного й того ж товару, наприклад, різні моделі, типи упаковки, обмежені серії чи спеціальні випуски.

- **Вплив брендової структури:** Якщо підприємство керує кількома брендами, кожен з яких має власний перелік продуктів, це суттєво впливає на загальну глибину асортименту, оскільки кожен бренд додає унікальні позиції.

- **Модифікації та супутні елементи:** Глибина також включає наявність удосконалених версій базового продукту — додаткові функції, комплектуючі, аксесуари, запасні частини тощо.

- **Адаптація до динаміки попиту:** Глибокий асортимент допомагає підприємству швидше та ефективніше реагувати на зміни в споживчих потребах: різноманітність варіантів стимулює інтерес, підвищує вибірковість і лояльність покупців.

- **Конкурентна перевага:** Значна глибина асортименту часто стає потужним інструментом диференціації, особливо в сегментах, де споживачі високо цінують персоналізацію та великий вибір всередині категорії.

Управління глибиною товарного асортименту потребує ретельного вивчення попиту, проведення маркетингових досліджень та чіткого стратегічного планування з метою оптимального балансу продуктового портфеля підприємства [17].

Довжина асортименту - це загальна кількість асортиментних одиниць у товарному портфелі підприємства. Вона визначається сумарною кількістю окремих товарних позицій (моделей, марок, розмірів тощо), що входять до всіх

асортиментних ліній компанії. Визначення довжини асортименту дозволяє оцінити масштаб і обсяг товарної пропозиції підприємства [21, с. 67].

Раціональність асортименту – це інтегральна характеристика товарної пропозиції підприємства, що відображає рівень відповідності сформованого асортименту потребам і запитам споживачів, умовам та вимогам ринку, а також внутрішнім можливостям підприємства щодо раціонального й ефективного використання наявних ресурсів [21, с. 68].

Нижче наведено основні аспекти раціональності структури товарного асортименту:

- Відповідність загальній стратегії підприємства: Раціональна структура асортименту має узгоджуватися з обраною стратегією компанії. Наприклад, якщо бізнес орієнтований на преміум-сегмент, асортимент повинен складатися з товарів високої якості та ексклюзивних пропозицій.

- Позиціонування бренду на ринку: Структура асортименту повинна відповідати позиціонуванню кожного бренду. Якщо компанія керує кількома торговими марками, кожна з них може мати власний унікальний набір продуктів, спрямований на чітко визначений сегмент споживачів.

- Відповідність попиту та потребам споживачів: Асортиментна структура має враховувати динаміку попиту та зміни в споживчих уподобаннях, адаптуючись до нових тенденцій, сезонних коливань чи економічної ситуації.

- Оптимізація логістики та витрат: Раціональний асортимент сприяє ефективнішому управлінню логістичними процесами, скороченню надлишкових запасів, зменшенню витрат на зберігання та транспортування.

- Забезпечення конкурентних переваг: Структура товарного портфеля повинна підтримувати конкурентоспроможність підприємства. Включення сильних позицій і виключення дублюючих товарів допомагає зміцнювати та розширювати ринкову присутність.

- Раціональне використання ресурсів: Раціональна структура асортименту дозволяє спрямовувати обмежені ресурси на найбільш прибуткові та перспективні товарні напрямки.

- Управління життєвим циклом товарів: Раціональне формування асортименту передбачає аналіз стадій життєвого циклу продуктів, що дає змогу своєчасно вводити новинки, удосконалювати існуючі позиції або виводити з асортименту застарілі товари.

Раціональна структура товарного асортименту забезпечує підприємству гнучкість, високу адаптивність та ефективну взаємодію з мінливими умовами сучасного ринку [17].

Один із поширених методів аналізу асортиментного портфеля підприємства - застосування матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). Цей інструмент ґрунтується на двох основних критеріях: темпах зростання ринку, що визначають його привабливість, та відносній ринковій частці, яка показує рівень конкурентоспроможності компанії (порівняно з головним конкурентом). У матриці БКГ по вертикальній осі розміщуються середні темпи зростання ринків, на яких функціонує підприємство, а по горизонтальній осі - відносна частка ринку. Цей показник може дорівнювати одиниці (якщо частки підприємства та конкурента однакові), перевищувати одиницю (якщо компанія займає більшу частку ринку) або бути меншим за одиницю (якщо її частка ринку нижча за частку основного конкурента) [10, с. 117].

Поле матриці поділяється на чотири квадранти. Вертикальна межа проходить через значення 1 або 1,5, тоді як горизонтальна - через середній рівень темпів зростання ринків, на яких представлена компанія. Кожен продукт (або підрозділ) позначається колом, діаметр якого відповідає пропорційній частці обсягу продажів цього елемента в загальному обсязі реалізації підприємства. Залежно від позиціонування об'єктів у матриці, виділяють чотири основні категорії товарів, для кожної з яких передбачено відповідну маркетингову стратегію: «важкі діти», «зірки», «дійні корови» та «собаки» [10, с. 118].

Матриця зростання та ринкової частки, відома також як матриця БКГ, була розроблена Бостонською консультативною групою. Основні компоненти модифікованої матриці включають в себе:[10, с. 119].

1. Товарні групи, що опинилися в квадранті «Зірки», володіють значною часткою на динамічно зростаючому ринку, утримують лідерські позиції та приносять високі доходи. Водночас для збереження лідерства та конкурентних переваг доводиться спрямовувати значну частину отриманих коштів на подальші інвестиції, що часто призводить до браку вільних ресурсів для розширення чи інших цілей.

2. Товарні групи квадранта «Дійні корови» мають велику частку на ринку, що вже стабілізувався та втратив високі темпи зростання. Вони забезпечують стабільний і суттєвий прибуток завдяки міцним позиціям компанії. Оскільки ринок є зрілим і структурованим, нові конкуренти рідко намагаються увійти в нього, а витрати на підтримку лідерства залишаються відносно низькими. У результаті надлишковий прибуток від «дійних корів» спрямовується на фінансування інших напрямків асортименту.

3. Товарні групи, що потрапили до квадранта «Важкі діти» (або «Проблемні діти»), мають невелику частку на швидко зростаючому ринку і перебувають у найбільш ризикованому становищі. Для них можливі два основні сценарії: або суттєві інвестиції з метою нарощування частки та перетворення на «зірку», або виведення з асортименту. Оскільки поточний обсяг продажів не забезпечує достатнього прибутку, ці позиції потребують значної фінансової підтримки з боку інших груп.

Типовий життєвий цикл успішної стратегічної господарської одиниці (СГО): «Важка дитина», «Зірка», «Дійна корова».

4. Товарні групи квадранта «Собаки» характеризуються низькою часткою на ринку з повільним або нульовим зростанням. Така позиція вважається неефективною: продукти не генерують суттєвого прибутку, але продовжують споживати ресурси на своє утримання. Вони стають джерелом відтоку коштів без адекватної віддачі. Рекомендовані стратегії для «собак» - це або повне видалення з асортименту, або переорієнтація на вузьку нішу, де підприємство здатне зайняти домінуюче становище.

Підсумовуючи викладене в підрозділі 1.3, можна стверджувати, що формування асортиментного портфеля підприємства є складним і багатогранним процесом, який вимагає системного застосування методичних інструментів для аналізу та оптимізації товарної пропозиції.

У сучасних умовах швидких ринкових змін ключову роль відіграють параметри асортименту - ширина, глибина, довжина та раціональність структури. Ширина асортименту забезпечує охоплення різних сегментів ринку та стратегічну гнучкість, глибина дозволяє задовольняти індивідуальні потреби споживачів і створювати конкурентну диференціацію, довжина відображає загальний масштаб пропозиції, а раціональність інтегрує всі ці характеристики в єдину систему, що відповідає стратегії компанії, попиту, ресурсним можливостям та логістичним обмеженням.

Одним із найефективніших і найбільш поширених інструментів оцінки та управління асортиментним портфелем залишається матриця Бостонської консультативної групи (БКГ). Вона дає змогу класифікувати товарні позиції за двома фундаментальними критеріями - темпами зростання ринку та відносною ринковою часткою - і визначати для кожної категорії («зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки») оптимальну стратегію: інвестиції в зростання, максимізацію прибутку, селективне фінансування чи виведення з асортименту. Типовий життєвий цикл успішних товарів у цій моделі («важка дитина», «зірка», «дійна корова») підкреслює необхідність динамічного управління портфелем.

Таким чином, комплексне використання параметричних характеристик асортименту разом з інструментами портфельного аналізу, зокрема матрицею БКГ, дозволяє підприємству не лише об'єктивно оцінювати поточний стан товарного набору, але й формувати обґрунтовані рекомендації щодо його трансформації. Це забезпечує баланс між задоволенням потреб споживачів, ефективним використанням ресурсів, мінімізацією ризиків та підтримкою довгострокової конкурентоспроможності в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика підприємства

NOVUS - мережа супермаркетів, торгових центрів та магазинів біля дому, що динамічно розвивається. Одна із найуспішніших і найперспективніших мультиформатних мереж в Україні. Загальна площа торгівельних комплексів складає більше 170 000 кв.м. Торгівельна площа супермаркетів NOVUS - більше ніж 70 000 кв.м.

Компанія «НОВУС УКРАЇНА», що управляє торгівельною мережею NOVUS, - єдина на вітчизняному ринку, котра для відкриття своїх магазинів сучасні торгівельні центри будує «з нуля». За роки роботи компанія відкрила більше 30 сучасних магазинів різного формату - з площею торгових залів від 800 кв. м. до 8000 кв. м [28].

Novus входить до групи "БТ Інвест Україна", створеної в 2007 році колишніми власниками компанії-виробника соків Сандора Раймондасом Туменасом та нині покійним Ігорем Беззубом.

На кошти від продажу Сандори в 2008 році БТ Інвест почала розвивати бізнес в продовольчому ритейлі.

Перші роки пішли на експерименти - пошук «власного» формату, підбір команди та налагодження бізнес-процесів.

Перший магазин Novus було відкрито в містечку Корець Рівненської області в 2008 році – БТ Інвест придбала невеличку роздрібну мережу Райцентр, що складалася з декількох магазинів на Західній Україні. Площа цього магазину складала лише 250 кв м.

Наприкінці того ж року БТ Інвест придбала ще одну регіональну мережу - Ален, найбільшу на той момент продовольчу мережу в Севастополі, яка об'єднувала близько десятка магазинів загальною площею 27 тис. кв. 2009 став

роком можливостей для компаній, які не постраждали внаслідок впливу глобальної фінансової кризи. Однією з таких компаній була БТ Інвест.

Наприкінці 2009 року Novus вийшов на київський ринок, відкривши два перші супермаркети. Слід зазначити, що момент виходу на ринок продовольчого ритейлу був дуже хорошим – багато великих українських мереж (Велика Кишеня, Фуршет, Амстор) тільки починали приходити до тями після фінансової кризи кінця 2008 – початку 2009 років. Вони були досить сильно закредитованими, і про розвиток бізнесу практично не йшлося.

Novus мав свою власну концепцію, досить нову для України, і фінансовий ресурс, щоб планомірно нарощувати свою частку ринку [27].

Торгівельна мережа NOVUS сповідує філософію свіжих, здорових та смачних продуктів. NOVUS пропонує більше ніж 40000 найменувань різноманітних категорій товарів (від продуктів та напоїв до одягу та садових інструментів) і широкий асортимент ексклюзивної продукції. А саме - продукції власного і прямого імпорту, який завозиться в Україну спеціально для торгівельної мережі. Крім того, в магазинах NOVUS - хороший вибір органічних, екологічно чистих та дієтичних продуктів [28].

Щодо концепції - Novus почав працювати в сегменті середній+, що було досить сміливим рішенням з огляду на падіння купівельної спроможності українського населення внаслідок кризи. Основні ж труднощі з точки зору операційної діяльності полягали в тому, що мати лише по кілька магазинів у різних регіонах країни було не вигідно через великі логістичні витрати.

У підсумку, в 2012 році цільовими регіонами для розвитку було обрано Київ (місто з найбільшою купівельною спроможністю населення), а також Севастополь (в якому вже працювало досить багато магазинів мережі для побудови ефективної системи закупівель та логістики).

Як правило, Novus не орендував, а будував нові супермаркети в локаціях, що підходили для концепції мережі [29].

У 2013 році Novus отримав кредит у \$50 млн від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) на будівництво семи магазинів. У жовтні 2013 року мережа налічувала 27 магазинів.

Як показав час, залучення кредиту в доларах у 2013 році було не найкращою ідеєю, адже протягом наступних двох років гривня девальвувала на 70%. Також великою проблемою стало те, що значна частина мережі на початок 2014 року функціонувала в Севастополі [28].

Що ж до впливу девальвації гривні, в першу чергу вона призвела до зниження темпів розвитку мережі - у 2014 році було відкрито лише три нові супермаркети.

В цілому фінансовий стан компанії залишався досить непоганим. Продуктова інфляція (протягом 2014-15 років ціни на продукти харчування в Україні зросли на 64%) призвела до зростання виручки всіх українських мереж, у тому числі Novus, що покращило співвідношення боргового навантаження до виручки та збільшення прибутку мережі.

Вже в другій половині 2015 року компанія розпочала більш активний розвиток – було відкрито п'ять нових магазинів в Києві та області, а також був запущений пілотний проект - два франчайзингові магазини у Миколаєві. На кінець року мережа Novus складалася з 35 магазинів (вже без урахування кримських), річний виторг досяг 4.3 млрд грн (+72% до 2013 року) [27].

2016-го стався скандал із рейдерською атакою на БТ Інвест - на неназваних осіб було переоформлено корпоративні права на компанії групи. Атаку вдалося зупинити, для чого знадобилося втручання вищих посадових осіб МВС України.

Бізнес продовжував розвиватися, проте не такими високими темпами, як раніше (у 2016-2017 роках було сумарно відкрито 8 нових супермаркетів). Зазначимо, що конкуренти розвивалися приблизно однаковими темпами з Novus чи повільніше, тож Novus поступово нарощував свою частку ринку у Києві та області.

Виходячи з обсягу виручки компанії, а також офіційної статистики роздрібного товарообігу, частку мережі на ринку організованого продуктового

рітейлу Києва та області у 2017 році можна оцінити в 11-12% (частка ринку в усій країні загалом склала близько 3%).

З інших важливих подій 2017 року виділимо отримання нового кредиту ЄБРР на \$25млн, який був спрямований на подальший розвиток мережі - у планах було відкриття ще десяти магазинів у Києві та Київській області, а також будівельно-логістичного центру (який був відкритий наприкінці 2018 року) в Софіївській Борщагівці під Києвом.

Novus був у своєму розвитку досить консервативним, мережа росла повільно, але при цьому зберігала свою частку ринку в Києві [27].

У 2020 році Novus отримав кредит у \$100 млн від ЄБРР для будівництва першого в Україні «зеленого» розподільного центру і відкриття понад 30 магазинів. Того ж року Novus придбав українську мережу супермаркетів Billa. Магазини продовжили роботу під брендом Novus [29].

На той момент мережа Billa складалася з 35 супермаркетів, розташованих переважно у Києві та області. Тож з погляду географії Billa чудово вписувалася у концепцію Novus. За оцінками в пресі сума операції склала близько \$70 млн, додаткові вкладення в ребрендинг мережі (який завершився вже у 2022 році) становлять близько 10-15 млн грн на один магазин.

За рахунок покупки Billa, Novus зміцнив свої позиції як однієї з провідних продовольчих мереж Києва – поряд із Сільпо. І саме Сільпо ми бачимо основним конкурентом Novus на ринку в сегменті середній+ [27].

Власна доставка Novus.online була запущена навесні 2020 року.

У вересні 2021 році у мережі Novus був 81 магазини, 2 з яких - відкриті за франшизою [28].

Щодо впливу повномасштабного російського вторгнення на діяльність компанії, основні збитки було завдано під час бойових дій в Київському регіоні в березні 2022 року.

Внаслідок обстрілів суттєвих пошкоджень зазнали два супермаркети групи в Бучі (один з них було майже повністю зруйновано та відновлено лише в грудні), а також магазин в київському ТРЦ Retroville, в який влучила російська ракета.

За оцінками компанії сума прямих збитків Novus від російської агресії склала близько 500 млн грн.

У квітні 2022 року Novus розпочав здійснювати інтернет-продаж та доставку товарів. У липні того ж року мережа налічувала 80 супермаркетів [28].

Загальна кількість супермаркетів Novus станом на грудень 2021 року складала 87 магазинів, станом на середину квітня 2023 року - 84.

Загальна торгівельна площа мережі станом на початок 2023 року - близько 150 тис. кв м [28].

З 18 червня 2024 року сервіс доставки Novus.online призупинив роботу та переадресував всі замовлення на партнера - [Zakaz.ua](https://zakaz.ua).

Covid-19 став поштовхом для народження нового проєкту в мережі супермаркетів Novus - сервісу доставки Novus.online. Проте наразі у компанії було прийняте рішення щодо призупинення цього проєкту задля розвитку більш важливих напрямків.

«Ми досягли чималих успіхів і маємо чим пишатися. Однак реалії сьогодення внесли свої корективи - наразі для нас важливо сфокусуватися на розвитку мережі, щоб продовжувати забезпечувати безперебійну роботу магазинів та інвестувати у критично важливі напрямки. Обіцяємо клієнтам Novus тримати марку якості та продовжувати доставляти свіжі та якісні продукти за допомогою нашого партнера. Ми дякуємо всім клієнтам, хто весь цей час робив замовлення, залишав відгуки про наш сервіс та допомагав нам ставати кращими! А також нашим партнерам, які супроводжували нас увесь цей час. Вдячні кожному члену команди Novus.online, хто розвивав та покращував цей сервіс щодня», - діляться у мережі Novus [30].

Також, з 2024 року підприємство почало відкривати магазини формату "Мі Маркет".

Формат "Мі Маркет" - це зручні магазини із повним асортиментом товарів для щоденного вжитку, адаптованим під потреби локальної громади.

"Наш орієнтир - відкривати 60–70 магазинів "Мі Маркет" на рік. Більшість і надалі буде зосереджена в Києві та області, але ми будемо експериментувати з

іншими регіонами. У п'ятирічній перспективі ми хочемо стати лідером Києва у цьому форматі, закріпитися в ролі мережі, яка справді поруч із людьми щодня", - розповів Олексій Панасенко [31].

Він пояснив, що розвиваючи цей формат, компанія орієнтується на чотири ключові фактори: ефективність праці, оптимізовану логістику, правильний асортимент і мінімізацію витрат [31].

У підсумках, ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» є однією з провідних мультиформатних мереж роздрібної торгівлі в Україні, що спеціалізується на сегменті «середній+» з акцентом на якісні свіжі продукти, ексклюзивний імпорт та власні торгові марки. Заснована в 2008 році литовською групою BT Invest, мережа пройшла шлях від регіональних придбань і експериментів до стабільного зростання в Київському регіоні, подолавши фінансову кризу 2008–2009 рр., девальвацію 2014–2015 рр., анексію Криму та повномасштабне вторгнення 2022 року. Ключові досягнення - будівництво власних об'єктів, придбання Billa, запуск «зеленого» логістичного центру та розвиток форматів «Мі Маркет». Запуск цього формату став частиною стратегії диверсифікації Novus, щоб конкурувати з мережами на кшталт "Файно Маркет" чи "Коло" в сегменті "біля дому".

Станом на 2025 рік мережа налічує 141 магазин, демонструє стійке зростання виручки та активно розширюється. Це створює міцну базу для ефективного формування асортиментного портфеля, адаптованого до потреб споживачів у сегменті якісного щоденного шопінгу.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства наведено у табл. 2.2.

Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «НОВУС Україна» за 2023–2024 рр. свідчить про суттєве покращення фінансово-економічних результатів підприємства у 2024 році. Насамперед спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції, який у 2024 році збільшився на 4 312 109 тис. грн або на 21,0 % порівняно з попереднім роком. Це може бути наслідком розширення обсягів продажу, підвищення попиту або вдосконалення

цінової політики підприємства. Одночасно із зростанням доходів відбулося підвищення собівартості реалізованої продукції на 2 868 372 тис. грн, або на 19,1 %, однак темпи її зростання є нижчими за темпи зростання виручки, що свідчить про відносно ефективне управління виробничими витратами.

Таблиця 2.2

Основні показники господарської діяльності ТОВ «НОВУС Україна»

Показники	Один. виміру	2023	2024	Відхилення	
				Абсолютне, +-	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн.	20 492 064	24 804 173	4 312 109	21,0
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	15 034 484	17 902 856	2 868 372	19,1
Адміністративні витрати	тис.грн.	4 387 722	5 169 957	782 235	17,8
Витрати на збут	тис.грн.	751 133	910 454	159 321	21,2
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	20 171 369	23 983 267	3 811 898	18,9
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	320 695	820 906	500 211	155,9
Прибуток чистий	тис.грн.	-370 216	489 577	859 793	X
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	98,4	96,7	-1,7	-1,7
Рентабельність діяльності (продаж)	%	-1,8	1,97	3,77	X
Рентабельність продукції	%	1,6	3,4	1,8	X

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» за 2023-2024 рр.

Адміністративні витрати у 2024 році зросли на 782 235 тис. грн, або на 17,8 %, що може бути пов'язано зі збільшенням управлінських витрат та загальним розширенням діяльності підприємства. Витрати на збут також зросли на 159 321 тис. грн, або на 21,2 %, що відповідає темпам зростання доходу та вказує на

активізацію збутової й маркетингової діяльності. У результаті повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 3 811 898 тис. грн, або на 18,9 %, що є нижчим за темпи зростання чистого доходу, а отже створює передумови для формування прибутку.

Позитивні зміни у співвідношенні доходів і витрат зумовили суттєве зростання фінансових результатів. Так, прибуток від реалізації продукції у 2024 році збільшився на 500 211 тис. грн, або на 155,9 %, що свідчить про значне підвищення ефективності основної діяльності підприємства. Особливо важливим є те, що у 2023 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 370 216 тис. грн, тоді як у 2024 році було досягнуто чистого прибутку в сумі 489 577 тис. грн, що означає перехід підприємства від збиткової до прибуткової діяльності.

Підвищення ефективності господарської діяльності підтверджується також показниками рентабельності. Зокрема, витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшилися з 98,4 грн у 2023 році до 96,7 грн у 2024 році, що свідчить про раціональніше використання ресурсів. Рентабельність діяльності (продаж) зросла з від'ємного значення -1,8 % до 1,97 %, що вказує на відновлення прибутковості підприємства. Крім того, рентабельність продукції підвищилася з 1,6 % до 3,4 %, що характеризує зростання прибутковості реалізованої продукції та покращення витратної й цінової політики. Приріст рентабельності продукції на 1,8 в.п. свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію асортиментної структури підприємства.

Таким чином, результати аналізу показують, що у 2024 році ТОВ «НОВУС Україна» продемонструвало позитивну динаміку розвитку, яка проявляється у зростанні доходів, випереджальному зростанні фінансових результатів порівняно з витратами, підвищенні рівня рентабельності та стабілізації фінансового стану підприємства.

2.2 Оцінювання складу та структури асортименту продукції ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Оцінювання складу та структури асортименту є ключовим етапом аналізу асортиментної політики підприємства роздрібною торгівлі. Воно дозволяє визначити, наскільки повно та раціонально сформований товарний портфель відповідає потребам цільової аудиторії, конкурентному середовищу та внутрішнім можливостям компанії. Для мережі супермаркетів, такої як ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», яка працює в сегменті «середній+» та пропонує понад 40 000 найменувань товарів, оцінка асортименту має особливе значення, оскільки безпосередньо впливає на задоволеність покупців, частоту візитів, середній чек та загальну конкурентоспроможність.

Склад асортименту характеризується кількісними та якісними параметрами: кількістю товарних груп, асортиментних ліній, окремих позицій (SKU), а також їхньою різноманітністю за брендами, фасуванням, смаковими варіантами, розмірами тощо. Структура асортименту відображає співвідношення між групами товарів, їхню питому вагу в загальному обсязі пропозиції та продажів, а також ступінь збалансованості портфеля.

Одними з основних показників, що дозволяють кількісно та якісно оцінити асортимент, є ширина та глибина асортименту.

Для наочності оцінки складу асортименту ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» нижче наведено таблицю, що ілюструє основні товарні категорії та приклади глибини асортименту в кожній з них (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Ширина та глибина асортименту

Ширина	Глибина
1	2
Молочні продукти та яйця	Понад 3000 найменувань товарів
М'ясо, ковбаси та м'ясні вироби	Понад 2400 найменувань товарів
Безалкогольні напої	Понад 2000 найменувань товарів

1	2
Алкогільні напої	Понад 1600 найменувань товарів
Хлібобулочні вироби	Понад 2000 найменувань товарів
Бакалія та крупи	Понад 2500 найменувань товарів
Кондитерські вироби та солодощі	Понад 2500 найменувань товарів
Заморожені продукти та напівфабрикати	Понад 1500 найменувань товарів
Овочі, фрукти та зелень (свіжі)	Понад 2000 найменувань товарів
Товари для дому та гігієни	Понад 1800 найменувань товарів
Товари для дітей та немовлят	Понад 1000 найменувань товарів
Товари для тварин	Понад 400 найменувань товарів

Джерело: складено автором на основі [30]

Асортимент ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» характеризується високою шириною (12 основних товарних груп) та високою глибиною в кожній категорії. Найбільша глибина спостерігається в харчових групах: молочні продукти та яйця - понад 3000 найменувань, м'ясо та м'ясні вироби - понад 2400 позицій, алкогольні та безалкогольні напої - сотні варіантів за типами, брендами, об'ємами та смаками.

Харчові категорії (молочні, м'ясні, напої, хлібобулочні, бакалія, кондитерські, заморожені продукти, овочі та фрукти) становлять близько 70% ширини асортименту і забезпечують основний обсяг продажів завдяки великій кількості варіантів (різні жирності, фасування, бренди локальні та імпорتنі, сезонні товари). Це дозволяє максимально задовольняти щоденні потреби покупців і утримувати лояльність.

Непродовольчі групи (товари для дому та гігієни, для дітей та немовлят, для тварин) мають меншу ширину, але достатню глибину для сімейної аудиторії: підгузки та суміші різних брендів і розмірів, корми та аксесуари для тварин за

видами та віком. Тютюнові вироби представлені стандартним набором популярних марок з обмеженою глибиною через регуляторні вимоги.

Структура асортименту за галузевими оцінками для супермаркетів сегменту «середній+» в Україні виглядає наступним чином і відображає типові пропорції виручки за категоріями товарів у 2023–2024 роках [3]. Нижче наведено рис. 2.1, який у вигляді діаграми демонструє обсяги виручки і відсотковому значенні, для кожної групи товарів.

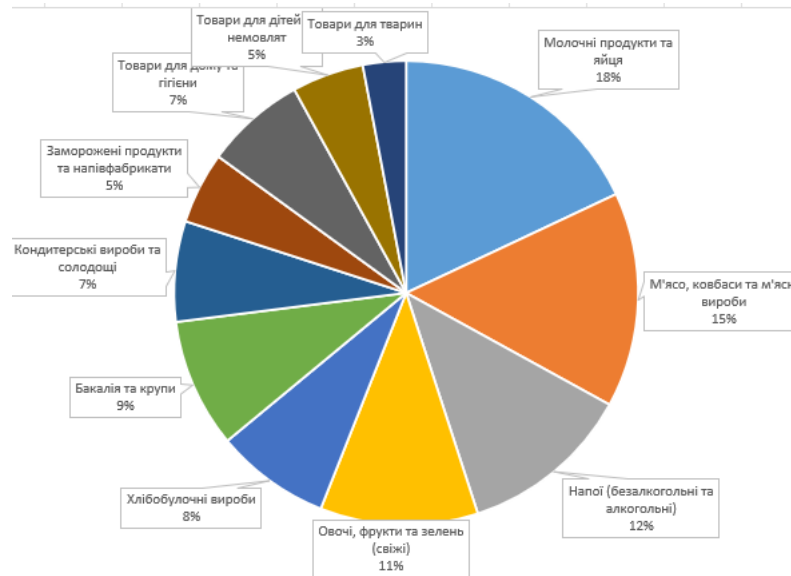


Рис. 2.1 Розподіл виручки від товарних груп за категоріями ТОВ НОВУС Україна

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Такі пропорції є типовими для мереж, орієнтованих на сімейну аудиторію та щоденний шопінг, і дозволяють забезпечити стабільний потік покупців. Вони відображають баланс між товарами з високою оборотністю (молочні, м'ясо, овочі, хліб) та імпульсними/додатковими покупками (кондитерські, алкоголь, товари для дому та дітей). Водночас структура показує, що близько 70–75% виручки генерують саме харчові категорії, що є класичним для українського продуктового ритейлу сегменту «середній+» [38].

Загалом асортимент збалансований для формату супермаркету середній сегмент підвищеної якості. Сильний акцент на свіжі продукти, власні марки та імпорт, висока варіативність у базових групах і достатнє покриття супутніх

товарів. Це забезпечує конкурентну перевагу в сегменті щоденного шопінгу, хоча в непродуктивних категоріях глибина могла б бути розширена для ще більшої універсальності.

Отже, аналіз ширини та глибини асортименту ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» свідчить про його високу різноманітність і адаптивність до потреб споживачів, що є однією з ключових конкурентних переваг мережі в сегменті середньо-вищої якості. Водночас ефективність такої розширеної товарної пропозиції значною мірою залежить від фінансових можливостей підприємства, його здатності інвестувати в закупівлю, логістику та підтримку асортименту. Саме тому подальше дослідження доцільно доповнити аналізом основних фінансових показників діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», що дозволить оцінити, наскільки стабільно компанія підтримує поточну структуру асортименту та які ресурси має для її подальшої оптимізації.

2.3 Аналіз асортиментного портфеля та оцінювання позицій асортиментних груп ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Для комплексного оцінювання ефективності асортиментного портфеля ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» та визначення позицій окремих товарних груп доцільно застосувати метод портфельного аналізу за допомогою матриці Бостонської консультативної групи (матриці БКГ). Цей інструмент ґрунтується на двох основних критеріях: темпах зростання обсягів продажу, що визначають динамічність розвитку товарної категорії, та рівні рентабельності продукції, який показує ефективність використання ресурсів підприємства. На основі такого підходу виділяються чотири типи товарних груп — «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки», для кожної з яких розробляються відповідні стратегічні рекомендації щодо інвестицій, підтримки чи оптимізації в асортименті.

Адаптація матриці БКГ до специфіки роздрібної торгівлі ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» дає змогу оцінити збалансованість портфеля, виявити групи з високим потенціалом зростання та ті, що потребують оптимізації. Аналіз проводиться на основі внутрішньої управлінської інформації підприємства про обсяги продажів за основними товарними групами (молочні продукти, м'ясо, напої, хлібобулочні вироби, бакалія тощо) за 2022-2024 роки. Вихідні дані для побудови матриці наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Вихідна інформація для побудови адаптованих матриць БКГ

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Молочні продукти та яйця	1 392 347	1 634 927	1 736 292
Овочі, фрукти та зелень (свіжі)	1 468 912	1 727 772	1 810 704
Бакалія та крупи	1 452 319	1 735 070	1 765 108
М'ясо, ковбаси та м'ясні вироби	1 435 681	1 699 239	1 785 900
Безалкогольні напої	2 205 483	2 891 187	3 177 446
Заморожені продукти та напівфабрикати	2 610 274	2 552 054	2 827 676
Хлібобулочні вироби	2 145 629	2 376 312	2 604 438
Алкогільні напої	2 120 587	2 373 168	2 589 634
Кондитерські вироби та солодощі	2 320 914	2 648 133	2 976 501
Товари для дому та гігієни	1 725 619	1 901 832	1 761 092
Товари для дітей та немовлят	1 360 748	1 450 863	1 289 817
Товари для тварин	669 324	658 137	493 603
Разом	20 907 837	23 648 694	24 818 211

Джерело: складено автором на основі управлінської звітності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Визначимо темпи зростання реалізації продукції і рентабельність окремих товарних груп у 2023 році на основі даних, які наведені у табл. 2.3. Результати представлено у табл. 2.4.

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ за 2023 рік

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн		Темпи зростання продажу продукції, %	Рентабельність продукції за 2023 рік, %
	2022 рік	2023 рік		
Молочні продукти та яйця	1 392 347	1 634 927	17,42	2,1
Овочі, фрукти та зелень (свіжі)	1 468 912	1 727 772	16,62	2,5
Бакалія та крупи	1 452 319	1 735 070	19,47	2,4
М'ясо, ковбаси та м'ясні вироби	1 435 681	1 699 239	18,36	2,2
Безалкогольні напої	2 205 483	2 891 187	31,09	2,0
Заморожені продукти та напівфабрикати	2 610 274	2 552 054	-2,23	1,5
Хлібобулочні вироби	2 145 629	2 376 312	10,75	2,1
Алкогольні напої	2 120 587	2 373 168	11,91	1,7
Кондитерські вироби та солодощі	2 320 914	2 648 133	14,10	1,5
Товари для дому та гігієни	1 725 619	1 901 832	10,21	1,8
Товари для дітей та немовлят	1 360 748	1 450 863	6,62	1,3
Товари для тварин	669 324	658 137	-1,67	1,0
Разом	20 907 837	23 648 694	-	-

Джерело: складено автором на основі управлінської звітності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Знаходимо середнє арифметичне між мінімальним та максимальним значенням темпів зростання продажу продукції: $(31,09 + (-2,23)) / 2 = 14,43\%$.

Знаходимо середнє арифметичне між мінімальним та максимальним значенням рентабельності продукції: $(2,5 + 1,0) / 2 = 1,75\% \approx 1,8\%$.

Адаптація матриці БКГ до специфіки підприємства передбачає встановлення порогових значень для осей «темпи зростання продажу» та «рентабельність продукції». З цією метою розраховуються середні арифметичні між мінімальними та максимальними значеннями відповідних показників по всіх товарних групах. Такий підхід забезпечує об'єктивну класифікацію груп відносно внутрішньої структури асортименту та дозволяє виявити пріоритетні напрямки оптимізації.

На основі табл. 2.4 побудуємо адаптовану матрицю БКГ за 2023 рік, яка зображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Адаптована матриця БКГ за 2023 рік

Джерело: сформовано автором

На основі даних, наведених до табл. 2.3, визначимо темпи зростання обсягів продажу продукції підприємства та рентабельність окремих товарних груп у 2024 році у табл. 2.5.

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ за 2024 рік

Найменування асортиментних груп	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн		Темпи зростання продажу продукції, %	Рентабельність продукції за 2024 рік, %
	2023 рік	2024 рік		
Молочні продукти та яйця	1 634 927	1 736 292	6,20	4,1
Овочі, фрукти та зелень (свіжі)	1 727 772	1 810 704	4,80	4,2
Бакалія та крупи	1 735 070	1 765 108	1,73	4,3
М'ясо, ковбаси та м'ясні вироби	1 699 239	1 785 900	5,10	4,0
Безалкогольні напої	2 891 187	3 177 446	9,90	3,1
Заморожені продукти та напівфабрикати	2 552 054	2 827 676	10,80	3,4
Хлібобулочні вироби	2 376 312	2 604 438	9,60	3,3
Алкогільні напої	2 373 168	2 589 634	9,12	3,2
Кондитерські вироби та солодощі	2 648 133	2 976 501	12,40	2,7
Товари для дому та гігієни	1 901 832	1 761 092	-7,40	2,1
Товари для дітей та немовлят	1 450 863	1 289 817	-11,10	2,3
Товари для тварин	658 137	493 603	-25,00	1,9
Разом	23 648 694	24 818 211	-	-

Джерело: складено автором на основі управлінської звітності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Знаходимо середнє арифметичне між мінімальним та максимальним значенням темпів зростання продажу продукції: $(12,40 + (-25,00)) / 2 = -6,30\%$.

Знаходимо середнє арифметичне між мінімальним та максимальним значенням рентабельності продукції: $(4,3 + 1,9) / 2 = 3,1\%$.

На основі табл. 2.5 побудуємо адаптовану матрицю БКГ за 2024 рік, яка зображена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Адаптована матриця БКГ за 2024 рік

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи матрицю БКГ за 2023 та 2024 роки, можна детально порівняти зміни в позиціях товарних груп у різних квадрантах і зрозуміти, як змінилася структура асортиментного портфеля ТОВ «НОВУС УКРАЇНА». Загалом портфель демонструє стабільність і адаптивність до ринкових умов, з акцентом на харчові групи, що забезпечують щоденний попит.

У 2023 році до квадранта «зірки» потрапили шість товарних груп: молочні продукти та яйця (17,42% зростання, 2,1% рентабельність), овочі, фрукти та зелень свіжі (16,62% зростання, 2,5% рентабельність), бакалія та крупи (19,47% зростання, 2,4% рентабельність), м'ясо, ковбаси та м'ясні вироби (18,36% зростання, 2,2% рентабельність), хлібобулочні вироби (10,75% зростання, 2,1% рентабельність) та безалкогольні напої (31,09% зростання, 2,0% рентабельність).

Ці товарні групи демонстрували високі темпи зростання та стабільну рентабельність, що значно перевищувало середній рівень по підприємству (1,8%). Зростання в цих категоріях було зумовлене стабільним попитом на базові продукти харчування, зміщенням уподобань покупців до здорового харчування, органічних продуктів і високоякісної їжі, а також відновленням споживчого попиту після економічних потрясінь 2022 року. Наприклад, молочні продукти та м'ясні вироби показали помітне збільшення продажів через акції на свіжі товари та розширення асортименту в форматі «Мі Маркет».

У 2024 році квадрант «зірки» не лише зберіг основні групи товарів, які входили сюди у 2023 році, але й поповнився новими категоріями. До нього увійшли молочні продукти та яйця (6,20% зростання, 4,1% рентабельність), овочі, фрукти та зелень свіжі (4,80% зростання, 4,2% рентабельність), бакалія та крупи (1,73% зростання, 4,3% рентабельність), м'ясо, ковбаси та м'ясні вироби (5,10% зростання, 4,0% рентабельність), заморожені продукти та напівфабрикати (10,80% зростання, 3,4% рентабельність), хлібобулочні вироби (9,60% зростання, 3,3% рентабельність) та алкогольні напої (9,12% зростання, 3,2% рентабельність). Особливо помітним є значне підвищення рентабельності цих груп — до діапазону 3,2-4,3%, що свідчить про суттєве покращення ефективності управління асортиментом. Ці групи зберігають високий попит і динамічне зростання, хоча темпи дещо сповільнилися через стабілізацію ринку та насичення пропозиції. Проте, незважаючи на це, категорії продовжують бути ключовими в асортиментному портфелі підприємства завдяки стабільним фінансовим результатам і високій оборотності, що дозволяє генерувати значний грошовий потік для фінансування інших напрямків. Аналіз показує, що позиція цих товарів залишилася стабільною завдяки високому попиту на основні продукти, які є основою для щоденних покупок, але для подальшого зростання необхідні інвестиції в інновації, як-от розширення органічних лінійок або партнерства з локальними фермами, щоб протистояти конкуренції від дискаунтерів.

У 2023 році до квадранта «дійні корови» потрапила лише одна товарна група — товари для дому та гігієни (10,21% зростання, 1,8% рентабельність). Ця категорія мала стабільний, але невисокий темп зростання через насичення ринку та конкуренцію з боку спеціалізованих магазинів («EVA», «Prostor» тощо). Вона генерувала постійний грошовий потік, але з обмеженими можливостями для швидкого розширення через те, що споживачі віддають перевагу ширшому асортименту косметики та побутової хімії, представленому в профільних мережах.

У 2024 році жодна товарна група не залишилася в квадранті «дійні корови». Товари для дому та гігієни перемістилися до квадранта «собаки» через падіння темпів зростання до $-7,40\%$ та зниження рентабельності до $2,1\%$. Це пояснюється посиленням конкуренції від спеціалізованих мереж, де покупці обирають ширший вибір косметики та побутової хімії за нижчими цінами або з акціями. Відсутність «дійних корів» у 2024 році свідчить про перехід портфеля до більш динамічної структури, де навіть стабільні групи отримують імпульс зростання або стикаються з викликами, що підвищує потребу в активному управлінні ресурсами для підтримки прибутковості.

У 2023 році до квадранта «знаки питання» потрапила одна товарна група — кондитерські вироби та солодощі (14,10% зростання, 1,5% рентабельність). Ця категорія демонструвала помітне зростання завдяки імпульсним покупкам та емоційному попиту, але її рентабельність залишалася нижчою за середню, що вимагало додаткових інвестицій у маркетинг та розширення асортименту для посилення позицій. Це сталося через те, що ця категорія почала демонструвати помітне зростання продажів завдяки новим трендам (збільшення попиту на преміум-солодощі, шоколад ручної роботи, низькокалорійні та безцукрові десерти), але при цьому її частка в загальному обсязі продажів підприємства ще залишалася відносно невеликою порівняно з «зірками».

У 2024 році ситуація дещо змінилася: до квадранта «знаки питання» потрапили дві товарні групи — безалкогольні напої (9,90% зростання, 3,1% рентабельність) та кондитерські вироби та солодощі (12,40% зростання, 2,7%

рентабельність). Безалкогольні напої перемістилися з квадранта «зірки» через зниження рентабельності, яка залишилася на межі середнього рівня по підприємству (3,1%). Кондитерські вироби збільшили темпи зростання, але рентабельність залишилася нижчою за середню. Ці групи мають високий потенціал, але потребують додаткових інвестицій у маркетинг, розширення асортименту та просування, щоб зміцнити позиції та перейти до квадранта «зірки». Ця зміна показує, що в 2024 році з'явилися нові можливості для зростання в сегменті імпульсних і емоційних покупок, але водночас зросла конкуренція в цьому напрямку.

У 2023 році до квадранта «собаки» потрапили чотири товарні групи: товари для тварин (–1,67% зростання, 1,0% рентабельність), товари для дітей та немовлят (6,62% зростання, 1,3% рентабельність), заморожені продукти та напівфабрикати (–2,23% зростання, 1,5% рентабельність), алкогольні напої (11,91% зростання, 1,7% рентабельність). Ці групи мали низькі темпи зростання та низьку рентабельність через високу конкуренцію, насичення ринку та економічні труднощі, які знижували попит у деяких категоріях. Наприклад, товари для тварин мали обмежений ріст через невеликий попит на ці продукти в продуктових мережах (споживачі віддають перевагу спеціалізованим зоомагазинам «MasterZoo», «ЗooБонус»), а заморожені продукти стикалися з конкуренцією від спеціалізованих брендів і дискаунтерів.

У 2024 році до квадранта «собаки» потрапили три товарні групи: товари для дітей та немовлят (–11,10% зростання, 2,3% рентабельність), товари для тварин (–25,00% зростання, 1,9% рентабельність), товари для дому та гігієни (–7,40% зростання, 2,1% рентабельність). Це вказує на те, що ці категорії продовжують мати низьку частку та низьке зростання через посилення конкуренції від спеціалізованих магазинів: товари для дітей та немовлят поступаються мережам «Будинок іграшок», «Антошка», де батьки обирають ширший вибір іграшок, одягу та спеціалізованого харчування; товари для тварин — зоомагазинам «ЗooБонус», «MasterZoo», де клієнти шукають професійні консультації та преміум-корми; товари для дому та гігієни — «EVA», «Prostor»,

де покупці віддають перевагу ширшому асортименту косметики та побутової хімії за нижчими цінами. Ця зміна показує, що в 2024 році конкуренція в непродовольчих сегментах посилилася, і ці групи потребують значних маркетингових зусиль для збільшення продажів або стратегічного перегляду їхньої ролі в портфелі.

Перебування категорій товари для дому та гігієни, товари для дітей та немовлят, товари для тварин у квадранті «собаки» зумовлене не стільки внутрішніми недоліками асортиментної політики підприємства, скільки об'єктивною структурою ринку та поведінковими моделями споживачів. Наявність сильних спеціалізованих конкурентів обмежує можливості цих товарних груп щодо активного зростання в продуктовому рітейлі, водночас дозволяючи їм виконувати роль стабільних, підтримуючих категорій у загальному асортиментному портфелі.

Для комплексної оцінки зміни структури асортиментного портфеля доцільно згрупувати товарні позиції за квадрантами матриці БКГ та проаналізувати динаміку їх обсягів продажу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура асортиментного портфеля ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» за квадрантами матриці БКГ

Квадрант матриці БКГ	2023 рік		2024 рік		Зміна структури	
	Обсяг продажу, тис. грн	Питома вага, %	Обсяг продажу, тис. грн	Питома вага, %	Абсолютна, тис. грн	Відносна, в.п.
«Зірки»	11 664 507	49,3	16 097 548	64,9	4 433 041	15,6
«Дійні корови»	1 901 832	8,0	0	0,0	–1 901 832	–8,0
«Знаки питання»	2 648 133	11,2	6 153 947	24,8	3 505 814	13,6
«Собаки»	7 434 222	31,4	2 566 716	10,3	–4 867 506	–21,1
Разом	23 648 694	100,0	24 818 211	100,0	1 169 517	0,0

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.4 та 2.5

Аналіз структури асортиментного портфеля за квадрантами матриці БКГ свідчить про суттєві позитивні зміни у 2024 році порівняно з 2023 роком. Найбільш помітною тенденцією є значне зростання частки квадранта «зірки» — з 49,3% до 64,9%, що в абсолютному вимірі становить приріст на 4 433 041 тис. грн. Це свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку ключових харчових категорій, які забезпечують високу рентабельність та динамічне зростання. До квадранта «зірки» у 2024 році перемістилися такі важливі категорії, як заморожені продукти та напівфабрикати, а також алкогольні напої, що підтверджує ефективність управлінських рішень щодо оптимізації асортименту.

Водночас спостерігається повне зникнення квадранта «дійні корови» у 2024 році, що пов'язано з переміщенням товарів для дому та гігієни до квадранта «собаки» через зниження темпів зростання та посилення конкуренції з боку спеціалізованих мереж. Хоча формально це може видаватися негативною тенденцією, фактично це свідчить про динамічну трансформацію портфеля, де товарні групи або переходять до категорії «зірки», або потребують стратегічного перегляду.

Квадрант «знаки питання» продемонстрував найбільше відносне зростання — з 11,2% до 24,8% (+13,6 в.п.), що в абсолютному вимірі становить приріст на 3 505 814 тис. грн. Це зумовлено переміщенням сюди безалкогольних напоїв та зростанням обсягів продажу кондитерських виробів. Ці категорії мають високий потенціал для подальшого розвитку за умови активних інвестицій у маркетинг, розширення асортименту та цифрові канали просування.

Найбільш позитивною зміною є суттєве скорочення квадранта «собаки» — з 31,4% до 10,3% (–21,1 в.п.), що в абсолютному вимірі становить зменшення на 4 867 506 тис. грн. Це пов'язано з переміщенням заморожених продуктів та алкогольних напоїв до квадранта «зірки», що свідчить про успішну роботу з оптимізації асортименту. Водночас у квадранті «собаки» залишилися три групи (товари для дітей, тварин та дому), які продовжують стикатися з сильною конкуренцією від спеціалізованих мереж і потребують або активного розвитку через онлайн-канали, або стратегічного скорочення.

Загалом, структура асортиментного портфеля ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» у 2024 році стала значно збалансованішою порівняно з 2023 роком: понад 64% обсягів продажу припадає на високорентабельні категорії «зірки», що забезпечує стабільний грошовий потік та фінансову стійкість підприємства. Зростання частки «знаків питання» до 24,8% створює потенціал для подальшого розвитку, а скорочення «собак» до 10,3% свідчить про ефективну оптимізацію портфеля.

Порівняння матриць БКГ за 2023 і 2024 роки показує стабільність лідируючих груп («зірки») і появу нових можливостей у квадранті «знаки питання» (кондитерські вироби та солодощі, безалкогольні напої), що свідчить про позитивну динаміку розвитку асортименту. Групи «дійні корови» зникли через перехід товарів для дому та гігієни до «собак» через конкуренцію в гігієнічних товарах, що вимагає посилення уваги до цих сегментів. Квадрант «собаки» у 2024 році включає товари для дітей, тварин та дому, що підкреслює необхідність або активного розвитку цих груп через цифрові канали та онлайн-просування, або їхнього поступового скорочення. Для подальшого прогресу рекомендується посилити інвестиції в маркетинг і розширення асортименту в «знаках питання», підтримувати «зірки» через інновації та якість, та оптимізувати «собак» шляхом розвитку онлайн-продажів або виведення їх з асортименту, щоб зберегти баланс і адаптувати портфель до змінних ринкових умов.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЯ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

3.1 Напрями оптимізації структури асортиментного портфеля підприємства

Результати аналізу асортиментного портфеля ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», проведеного в розділі 2, свідчать про оптимальну структуру сформованого асортиментного портфеля у сегменті середньо-вищої якості: широка пропозиція (12 основних товарних груп), значна глибина в кожній категорії, переважання квадранта «зірки» за матрицею БКГ (64,9% у 2024 році), стабільне фінансове зростання та перехід від збитковості до прибутковості у 2024 році. Водночас виявлено низку викликів, які стримують подальше підвищення ефективності: сильна конкуренція в непродовольчих сегментах від спеціалізованих мереж («EVA», «Prostor», «ЗооБонус», «Будинок іграшок» тощо), присутність товарних груп у квадранті «собаки» (10,3% у 2024 році), сезонність попиту в окремих категоріях, а також тиск інфляції на собівартість базових харчових груп. З урахуванням цих факторів, а також сучасних тенденцій українського ритейлу (зростання попиту на здорове та органічне харчування, зручні формати, екологічність, власні торгові марки, омніканальність, персоналізацію), основними напрямками оптимізації структури асортиментного портфеля є наступні.

Перший напрям — посилення глибини та диференціації в групах «зірки» (молочні продукти та яйця, овочі, фрукти та зелень свіжі, бакалія та крупи, м'ясо, ковбаси та м'ясні вироби, заморожені продукти та напівфабрикати, хлібобулочні вироби, алкогольні напої). Ці категорії формують основу щоденного попиту (64,9% обсягу продажу у 2024 році), забезпечують високу оборотність і найбільшу частку виручки. Для збереження лідерства та запобігання переходу в

«знаки питання» при уповільненні зростання ринку пропонується: розширення асортименту функціональними та здоровими продуктами (наприклад, більше пропозицій молока та йогуртів без лактози, високобілкових сирів, рослинних альтернатив молока, органічних овочів та фруктів, безглютенових круп, високобілкових напівфабрикатів); введення преміум-лінійок власних торгових марок у сегменті свіжих продуктів (наприклад, серія «NOVUS Farm Fresh» для м'яса та овочів, «NOVUS Healthy Choice» для молочних продуктів і заморожених страв); посилення сезонних та локальних пропозицій (локальні фермерські овочі та фрукти влітку, набори для грилю та шашлику навесні, різдвяні та великодні кошики); активне просування через внутрішню комунікацію (дегустації, акції «свіжий день», рекомендації персоналу) та цифрові канали (соціальні мережі, мобільний застосунок, таргетована реклама); оптимізація логістики для забезпечення максимальної свіжості (скорочення термінів доставки, впровадження температурного контролю на всіх етапах). Реалізація цих заходів дозволить не лише утримати високу оборотність, але й підвищити середній чек, лояльність покупців та маржинальність у ключових групах.

Другий напрям — активне переведення груп «знаки питання» (безалкогольні напої, кондитерські вироби та солодощі, які становлять 24,8% обсягу продажу у 2024 році) у квадрант «зірки». Ці категорії мають високий потенціал зростання завдяки трендам на зручність, імпульсні покупки та преміум-споживання, але поки що займають меншу частку в продажах та мають рентабельність на межі або нижче середньої. Рекомендовані заходи: розширення глибини асортименту в перспективних підсегментах (енергетики без цукру, функціональні напої, безалкогольні коктейлі; крафтове пиво, локальні та органічні вина; безглютенова та низькокалорійна випічка, преміум-шоколад, цукерки ручної роботи, десерти без лактози); запуск власних торгових марок у цих сегментах (наприклад, «NOVUS Craft» для пива та вина, «NOVUS Sweet» для кондитерських виробів); посилення промоактивності (акції «3 за ціною 2», набори «вихідний з сім'єю», дегустації в магазинах, сезонні пропозиції до свят); покращення видимості в торговому залі (спеціальні стелажі для імпульсних

покупок, тематичні острівці біля кас, зони дегустацій); розвиток онлайн-просування через соціальні мережі та мобільний застосунок (таргетована реклама, персональні рекомендації, push-повідомлення про акції). Ці кроки дозволять суттєво підвищити частку цих груп у виручці та перевести їх у статус «зірок».

Третій напрям — оптимізація груп «собаки» (товари для дому та гігієни, товари для дітей та немовлят, товари для тварин, які становлять 10,3% обсягу продажу у 2024 році) з урахуванням конкуренції від спеціалізованих мереж. Ці категорії стикаються з обмеженням зростання через перевагу покупців до спеціалізованих магазинів, але можуть виконувати роль підтримуючих категорій за умови ефективного використання цифрових каналів. Рекомендації: посилення лояльності через програми лояльності та набори (наприклад, «мама+дитина» — знижки на підгузки та дитяче харчування при купівлі від певної суми; «турбота про домашніх улюбленців» — бонуси за регулярні покупки кормів); розвиток власних торгових марок у цих сегментах (гігієнічні засоби «NOVUS Home», дитяче харчування «NOVUS Baby», корми та наповнювачі «NOVUS Pet»); розширення асортименту у цифровому каналі (ширша лінійка товарів для дітей, тварин та дому в мобільному застосунку без перевантаження офлайн-полиць); періодичні крос-продажі (наприклад, «купив корм для собаки — отримай знижку на наповнювач», «підгузки + дитяче пюре в наборі»); співпраця з брендами для ексклюзивних пропозицій (лімітовані серії підгузків, кормів чи засобів гігієни, доступні тільки в Novus). Такий підхід дозволить утримати поточну частку ринку та підвищити прибутковість груп, незважаючи на конкуренцію від спеціалізованих мереж.

Четвертий напрям — запобігання переходу груп у квадрант «собаки» та впровадження системи регулярного моніторингу. Скорочення частки «собак» з 31,4% у 2023 році до 10,3% у 2024 році є позитивною тенденцією, яку необхідно закріпити через: впровадження щоквартального аналізу продажів по групах (виявлення позицій з падінням продажів понад 15–20% протягом двох кварталів); використання внутрішньої аналітики для оцінки оборотності, маржинальності та

рентабельності кожної категорії; проведення щорічного перегляду асортименту з вилученням товарів, які не відповідають стратегії (низька оборотність, низька маржа, дублювання); тестування нових категорій у форматі «Мі Маркет» перед масштабним введенням (наприклад, пробні партії екологічних товарів, здорових снеків, рослинних альтернатив).

П'ятий напрям — стратегічне посилення власних торгових марок та екологічної складової. З огляду на зростання попиту на власні марки та екологічні продукти рекомендується: розширення лінійок NOVUS Private Label у харчових групах (молочні продукти, м'ясні напівфабрикати, заморожені овочі, крупи); введення екологічних серій (біорозкладна упаковка, органічні продукти, безпалмові товари, товари з мінімальним вмістом пластику); активне просування цих лінійок через внутрішню комунікацію (позначки «еко» на полицях, дегустації), акції та соціальні мережі; співпраця з локальними виробниками для створення регіональних лінійок (фермерські продукти, локальні сири, мед, джеми). Реалізація цих напрямів дозволить підвищити маржинальність, лояльність покупців і диференціацію від конкурентів.

Отже, запропоновані напрями оптимізації структури асортиментного портфеля ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» мають чітку стратегічну спрямованість і покликані не лише зберегти, але й суттєво посилити позиції компанії на ринку. Зокрема, основний акцент робиться на підтримці та розвитку груп «зірок», які становлять 64,9 % портфеля і є головним джерелом зростання та стабільного грошового потоку. Паралельно передбачається активна робота з групами «знаки питання» (24,8 %), які мають високий потенціал, але поки що займають меншу частку — їх необхідно переводити в статус лідерів через цілеспрямоване розширення асортименту, посилення промоактивності та використання цифрових інструментів для підвищення видимості та конверсії. Впровадження цих заходів дозволить компанії не лише утримати поточні позиції, але й зайняти лідерство в сегменті якісного щоденного шопінгу в Київському регіоні та поступово розширюватися в інші області України.

3.2 Оптимізація асортиментного портфеля підприємства шляхом інтеграції мобільного застосунку з Zakaz.ua

У сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі онлайн-продажі набувають стратегічного значення для підприємств, що функціонують на конкурентних споживчих ринках. Активне поширення цифрових технологій, зростання ролі мобільних застосунків, розвиток e-commerce та зміна поведінки споживачів зумовлюють необхідність інтеграції диджитал-інструментів у систему управління підприємством. Для торговельних мереж, зокрема продовольчого рітейлу, онлайн-канали перестають бути лише альтернативним способом реалізації товарів і перетворюються на джерело стратегічної інформації для прийняття управлінських рішень, у тому числі щодо формування та оптимізації асортиментного портфеля.

Онлайн-простір надає підприємствам значно ширші можливості для взаємодії зі споживачами порівняно з традиційними офлайн-каналами. Завдяки цифровим платформам компанії отримують доступ до даних про пошукові запити, перегляди товарів, незавершені покупки, частоту повторних замовлень та структуру споживчого кошика. Використання цих даних дозволяє не лише підвищувати ефективність продажів, а й гнучко адаптувати асортимент до реальних потреб покупців, що є ключовим завданням оптимізації асортиментного портфеля.

Важливим елементом запропонованого диджитал-орієнтованого заходу є інтеграція мобільного застосунку NOVUS із сервісом онлайн-доставки Zakaz.ua за принципом безшовного користувацького досвіду. Такий підхід передбачає можливість оформлення онлайн-замовлення без необхідності повторного вибору товарів або переходу між різними платформами, що суттєво спрощує процес покупки для споживача.

У поточних умовах відсутність прямої інтеграції призводить до втрати частини клієнтів на етапі оформлення замовлення, оскільки користувач змушений заново формувати кошик у застосунку стороннього сервісу. Безшовна

інтеграція дозволяє усунути цей бар'єр, зберігши асортимент NOVUS у центрі споживчого досвіду та підвищивши ймовірність завершення покупки.

З позиції оптимізації асортиментного портфеля така інтеграція має стратегічне значення, оскільки забезпечує накопичення даних про онлайн-попит та поведінку споживачів безпосередньо в екосистемі NOVUS. Це сприяє більш обґрунтованому управлінню асортиментом і підтримці стабільних позицій товарних груп «зірки» (64,9% обсягу продажу у 2024 році).

Крім того, інтеграція з Zakaz.ua створює додаткові можливості для зростання продажу товарів категорії «собаки» (10,3% обсягу продажу у 2024 році), зокрема товарів для дітей та немовлят, товарів для тварин, товарів для дому та гігієни. Завдяки зручності онлайн-замовлення, персоналізованим рекомендаціям і акційним пропозиціям ці категорії можуть активніше інтегруватися в щоденний споживчий кошик покупців, компенсуючи конкурентний тиск з боку спеціалізованих мереж («EVA», «Prostor», «ЗооБонус», «Будинок іграшок»).

Таким чином, безшовна інтеграція мобільного застосунку NOVUS із сервісом Zakaz.ua є ефективним інструментом розвитку онлайн-продажів та водночас важливим напрямом оптимізації асортиментного портфеля підприємства, що сприяє збереженню лідерських позицій ключових товарних груп і нарощуванню обсягів продажу менш активних категорій.

Для ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» розвиток диджитал-напряму є особливо актуальним, оскільки підприємство вже має мобільний застосунок та співпрацює з сервісом онлайн-доставки Zakaz.ua. Водночас наявні цифрові інструменти можуть бути використані значно ширше — не лише як канал комунікації або сервіс доставки, а як інструмент стратегічного управління асортиментом. Саме тому доцільним заходом оптимізації асортиментного портфеля є впровадження диджитал-орієнтованої системи управління асортиментом на основі аналізу даних мобільного застосунку та онлайн-замовлень.

Запропонований захід спрямований на досягнення кількох взаємопов'язаних цілей. По-перше, він дозволяє зберегти стабільні позиції

товарних груп «зірки», які формують основу конкурентоспроможності підприємства (64,9% обсягу продажу у 2024 році). Використання цифрових каналів дає змогу контролювати наявність ключових товарів, відстежувати зміни попиту та запобігати перевантаженню асортименту новими позиціями, що може призвести до канібалізації продажів. Таким чином, диджитал-аналітика сприяє підтримці високих темпів зростання «зіркових» категорій без втрати ефективності.

По-друге, важливим напрямом оптимізації є підвищення ролі товарних груп, які наразі належать до категорії «собаки» (10,3% обсягу продажу у 2024 році), зокрема товарів для дітей та немовлят, товарів для тварин, товарів для дому та гігієни. Як показав аналіз матриці БКГ у розділі 2, ці категорії забезпечують відносно стабільні обсяги продажу, однак мають обмежений потенціал зростання через сильну конкуренцію з боку спеціалізованих торговельних мереж. Саме диджитал-канали можуть стати інструментом, що дозволить змінити їхню роль у загальному асортиментному портфелі.

Розвиток мобільного застосунку та активне онлайн-просування створюють умови для розширення асортименту товарів для дітей, тварин та дому в цифровому середовищі без перевантаження офлайн-полиць. У застосунку можна представити ширшу лінійку цих товарів, що дозволяє конкурувати зі спеціалізованими мережами за рахунок зручності та комплексності покупки — клієнт отримує необхідні продукти разом із товарами щоденного попиту.

Ефективна цифрова підтримка через застосунок, соціальні мережі та платні канали (зокрема YouTube) сприяє формуванню нових споживчих звичок завдяки персоналізованим рекомендаціям, тематичним добіркам, акціям та інформаційному контенту. Це зміщує акцент з конкуренції за глибиною асортименту на зручність, швидкість і вигідні умови придбання — ключові переваги проти мереж EVA, PROSTOR, MasterZoo чи «Антошка».

Запропонований захід дозволяє поступово нарощувати продажі «собак», не порушуючи балансу портфеля. Цифрове просування та розширення в онлайн-каналах можуть перевести ці групи до стадії помірного зростання, підвищивши

їхню стратегічну значущість без надмірних інвестицій. Водночас контроль за «зірками» (64,9 %) та «знаками питання» (24,8 %) гарантує збереження основних драйверів розвитку.

Таким чином, оптимізація асортиментного портфеля ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» на основі розвитку диджитал-каналів поєднує стабільність і зростання, забезпечує ефективніше використання наявних категорій та формує передумови для довгострокового розвитку підприємства, відповідаючи сучасним тенденціям роздрібно́ї торгівлі без радикальних змін у бізнес-моделі.

Реалізація запропонованого заходу передбачає комплекс витрат, структуру яких наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження інтеграції з Zakaz.ua та диджитал-просування

Стаття витрат	Вартість, тис. грн
Аналітика та проєктування інтеграції	60,0
Розробка API-інтеграції	50,0
Доробка мобільного застосунку NOVUS	80,0
Інтеграція платіжних механізмів	100,0
Тестування та контроль якості	50,0
Інформаційна безпека та захист даних	120,0
Маркетингове інформування в застосунку	30,0
Маркетингова digital-кампанія (інтернет)	60,0
Відеореклама на YouTube	70,0
Разом	620,0

Джерело: складено автором

Загальний обсяг витрат на впровадження заходу становить 62 тис. грн і включає поточні витрати, що свідчить про комплексний підхід до цифрової трансформації. Рациональне залучення власних фахівців дозволяє мінімізувати витрати, зосередивши фінансові ресурси на критично важливих елементах — технічній інтеграції, інформаційній безпеці та digital-просуванні.

Запропонований захід спрямований насамперед на активізацію продажу товарних категорій, що належать до групи «собаки» (10,3% обсягу продажу у 2024 році), шляхом використання сучасних digital-інструментів просування. Основний акцент зроблено на формуванні привабливих онлайн-пропозицій, персоналізованій рекламі, таргетованих повідомленнях та візуальному просуванні цих товарних груп у мобільному застосунку та цифрових каналах комунікації. Такий підхід дозволяє підвищити їхню помітність для споживачів і стимулювати зростання обсягів продажу без ризику втрати стабільних позицій товарів категорій «зірки» (64,9%) та «знаки питання» (24,8%).

Інтеграція мобільного застосунку NOVUS із сервісом Zakaz.ua розглядається як додатковий елемент реалізації запропонованого заходу, що забезпечує зручний і безперервний процес онлайн-замовлення. Вона не є самоціллю, а виконує підтримувальну функцію, створюючи технічні умови для ефективного використання digital-інструментів просування та зменшення втрат клієнтів на етапі оформлення покупки.

Таким чином, поєднання цифрового маркетингу з функціональною інтеграцією онлайн-доставки формує комплексний механізм оптимізації асортиментного портфеля підприємства, спрямований на підвищення ефективності управління товарними категоріями та посилення конкурентних позицій ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство від впровадження запропонованого заходу. Це дасть змогу обґрунтувати доцільність інвестицій і зрозуміти, як захід сприятиме оптимізації асортиментного портфеля в коротко- та середньостроковій перспективі.

З метою розрахунку прогнозованого приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції було проведено опитування експертів — провідних спеціалістів та керівників відділів, за підсумками якого отримано оцінки (табл. 3.2).

Результати опитування експертів

№ експерта	Посада	Прогнозний приріст чистого доходу, тис. грн
1	Директор з маркетингу	750,0
2	Керівник digital-напряму	620,0
3	Фінансовий директор	650,0
4	Начальник відділу збуту	700,0
5	Керівник e-commerce	800,0
6	Менеджер з продажу	680,0
7	Аналітик з асортименту	640,0

Джерело: складено автором за результатами опитування

Для оцінки ступеня розбіжності думок експертів розраховуємо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання індивідуальних прогнозів відносно середнього значення. Далі визначаємо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$\text{Осер} = (750,0 + 620,0 + 650,0 + 700,0 + 800,0 + 680,0 + 640,0) / 7 = 691,4$$

тис. грн

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного
відхилення**

№ експерта	O _i , тис. грн	O _i – Осер	(O _i – Осер) ²
1	750,00	58,57	3 430,56
2	620,00	-71,43	5 102,10
3	650,00	-41,43	1 716,36
4	700,00	8,57	73,47
5	800,00	108,57	11 787,65
6	680,00	-11,43	130,61
7	640,00	-51,43	2 644,94
Разом			24 885,69

Джерело: розраховано автором

$$\sigma = \sqrt{(24\,885,69 / 7)} = \sqrt{3\,555,10} = 59,6 \text{ тис. грн}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = (59,6 / 691,4) \times 100\% = 8,6\%$$

Оскільки коефіцієнт варіації W становить менше 33%, експертні думки є достатньо однорідними, що обґрунтовує їх використання в подальших розрахунках і прогнозуванні.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 700,0 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 800,0 тис. грн, песимістичний прогноз (П) складає 620,0 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (800,0 + 4 \times 700,0 + 620,0) / 6 = 703,3 \text{ тис. грн}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$703,3 / 24\,804,173 \times 100\% = 2,84\%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$24\,804\,173 + 703\,300 = 25\,507\,473 \text{ тис. грн}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 23 983 267 тис. грн, в тому числі: постійні витрати (15%) — 3 597 490 тис. грн, змінні витрати (85%) — 20 385 777 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат. Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році:

$$20\,385\,777 \times 0,0284 = 578\,956 \text{ тис. грн}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок реалізації рекламної кампанії. Поточні витрати на проведення заходу складають 620,0 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 2,84% змінної частини повних витрат та поточних витрат на проведення заходу) становитиме:

$$578\,956 + 620\,000 = 640\,956 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$23\,983\,267 + 640\,956 = 24\,624\,223 \text{ тис. грн}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta\text{Пр}$) в проєктному році:

$$\Delta\text{Пр} = 703\,300 - 640\,956 = 62\,344 \text{ тис. грн}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$820\,906 + 62\,344 = 883\,250 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції (з урахуванням податку на прибуток 18%):

$$\Delta\text{ЧП} = 62\,344 \times (1 - 0,18) = 51\,122 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проєктному році дорівнюватиме:

$$489\,577 + 51\,122 = 540\,699 \text{ тис. грн}$$

Наведемо очікувані результати від впровадження комплексу маркетингових заходів в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходу, тис. грн.

Показник	Базовий рік	Проєктний рік	Відхилення
Чистий дохід (виручка) від реалізації	24 804 173	25 507 473	703 300
Повні витрати на виробництво	23 983 267	24 624 223	640 956
Прибуток від реалізації продукції	820 906	883 250	62 344
Чистий прибуток	489 577	540 699	51 122

Джерело: розраховано автором

Розрахунки показують, що запропонований захід щодо оптимізації асортиментного портфеля підприємства за допомогою цифрових каналів та інтеграції мобільного застосунку із Zakaz.ua сприятиме значному збільшенню чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, який зросте на 703 300 тис. грн, або на 2,84%. Водночас, приріст витрат на збут (через рекламу та технологічні витрати) складе 640 956 тис. грн, що є необхідною умовою для забезпечення більш ефективного просування товарів через онлайн-канали. Загальний приріст прибутку від реалізації продукції складає 62 344 тис. грн, а чистий прибуток з урахуванням податку на прибуток зросте на 51 122 тис. грн.

3.3 Оцінка впливу запропонованого заходу на показники діяльності підприємства

Оцінка впливу запропонованого заходу є завершальним етапом обґрунтування доцільності оптимізації асортиментного портфеля підприємства. Запропонований у підрозділі 3.2 захід, що передбачає активне використання digital-інструментів просування товарних категорій та інтеграцію мобільного застосунку NOVUS із сервісом онлайн-доставки Zakaz.ua, має на меті підвищення ефективності збутової діяльності та покращення структури асортиментного портфеля.

Основний акцент заходу зроблено на стимулюванні продажу товарів категорії «собаки» (10,3% обсягу продажу у 2024 році), зокрема товарів для дому та гігієни, товарів для дітей та немовлят, товарів для тварин, які характеризуються відносно стабільним попитом, але поступаються спеціалізованим магазинам за рівнем представленості та маркетингової підтримки. Водночас збереження позицій товарів категорій «зірки» (64,9% обсягу продажу у 2024 році) є обов'язковою умовою реалізації заходу, оскільки саме вони формують основу товарообігу підприємства.

Для оцінки впливу заходу використано порівняльний аналіз основних показників діяльності підприємства до впровадження заходу (фактичні дані за 2024 рік) та після його реалізації (прогнозні розрахунки). Прогнозні показники сформовано з урахуванням аналітичних досліджень у сфері роздрібної торгівлі та електронної комерції, які свідчать, що впровадження якісних digital-рішень і онлайн-просування дозволяє забезпечити зростання обсягів продажу на 2–5% без суттєвого збільшення постійних витрат.

Очікується, що внаслідок реалізації заходу загальний обсяг чистого доходу підприємства зросте за рахунок:

- збільшення онлайн-продажів;
- підвищення видимості товарів категорії «собаки» (10,3% портфеля);
- зростання середнього чека завдяки персоналізованим рекомендаціям та акційним пропозиціям.

Витрати на збут зростуть на 62 тис. грн, що пов'язано з реалізацією digital-реklamних кампаній в інтернеті та на платформі YouTube. Водночас дане зростання витрат має компенсуватися збільшенням виручки та прибутковості підприємства.

Побудуємо таблицю основних показників діяльності підприємства з урахуванням впливу запропонованих заходів, дані наведені в табл. 3.5.

Запропонований комплекс заходів з інтеграції мобільного застосунку NOVUS із сервісом онлайн-доставки Zakaz.ua та розвитку диджитал-каналів просування забезпечує помірне, але стійке зростання ключових фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» у проєктному році.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зростає на 703 300 тис. грн (+2,84%), що свідчить про ефективне залучення додаткових онлайн-покупок та підвищення середнього чеку завдяки зручності безшовного замовлення та персоналізованим пропозиціям.

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2024 р. (базовий)	Проектний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	24 804 173	25 507 473	703 300	2,84
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	23 983 267	24 624 223	640 956	2,67
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	820 906	883 250	62 344	7,60
Чистий прибуток	тис. грн	489 577	540 699	51 122	10,44
Витрати на 1 грн чистого доходу	коп.	96,7	96,5	–0,2	–0,21
Рентабельність продукції	%	3,4	3,59	0,19	X
Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,97	2,12	0,15	X

Джерело: розраховано автором

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшуються на 640 956 тис. грн (+2,67%), тобто темп зростання витрат є нижчим за темп зростання доходу. Це забезпечує позитивну динаміку прибутковості: прибуток від реалізації продукції зростає на 62 344 тис. грн (+7,60%), а чистий прибуток — на 51 122 тис. грн (+10,44%).

Особливо помітним є покращення ефективності використання ресурсів: витрати на 1 грн чистого доходу зменшуються на 0,2 грн (–0,21%), що підтверджує зниження витратомісткості діяльності. Рентабельність продукції зростає на 0,19 в.п. (до 3,59%), а рентабельність діяльності (продаж) — на 0,15 в.п. (до 2,12%), що демонструє підвищення операційної ефективності та маржинальності завдяки кращій керованості асортиментом у цифровому каналі.

Отримані результати свідчать про високу економічну доцільність заходу: навіть у перший рік впровадження (з урахуванням інвестиційних витрат на інтеграцію та просування) підприємство отримує суттєве зростання прибутку та чистого прибутку, а також покращення всіх ключових показників ефективності. У подальші періоди, при збереженні тенденції зростання онлайн-продажів та стабілізації додаткових витрат, очікується ще більш виражений позитивний ефект — подальше зниження витрат на 1 грн доходу, зростання рентабельності та посилення конкурентних позицій у сегменті середньо-вищої якості.

Таким чином, впровадження диджитал-орієнтованого заходу не лише оптимізує асортиментний портфель (зокрема активізує групи «собаки» та підтримує «зірки»), але й забезпечує стійке фінансове зростання підприємства, що підтверджує стратегічну доцільність запропонованих рішень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено процес формування та управління асортиментним портфелем підприємства на прикладі ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» та розроблено практичні рекомендації щодо його оптимізації в умовах розвитку цифрових каналів збуту.

За результатами першого розділу систематизовано теоретико-методичні засади формування асортиментного портфеля підприємства. Визначено, що асортиментний портфель є структурованою сукупністю товарних груп і позицій, що характеризується шириною, глибиною, довжиною, гармонійністю та стабільністю. Доведено, що ефективне управління асортиментом дозволяє диверсифікувати ризики, адаптуватися до змін споживчого попиту та підтримувати конкурентні переваги. Систематизовано чинники впливу на формування асортименту: зовнішні (споживчий попит, конкурентне середовище, макроекономічні умови, технологічний розвиток, державне регулювання) та внутрішні (виробничо-технологічні можливості, фінансовий стан, маркетингові ресурси, кадровий потенціал, логістика). Обґрунтовано доцільність застосування матриці БКГ як інструменту портфельного аналізу для класифікації товарних груп за темпами зростання та відносною часткою ринку.

У другому розділі проведено комплексне дослідження діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» та оцінено структуру його асортиментного портфеля. Встановлено, що підприємство є однією з провідних мультиформатних мереж роздрібної торгівлі в Україні, що працює в сегменті «середній+» з акцентом на свіжі продукти, ексклюзивний імпорт та власні торгові марки. Станом на 2025 рік мережа налічує 141 магазин і демонструє стійке зростання виручки. Аналіз фінансових показників за 2023–2024 роки підтвердив позитивну динаміку: чистий дохід зріс на 21,0% (до 24 804 173 тис. грн), прибуток від реалізації збільшився на 155,9% (до 820 906 тис. грн), підприємство перейшло від збитку

до чистого прибутку в розмірі 489 577 тис. грн, рентабельність продажів зросла до 1,97%, рентабельність продукції — до 3,4%.

Асортимент характеризується високою шириною (12 основних товарних груп) та значною глибиною в кожній категорії, загалом понад 40 000 найменувань. Харчові групи забезпечують близько 70–75% виручки, що відповідає галузевим пропорціям для супермаркетів середньо-вищої якості. Аналіз за матрицею БКГ показав збалансованість портфеля: товарні групи «зірки» (молочні продукти та яйця, овочі, фрукти та зелень, бакалія та крупи, м'ясо та м'ясні вироби, заморожені продукти, хлібобулочні та алкогольні напої) становлять 64,9% обсягу продажу у 2024 році та забезпечують активне зростання; «знаки питання» (безалкогольні напої, кондитерські вироби та солодощі) — 24,8%, мають високий потенціал розвитку; «собаки» (товари для дому та гігієни, для дітей та немовлят, для тварин) — 10,3%, генерують стабільний грошовий потік, але стикаються з конкуренцією від спеціалізованих мереж.

У третьому розділі розроблено напрями оптимізації асортиментного портфеля та запропоновано конкретний захід щодо його вдосконалення. Визначено п'ять стратегічних напрямів: посилення глибини та диференціації в групах «зірки» через розширення функціональних та здорових продуктів, власні торгові марки, сезонні пропозиції; активне переведення «знаків питання» у квадрант «зірки» шляхом розширення асортименту в перспективних підсегментах, запуску власних марок, посилення промоактивності; оптимізація «собак» через розвиток цифрових каналів, програми лояльності, крос-продажі; впровадження системи регулярного моніторингу для запобігання переходу груп у «собаки»; стратегічне посилення власних торгових марок та екологічної складової.

Основним заходом обрано впровадження безшовної інтеграції мобільного застосунку NOVUS із сервісом онлайн-доставки Zakaz.ua в поєднанні з активним digital-просуванням товарних категорій «собаки». Захід спрямований на активізацію продажу товарів для дому та гігієни, товарів для дітей та немовлят,

товарів для тварин через персоналізовані рекомендації, таргетовану рекламу, відеопросування на YouTube та push-повідомлення в застосунку. Загальний обсяг інвестицій становить 62 тис. грн і включає витрати на аналітику, розробку API-інтеграції, доробку застосунку, інтеграцію платіжних механізмів, тестування, інформаційну безпеку, навчання персоналу, маркетингове інформування та digital-кампанію.

Оцінка ефективності запропонованого заходу показала, що його впровадження забезпечить зростання чистого доходу на 703 300 тис. грн (+2,84%), повні витрати збільшаться на 640 956 тис. грн (+2,67%), прибуток від реалізації зросте на 62 344 тис. грн (+7,60%), чистий прибуток — на 51 122 тис. грн (+10,44%). Рентабельність продукції підвищиться на 0,19 в.п. (до 3,59%), рентабельність діяльності — на 0,15 в.п. (до 2,12%), витрати на 1 грн чистого доходу зменшаться на 0,002 грн (–0,21%). Результати підтверджують високу економічну доцільність заходу та його позитивний вплив на всі ключові показники діяльності підприємства.

Таким чином, запропоновані рекомендації дозволяють оптимізувати структуру асортиментного портфеля ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», активізувати продаж товарів категорії «собаки», зберегти лідерські позиції «зірок», підвищити фінансову ефективність та посилити конкурентні переваги підприємства в сегменті якісного щоденного шопінгу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амбрович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Економіка. 2017. Вип. 12. С. 6–9.
2. Асоціація ритейлерів України. Інформаційні матеріали про ТОВ «НОВУС УКРАЇНА». URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 20.01.2026).
3. Асоціація ритейлерів України (RAU). Аналітика ринку URL: <https://rau.ua/category/rau-analytics/> (дата звернення: 22.01.2026).
4. Бакалінська М. В., Кубишина Н. С. Окремі аспекти формування оптимального. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2012. № 13. С. 81–84.
5. Балик У. О. Товарно-асортиментна політика підприємства: теорія та практика. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 248 с.
6. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Вісник Дніпровського державного аграрно-економічного університету*. 2016. Вип. 11. С. 19–21.
7. Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф., Т. В. Гаврилова: Практичні аспекти застосування матриці Бостонської консультативної групи. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 45. С. 150–154.
8. Беспалюк Х. М., Ілів І. М. Комплексне дослідження бізнес-портфеля підприємства Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 53–63.
9. Бшарат Н. П. Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств України. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 62–69.
10. Верба В. А., Ліщинська В. В. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства Проблеми економіки. 2014. № 4. С. 262–268.
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник Київ : Лібра, 2021. 704 с.

12. Гармідер Л. Д., Самай І. О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Academy Review*. 2016. № 44. С. 111–118.
13. Значек Р. Р., Соколюк К. Ю., Мунтян І. В.: Дослідження номенклатури та асортименту підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 136–139.
14. Ілляшенко С. М. Теоретико-методичні засади товарної інноваційної політики підприємства *Вісник Сумського державного університету*. Серія: Економіка. 2012. № 3. С. 13–23.
15. Кардаш В. Я., Антонченко М. Ю. Маркетингова товарна політика : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни 3-тє вид., доп. та перероб. Київ : КНЕУ, 2006. 248 с.
16. Кардаш В. Я., Шафалюк О. К., Антонченко М. Ю. Маркетингова товарна політика : підручник 2-ге вид., зі змінами. Київ : КНЕУ, 2009. 419 с.
17. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. С. 72–76.
18. Книшова О. В. Асортиментна політика підприємства: теоретичні підходи / О. В. Книшова. Харків : ХНЕУ, 2019. 224 с.
19. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент Київ : Вільямс, 2018. 896 с.
20. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C : монографія / Є. В. Крикавський, І. Петецький, Я. Циран, З. С. Люльчак. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 232 с.
21. Кубишина Н. М. Управління асортиментом підприємства: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2017. 280 с.
22. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства КНЕУ, 2019.
23. Кубишина Н. С. Дослідження методів формування товарної політики торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 6.
24. Кузьмін О. Є., Мельник. О. Г. Маркетингова стратегія підприємства. *Новий Світ*, 2020. 288 с.
25. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг БаК, 2017.

26. Ламбен Ж.-Ж., Чурилов. О. Маркетинг-менеджмент: Центр учбової літератури, 2020. 640 с.
27. Маркетинг : підручник / А. А. Мазаракі, А. А. Пилипенко, Л. В. Литвиненко [та ін.]. Київ : КНТЕУ, 2018. 564 с.
28. Карпенко. Н. Маркетингова діяльність підприємств. Центр навчальної літератури, 2019. 252 с.
29. Novus URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Novus> (дата звернення: 18.01.2026).
30. NOVUS Ukraine. Про компанію. URL: <https://novus-ukraine.business-guide.com.ua/> (дата звернення: 20.01.2026).
31. Novus планує розширювати мережу «Mi Market», відкриваючи по 60 магазинів щороку. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/15201-novus-planuye-rozshiryuvati-mereju-mi-market-vidkrivayuchi-po-60-magaziniv-schoroku> (дата звернення: 23.01.2026).
32. Савченко К. А. Удосконалення товарного асортименту підприємства. Науковий вісник КНУТКТ. 2020. № 2. С. 45–52.
33. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навчальний посібник: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
34. Формування асортименту товарів. URL: <https://abmccloud.com/uk/formuvannya-asortymentu-tovariv/> (дата звернення: 25.01.2026).
35. Чернега О. Б. Асортиментна політика підприємства: сутність та напрямки вдосконалення. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С. 41–47.
36. З 18 червня сервіс доставки Novus.online призупиняє роботу та переадресовує замовлення на Zakaz.ua. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/novus-online-zakaz-ua/> (дата звернення: 22.01.2026).
37. Ярова Л. В. Маркетингова товарна політика хлібопекарських підприємств України. *Інноваційна економіка*. 2014. № 7. С. 63–67.

Додаток А

ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»
ОКРЕМІЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТОК АБО ЗБИТОК ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024
у тисячах гривень

	Примітки	2024	2023
Дохід від звичайної діяльності	8	24 804 173	20 492 064
Собівартість реалізації	9	(17 902 856)	(15 034 484)
Валовий прибуток		6 901 317	5 457 580
Інші доходи	10	1 172 722	459 972
Інші витрати		-	(6 615)
Витрати на збут та адміністративні витрати	11	(6 080 411)	(5 138 855)
Прибуток від операційної діяльності		1 993 628	772 082
Фінансові витрати	12	(1 363 890)	(1 201 761)
Прибуток (збиток) до оподаткування		629 738	(429 679)
Податкові (витрати)/доходи	13	(140 161)	59 463
Прибуток (збиток)		489 577	(370 216)
Загальна сума сукупного прибутку (збитку)		489 577	(370 216)

Дата затвердження звітності: 28 травня 2025
Від імені керівництва:
Марк Петелик, Генеральний директор ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»
Ніна Орловська, Фінансовий директор ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Примітки на сторінках 7-46 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»
ОКРЕМІЙ ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024
у тисячах гривень

	Статутний капітал	Інша частина участі в капіталі	Інші резерви	Накопичений збиток	Всього
Власний капітал на 01 січня 2023 року	634 743	47 940	9 681	(2 870 844)	(2 178 480)
Збиток	-	-	-	(370 216)	(370 216)
Сукупний збиток	-	-	-	(370 216)	(370 216)
Збільшення капіталу через операції з власниками	-	132 017	-	-	132 017
Власний капітал на 01 січня 2024 року	634 743	179 957	9 681	(3 241 060)	(2 416 679)
Прибуток	-	-	-	489 577	489 577
Сукупний прибуток	-	-	-	489 577	489 577
Власний капітал на 31 грудня 2024 року	634 743	179 957	9 681	(2 751 483)	(1 927 102)

Дата затвердження звітності: 28 травня 2025
Від імені керівництва:
Марк Петелик, Генеральний директор ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»
Ніна Орловська, Фінансовий директор ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Примітки на сторінках 7-46 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»
ОКРЕМІЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024
у тисячах гривень

	Примітки	31 грудня 2024	31 грудня 2023
Непоточні активи			
Основні засоби	14	6 307 845	5 772 360
Нематеріальні активи		405 469	490 656
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	15	66 158	180 648
Відстрочені податкові активи	13	420 060	560 221
Інші непоточні фінансові активи		86 306	105 341
Загальна сума непоточних активів		7 285 927	7 109 226
Поточні активи			
Поточні запаси	16	2 225 949	1 747 941
Надані заборгованості	18	711 561	317 469
Торговельна та інша поточна дебиторська заборгованість	17	816 915	546 403
Інші поточні нефінансові активи		427 520	132 544
Грошові кошти та їх еквіваленти	19	749 654	526 246
Загальна сума поточних активів		4 931 599	3 270 603
Загальна сума активів		12 217 526	10 379 829
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	20	634 743	634 743
Інша частина участі в капіталі		179 957	179 957
Інші резерви		9 681	9 681
Накопичений збиток		(2 751 483)	(3 241 060)
Загальна сума власного капіталу		(1 927 102)	(2 416 679)
Непоточні зобов'язання			
Непоточні заборгованості та зобов'язання за орендою	23	7 369 173	7 349 825
Інші непоточні нефінансові зобов'язання		8 544	9 251
Загальна сума непоточних зобов'язань		7 377 717	7 359 076
Поточні зобов'язання			
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	21	5 310 668	3 634 213
Поточні заборгованості та зобов'язання за орендою	23	1 048 715	1 595 148
Облігації випущені	22	400 000	-
Поточні податкові зобов'язання, поточні відстрочені доходи		7 528	8 032
Загальна сума поточних зобов'язань		6 766 911	5 437 432
Загальна сума зобов'язань		14 144 628	12 796 508
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		12 217 526	10 379 829

Дата затвердження звітності: 28 травня 2025
Від імені керівництва:
Марк Петелик, Генеральний директор ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»
Ніна Орловська, Фінансовий директор ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Примітки на сторінках 7-46 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»
ОКРЕМІЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024
у тисячах гривень

	2024	2023
Грошові потоки від (для) операційної діяльності		
Прибуток(збиток)	489 577	(370 216)
Корегування для узгодження прибутку(збитку) з поточним прибутком (збитком) з операційної діяльності	140 161	(59 463)
Корегування витрат(доходів) з податку на прибуток	342 075	233 273
Корегування фінансових витрат	914 406	753 927
Корегування (прибутку) від вилучення непоточних активів	(808 005)	(23 473)
Корегування витрат зносу	968 047	986 475
Корегування нерезалізованого збитку від курсових різниць	449 436	447 634
Корегування забезпечень	4 704	(9 505)
Грошові потоки від (для) операційної діяльності	2 500 449	1 958 852
Корегування (збільшення) торговельної дебиторської заборгованості	(213 532)	(130 132)
Корегування (збільшення) запасів	(747 513)	(572 922)
Корегування збільшення торговельної кредиторської заборгованості	1 134 400	786 244
Корегування (збільшення) зменшення: іншої операційної дебиторської заборгованості	(340 235)	23 964
Корегування (збільшення) зменшення заборгованостей перед бюджетом	(174 719)	47 500
Чисті грошові потоки від операційної діяльності	2 158 850	2 107 506
Проценти сплачені	(830 927)	(735 297)
Чисті грошові потоки від операційної діяльності	(672 077)	(1 372 209)
Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності		
Придбання основних засобів	(525 632)	(409 696)
Надходження від продажу основних засобів	240 123	166 631
Грошові кредити, надані іншим сторонам	(869 602)	(720 872)
Надходження грошових коштів від повернення кредитів, наданих іншим сторонам	475 510	758 357
Надходження від продажу фінансових інвестицій	167 700	-
Чисті грошові потоки використані в інвестиційній діяльності	(521 901)	(274 580)
Грошові потоки від (для) фінансової діяльності		
Виплати за орендами зобов'язань	(162 790)	-
Надходження від залозпозень (Примітка 23)	1 348 456	1 982 060
Надходження від облігацій випущених (Примітка 23)	400 000	-
Погашення залозпозень (Примітка 23)	(2 068 279)	(2 897 150)
Чисті грошові потоки використані в фінансовій діяльності	(482 614)	(915 090)
Чисте збільшення грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу	223 408	182 539
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду	526 246	343 797
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	749 654	526 246

Дата затвердження звітності: 28 травня 2025
Від імені керівництва:
Марк Петелик, Генеральний директор ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»
Ніна Орловська, Фінансовий директор ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

Примітки на сторінках 7-46 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

11 ВИТРАТИ НА ЗБУТ ТА АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ

Операційні витрати, нетто, за роки, які закінчилися 31 грудня 2024 та 2023 року, були представлені таким чином:

	2024	2023
Витрати на персонал	2 530 672	1 912 307
Знос основних засобів та амортизація нематеріальних активів	906 003	921 378
Оренда будівель за договорами зі змінним платежем	458 403	569 199
Комунальні послуги	545 649	443 692
Витрати на технічне обслуговування	420 868	359 545
Послуги банків	218 311	180 463
Витратні матеріали	176 362	153 000
Транспортні витрати	168 101	137 474
Технічне обслуговування приміщень	162 368	131 478
Витрати на маркетинг та рекламу	145 123	101 114
Резерв на покриття сумнівної дебіторської заборгованості та передплат	4 704	(9 505)
Інше	343 847	238 710
	6 080 411	5 138 855