

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Ольга ПЕТУХОВА
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
на тему: «Управління асортиментною політикою підприємства»

Виконав здобувач 2 курсу, групи зГП-2-7М

Коломієць Сергій Сергійович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Данкеєва Оксана Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“03” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Коломійця Сергія Сергійовича

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

1. Тема роботи: Управління асортиментною політикою підприємства

керівник роботи Данкесєва О.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 029.09.20243 р. № 670-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 29.11.2024 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 підходи щодо управління асортиментною політикою підприємства. Розділ 2. Аналіз управління асортиментною політикою ТОВ «Сільпо-Фуд». Розділ 3. Розроблення пропозицій та обґрунтування заходів щодо управління асортиментною політикою ТОВ «Сільпо-Фуд». Додатки.

Перелік графічного матеріалу. Основні цілі асортиментної політики; Основні завдання асортиментної політики; Алгоритм управління асортиментною політикою підприємства; Матриця БКГ; Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд»; Структура управління магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд»; Аналіз товарного портфеля підприємства на основі матриці БКГ; Кошик із екзотичними фруктами Tropikano

4. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

5. Дата видачі завдання 30.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09. 2024 - 08.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.09.20234 - 15.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні підходи щодо управління асортиментною політикою підприємства».	16.09.2024 - 06.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз управління асортиментною політикою ТОВ «Сільпо-Фуд»	07.10.2024 - 27.10.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій та обґрунтування заходів щодо управління асортиментною політикою ТОВ «Сільпо-Фуд».	28.10.2024 - 17.11.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури.	18.11.2024- 24.11.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	25.11.2024- 29.11.2024	Виконано

Здобувач _____ Сергій КОЛОМІЄЦЬ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Оксана ДАНКЕСВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Коломієць С.С. Управління асортиментною політикою підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

В кваліфікаційній роботі було проведено дослідження управління асортиментною політикою найбільшої мережі Fozzy Group ТОВ «Сільпо-Фуд». В роботі проведено аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» який показав, що наслідками військової агресії є збиткова діяльності магазинів мережі.

Проведено оцінювання асортиментної політики ТОВ «Сільпо-Фуд». Для визначення стадії життєвого циклу асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» було застосовано метод Поллі-Кука, який ґрунтується на зміні збуту товару за деякий період часу. Для визначення збалансованості асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» підприємства використано метод Бостонської консультативної групи.

Розроблено пропозиції та рекомендації щодо обґрунтування заходів щодо управління асортиментною політикою, що дозволять покращити діяльність досліджуваного підприємства, призведуть до збільшення обсягів реалізації продукції та прибутків.

Кваліфікаційна робота викладена на 74 сторінках, містить 15 таблиць, 8 рисунків.

Ключові слова: асортиментна політика, ТОВ «Сільпо-Фуд», метод Поллі-Кука, метод БКГ, управління асортиментною політикою.

ANNOTATION

Kolomiyets, S.S. Management of Product Assortment Policy of an Enterprise. Master's Thesis in Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities (Specialty 076). National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The thesis conducted a study of product assortment management policy at the largest retail chain in Ukraine, Fozzy Group LLC "Silpo-Food". An analysis of the technical and economic performance indicators of "Silpo-Food" LLC was carried out, which revealed that the consequences of the military aggression resulted in losses for the network's stores.

An assessment of the product assortment policy of "Silpo-Food" LLC was conducted. The Polly-Cook method, based on changes in product sales over a certain period, was used to determine the life cycle stage of product groups produced by "Silpo-Food" LLC's own production departments. The Boston Consulting Group method was used to determine the balance of product groups of "Silpo-Food" LLC's own production departments.

Proposals and recommendations were developed to substantiate measures for managing the product assortment policy, which will improve the performance of the enterprise under study, lead to increased sales volumes and profits.

The thesis is 75 pages long and contains 26 tables and 9 figures.

Keywords: product assortment policy, Fozzy Group LLC "Silpo-Food", Polly-Cook method, BCG matrix, product assortment management.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1.Сутність управління асортиментною політикою підприємства	10
1.2. Фактори, що впливають на управління асортиментною політикою підприємства	18
1.3.Характеристика методів управління асортиментною політикою підприємства	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	31
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	31
2.2.Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	39
2.3.Оцінювання асортиментної політики ТОВ «Сільпо-Фуд»	43
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	50
3.1.Напрямки покращення управління асортиментною політикою ТОВ «Сільпо-Фуд»	50
3.2.Обґрунтування та оцінка заходу зі створення ексклюзивного кошику Тропікано	57
3.3. Вплив запропонованого заходу на управління асортиментною політикою ТОВ «Сільпо-Фуд» на основні показники його діяльності	64
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Асортиментна політика – один з найголовніших напрямків діяльності підприємства в умовах надзвичайно невизначеного та конкурентного середовищ, від якого залежить ефективність усіх економічних показників. У сучасних мінливих умовах споживачі визначають потрібний асортимент, а при некоректно підбраному асортименті підприємства стикаються зі зниженням попиту на їх продукцію, що спричиняє зниження прибутку. Ретельно продумана і розроблена асортиментна політика для підприємства є основою його високої конкурентоспроможності, рентабельності та індивідуальності, що також визначає успіх підприємства на ринку. Управління асортиментною політикою є складним і багатограним процесом, який вимагає глибокого розуміння потреб споживачів та можливостей підприємства. Ефективне управління асортиментною політикою є одним з ключових факторів успіху будь-якого підприємства, оскільки завдяки правильному формуванню, оптимізації та розвитку асортименту підприємство може досягти стійкого зростання, підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий успіх.

Вагомий внесок у розвиток управління асортиментною політикою зробили вітчизняні та закордонні дослідники. Серед вітчизняних дослідників виділяються праці: С.С. Гаркавенко, М.В.Мокляк, М.Б. Павлової, А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакової, Л.О. Лігоненко, А. В. Троян, Є.О. Діденко, Д.С. Савельєва, А.М. Германчук, Н.С. Кубишиної. Основи формування товарного асортименту та ефективного управління асортиментною політикою підприємства детально викладені в працях О.П. Міхальнової, Д.В. Арутюнова, А.Я. Якобсона, В.П. Башилової, А.Ю. Могілової, М.О. Шибун, О. Зозульова, В.Я. Кардаша, С. Ілляшенко та ін. Серед зарубіжних вчених виділяються праці: А. Ансоффа, Г.Е. Дихтля, Ф. Котлера, Х. Хершгена.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління асортиментною політикою підприємства та розроблення заходів щодо покращення його діяльності.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі магістра було визначено та вирішено наступні теоретико-методичні та практичні **завдання**:

- визначити сутність управління асортиментною політикою;
- описати фактори, що впливають на управління асортиментною політикою підприємства;
- навести характеристику методів управління асортиментною політикою підприємства;
- навести загальну характеристику діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- виконати оцінювання асортиментної політики ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- визначити основні напрямки покращення управління асортиментною політикою ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- обґрунтувати та оцінити захід із зі створення ексклюзивної лінійки продуктів;
- дослідити вплив запропонованого заходу на управління асортиментною політикою ТОВ «Сільпо-Фуд» на основні показники його діяльності.

Об’єкт дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління асортиментною політикою підприємства.

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретико-методологічних та методичних засад управління асортиментною політикою підприємства.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в тому, що було визначено особливості управління асортиментною політикою та запропоновано оцінювання асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд».

Практична значущість роботи полягає в тому, що отримані результати та розроблені пропозиції можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження які було використано у кваліфікаційній роботі: конкретно-пошуковий та логіко-синтетичний (для збору, аналізу, систематизації та узагальнення положень Інтернет ресурсу та науково-методичної, довідкової літератури); теоретично-узагальнюючі та економіко-статистичні (для обробки результатів, формулювання висновків за результатами дослідження).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 74 сторінок. Список використаної літератури включає 31 джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність асортиментної політики підприємства та принципи управління нею

Асортиментна політика – це основа успішної стратегії підприємства. Вона визначає, які саме товари будуть пропонуватися споживачам, як вони будуть позиціонуватися на ринку та як задовольнятимуть потреби клієнтів. Також, асортиментна політика є серцем бізнесу, оскільки саме вона визначає, які товари чи послуги підприємство пропонуватиме своїм клієнтам і охоплює весь цикл товару від виробника до споживача, включаючи розробку, позиціонування та просування, що вказує на її мистецтво задовольняти потреби споживачів. Саме асортиментна політика спрямована на створення таких товарів і послуг, які будуть відповідати очікуванням клієнтів, виділятися на тлі конкурентів та створювати лояльність до бренду, дозволяє підприємству оптимізувати свій асортимент, підвищити конкурентоспроможність та збільшити обсяги продажів.

Аналізуючи дефініції сучасних дослідників асортиментної політики, було визначено, що не існує єдиного поняття (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Дефініції «асортиментна політика» сучасних дослідників

Дослідник	Дефініція
М.Б. Павлова [1,с.71]	Асортиментна політика – це комплекс заходів, спрямованих на формування асортименту й управління ним
М.В. Мокляк, С.М. Сафонов [2,с.205]	Асортиментна політика - одне з найголовніших напрямків діяльності підприємства, від якого залежить ефективність роботи підприємства та економічні показники в умовах жорсткого конкурентного середовища

С.П. Крамарчук, Ж.Л. Крисько [3,с.192]	Асортиментна політика - це комплекс принципів та заходів, які орієнтовані на досягнення максимально можливих вигод від формування асортименту виробничого обсягу продукції підприємства.
А.В. Троян [4]	Асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимальних асортиментів продукції, що випускається підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців
Н.С. Кубишина [5]	Асортиментної політика - є одним із основних елементів управлінської діяльності на підприємстві в сучасних висококонкурентних умовах, яка забезпечує стабільне зростання підприємства в довгостроковій перспективі та операційну ефективність в поточній діяльності
С. С. Гаркавенко [6]	Асортиментна політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки. Вона повинна забезпечити відповіді на питання з приводу формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходженню для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів.
С. В. Близнюк [7]	Асортиментна політика – політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища.
О. В. Кухленко, Д.О. Михалишин [8]	Асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимального асортиментів продукції, що випускається підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців.
С. О. Кириченко, К. І. Половинка [9, С.91]	Асортиментна політика — це частина товарної політики підприємства, метою якої є задоволення попиту та отримання комерційного ефекту підприємства через вибір і реалізацію раціонального товарного асортименту.
А.В. Кузьменко, А.Р. Киченко [10, С.85]	Асортиментна політика — полягає в діяльності у маркетинговій сфері, пов'язаній із здійсненням заходів і плануванням стратегій зі створення таких переважних характеристик товару, які виведуть його на високий рівень в очах споживача, зроблять цінними для нього і задовільнять будь-яку потребу, тим самим приносячи максимальний прибуток підприємству.

Згідно наведеним дефініціям можна зазначити, що комплекс заходів, які являє собою асортиментна політика, спрямовується на:

– мету діяльності фірми й ефективне використання наявних ресурсів підприємства для забезпечення економічної ефективності діяльності, отримання прибутку підприємства;

– визначення цілеспрямованих дій з управління товарним асортиментом підприємства;

– формуватися з урахуванням споживчих вимог і вимог суспільства загалом.

Отже, асортиментна політика підприємства – це комплекс заходів довгострокового спрямування, націлених на конкурентоспроможність підприємства, яка б забезпечила йому стійку прибуткову позицію на ринку.

Цілі асортиментної політики передбачають виведення на ринок як умова більшої кількості асортиментних позицій продукції; проведення активної інноваційної політики; забезпечення достатнього обсягу товарних запасів в торгівлі, з метою чого здійснюється постійний моніторинг як кількості, так і асортименту продукції; забезпечення гарантій якості товарів, що продаються; наявність в асортименті товарів-лідерів, на які важливо акцентувати увагу за допомогою рекламних інструментів і мерчандайзингу; скорочення витрат, пов'язаних з підтриманням асортименту; формування іміджу підприємства шляхом позиціонування асортиментних товарних одиниць (рис.1.1)[11, с. 3.5].



Рис.1.1. Основні цілі асортиментної політики

Джерело: [9]

Асортиментна політика має особливе значення у сучасних умовах розвитку господарювання, оскільки сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості, асортименту товару та зовнішнього його оформлення. Основні завдання асортиментної політики наведемо на рис. 1.2.

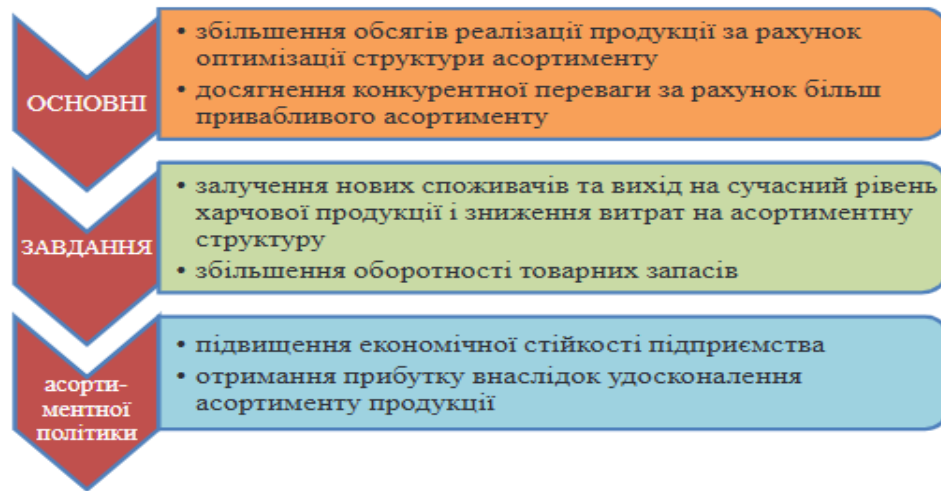


Рис.1.2. Основні завдання асортиментної політики

Джерело: [12]

Асортиментна політика є стратегічним інструментом для підприємства, який визначає його успіх на ринку. Від правильності її формування залежить конкурентна спроможність та стабільність бізнесу. Управління асортиментною політикою передбачає використання відповідних методів формування асортименту, застосування яких дасть змогу прийняти ефективні управлінські рішення щодо якісної і кількісної структури асортименту, частоти оновлення та інших аспектів забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності.

Управління асортиментною політикою - це процес організації та оптимізації товарних пропозицій компанії, з метою задоволення попиту клієнтів і досягнення бізнес-цілей. Концепція управління асортиментною політикою підприємства реалізується через розробку стратегії за кожною товарною групою, а її впровадження, насамперед, передбачає управління асортиментом за етапами життєвого циклу продукції [13]. Управління асортиментною політикою є важливим інструментом для ефективної організації діяльності підприємства, його метою є

забезпечення оптимального складу продуктів або послуг, які пропонує підприємство, з урахуванням потреб споживачів, ринкових тенденцій та конкурентних переваг.

Однією з ключових переваг управління асортиментною політикою є те, що воно спрощує операції та підвищує ефективність. Гарантуючи, що правильні продукти пропонуються в потрібних місцях, організація може зосередити свої ресурси на продуктах, які користуються найбільшим попитом, зменшуючи потребу в надлишкових запасах. Це, у свою чергу, призводить до економії коштів, оскільки організація здатна мінімізувати відходи та максимізувати використання своїх ресурсів.

Реалізація концепції управління асортиментною політикою підприємства (рис. 1.3) ґрунтується на розробці стратегії за кожною товарною групою. Її впровадження передбачає управління асортиментом продукції за етапами її життєвого циклу. Для забезпечення ефективного управління формуванням асортименту виробничих обсягів першочергово необхідними є такі методичні аспекти: розуміння мети та дослідження факторів, які впливають на асортимент продукції; вибір моделей оптимізації асортименту; формування стратегічного бачення ролі асортименту та напрямів його удосконалення [14].

Представлений на рис. 1.3 алгоритм управління асортиментною політикою поєднує у собі всі основні підходи, що поширені в управлінській науці. Зокрема, відповідно до процесного підходу визначено перелік основних дій, що необхідні до здійснення при управлінні асортиментною політикою підприємства. Особливість системного підходу у даному випадку полягає у комплексному врахуванні необхідності реалізації заходів за кожним товаром у всіх без виключення асортиментних групах. Ситуаційний характер у запропонованому алгоритмі притаманний варіації управлінських впливів за результатами визначення стадій життєвого циклу продукції, що виступає основою прийняття рішень [14].

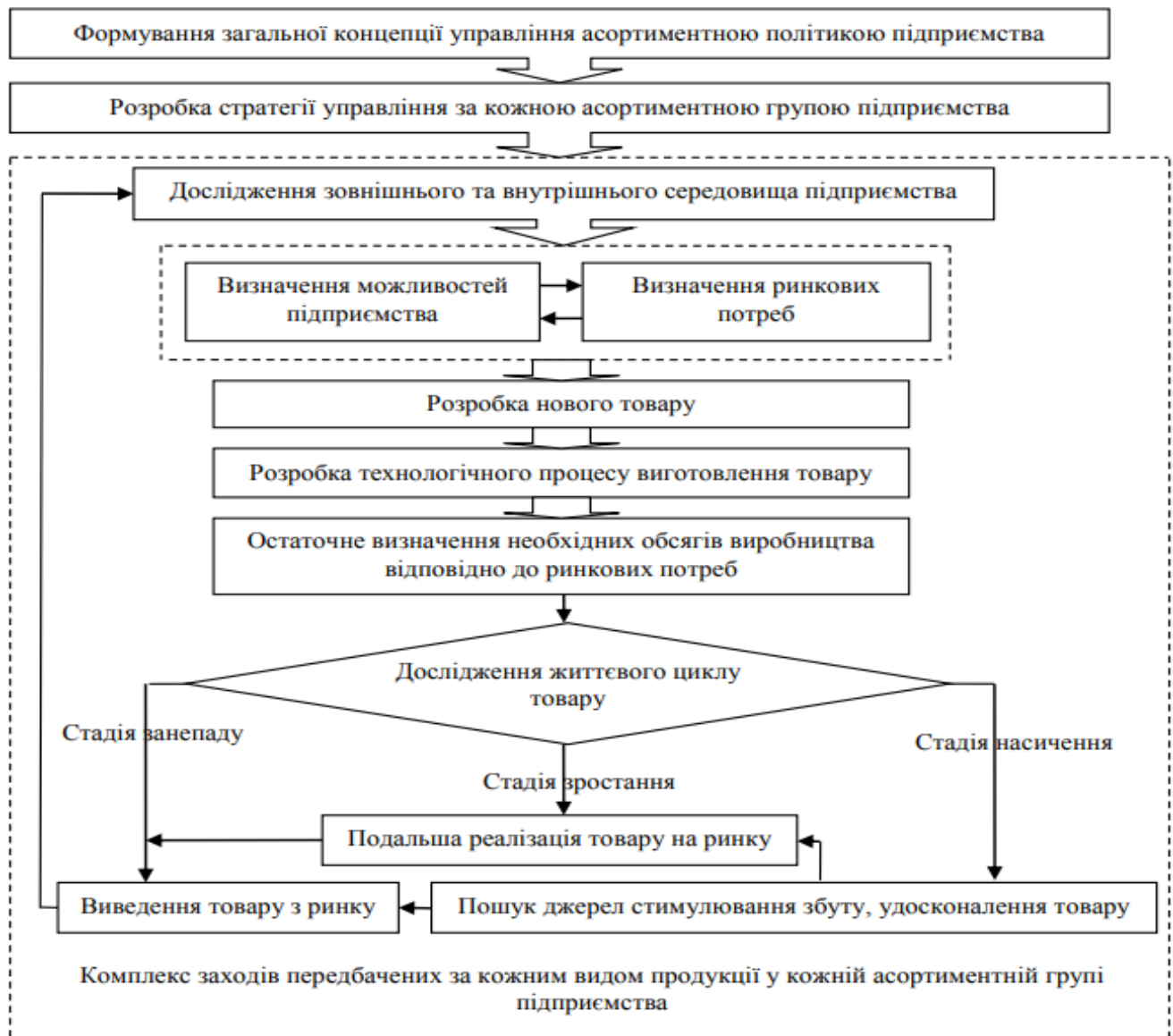


Рис. 1.3. Алгоритм управління асортиментною політикою підприємства

Джерело: [14]

Для підвищення ефективності діяльності підприємства та стійкого положення на ринку важливо дотримуватися певних принципів під час формування та управління асортиментною політикою підприємства, зокрема [9]:

1. Принцип довгострокової стратегічної орієнтації, який полягає у відображенні стратегічної мети підприємств та враховує деякі стадії у життєвому циклі товару, передбачає поповнення або зміну асортименту, тобто забезпечує раціональність розподілу засобів на інноваційний напрям, підтримку реалізації чинної продукції та дезактивацію неефективних або "архаїчних" виробів [15].

2. Принцип синергізму, полягає в забезпеченні взаємного зв'язування та взаємного доповнення товарів або їхніх асортиментних груп, таке взаємне доповнення дозволяє створити цілу систему асортиментних складових (асортиментну систему), що володіє здатністю досягати синергетичного ефекту, що базується на використанні внутрішніх взаємозв'язків системних елементів їхнього потенціалу. Він проявляється у здійсненні взаємної фінансово-інвестиційної здійсненні підтримки різних груп, а також економія коштів при збільшенні масштабів діяльності підприємства [16]. Але поряд з економією витрат, вказаний принцип може тягнути і зовсім не позитивні результати. Але поряд з економією витрат, вказаний принцип може тягнути і зовсім не позитивні результати. Як приклад, ріст ризиків при раптових змінах ринкової активності, які визначаються не тільки одиничними складовими списку товарів, а й всією товарною групою. Запобігти цьому може дотримання принципу стратегічної гнучкості.

3. Принцип стратегічної гнучкості є деяким поєднанням стратегічного простору управління та асортиментних груп, які ґрунтуються на різноманітних способах формування та економічних положень. Ціллю такого з'єднання є збалансування сталих, а також змінних товарних розділів, задля того щоб несподівані зміни на ринку не несли непоправної шкоди для підприємства, а впливали лише на одну зі сфер. Тож товарна гнучкість формується на основі рівноваги між стійкими та змінними групами, з чого випливає співвідношення, за яким кризові ситуації в одному стратегічному блоці не матимуть непоправних результатів для усіх процесів. Отже, можемо визначити, що маркетингова оцінка сталого розвитку є головним чинником, який визначає відношення того чи іншого товару до певної групи. Крім того, задача щодо зменшення відсотку ризику і підтримка стійкості підприємства, вирішується саме застосуванням принципу стратегічної гнучкості, способом розширення напрямлень діяльності підприємства та використання нестандартних сфер у радіусі простору господарювання. Гнучкість асортиментної політики підприємства дає можливість вчасно змінювати

конфігурацію пропозиції, враховуючи зміни попиту та тенденцій, що дозволяє підвищити обсяг продажів та підвищує конкурентоспроможність підприємства [16].

4. Розширення асортименту являється зміною списку товарів у кількісних та якісних показниках, підвищуючи новизну, актуальність, повноту та широту продуктів. Причиною таких змін є висока рентабельність та збільшення попиту на певний товар.

5. Стабілізація асортименту – врівноваження списку товарів, яке описується стійкістю асортименту та низькою актуалізацією. Такий принцип зазвичай характерний для продовольчих товарів, які використовують у повсякденні. Що стосується нехарчової продукції, то для неї є типовими зміни пов'язані з науково-технічним прогресом чи модою [17, с. 295].

6. Оновлення асортименту – це певні зміни асортименту, що призводять до росту показника новизни. Цей напрям можна схарактеризувати як потребу до задоволення попиту споживачів, росту конкурентоспроможності тощо

7. Удосконалення асортименту – це зміни асортименту з метою підвищення його доцільності. Цей принцип охоплює модифікацію списку товарів у комплексному розрізці, шляхом, розширення, оновлення та зменшення асортименту, враховуючи вимоги споживачів [17, с. 296].

8. Гармонізація асортименту – це певні зміни асортименту які спрямовані на рух списку товарів до максимальної його близькості з бажаним або кращим закордонним аналогом.

9. Скорочення асортименту, тобто зменшення обсягу товарів, через падіння попиту на товар, зниження якості, зміна основного напрямлення підприємства тощо.

10. Націленість на певну категорію асортименту, яка властива окремим магазинам. Стійкий асортимент сприяє мінімізації витраченого часу клієнтів на пошук товару, якщо їм буде відомо, що певний вид товару завжди в наявності.

11. Орієнтація на певний розташування виробника товару, якщо існує така специфіка магазину (Корейська косметика, одяг з Америки) [17, с. 296].

12. Спрямованість на фіксований рівень цін. Це означає, що максимальна вартість товарів знаходиться на одному рівні, що дозволяє покупцям з певним рівнем доходу користуватися послугами підприємства.

13. Спрямованість на глибину і широту споживчих товарів. Під широтою асортименту розуміють загальна кількість товарних категорій, які створюють асортимент, а під глибиною асортименту – товарні позиції кожної товарної категорії окремо. Відповідно, якщо товарних категорій багато і найрізноманітніших видів, то клієнти будуть користуватися товарами і послугами частіше [18, с. 151]. Опис принципів управління асортиментом в асортиментній політиці має допомогти підприємству надалі зрозуміти, який саме товар, продаж якого принесе найбільший прибуток підприємству, адже буде найбільш жаданий покупцями.

Таким чином, управління асортиментом – це досить складний і комплексний процес, який містить у собі: розробку плану для дослідження попиту, маркетингові дослідження, формування асортиментного портфеля підприємства, визначення асортиментної стратегії, а також контроль, який містить аналіз асортименту.

1.2. Фактори, які впливають на управління асортиментною політикою підприємства

Як вже зазначалося, управління асортиментною політикою – це комплекс заходів, спрямованих на формування, оптимізацію та розвиток асортименту продукції або послуг підприємства з метою задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей бізнес-діяльності підприємства. На цей процес впливає значна кількість внутрішніх та зовнішніх факторів (табл. 1.2).

Фактори, які впливають на управління асортиментною політикою

Фактори	Вплив фактору та його характеристика
<i>Внутрішні фактори</i>	
Цілі підприємства	Довгострокові та короткострокові цілі впливають на формування асортименту. Наприклад, якщо мета – збільшення ринкової частки, то асортимент може розширюватися.
Виробничі потужності	Технологічні можливості підприємства обмежують або розширюють асортимент.
Фінансові ресурси	Бюджетні обмеження впливають на масштаби розробки та впровадження нових продуктів.
Персонал	Кваліфікація співробітників, їхня кількість та досвід визначають складність продукції, яку підприємство може виробляти.
Корпоративна культура	Цінності та традиції компанії впливають на вибір напрямків розвитку асортименту.
<i>Зовнішні фактори</i>	
Попит споживачів	Зміна потреб, смаків та уподобань споживачів вимагає постійної адаптації асортименту.
Конкуренти	Дії конкурентів, їхній асортимент та цінова політика впливають на прийняття рішень щодо власного асортименту
Законодавство	Нормативно-правові акти регулюють виробництво та реалізацію продукції, обмежуючи або розширюючи можливості підприємства
Технологічний прогрес	Нові технології відкривають можливості для створення інноваційних продуктів та покращення існуючих.
Соціально-культурні фактори:	Демографічні зміни, рівень життя, культурні цінності впливають на формування попиту та, відповідно, на асортимент
Економічна ситуація	Економічні цикли, інфляція, курс валют впливають на виробничі витрати та купівельну спроможність споживачів.

Джерело: сформовано автором на основі [1;3;6;9;11;14; 18]

Управлінському персоналу підприємства при управлінні асортиментною політикою підприємства слід враховувати взаємодію факторів між собою: їх комплексність, динамічність та непередбачуваність.

Взаємодія та комплексність факторів, є одними з найважливіших характеристик, які вказують на те, що жоден фактор не існує ізольовано, а комплексно, оскільки всі вони тісно пов'язані між собою та впливають один на одного. А саме:

- зміна одного фактору неминуче призводить до змін інших: зростання конкуренції може змусити підприємство розширити асортимент, що, в свою чергу, потребуватиме додаткових фінансових ресурсів;

- комбінація різних факторів може створити ефект синергії, коли загальний результат перевищує суму окремих складових: поєднання високої якості продукції, інноваційного дизайну та ефективної маркетингової кампанії може значно підвищити попит на новий продукт;

- деякі фактори можуть бути суперечливими: прагнення до зниження собівартості може призвести до погіршення якості продукції, що негативно вплине на її конкурентоспроможність [11;17; 19].

Розуміння комплексності та взаємодії факторів дозволяє керівництву підприємства приймати більш зважені рішення щодо формування асортименту та прийняття обґрунтованих рішень. Також, враховуючи всі можливі взаємозв'язки, підприємство може передбачити потенційні проблеми та розробити заходи для їх усунення та мінімізації ризиків. Отже, комплексний підхід до управління асортиментом дозволяє оптимізувати використання ресурсів та досягти максимальних результатів та, таким чином підвищити ефективність.

Динамічність факторів є невід'ємною частиною управління асортиментною політикою. Це означає, що фактори, які впливають на формування та розвиток асортименту, постійно змінюються. Ця зміна може бути як поступовою, так і різкою,

викликаною різноманітними внутрішніми та зовнішніми причинами. Ключові аспекти динамічності факторів [11;13-15]:

– постійні зміни: смаки споживачів, технології, економічні умови, законодавство та інші фактори постійно еволюціонують, що вимагає від підприємств постійної адаптації своєї асортиментної політики;

– непередбачуваність: деякі зміни можуть бути непередбачуваними, наприклад, економічні кризи, природні катаклізми або поява нових конкурентів. Це ускладнює процес планування і вимагає від підприємств гнучкості та оперативності;

– швидкість змін: може варіюватися від повільної до дуже швидкої. Наприклад, зміна модної тенденції може відбутися за кілька місяців, тоді як зміна демографічної ситуації може зайняти кілька десятиліть.

Взаємодія динамічних факторів може відбуватися через [16;20;21]:

– взаємопідсилення, коли зміна одного фактору призводить до посилення впливу інших. Зростання конкуренції може стимулювати споживачів до більш вимогливого ставлення до якості продукції, що, в свою чергу, вимагає від підприємств постійного вдосконалення своїх продуктів;

– взаємокомпенсацію, коли зміни в одному факторі можуть компенсуватися змінами в іншому. Зростання вартості сировини може бути компенсовано за рахунок оптимізації виробничих процесів.

– нелінійність, взаємодія факторів може бути нелінійною, тобто зміна одного фактору може призвести до непропорційно великої зміни іншого. Невелика зміна в технології виробництва може призвести до значного зниження собівартості продукції.

Отже, динамічність факторів, що впливають на асортиментну політику, створює як виклики, так і можливості для підприємств. Успіх в управлінні асортиментом залежить від здатності підприємства своєчасно виявляти зміни, адаптуватися до них і використовувати їх на свою користь.

Непередбачуваність факторів є одним з найбільших викликів в управлінні асортиментною політикою. Це означає, що деякі події або зміни в зовнішньому середовищі можуть відбуватися раптово і суттєво впливати на попит, конкуренцію та інші фактори, що формують асортимент. До факторів, які складно передбачити відносять:

- несподівані події: природні катаклізми, політичні кризи, технологічні прориви, зміни в законодавстві тощо. Такі події можуть радикально змінити правила гри на ринку і вимагати від підприємств швидкої реакції;

- високий рівень невизначеності: часто неможливо точно передбачити, коли і як відбудуться ті чи інші несподівані події. Це створює високий рівень невизначеності і ускладнює довгострокове планування;

- каскадний ефект: непередбачувані події можуть викликати ланцюгову реакцію, впливаючи на інші фактори і посилюючи їхній вплив. Наприклад, економічна криза може призвести до зниження купівельної спроможності споживачів, що, в свою чергу, може спровокувати посилення конкуренції.

Отже, непередбачуваність є невід'ємною частиною бізнесу. Для успішного управління асортиментною політикою підприємствам необхідно розробляти стратегії, які дозволяють мінімізувати ризики, пов'язані з непередбачуваними подіями, і використовувати нові можливості, які вони можуть відкривати.

Таким чином, управління асортиментною політикою – це динамічний процес, який вимагає постійного моніторингу і аналізу великої кількості факторів, які впливають на неї. Системний підхід до цього питання дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, задовольняти потреби споживачів і досягати успіху в конкурентній боротьбі.

1.3.Характеристика методів управління асортиментною політикою підприємства

Методи управління асортиментною політикою можна класифікувати за різними критеріями, а саме [2;3;6;16;19]:

1.За етапом життєвого циклу продукту:

- методи для нових продуктів (тестування, пілотні проекти);
- методи для зрілих продуктів (модифікація, диверсифікація);
- методи для продуктів на стадії спаду (виведення з асортименту, репозиціонування);

2.За метою впливу:

- методи розширення асортименту;
- методи скорочення асортименту;
- методи оновлення асортименту;

3.За характером впливу:

- кількісні методи (математичне моделювання, статистичний аналіз);
- якісні методи (експертні оцінки, фокус-групи).

Вибір методів управління асортиментом – це стратегічне рішення, яке значною мірою впливає на успіх підприємства. Цей вибір залежить від наступних факторів:

1. Характеристика підприємства. Великі підприємства зазвичай мають більші ресурси для проведення складних досліджень і аналізу даних, тому можуть використовувати більш складні методи. Малі підприємства часто обмежуються більш простими, але ефективними інструментами. Специфіка галузі визначає вибір методів. Наприклад, у виробництві споживчих товарів важливо враховувати швидкість зміни модних тенденцій, а в промисловому виробництві – довгострокові контракти з клієнтами. Стадія життєвого циклу підприємства: молоді підприємства часто використовують більш агресивні методи розширення асортименту, тоді як зрілі підприємства можуть фокусуватися на оптимізації існуючого асортименту.

Державні підприємства можуть мати додаткові обмеження, пов'язані з соціальними аспектами, тоді як приватні підприємства можуть бути більш гнучкими у своїх рішеннях.

2. Характеристика асортименту. Чим складніший асортимент, тим більше методів і інструментів потрібно використовувати для його управління. Високий ступінь диференціації вимагає більш детального аналізу кожного продукту. Для товарів з сезонним попитом потрібні спеціальні методи прогнозування і управління запасами.

3. Цілі управління асортиментом. Якщо мета – збільшити обсяг продажів, то можуть використовуватися методи розширення асортименту або зниження цін. Якщо мета – підвищити прибутковість, то можуть використовуватися методи оптимізації асортименту, спрямовані на збільшення маржинальної прибутковості. Для посилення позиції на ринку можуть використовуватися методи диференціації продукції і створення унікальної пропозиції. Якщо мета – зменшення витрат, то можуть використовуватися методи скорочення асортименту або оптимізації виробничих процесів.

4. Зовнішнє середовище. Високий рівень конкуренції вимагає постійного моніторингу ринку і швидкої реакції на зміни. Економічні кризи можуть призвести до зміни споживчих пріоритетів і вимагати перегляду асортиментної політики. Поява нових технологій створює можливості для розробки нових продуктів і вимагає постійного оновлення асортименту. Зміни в законодавстві можуть обмежити або розширити можливості підприємства щодо формування асортименту.

5. Доступні ресурси. Від доступних фінансових ресурсів залежить масштабність заходів з управління асортиментом. Кваліфікація персоналу визначає складність методів, які можуть бути застосовані. Наявність сучасних інформаційних систем дозволяє ефективніше збирати, аналізувати і використовувати дані про ринок і споживачів.

Отже, вибір методів управління асортиментом – це індивідуальне завдання для кожного підприємства. Не існує універсального рішення, яке підійде для всіх випадків. Важливо враховувати всі фактори, що впливають на цей вибір, і вибирати ті методи, які найбільш ефективно допоможуть досягти поставлених цілей.

Процес розробки стратегії управління асортиментом базується на використанні методів, які зможуть забезпечити формування динамічного товарного портфелю. Методи формування та управління товарного асортименту підприємства базуються на принципах, які забезпечать реалізацію наявних ресурсів для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства [20, с. 8]табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація методів формування та управління асортиментом

Назва групи	Методи, що входять до групи
Методи виявлення споживчих переваг	1) засобів спостереження, залежно від стадії вияву споживчих переваг; 2) засобів спостереження, залежно від форми вияву споживчих переваг; 3) методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів; - модель Розенберга; - багатомірні методи; - методи зіставлення необхідного і реального профілю; - моделі з ідеальною точкою
Методи економічного аналізу	1) ABC-XYZ-аналіз; 2) Дібба-Симкіна; 3) матриця Маркон; 4) методи лінійного програмування
Методи портфельного аналізу	1) матриця BCG, адаптована матриця BCG; 2) матриця General Electric або McKinsey; 3) матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»; 4) матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»; 5) матриця розробки товару; 6) матриця конкуренції за М.Портером; 7) матриця «Товар-ринки» за І.Ансофом; 8) матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; 9) матриця «Ціна-якість»; 10) матриця «Якість й вертикальна інтеграція»; 11) матриця стратегій на фазі впровадження

Джерело: [2, с.206]

Розглянемо деякі методи управління асортиментом підприємства.

Метод Поллі-Кука, який передбачає визначення стадії життєвого циклу товару за допомогою порівняння індивідуальних індексів збуту по кожному товару із середнім значенням індексів по групі товарів [21].

Методика визначення життєвого циклу товару ґрунтується на зміні збуту товару за деякий період часу. Щоб виключити вплив чинників кон'юнктури, порівнюється зміна збуту конкретного продукту із загальною зміною збуту всіх продуктів номенклатурної групи.

Методика Поллі-Кука передбачає такі етапи:

— продукція продаж, якої не перевищує 5 % від запланованого максимуму (за оцінкою місткості ринку) відноситься до стадії впровадження і не враховується при подальших розрахунках.

— для всієї іншої продукції, що не потрапили в стадію впровадження вибирають інтервал часу між замірами попиту з урахуванням тривалості «життя» даного товару;

— для кожного товару розраховуємо індивідуальний індекс збуту (I_k);

— розраховуємо середній індекс за групою (I_μ) і стандартне відхилення (σ) (1.1);

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (I_{ki} - I_{k\text{сер}})^2}{n} \quad (1.1)$$

— визначаємо дві межі зон за формулами (1.2; 1.3):

$$M1 = I_\mu - 0,5 \sigma \quad (1.2)$$

$$M2 = I_\mu + 0,5 \sigma \quad (1.3)$$

I_μ - це середнє значення за I_k ;

— порівнюємо індивідуальний індекс для кожного товару з межами і відносимо товар до стадії:

1) зростання, якщо $I_k > M2$;

2) спад, якщо $I_k < M1$;

3) зрілість, якщо $M1 < I_k < M2$.

З метою оцінки ступеня збалансованості товарного портфеля підприємству доцільно використовувати матрицю «Бостонської консалтингової групи» та

призначена для оцінки товарів підприємства залежно від їх частки на ринку та темпів зростання ринку цих товарів.

Щоб скласти матрицю БКГ, потрібно розподілити всю продукцію, яку випускаєте, на чотири групи. Матриця складається з двох осей та 4-х сегментів. Для її застосування потрібно мати певний асортимент товарів чи послуг. Щоб зрозуміти, до якого сегмента належать продукти, потрібно провести аналіз зростання їх попиту (вертикальна вісь) та частки на ринку (горизонтальна вісь)

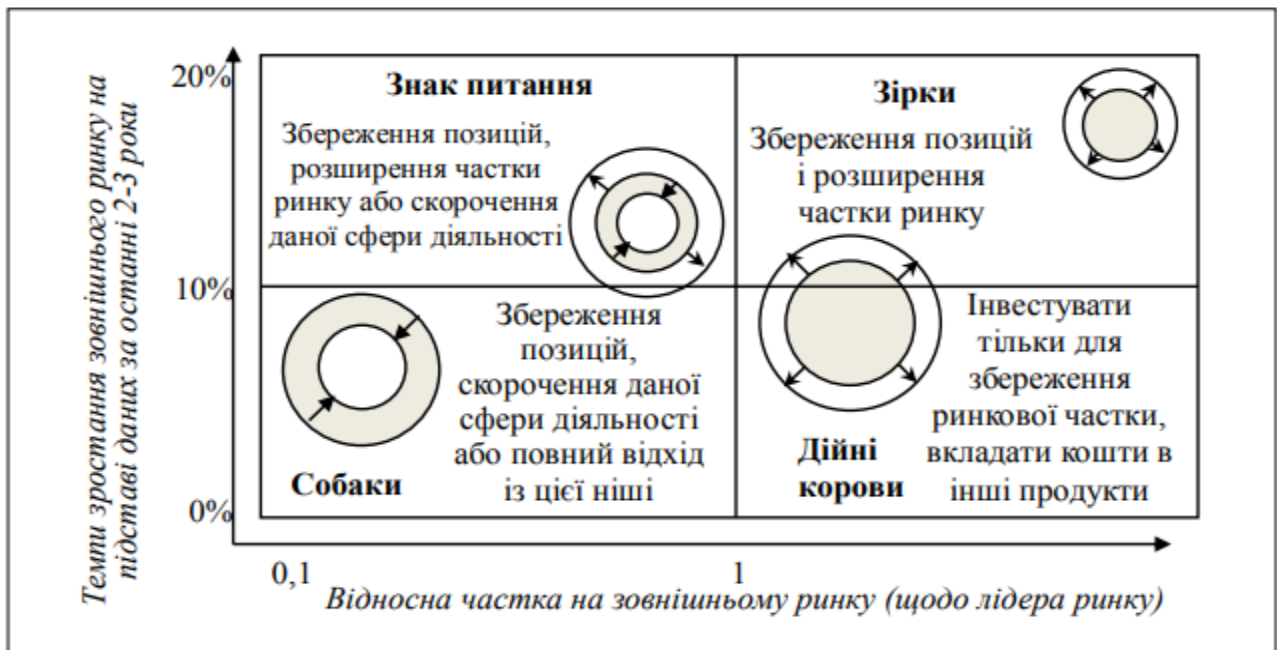


Рис. 1.4. Матриця БКГ

Джерело: [22, с.596]

З усього різноманіття показників для побудови матриці було вибрано тільки два основних: зростання продажів (прибутковість) продукту та його частка на ринку щодо основних конкурентів. Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку продукції (виду діяльності) даного підприємства до частки ринку, яку займає провідний конкурент [22, с.597].

В основі BCG-матриці лежать два припущення [22, с.597]:

1. Бізнес, який має значну частку ринку, набуває в результаті дії ефекту масштабу та має конкурентну перевагу за рахунок витрат виробництва. Звідси

впливає, що найбільший конкурент має високу рентабельність продажів за ринковими цінами і для нього фінансові потоки максимальні.

2. Присутність на зростаючому ринку означає підвищену потребу у фінансових коштах для свого розвитку, тобто оновлення та розширення виробництва, проведення інтенсивної реклами тощо. Якщо темп зростання ринку невеликий, наприклад зрілий ринок, то товар не потребує значного фінансування.

Залежно від місця в матриці продукти (або продукт) мають різні назви. Продукти, на які припадає значна частина швидкого розвитку ринку, розміщуються в найбільш сприятливій верхній лівій зоні. Такі продукти отримали назву «зірки». Продукти зі значною часткою слабо зростаючого ринку стали іменуватися «дійними коровами». Якщо ж ринкова частка товару мала, але його продажі зростають, то продукти належать до категорії «знаків питання». Продукти, які змогли забезпечити собі лише невелику частку ринку [22, с.597].

Аналіз матриць дає можливість визначити, які продукти або послуги підприємства займають порівняно з конкурентами провідні позиції, які – відстаючі, а також попередньо оцінити доцільність і напрями розподілу стратегічних ресурсів між ними. За такою формою представлення результатів вивчення стану продукції підприємства на ринку можна сказати, що це відносно простий, наочний і дотепний інструмент стратегічного аналізу [22, с.598].

Нижче наведено основні класифікаційні характеристики типів продуктів у відповідних стратегічних зонах BCG-матриці залежно від їх прибутковості і частки на ринку з можливими стратегіями розвитку підприємства [22, с.598].

«Зірки» – бізнес-сегменти, продукти, що займають лідируюче положення в швидко розвинутому ринку. Вони приносять значні прибутки, але водночас вимагають значних обсягів ресурсів для фінансування триваючого зростання, а також жорсткого контролю над цими ресурсами з боку керівництва. Стратегічно важливо їх оберігати і зміцнювати для підтримки швидкого зростання [22, с.598].

«Дійна корова» – бізнес-сегменти, продукти, що займають лідируюче положення на відносно стабільному ринку або на ринку, який починає скорочуватися. Оскільки збут відносно стабільний без будь-яких додаткових витрат, то цей продукт приносить прибутку більше, ніж потрібно для підтримки його частки на ринку. Таким чином, виробництво продукції такого типу є своєрідним генератором готівки для всього підприємства, тобто для надання фінансової підтримки продуктам [22, с.598].

«Собаки» – бізнес-сегменти, продукти з обмеженим обсягом збуту на сформованому ринку або на ринку, який починає скорочуватися. За тривалий час перебування на ринку цих продуктів не вдалося завоювати симпатії споживачів, і вони значно поступаються конкурентам за всіма показниками (частці ринку, величині і структурі витрат, іміджу тощо). Інакше кажучи, вони не виробляють і не потребують у значних обсягах фінансових коштів. Організація, що має такі продукти, може спробувати тимчасово збільшити прибуток шляхом проникнення на спеціальні ринки і скорочення витрат на їх обслуговування або піти з ринку [22, с.598].

«Знаки питання» – бізнес-сегменти, продукти, що мають слабкий вплив на ринок (мала частка на ринку) в галузі, що розвивається. Як правило, для них характерні слабка підтримка покупцями і неясні конкурентні переваги. Провідне становище на ринку займають конкуренти. Оскільки низька частка ринку, як правило, означає незначний прибуток і обмежений дохід, то ці продукти, перебуваючи на швидкозростаючих ринках, вимагають значних коштів для підтримки частки ринку і, безумовно, ще більших коштів для подальшого збільшення цієї частки [22, с.598].

Отже, в основі Бостонської матриці лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок («знаки питання»), зростання («зірка»), зрілість («дійна корова») і спад («собака»).

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто питання теоретико-методичних підходів щодо управління асортиментною політикою підприємства.

Встановлено, що багато сучасних науковців досліджували питання асортиментної політики та управління нею. Дослідження дефініцій «асортиментна політика» надало підставу визначити власне трактування: асортиментна політика підприємства – це комплекс заходів довгострокового спрямування, націлених на конкурентоспроможність підприємства, яка б забезпечила йому стійку прибуткову позицію на ринку.

Було розглянуто основні цілі та завдання асортиментної політики підприємства, наведено алгоритм управління асортиментною політикою підприємства, а також принципи, яких важливо дотримуватися під час формування та управління асортиментною політикою для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Було визначено фактори, які впливають на управління асортиментною політикою, а також зазначено необхідність управлінському персоналу підприємства враховувати взаємодію факторів між собою: їх комплексність, динамічність та непередбачуваність.

Було наведено класифікацію методів управління асортиментною політикою підприємства, а також зазначено, що вибір методів управління асортиментом – це стратегічне рішення, який залежить від наступних факторів: характеристики підприємства, характеристики асортименту, цілей управління асортиментом, зовнішнього середовища та доступності ресурсів.

Було розглянуто класифікацію методів формування та управління асортиментом, а також детально наведено характеристику методів Поллі-Кука та матриці БКГ.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-фуд»

Торгова мережа «Сільпо-фуд» – одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. Мережа входить до складу торгово-промислової групи компаній — Fozzy Group, до якого також входять гіпермаркети Fozzy, продуктові «Фора», дискаунтери THRASH!, аптеки «Біла ромашка», магазини мобільного зв'язку Ringoo, ресторани, виробництва, кондитерські і туристична агенція «Сільпо Вояж» [23, 24, 25].

Організаційно-правова форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності: недержавна власність [26].

У склад ТОВ «Сільпо-Фуд» входять: мережа супермаркетів «Сільпо», делікатес-маркетів Le Silpo, магазинів формату OffTop, логістика (автопарк, СТО, склади розподільчого центру), виробництво продуктів харчування, фудхоли «Сільпо-Resto», ресторани «У хромого Пола», Escobar, «Буланжері», Who&Why, «Мокрі вуса», Positano, «Дзяо-бар», Beermaster Brewery Pub [27].

Перше сільпо було відкрито у 1998 році. Мережа присутня у 60 містах України та станом на 1 червня 2024 рік мережа налічує 308 супермаркетів. Мережа однією з перших почала продавати товари під власною торговою маркою, ці товари приносять мережі 10 % прибутку.

Середня торговельна площа супермаркету на кінець 2023 р. становить 1394 м², асортимент налічує до 76 000 найменувань харчових продуктів та супутніх товарів. Згідно з фінансовою звітністю ТОВ «Сільпо-Фуд», дохід за 2023 р. становить 84,7 млрд. грн. (без ПДВ), торговий оборот мережі за 2023 р. – 79,7 млрд. грн. (без ПДВ), зростання торгового обороту мережі у 2023 році у порівнянні з 2022 р. +27,88%

«Сільпо» — один із небагатьох у світі великих мережевих продуктових ритейлерів, який створює індивідуальний тематичний дизайн для кожного магазину. У 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 супермаркети увійшли до списку найінноваційніших магазинів Європи Europe's Finest Store видання European Supermarket Magazine (ESM).

Згідно з КВЕД товариство «Сільпо-Фуд» має право здійснювати такі види діяльності:

- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв;
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має матеріально-технічну базу, що сформована з таких компонентів: 329 об'єктів нерухомості, 2829 ліцензій, 16 земельних ділянок, 6 розподільчих центрів, 482 одиниць автотранспорту [26].

Розподіл відповідальності та повноважень між різними рівнями управління ТОВ «Сільпо-Фуд» організовано згідно організаційної структури, зображеної на рис.2.1.

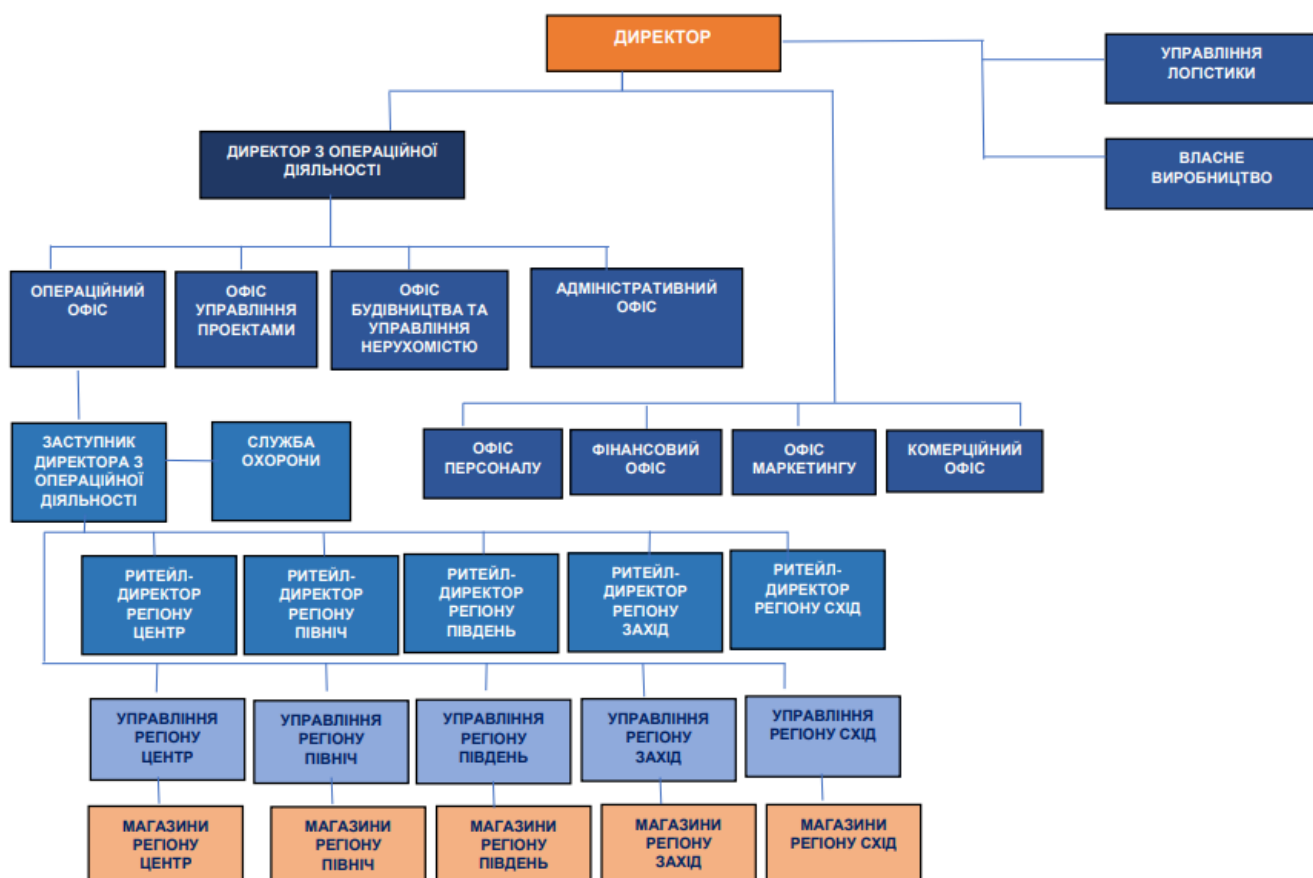


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо- Фуд»

Джерело: [24].

З рис. 2.1 видно, що організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» належить до лінійно-функціонального типу. Така структура управління передбачає відповідальність та повноваження, які розподілені по вертикалі, використовуючи підхід до побудови і спеціалізації управлінського процесу в залежності від обов'язків, покладених на функціональних керівників [24].

Головою компанії є генеральний директор, в підпорядкуванні якого знаходяться керівники основних офісів та директор з операційної діяльності, якому також підпорядковується декілька офісів (департаментів). Кожен департамент в

свою чергу має свої підрозділи, на чолі з керівником, який забезпечує правильне функціонування свого відділу і здійснює керівництво підлеглими співробітниками.

Усі ланки в організаційній структурі здійснюють свої функції з метою досягнення загальної мети підприємства, яка полягає в забезпеченні високої якості товарів і послуг, задоволенні потреб споживачів та досягненні успіху на ринку.

Отже, лінійно-функціональна структура є оптимальною для ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки у підприємства існує суттєва потреба в ефективному управлінні, яку такий тип організації праці закриває.

Організаційна структура управління одного із супермаркетів мережі «Сільпо» наведена на рисунку 2.2

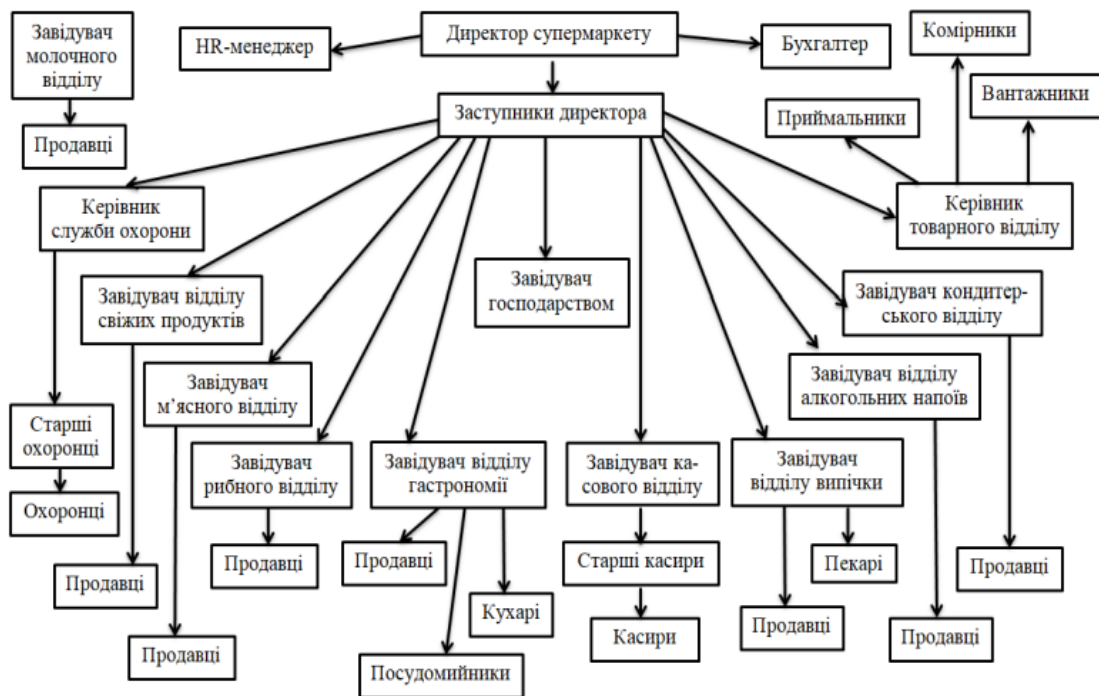


Рис.2.2. Структура управління магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Отже, супермаркети «Сільпо» поєднують в собі риси лінійної та функціональної структур, що вказує на комбіновану систему управління. Чітко визначена лінійна структура, де директору супермаркету підпорядковуються заступники директора, а заступникам – завідувачі відділів. Це відображається в ієрархічній організації, де кожен керівник має своїх підлеглих. Структура також

функціональна, оскільки кожен відділ відповідає за певні функції та має у підпорядкуванні підлеглих. Це дозволяє більш ефективно виконувати специфічні завдання і забезпечує більш якісну роботу кожного відділу.

ТОВ «Сільпо-Фуд» - це мережа супермаркетів, яка пропонує широкий вибір продуктів харчування, товарів для дому та побуту. Крім традиційних продуктів, таких як овочі, фрукти, м'ясо та молочні вироби, в "Сільпо" можна знайти також широкий асортимент непродовольчих товарів. Компанія активно розвиває онлайн-продажі та дбає про екологію та соціальну відповідальність.

Асортимент ТОВ «Сільпо-Фуд» дуже різноманітний: від свіжих продуктів до товарів для дому. Компанія постійно працює над розширенням асортименту та впровадженням нових сервісів, щоб зробити покупки ще більш комфортними. Широкий асортимент якісних продуктів за доступними цінами, зручний формат покупок як онлайн, так і офлайн, а також уважне ставлення до потреб клієнтів - це відрізняє ТОВ «Сільпо-Фуд» від інших мереж супермаркетів. Як вже зазначалося, асортимент налічує до 76 000 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів залежно від торгової площі кожного магазину, виділено 12 асортиментних груп, відповідно ширина товарного асортименту складає 12 позицій. Насиченість товарної номенклатури мережі «Сільпо» в загальному складає 3210 позицій [27]

Таблиця 2.1

Ширина та глибина асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд»

Ширина товарного асортименту	Глибина товарного асортименту, позиції	
	М'ясна гастрономія	196
	Молочні продукти	234
	Кондитерські вироби	545
	Ковбасні вироби	267
	Бакалійні товари	396
	Риба і рибні товари	187

	Лікero-горілчані та безалкогольні напої	369
	Хлібобулочні вироби	101
	Плоди, овочі, гриби, екзотичні фрукти	241
	Супутні товари	158
	Кулінарія	269
	Товари для дітей, побутова хімія, косметичні засоби	247

ТОВ «Сільпо-Фуд» має товари власного виробництва, а саме [27]:

– власну пекарню «Крафтяр», якої станом за 2023р. налічується 216 пекарень. та 86 відділи допікання, що у порівнянні з 2022 роком скоротилося на 6 відділів; 3 окремих виробництва (включаючи смт Ворзель) і відомо що за той же рік їх пекарні виробили 27000 тон, що збільшилося в порівнянні з 2022 роком (26582 т) виробів;

– рибу гарячого копчення, у торгових мережах ТОВ «Сільпо-Фуд» успішно працює власна коптильня. Обладнання сучасне, жодних консервантів, лише свіжа риба, сіль і натуральний дим осикових, дубових та вільхових гілочок, які створюють природний смак та особливий аромат. Налічується 202 рибних коптилень, кількість яких збільшила у порівнянні з 2022 р, - 196 рибних коптилень, за 2023 р. було вироблено 1808 т, що менше ніж в 2022 р., в якому було вироблено 2244 т готової продукції на рік із 88 найменувань;

– швидка піца. Гості можуть замовити духмяну та смачну піцу, яку завжди швидко готують лише на замовлення. 260 піца-станцій у супермаркетах, що в порівнянні з 2022 роком збільшилася 17% (223 піца-станцій) та 4179 тон продукції на рік було вироблено за 2023 р.;

– кулінарія, свіжі продукти, вправні кухарі, перевірені рецепти української кухні – ось із чого складається кулінарія торговельної мережі. Виробництво працює щодня безпосередньо в супермаркетах, завдяки чому покупці завжди можуть придбати щойно приготовані страви на будь-який смак. Наявно 285 кулінарних цехів та вироблено 22500 тон продукції за 2023 р., що на 11% більше, ніж у 2022 р., коли було вироблено 20000 т. продукції на рік;

– власна кондитерка, майстри-кондитери вручну створюють торти, тістечка, десерти та печиво, морозиво, цукерки, мармелад і шоколад за оригінальною палітрою рецептур, вироблено 3983 тон продукції що на 3% менше, ніж у 2022 р, коли було вироблено 4110 т продукції;

– «Beermaster Brewery», у 2022 році було відкрито власну пивоварню «Beermaster Brewery», яка варить широку палітру сортів – від класичних пшеничного еля, молочного стаута та пільзнера до експериментального пива з додаванням шоколаду, спецій, усіх можливих фруктів та овочів і навіть гречаного багета. 50267 л пива зварено у 2022 р, з них: 24160 л розлито у 73212 банок та 26107 л в кеги, налічується 10 сортів пива і 13 найменувань у банках та 9 на розлив. У 2023 році було зварено пива 110000л, з розлито в банки 26000л та 83400 л в кеги. Постійних сортів пива – 8, сезонних сортів пива -10, 14- найменувань у банках та 8 на розлив на 8 точках продажу;

– Чізарня, Розвиваючи напрямок крафтових сирів із 2015 року, команда «Сільпо» створила у «Лавці Традицій» власні сироварні безпосередньо всередині супермаркетів. Моцарела ручної роботи, рикота, бурата і навіть витриманий качіокавало створюються у торговельному залі, щоб продукт завжди був свіжим і Гості магазину могли бачити процес виробництва на власні очі. На кінець 2023 р «Сільпо» має 6, де виробляють 38 видів сиру, якого в 2023 р вироблено 51000 кг/

Найбільш відомі бренди власної торгової марки "Сільпо": [28]

• Премія - один з найстаріших і найвідоміших брендів "Сільпо". Під цією маркою представлений широкий асортимент продуктів харчування: від молочних продуктів до консервації.



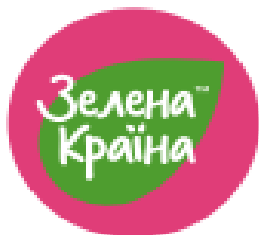
- Премія Select - це лінійка продуктів преміум-класу від "Сільпо": вишукані делікатеси та продукти з натуральних інгредієнтів.



- Повна Чаша - під цією маркою представлені крупи, макарони, бобові та інші продукти для приготування страв.



- Повна Чарка - бренд об'єднує широкий асортимент напоїв, від соків до алкогольних напоїв.
- Protex - під цією маркою виробляються і продаються засоби для гігієни та побутової хімії.
- Зелена Країна- бренд об'єднує екологічно чисті продукти та товари для дому.



Отже, «Сільпо» як одна з провідних мереж супермаркетів в Україні постійно розвивається та шукає нові можливості для зростання. Згідно даним [26;28; 29] можна окреслити основні напрями розвитку мережі.

1. Розширення асортименту та вдосконалення якості. Додавання нових категорій товарів, таких як органічна продукція, товари для веганів, безглютенові продукти, може залучити нових клієнтів і відповідати сучасним трендам здорового харчування. Подальший розвиток власних торгових марок, щоб задовольнити різні потреби клієнтів і запропонувати більш конкурентоспроможні ціни. Співпраця з місцевими виробниками дозволить розширити асортимент унікальних продуктів і підтримати українську економіку.

2. Розвиток онлайн-продажів. Розширення функціоналу додатку, додавання нових сервісів, таких як персоналізовані рекомендації, швидке оформлення замовлень. Розширення географії та швидкості доставки онлайн-замовлень. Збільшення кількості пунктів самовивозу для зручності клієнтів.

3. Інновації та технології. Використання штучного інтелекту для аналізу даних про клієнтів, оптимізації асортименту та персоналізації пропозицій. Розширення можливостей безконтактних платежів для зручності клієнтів. Експерименти з новими форматами магазинів, такими як магазини без касирів.

4. Формування лояльності клієнтів. Розробка нових програм лояльності з індивідуальними пропозиціями для кожного клієнта. Використання даних про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій і рекомендацій. Підтримка соціальних ініціатив для зміцнення іміджу компанії.

5. Розвиток мережі магазинів. Відкриття магазинів різних форматів, таких як невеликі магазини у житлових масивах або магазини з акцентом на свіжих продуктах. Розширення географії - продовження експансії на нові регіони України. Оновлення інтер'єру, розширення асортименту і вдосконалення сервісу в існуючих магазинах.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД»

ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснює свою діяльність в Україні. З 24 лютого 2022 року економіка України зазнає шкоди внаслідок повномасштабної війни росії проти

України, яка триває, піддаючи нетиповим ризикам і створюючи виклики для підприємств, які розташовані та працюють [30, с. 14].

Вторгненню передувала ескалація російської збройної агресії проти України, яка розпочалась навесні 2014 року в окремих частинах Луганської та Донецької областей, разом з незаконною анексією Республіки Крим російською федерацією. З метою відсічі агресору та захисту суверенітету і територіальної цілісності держави з 24 лютого 2022 року в Україні введено військовий стан, дія якого відтоді регулярно продовжується. Збройні Сили України чинять подальший активний спротив військам російської федерації.

Однак, наслідками військової агресії наразі є масштабні руйнування цивільної інфраструктури, у тому числі виробничої, згорання, а подекуди і зупинка окремими підприємствами своєї роботи, розрив логістичних зав'язків, масштабне вимушене переміщення населення тощо.

Повномасштабна війна та пов'язані із нею безпекові загрози є ключовим системним ризиком для економіки України. Через значні військові витрати економіка залишатиметься дуже залежною від міжнародної фінансової допомоги. За попередніми оцінками, ВВП України у 2023 році зріс на 5% після падіння на 28,8% у 2022 році.

У 2022 році, українська гривня значно знецінилась по відношенню до основних іноземних валют. З початку повномасштабної війни в Україні діяв режим фіксованого курсу. А в IV кварталі 2023 року Національний банк запровадив режим керованої гнучкості обмінного курсу, за якого офіційний курс визначатиметься операціями на міжбанківському валютному ринку за активної участі НБУ. Ризики для стабільності валютного ринку та фінансового сектору не реалізувалися. В грудні 2023 року Національний банк вчергове пом'якшив низку валютних обмежень [30, с. 14].

Наприкінці 2023 року рейтингове агентство Fitch підтвердило довгостроковий суверенний рейтинг Україні в іноземній та національній валютах на рівні

«СС/ССС-» та короткостроковий суверенний рейтинг України в іноземній та національній валютах на рівні «С/С». А у вересні 2023 року за оцінками Standard & Poor's довгостроковий суверенний рейтинг України в іноземній та національній валютах року оцінювався на рівні «ССС/ССС+» та короткостроковий суверенний рейтинг України в іноземній та національній валютах на рівні «С/С» [30, с. 14].

Як вже зазначалося, згідно показникам фінансової звітності за 2023 р. ТОВ «Сільпо-Фуд» отримало доходу без врахування ПДВ 84,7млрд, грн, торговий оборот мережі склав 79,7 млрд грн (без ПДВ), зростання торгового обороту мережі у 2023 р. у порівнянні з 2022 р збільшилося на 27,88%. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	69990601	84727987	14737386	21,06
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	50815360	60419457	9604097	18,89
Адміністративні витрати	тис. грн.	3379927	4342286	962359	+28,5
Витрати на збут	тис. грн.	17517114	19669097	2151983	+12,29
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	71712401	84430840	12718439	17,74
Збиток від реалізації продукції	тис. грн.	-1721800	-297147	1424653	*
Збиток від операційної діяльності	тис. грн.	-1157012	-1140287	16725	98,55
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-7632318	-1850930	-5781388	*
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	102,46	99,65	-2,81	-2,74
Рентабельність діяльності (продаж)	%	-10,90	-2,19	-8,72	x
Рентабельність продукції	%	-2,40	-0,35	-2,05	x

Джерело: розраховано автором за даними [30;31]

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» показав, що у порівняння з показниками попереднього 2022 року, який був збитковим через початок повномасштабного вторгнення, збитковість у 2023 р. зменшується. Так, чистий дохід у 2023 р. збільшився на 21,06 %, реалізація продукції хоч і у 2023 р. показувала збитковість, проте у порівнянні з 2022 р. зменшилася в 5,8 раз. Показник чистого прибутку у 2023 р. так і залишився збитковим. Позитивним показником є витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації, яка зменшилася майже на 3 грн. Незважаючи на від'ємний результат, значно підвищилися рентабельність діяльності та рентабельність продукції: на 8,72 та 2,05 відповідно. Це відбулося через збільшення кількості магазинів мережі: у 2023 р їх кількість на території України збільшилася на 12 магазинів. Збільшилися повні витрати на виробництво та реалізацію продукції на 17%. Це спричинено зростом адміністративних витрат, на 28,5%, витрат на собівартість реалізованої продукції, майже на 19 % та витрати на збут, на 12,29%.

Згідно звітам, наведених в офіційних джерелах [25;26], ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує витратний метод ціноутворення, який базується на визначенні цін на основі базових витрат на одиницю товару, включаючи націнку для покриття додаткових витрат і отримання прибутку. Існують два підходи до використання цього методу – з урахуванням повних і граничних витрат виробництва. Повні витрати включають як змінні, так і постійні складові, тоді як граничні витрати враховують особливі витрати, пов'язані з виробництвом. Інформацію про динаміку виробництва у натуральних одиницях власних виробничих відділів підприємство щорічно наводить у своїх управлінських звітах [29;30]. Аналіз динаміки виробництва та реалізації у розрізі асортиментних груп наведений у табл. 2.3.

**Динаміка виробництва і реалізації продукції у розрізі асортиментних груп
власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Найменування відділу із власним виробництвом	Вироблено продукції, т		Відхилення		Кількість точок		Абсолютне відхилення +/-
	2022 р.	2023 р.	Абсолютне +/-	Відносне %	2022 р.	2023 р.	
Пекарня «Кафтяр»	26582	27000	418	+1,6	193	216	23
Рибна копильня	2244	1808	-436	80,57	196	202	6
Швидка Піца*	3557	4179	622	+17,5	223	260	37
Суші	174	191	17	+9,78	99	95	-4
Кулінарія	20000	22500	500	+12,5	285	285	0
Власна Кондитерська	4110	3983	-127	-3,09	35	23	-12

*у 2022 р було пораховано продукцію у кількості штук тонах 7113671, згідно підрахункам це $\approx 3557t$

Джерело: розраховано автором на основі [29; 30]

Результати табл. 2.3 Динаміка виробництва у розрізі асортиментних груп власних виробничих відділів, показують, що найбільше наростили обсяги виробництва та продажу продукції відділи власного виробництва відділи «Пекарня «Кафтяр», на 1,6% та «Кулінарія», на 12,5%. Зменшили обсяги виробництва та продажу продукції відділи власного виробництва відділ «Рибна копильня», на 436 тон та відділ «Власна кондитерська» на 127 тон. Також збільшилася кількість магазинів мережі, де можна споживачам придбати товари власного виробництва «Пекарня «Кафтяр», на 23 відділи, «Швидка піца» - на 37 відділів та відділ «Рибна копильня» на 6 відділів. Проте відділи «Власна кондитерська» та «Суші» було скорочено на 12 та 4, відповідно.

2.3. Оцінювання асортиментної політики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для оцінювання асортиментної політики підприємства дуже важливо знати, на якій стадії життєвого циклу товару знаходяться досліджувані асортиментні товарні

групи. Для дослідження взято товари асортиментних груп власних виробничих відділів та їх показники стадії життєвого циклу товару з табл. 2.3.

Для визначення стадії життєвого циклу товару використаємо метод Поллі-Кука. Як зазначалося в п.п. 1.3, цей метод ґрунтується на зміні збуту товару за деякий період часу. Щоб виключити вплив чинників кон'юнктури, порівнюється зміна збуту конкретного продукту із загальною зміною збуту всіх продуктів номенклатурної групи. Також зазначимо, що всі товари, які аналізуються пройшли етап впровадження.

Згідно методики визначення стадії життєвого циклу товару методом Поллі-Кука, наведеної в п.п. 1.3, розрахуємо для асортиментних груп власних виробничих відділів стадії життєвого циклу товару ТОВ «Сільпо-Фуд». Результати розрахунків занесемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Обсяг реалізації асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» методом Поллі-Кука

№	Товарна група	Обсяг реалізації, т 2022 р.	Обсяг реалізації, т 2023 р.	Індекс зміни збуту, I	Квадрат індексу, I ²
1	Пекарня «Кафтяр»	26582	27000	1,02	1,04
2	Рибна коптільня	2244	1808	0,81	0,66
3	Швидка Піца*	3557	4179	1,17	1,37
4	Суші	174	191	1,1	1,21
5	Кулінарія	20000	22500	1,13	1,28
6	Власна Кондитерська	4110	3983	0,97	0,94
8	Сума			6,2	6,47
9	Середнє значення			1,03	1,08

Джерело: розраховано автором на основі [29;30]

Згідно розрахункам за формулою (2.1) середнє квадратичне відхилення

$$\sigma = \sqrt{1,08 - 1,03^2} = 0,05 \quad (2.1)$$

Далі, згідно формулам (2.2; 2.3) визначаємо кордони, що розділяють фази зростання, зрілості і спаду. Нижня границя (2.2) зони зрілості

$$\Gamma_1 = 1,03 - 0,5 * 0,05 = 1,005 \quad (2.2)$$

Верхня границя зрілості (2.3):

$$\Gamma_2 = 1,03 + 0,5 * 0,05 = 1,055 \quad (2.3)$$

Знаючи зміни обсягів реалізації асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» і кордони, що визначають окремі стадії, на якій вони перебувають, можна визначити, на якій стадії життєвого циклу вони перебувають (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Визначення стадії життєвого циклу асортиментних груп
методом Поллі-Кука**

№	Товарна група	Індекс зміни збуту, I	Стадія життєвого циклу товару
1	Пекарня «Кафтяр»	1,02	Зрілість
2	Рибна коптільня	0,81	Спад
3	Швидка Піца	1,17	Зростання
4	Суші	1,1	Зростання
5	Кулінарія	1,13	Зростання
6	Власна Кондитерська	0,97	Спад

Отже, група товарів для яких індекс знаходиться між розрахованими значеннями, знаходяться на стадії зрілості лише товарна група Пекарня «Кафтяр», $I = 1,02$.

Товари, для яких індекс менше 1,005, знаходяться на стадії спаду, це товарні групи «Рибна коптільня» та «Власна кондитерська», індекси відповідно 0,81 та 0,97.

Товари, для яких індекс більше 1,055, знаходяться на стадії зростання, це товарні групи «Швидка Піца», «Суші», «Кулінарія», індекси відповідно: 1,17; 1,1; 1,13.

Управління товарним портфелем підприємства дозволяє гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ. Для визначення збалансованості асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» використаємо метод Бостонської консультативної групи (табл.2.6).

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Товарна група	Обсяг реалізації, т		Питома вага, %		Темп змін, %
	2022 р	2023 р	2022 р	2023 р	
Пекарня «Кафтяр»	26582	27000	46,9	45,26	101,57
Рибна копильня	2244	1808	3,96	3,03	80,57
Швидка Піца	3557	4179	6,28	7,0	117,49
Суші	174	191	0,31	0,32	109,77
Кулінарія	20000	22500	35,29	37,71	112,5
Власна кондитерська	4110	3983	7,52	6,68	96,91
Разом	56667	59661	100	100	105,28

Для побудови матриці БКГ визначимо критерій оцінки за формулою:

$$K = \frac{\max + \min}{2}$$

Згідно табл. 2.6 маємо дані, що $\min = 0,32$, а $\max = 45,26$. $K = (45,26 + 0,32) / 2 = 22,79$

На основі отриманих даних будуємо матрицю БКГ (рис. 2.3).

Частка ринку (питома вага)

		Висока > 22,79 %		Низька < 22,79 %	
		«Зірки»		«Важкі діти»	
Темп змін	Темп приросту > 100%	Частка у кількості товарних груп, %	Пекарня «Кафтяр», Кулінарія	Частка у кількості товарних груп, %	Швидка Піца, Суші
		Питома вага у загальному товарообороті, %	82,97	Питома вага у загальному товарообороті, %	7,32
	Темп скорочення < 100%	«Дійні корови»		«Собаки»	
		Частка у кількості товарних груп, %	-	Частка у кількості товарних груп, %	Рибна копильня, Власна Кондитерська
	Питома вага у загальному товарообороті, %	-	Питома вага у загальному товарообороті, %	9,71	

Рис. 2.3. Аналіз товарного портфеля підприємства на основі матриці БКГ

Джерело: побудовано автором

Згідно показникам побудованої матриці можна зазначити, що портфель асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» є не збалансованим. В асортиментних групах власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» немає групи, що є джерелом фінансування для власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд», також частка товарних груп з групи «Собаки» є на рівні 9,71%, що перевищує допустимі 5 %.

Товарні групи Пекарня «Кафтяр», «Кулінарія», які увійшли до квадранту «Зірок» - є лідерами, оскільки мають найбільшу частку в структурі продукції, а також найвищий темп зростання. Такі товари приносять найвищий рівень прибутку. Дана категорія вимагає високих витрат на просування, тому краще всього застосувати стратегію збереження й зміцнення лідируючих позицій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У розділі 2 було наведено загальну характеристику діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», наведено організаційну структуру управління ТОВ «Сільпо-Фуд». Було визначено, що асортимент налічує до 76 000 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів залежно від торгової площі кожного магазину, де виділено 12 асортиментних груп, відповідно ширина товарного асортименту складає 12 позицій. Насиченість товарної номенклатури мережі «Сільпо» в загальному складає 3210 позицій. Окреслено основні напрями розвитку мережі: розширення асортименту, розвиток онлайн-продажів, інновації та технології, формування лояльності клієнтів, розвиток мережі магазинів.

Було проведено аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», який показав, що збиткова діяльність магазинів мережі є наслідками військової агресії. У порівняння з показниками попереднього 2022 року, який був збитковим через початок повномасштабного вторгнення, збитковість у 2023 р. зменшується. Так, чистий дохід у 2023 р. збільшився на 21,06 %, реалізація продукції хоч і у 2023 р. показувала збитковість, проте у порівнянні з 2022 р. Показник чистого прибутку у 2023 р. так і залишився збитковим, але у порівнянні з 2022 р. - збільшився. Позитивним показником є витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації, яка зменшилася майже на 3 грн. Незважаючи на від'ємний результат, значно підвищилися рентабельність діяльності та рентабельність продукції: на 8,72 та 2,05 відповідно. Також збільшилася кількість магазинів мережі, де можна споживачам придбати товари власного виробництва «Пекарня «Кафтяр», на 23 відділи, «Швидка піца» - на 37 відділів та відділ «Рибна копильня» на 6 відділів.

Для визначення стадії життєвого циклу асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» було застосовано метод Поллі-Кука, який ґрунтується на зміні збуту товару за деякий період часу. Було визначено, що на стадії зрілості знаходиться лише товарна група Пекарня «Кафтяр», $I = 1,02$, на стадії спаду,

товарні групи «Рибна копильня» та «Власна кондитерська», індекси відповідно 0,81 та 0,97, на стадії зростання, це товарні групи «Швидка Піца», «Суші», «Кулінарія».

Для визначення збалансованості асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» підприємства використано метод Бостонської консультативної групи, результати якого показали, що портфель асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» є не збалансованим. В асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» немає групи, що є джерелом фінансування для власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд», також частка товарних груп з групи Собак є на рівні 9,71%, що перевищує допустимі 5%.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО
УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Напрями покращення управління асортиментною політикою ТОВ «Сільпо-Фуд»

Аналізуючи діяльність та оцінюючи очевидні успіхи ТОВ «Сільпо-Фуд», в управлінні асортиментною політикою є певні недоліки:

1. Стандартизація асортименту – обмежує врахування вибору регіональних особливостей. Кожен регіон має свої унікальні кулінарні традиції, сезонні продукти та вподобання споживачів. Стандартизований асортимент не завжди здатний задовольнити ці потреби, що може призвести до незадоволення клієнтів та втрати потенційних покупців. Регіональні особливості можуть відкривати нові можливості для крос-продажів, які можуть бути втрачені через стандартизацію асортименту.

2. Недостатня адаптація до сезонних коливань попиту. Простежуються ситуації, коли деякі товари в певний період часу мають надмірні запаси, а інших – бракує. Труднощі з прогнозуванням попиту на сезонні товари, інколи не вдається точно передбачити, які саме сезонні продукти будуть користуватися найбільшим попитом.

3. Недостатні запаси на товари зі знижками, коли термін проведення акції ще не закінчився, а товар вже відсутній. Цей недолік вказує на те, що менеджерам зі збуту не завжди вдається точно визначити оптимальний рівень запасів, що може призвести до додаткових витрат або втрати продажів, а затримки у коригуванні замовлень на товари, що призводить до дефіциту.

Оптимізація асортиментної політики – це ключовий фактор успіху будь-якого

торговельного підприємства. Розглянемо кілька напрямів, які допоможуть ТОВ «Сільпо-Фуд» покращити управління асортиментною політикою.

1. Глибокий аналіз ринку та споживачів – сегментація клієнтів дозволить розробити більш персоналізовані пропозиції; постійне дослідження конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, дозволять знайти унікальні пропозиції; моніторинг трендів – дозволять прослідкувати за змінами на ринку, новими тенденціями та потребами споживачів.

2. Персоналізація пропозицій – рекомендаційні системи дозволять ефективніше використовувати дані про покупки клієнтів та пропонувати їм релевантні товари; індивідуальні пропозиції для різних сегментів клієнтів дозволять підвищити лояльність клієнтів та збільшити продажі. Коли клієнти бачать, що пропозиція створена спеціально для них, вони відчувають себе цінними і з більшою ймовірністю стануть постійними клієнтами. Індивідуальні пропозиції дозволяють точніше таргетувати аудиторію, що призведе до зменшення витрат на маркетинг і збільшення конверсії. Завдяки персоналізованим пропозиціям клієнти частіше купують додаткові товари або послуги. Індивідуальний підхід дозволяє виявити нові можливості для продажів і залучити нових клієнтів. Аналізуючи реакцію різних сегментів на індивідуальні пропозиції, компанії можуть отримати цінну інформацію про потреби та вподобання своїх клієнтів, що дозволяє вдосконалювати продукти та послуги. Клієнти отримують пропозиції, які відповідають їхнім конкретним потребам і інтересам. Індивідуальні пропозиції економлять час клієнтів, оскільки вони не витрачають його на пошук потрібної інформації серед великої кількості нерелевантних пропозицій. Персоналізований підхід створює позитивні емоції у клієнтів і підвищує їхню задоволеність від взаємодії з компанією.

3. Впровадження інновацій – регулярне оновлення асортименту новими товарами та послугами; співпраця з іншими брендами для створення унікальних пропозицій. Нові товари та послуги допомагають виділитися на тлі конкурентів, привернути увагу клієнтів та створити унікальну пропозицію. Нові продукти часто

викликають інтерес у споживачів і стимулюють їх до покупок. Нові товари можуть залучити нових клієнтів, які раніше не були зацікавлені. Завдяки ширшому асортименту клієнти можуть придбати більше товарів або послуг за одну покупку. Різноманітний асортимент дозволить розподілити продажі протягом року, зменшуючи залежність від сезонних піків. Компанія, яка постійно оновлює свій асортимент, сприймається як інноваційна та орієнтована на клієнта. Клієнти мають можливість вибрати з ширшого асортименту товарів та послуг, що відповідають їхнім індивідуальним потребам та бажанням. Клієнти першими можуть ознайомитися з новими технологіями та продуктами. Нові товари можуть запропонувати клієнтам більш ефективні та зручні рішення для вирішення їхніх проблем. Постійне оновлення асортименту свідчить про те, що компанія дбає про потреби своїх клієнтів і прагне їх задовольнити.

4. Управління запасами – використання системи прогнозування попиту для оптимізації закупівлі; забезпечення ефективною доставкою товарів та управління запасами. Дозволить оптимізувати витрати, покращити обслуговування клієнтів та підвищити загальну ефективність роботи роздрібною мережі. Оптимізація рівня запасів дозволить зменшити витрати на зберігання, обробку та замовлення товарів. Ефективне управління запасами допоможе є вивільнити оборотні кошти, які можна інвестувати в розвиток бізнесу. Регулярний контроль за запасами дозволить уникнути втрат від псування або застарівання товарів. Ефективне управління запасами дозволить оптимізувати логістичні процеси, скоротити час на обробку замовлень та підвищити продуктивність праці. Завдяки наявності необхідних товарів на складі можна забезпечити швидку доставку замовлень та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Регулярний моніторинг рівня запасів дозволить уникнути ситуацій, коли необхідні товари відсутні на складі. Ефективне управління запасами дозволить швидше реагувати на зміни ринкових умов та пропонувати клієнтам більш широкий асортимент товарів. Ефективне управління запасами

допоможе досягти стратегічних цілей компанії, таких як збільшення прибутку, зростання ринкової частки та підвищення іміджу бренду.

5. Аналітика даних – збір та аналіз даних про продажі, поведінку клієнтів, ефективність маркетингових кампаній. Дозволить чітко визначити, хто є клієнтами, їхні потреби, вподобання та поведінку. Допоможе відстежувати зміни на ринку, виявляти нові тенденції та адаптувати свою стратегію відповідно. Розділе клієнтів на групи за різними критеріями, що дозволить розробляти персоналізовані пропозиції, а також дозволить прогнозувати майбутні продажі, що допоможе ефективно планувати виробництво та закупівлі. Допоможе визначити оптимальну ціну для кожного продукту або послуги. Дозволить оцінювати ефективність різних маркетингових каналів та кампаній, що допоможе оптимізувати маркетинговий бюджет. Надасть об'єктивну інформацію для прийняття рішень, зменшуючи ризик помилок. Допоможе виявити слабкі місця в бізнес-процесах та розробити заходи для їх усунення. Допоможе оптимізувати бізнес-процеси та підвищити загальну ефективність роботи компанії. Дозволить створювати персоналізовані пропозиції для кожного клієнта. Завдяки кращому розумінню потреб клієнтів, можна підвищити їхню задоволеність та лояльність. Аналіз даних допоможе стимулювати розвиток нових продуктів та послуг. Використання технологій AI та машинного навчання для більш точного прогнозування та прийняття рішень. Завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних та виявляти складні патерни, моделі ШІ зможуть робити більш точні прогнози порівняно з традиційними методами. ШІ та ML дозволять створити персоналізовані пропозиції для кожного клієнта на основі їхніх даних про поведінку. Персоналізований підхід підвищує задоволеність клієнтів та лояльність до бренду.

6. Підвищення рівня обслуговування клієнтів – персонал має достатні знання про асортимент і має надавати якісні консультації клієнтам; використання зворотнього зв'язку і відгуків від клієнтів для вдосконалення асортименту та сервісу. Клієнти можуть підказати, чого їм не вистачає в асортименті, які функції

або характеристики продуктів були б для них корисними. Відгуки можуть вказати на нові сегменти ринку, які ще не охоплені мережею, або на нові продукти, які можна розробити. Відгуки дозволяють швидко виявити недоліки у продуктах або послугах та усунути їх. Аналізуючи відгуки, можна зрозуміти, які характеристики продуктів найбільш цінують клієнти, і відповідно оптимізувати виробництво. Завдяки відгукам можна краще розуміти потреби кожного клієнта та надавати більш персоналізований сервіс. Аналіз відгуків про конкурентів дозволить виявити їхні слабкі сторони та розробити більш привабливу пропозицію для клієнтів. Публікація і реагування на відгуки демонструє прозорість бізнесу та готовність до діалогу з клієнтами. Позитивні відгуки формують позитивну репутацію бренду і приваблюють нових клієнтів.

7. Гнучкість та адаптивність – швидка реакція на зміни дозволить швидко адаптувати асортимент до змін ринкових умов та потреб клієнтів; тестування нових ідей та продуктів дозволить з мінімальними ризиками перевірити життєздатність нової концепції, отримати цінний зворотний зв'язок від потенційних клієнтів та оптимізувати кінцевий продукт також дозволить виявити недоліки та прогалини в ідеї або продукті на ранніх етапах розробки, що дозволить уникнути значних витрат на їх усунення в майбутньому. Завдяки тестуванню можна визначити, які ідеї варті подальшого розвитку, а від яких краще відмовитися, що дозволить ефективніше розподіляти ресурси. Тестування дозволить швидше вивести продукт на ринок та зайняти свою нішу. Аналіз результатів тестування допоможе розробити унікальну пропозицію, яка відрізнятиметься від продуктів конкурентів. Завдяки тестуванню можна визначити, які маркетингові канали та повідомлення є найбільш ефективними для просування нового продукту. Продукт, розроблений з урахуванням відгуків клієнтів, має більшу ймовірність задовольнити їхні потреби та сприяти повторним покупкам. Результати тестування нададуть об'єктивні дані, які можна використовувати для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку бізнесу.

Для оптимізації асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» та для управління його асортиментною політикою пропонується створення та впровадження ексклюзивного святкового кошику з екзотичними фруктами на свята протягом року. Для його формування пропонується використовувати наявні в асортименті екзотичні фрукти, які пропонуються в магазинах мережі. Святковий кошик із екзотичних фруктів Tropikano, в яку входить набір зі 8 екзотичних фруктів, а саме: ананас бебі, кокос питний, папайя, манго Eat 2 шт., маракуя фіолетова 2 шт., рамбутан, авокадо, тамаринд, можлива перегородка для шампанського чи вина для дорослого, чи іграшки – для дитини. Середня вага кошику 2,7 кг, ціна з святковою знижкою – у межах 2000 грн. В ціну входить дерев'яний закритий кошик, деревна шерсть, фрукти, буклет з описом і інструкцією по вживанню фруктів. Це оригінальний, красивий і корисний подарунок із свіжими та смачними екзотичними фруктами, які в новорічні свята та інші річні свята будуть нагадувати про тепле літо та море. Також за погодженням зі споживачами можлива заміна фруктів та вибір напою (рис.3.1). також такий яскравий і корисний подарунок можна буде замовити на сайті магазинів мережі по інтернету.



Рис. 3.1. Кошик з екзотичними фруктами Tropikano

Пропозиція впровадження святкового кошику з екзотичними фруктами на свята – це вигідна ідея, яка має низку переваг як для магазинів мережі ТОВ «Сільпо-Фуд», так і для споживачів.

При впровадженні святкового кошику з екзотичними фруктами Тгорікапо в асортимент на свята ТОВ «Сільпо-Фуд» отримає такі переваги:

1. Збільшення продажів – екзотичні фрукти асоціюються зі святом, розкішшю та ексклюзивністю, що приваблює клієнтів і стимулює додаткові покупки.

2. Підвищення середнього чека – кошики з екзотичними фруктами зазвичай мають більш високу вартість, ніж окремі фрукти, що збільшує середній чек.

3. Позиціонування як преміального магазину – пропозиція ексклюзивних продуктів підкреслює статусність магазину і привертає більш заможних клієнтів.

4. Розширення асортименту – кошики з екзотичними фруктами дозволять урізноманітнити асортимент магазину і залучити нових клієнтів.

5. Створення іміджу магазину як місця, де можна знайти оригінальні подарунки - кошики з екзотичними фруктами стають чудовим подарунком на Новий рік та інші свята.

Переваги, які отримають споживачі ТОВ «Сільпо-Фуд» при купівлі кошика Тгорікапо:

1. Оригінальний подарунок – кошик з екзотичними фруктами – це нестандартний і запам'ятовуючий подарунок для близьких та колег, для дорослих та дітей.

2. Смачний і корисний продукт – екзотичні фрукти багаті на вітаміни і мінерали, що позитивно впливає на здоров'я.

3. Святковий настрій – яскрава композиція з екзотичних фруктів створює святкову атмосферу і піднімає настрій.

4. Зручність – кошик з фруктами готовий до подарунка, що економить час покупця.

5.Можливість спробувати нові смаки – екзотичні фрукти дозволяють розширити гастрономічні горизонти і відкрити для споживачів нові смаки.

Отже, пропозиція кошику з екзотичних фруктів Tropikano – це виграшна стратегія для збільшення продажів в передсвятковий період. Завдяки своїй оригінальності та корисності, вона приверне увагу широкого кола споживачів і зробить магазини ТОВ «Сільпо-Фуд» більш привабливими і конкурентоспроможними.

3.2.Обґрунтування та оцінка заходу з створення ексклюзивного кошику Tropikano

Для впровадження в асортимент ексклюзивного кошику з екзотичними фруктами Tropikano, потрібно розрахувати, на скільки це економічно вигідно для ТОВ «Сільпо-Фуд». Пробні кошики планується впровадити в асортимент вже на свято Святого Миколая в 2 магазинах м. Київ.

Як вже зазначалося, в ексклюзивний кошик будуть входити екзотичні фрукти, які є в наявності. Необхідно буде здійснити додаткові витрати на купівлю необхідних складових, які наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження кошиків з екзотичними фруктами Tropikano

Витрати	Кількість	Сума за 1 шт.	Разом, тис. грн.
Дерев'яний закритий кошик	10000	75,0	750,0
Наповнювач паперовий, 0,25	1000	75,0	75,0
Буклет з описом і інструкцією по вживанню фруктів	25000	0,25	6,25
Додаткова зарплата співробітників, 4 особи, за 10 днів			48,0
Непередбачені витрати			0,75
Всього			880,0

Джерело: побудовано автором

Згідно розрахункам, загальна сума впровадження в асортимент ексклюзивного кошику з екзотичними фруктами Tropicalo 880,0 тис грн, що є доступною для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Прогноз можливого чистого доходу від реалізації продукції на проектний рік, визначаємо за допомогою середнього арифметичного значення, методу медіан та методу стандартного підходу. Для цього було визначено експертну думку провідних спеціалістів та отримано наступні результати (табл.3.2). Таблиця 3.2

Результати експертної думки

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	20500	21000	21300	19000	19500	20800	19800

Перевіримо отримані дані думок експертів щодо середнього значення (3.1) та розрахуємо коефіцієнт варіації (3.3). Проміжні розрахунки занесемо в табл.3.3.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , грн.	20500	21000	21300	19000	19500	20800	19800	141900
3.	$O_{\text{сеп}}$	20271,43							
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	228,57143	728,5714	1028,571	-1271,43	-771,429	528,5714	-471,429	-
5.	ΔO^2	52244,898	530816,3	1057959	1616531	595102	279387,8	222244,9	4354285,71

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{4354285,71}{7}} = 788$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (3.2), який характеризує однорідність думок експертів

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{788}{20271,43} \times 100\% = 3,88 \%$$

Згідно правилам визначення, розрахункове значення коефіцієнтів варіації має бути $\omega < 33\%$, отримане значення щодо однорідності думок експертів 3,88, що свідчить про можливість використання оцінок для подальших розрахунків.

Оптимістичним прогнозом (О) приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо тис. 21300 грн. Найбільш вірогідним (В) приростом доходу (виручки) від реалізації приймаємо 20800 тис. грн., та песимістичний прогноз (П) складає-19000 тис. грн.

Розрахуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (ЧД) від реалізації продукції (3.3)

$$ОП = \frac{O + 4 \cdot B + П}{6} \tag{3.3}$$

$$ОП = \frac{21300 + 4 \cdot 20800 + 19000}{6} = 20583,3 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо частку приросту чистого доходу від реалізації продукції. Для цього знайдемо відношення чистого доходу (ЧД) до чистого доходу від реалізації за 2023 р (табл.2.3) і отримуємо:

$$\frac{20583,3}{84727987} * 100 = 0,024 \%$$

Отже, чистий дохід від реалізації продукції в проєктному році складе:
84727987 + 20583,3 = 84748570,3 тис. грн.

Розрахуємо повні витрати на виробництво та реалізацію продукції. Згідно даним табл. 2.2, у 2023 р повні витрати на виробництво та реалізацію продукції 84430840 тис.грн., із них постійні витрати, як 15% від повних витрат: 12664626 тис. грн., змінні витрати, як 85% від повних витрат: 71766214 тис.грн.

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

$$71766214 \times 0,00024 = 17223,9 \text{ тис. грн.}$$

Як вже зазначалося, в проектному році планується впровадити в асортимент кошики з екзотичними кошиками на свята, зокрема, протестувати впровадження на свято Святого Миколая, на що планується збільшити витрати на

$$17223,9 + 880,0 = 18103,9 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$84430840 + 18103,9 = 84448943,9 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$20583,3 - 18103,9 = 2479,4 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток (збиток) від реалізації складе $-297147 + 2479,4 = -294667,6$ тис. грн, де -297147 тис.грн. чистий прибуток (збиток) за 2023 р.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$2479,4 \times (1 - 0,18) = 2033,1 \text{ тис. грн.}$$

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

$$-1850930 + 2033,1 = -1848896,9 \text{ тис. грн}$$

Наведемо очікувані результати від проведення акції «Смакуємо разом» в табл.3.4. Таблиця 3.4.

Очікувані результати від впровадження святкового кошику з екзотичними фруктами Tropikano

Назва показника, що змінюється	Один. виміру,	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	20583,3
Приріст повних витрат	тис. грн	18103,9
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	2479,4
Приріст чистого прибутку	тис. грн	2033,1

Отже, внаслідок впровадження в асортимент святкових кошиків з екзотичними фруктами Tropikano, чистий дохід від реалізації продукції в проектному році збільшиться на 20583,3 тис. грн., повні витрати зростуть на 18103,9 тис. грн. прибуток від реалізації продукції зросте на 2479,4 тис грн., а чистий прибуток збільшиться на 2033,1 тис. грн.

Оскільки для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів. Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6%, та приросту змінних витрат на рівні 84%.

$$17223,9 * 0,84 * 0,06 = 868,04 \text{ тис. грн.}$$

Капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять: K_n (III) = 868,04 тис. грн.

Додатковий чистий прибуток (ΔPr) склав (табл.3.4) 2033,1 тис грн. Розрахуємо термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень за формулою (3.4) і отримаємо:

$$T = \frac{K_n}{\Delta Pr_{ч}} \quad (3.4)$$

$$T = \frac{868,04}{2033,1} = 0,43 \text{ року}$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом певного терміну його служби.

Облікова ставка НБУ встановлена у межах 13 %, проте, сучасні підприємства на зараз працюють в умовах надзвичайної невизначеності, тому проект дисконтуватиметься за ставкою, на рівні 25 %.

Оскільки впровадження в асортимент святкового кошику не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta Pr_{ч} = 2033,1 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою (3.5):

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \cdot \alpha_i, \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту (приймаємо на рівні 25%). Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років; α_i – коефіцієнт приведення за і-тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою (3.6):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.6)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,8/1,25=0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,64/1,25=0,512$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,512/1,25=0,4096$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,4096/1,25=0,3277$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати (3.7):

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.7)$$

$$= 2033,1 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 2033,1 * 2,6893 =$$

$$= 5467,6 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями (3.8):

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = \quad (3.8)$$

$$ЧНВ = 5467,6 - 868,04 = 4599,56 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості (3.9):

$$T_z = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = \quad (3.9)$$

$$T_z = 868,04 / 1093,52 = 0,79 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість (3.10):

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = \quad (3.10)$$

$$HB_{cp} = 5467,6 / 5 = 1093,52 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій (3.11):

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = \quad (3.11)$$

$$ІД = 4599,56 / 868,04 = 5,3 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій (3.12):

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{PI} = \quad (3.12)$$

$$PI = 5467,6 / 868,04 = 6,3 > 1.$$

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні показники ефективності впровадження в асортимент святкового кошику з екзотичними фруктами Tropikano

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	868,04
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	2479,4
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	2033,1
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	5467,6
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	4599,56
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,43
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,79
8. Індекс доходності		5,3
9. Індекс прибутковості		6,3

Джерело: розраховано автором

Отже, згідно отриманим результатам розрахунків, занесеним в табл.3.5, маємо: початкові інвестиції для впровадження святкових кошиків – 868,04 тис. грн, додатковий прибуток – 2479,4, чистий додатковий прибуток – 2033,1 тис. грн. Термін окупності недисконтований складатиме 0,43, дисконтований – 0,79. Індеси доходності і прибутковості відповідно складуть 5,3 і 6,3. Що вказує на те, що впровадження нового товару є економічно вигідним.

3.3. Вплив запропонованого заходу на управління асортиментною політикою ТОВ «Сільпо-Фуд» та на основні показники його діяльності

Завершальним етапом у розрахунках впливу проєкту на основні показники діяльності є розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу (табл.3.6)

Таблиця 3.6

Вплив впровадження в асортимент святкового кошику з екзотичними фруктами Tropicano

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	84727987	84748570,3	20583,3	+0,2
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	84430840	84448943,9	18103,9	+0,2
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	-297147	-294667,6	+2479,4	+0,84
4. Чистий прибуток	тис. грн.	-1850930	-1848896,9	2033,1	+0,11
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	99,65	99,64	-0,01	-0,01
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-2,19	-2,18	0,01	x
7. Рентабельність продукції	%	-0,35	-0,34	0,01	x

Джерело: розраховано автором

Отже, отримані результати, вказують на те, що запропоноване впровадження в асортимент святкового кошику з екзотичними фруктами Tropicano позитивно впливає на основні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Так, у проєктному році чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 0,2 %. Введення проєктів

вплинуло на збільшення повних витрат підприємства на 0,2 %. Витрати на 1 грн. при впровадженні двох заходів зменшуються на 0,01% і складають 2,18 коп.

У 2023 році збиток від реалізації мав високий від'ємний показник, але при впровадженні заходів він зменшується на 2479,4 тис. грн., що зменшує загальний показник на 0,84%. Такий результат є гарним показником для проведення заходів щодо удосконалення управління асортиментною політикою підприємства. Чистий прибуток за 2023 рік також є збитковим, проте при впровадженні в асортимент святкового кошику відбувається зменшення та покращення загального від'ємного показника на 0,11%, що є позитивним результатом.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У розділі 3 було визначено недоліки в управлінні асортиментною політикою, а саме: стандартизацію асортименту, недостатня адаптація до сезонних коливань попиту, недостатні запаси на товари зі знижками. Також запропоновано напрями, які допоможуть ТОВ «Сільпо-Фуд» покращити управління асортиментною політикою, а саме: глибокий аналіз ринку та споживачів, персоналізація пропозицій, впровадження інновацій, управління запасами, аналітика даних, підвищення рівня обслуговування, гнучкість та адаптивність.

Було запропоновано впровадити в асортимент ексклюзивний святковий кошик із екзотичними фруктами Tropicano, який додасть переваг як для ТОВ «Сільпо-Фуд», так і для їх споживачів.

Це оригінальний, красивий і корисний подарунок із свіжими та смачними екзотичними фруктами, які в новорічні свята та інші річні свята будуть нагадувати про тепле літо та море. Також за погодженням зі споживачами можлива заміна фруктів та вибір напою (рис.3.1). також такий яскравий і корисний подарунок можна буде замовити на сайті магазинів мережі по інтернету.

Внаслідок впровадження в асортимент святкових кошиків з екзотичними фруктами Tropicano, чистий дохід від реалізації продукції в проєктному році збільшиться на 20583,3 тис. грн., повні витрати зростуть на 18103,9 тис. грн. прибуток від реалізації продукції зросте на 2479,4 тис грн., а чистий прибуток збільшиться на 2033,1 тис. грн.

Згідно отриманим результатом, запропоноване впровадження в асортимент святкового ексклюзивного кошику з екзотичними фруктами Tropicano позитивно впливає на основні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Так, у проєктному році чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 0,2 %. Введення проєктів вплинуло на збільшення повних витрат підприємства на 0,2 %. Витрати на 1 грн. при впровадженні двох заходів зменшуються на 0,01% і складають 2,18 коп.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто питання теоретико-методичних підходів щодо управління асортиментною політикою підприємства. Дослідження дефініцій «асортиментна політика» надало підставу визначити власне трактування: асортиментна політика підприємства – це комплекс заходів довгострокового спрямування, націлених на конкурентоспроможність підприємства, яка б забезпечила йому стійку прибуткову позицію на ринку.

Вибір методів управління асортиментом – це стратегічне рішення, який залежить від наступних факторів: характеристики підприємства, характеристики асортименту, цілей управління асортиментом, зовнішнього середовища та доступності ресурсів.

У розділі 2 було наведено загальну характеристику діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» показав, що наслідками військової агресії є збиткова діяльність магазинів мережі. У порівняння з показниками попереднього 2022 року, який був збитковим через початок повномасштабного вторгнення, збитковість у 2023 р. зменшується. Так, чистий дохід у 2023 р. збільшився на 21,06 %, реалізація продукції хоч і у 2023 р. показувала збитковість, проте у порівнянні з 2022 р. зменшилася в 5,8 раз. Показник чистого прибутку у 2023 р. так і залишився збитковим, але у порівнянні з 2022 в 4,1рази. Позитивним показником є витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації, яка зменшилася майже на 3 грн. Незважаючи на від'ємний результат, значно підвищилися рентабельність діяльності та рентабельність продукції: на 8,72 та 2,05 відповідно. Також збільшилася кількість магазинів мережі, де можна споживачам придбати товари власного виробництва «Пекарня «Кафтяр», на 23 відділи, «Швидка піца» - на 37 відділів та відділ «Рибна копильня» на 6 відділів.

Для визначення стадії життєвого циклу асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» було застосовано метод Поллі-Кука, який ґрунтується на зміні збуту товару за деякий період часу. Було визначено, що на стадії

зрілості знаходиться лише товарна група Пекарня «Кафтяр», $I = 1,02$, на стадії спаду, товарні групи: «Рибна копильня» та «Власна кондитерська», індекси відповідно 0,81 та 0,97, на стадії зростання, це товарні групи: «Швидка Піца», «Суші», «Кулінарія».

Для визначення збалансованості асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» підприємства використано метод Бостонської консультативної групи, результати якого показали, що портфель асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» є не збалансованим. В асортиментних груп власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд» немає групи, що є джерелом фінансування для власних виробничих відділів ТОВ «Сільпо-Фуд», також частка товарних груп з групи Собак є на рівні 9,71, що перевищує допустимі 5 %.

Визначені недоліки в управлінні асортиментною політикою, а саме: стандартизацію асортименту, недостатня адаптація до сезонних коливань попиту, недостатні запаси на товари зі знижками, надалі підставу запропонувати напрями, які допоможуть ТОВ «Сільпо-Фуд» покращити управління асортиментною політикою, а саме: глибокий аналіз ринку та споживачів, персоналізація пропозицій, впровадження інновацій, управління запасами, аналітика даних, підвищення рівня обслуговування, гнучкість та адаптивність.

Запропонований в асортимент ексклюзивний святковий кошик із екзотичними фруктами Tropicalo, сприяє отриманню переваг як для ТОВ «Сільпо-Фуд», так і для їх споживачів.

Згідно отриманим результатом, запропоноване впровадження в асортимент святкового ексклюзивного кошику з екзотичними фруктами Tropicalo позитивно впливає на основні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Так, у проєктному році чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 0,2 %. Введення проєктів вплинуло на збільшення повних витрат підприємства на 0,2 %. Витрати на 1 грн. при впровадженні двох заходів зменшуються на 0,01% і складають 2,18 коп.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Павлова М. Б. Асортиментна політика на роздрібних торговельних підприємствах. Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. Львів : Львівська комерційна академія, 2014. № 16. С. 70–72.

2. Мокляк М.В., Сафонов М.С. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. Інфраструктура ринку, 2019. №27. с.204-210.

3. Крамарчук С.П., Крисько Ж.Л. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022, №20(02), с. 191-195.

4. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка , 2014. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708> (дата звернення: 12.10.2024)

5. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2019. № 16. С. 287-300. - URL: [file:///C:/Users/38095/Downloads/evntukpi_2019_16_32%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/38095/Downloads/evntukpi_2019_16_32%20(1).pdf)

6. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2008. С.712.

7. Близнюк, С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку : монографія. Київ: Політехніка, 2003. С.384.

8. Кухленко О.В., Михайлишин Д.О. Управління асортиментною політикою на підприємстві. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2017. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5625>.

9. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. АГРОСВІТ, 2021, №1-2. С.90-94.

10 Кузьменко А.В., Киченко А.Р. Удосконалення асортиментної політики підприємства (на прикладі ТОВ «Дифлон»). Інфраструктура ринку. 2018, №20. С.85-89.

11. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі / Є.О. Єфімова // Міжнародний електронний науковий журнал "Траєкторії науки". 2017. № 7 (12). С. 3.1—3.14

12. Ощипок І.М. Оптимізація асортиментної програми виготовлення родукції харчових підприємств із наявної сировини. Підприємництво і торгівля. 2021. № 28

13. Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] : автореф. дис. ... д-ра філософії в галузі економіки / Савельєв Д. С. ; Київський національний університет технологій та дизайну. Київ. URL: <https://bit.ly/3MroQXZ>

14. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства. 2015.№3 URL: <http://surl.li/ybqetg>

15. Малюк С.О. Особливості прийняття управлінських рішень у сфері асортиментної політики. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93102/07-Malyuk.pdf?sequence=1>

16. Прядко О.М. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія / Л.О. Попова, Г.А. Синицина; Харківський державний ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2014. С. 5—16

17. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 294—297.

18. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 34. С. 149—153.

19. Могилов, А., & Рохлина, М. Управление ассортиментом товаров. *Modern Scientific Researches*. (2019). № 10 (02), 122–130. URL: <https://doi.org/10.30889/2523-4692.2019-10-02-016>.

20. Башилова В.П., Марченко В.М. Управління асортиментною політикою: оцінка методів. Регіональна економіка та управління. 2018, №19(1) с.6-9.
21. Могілова А.Ю., Шибун М.О. Управління асортиментом торгового підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/5.pdf.
22. Свічкарь Н.М. Використання сучасних методів стратегічного аналізу для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. №29. С.595-601.
23. Офіційний сайт групи компаній Fozzy Group. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/> / (дата звернення: 15.10.2024).
24. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL: <https://silpo.ua> (дата звернення: 15.10.2024).
25. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» URL: <https://content.silpo.ua/reports> (дата звернення: 16.10.2024).
26. Досьє компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». YouControl : сервіс перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644#expressuniversal-file> (дата звернення: 15.10.2024).
27. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «Сільпо-Фуд» ЗА 2023 РІК. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56eb177682.pdf>
28. Офіційний сайт групи компаній Fozzy Group PREMIYA SELECT. URL: https://www.fozzy.ua/ua/stm/premiya_select/
29. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 РІК. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf>
30. ТОВ «Сільпо-Фуд». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf> »

31. ТОВ «Сільпо-Фуд. Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023. URL:

<https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db9462644.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
Валовий прибуток		24 308 530	19 175 241
Інші операційні доходи	7	906 959	725 090
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 342 286)	(3 379 934)
Інші операційні витрати	10	(63 819)	(160 302)
Операційний прибуток/(збиток)		1 140 287	(1 157 012)
Інші доходи	11	571 777	514 944
Інші витрати	12	(930 310)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	58 748
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 503 139)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(9 668)	(4 859)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(97 876)	(363 909)
Збиток до оподаткування		(1 850 930)	(7 436 039)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	(196 279)
Збиток за рік		(1 850 930)	(7 632 318)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		43	586
Загальний сукупний збиток за рік		(1 850 887)	(7 631 732)
			
Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»	Головний бухгалтер ТОВ «Сільпо-Фуд»		
Лесько Ю.А	Бруснік Л.Д.		