

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин
Кафедра підприємництва та економіки підприємства

Кваліфікаційна робота

на тему: *«Управління асортиментною політикою на основі конкурентного аналізу»*

Виконала: студентка II курсу
освітнього рівня «магістр»
групи ЕП-23-1зм спеціальності
076 "Підприємництво та торгівля"
Стахнюк Вікторія Анатоліївна
Керівник: к.е.н., доцент Панасейко С.М.

Дніпро
2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин
Кафедра підприємництва та економіки підприємства
Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою д. е. н., проф.

К.С. Жадько _____

«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента
Стахнюк Вікторії Анатоліївни

1. Тема роботи: «Управління асортиментною політикою на основі конкурентного аналізу»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Панасейко С.М..

Затверджена наказом університету від 19.11.2024 р. № 950 кс

2. Строк подання студентом роботи « » січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):

- розглянути сутність та роль асортиментної політики на підприємстві;

- визначити принципи та етапи формування асортиментної політики торговельного підприємства;

- проаналізувати діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;

- проаналізувати конкурентні переваги товарно-асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;

- запропонувати шляхи удосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

5. Перелік графічного матеріалу.

Рисунки: 8

1. Рівні пропозиції товару.

2. Управління асортиментом товарів.

3. Структура SWOT-аналізу.

4. Основні положення вчення Сміта.

5. Модель п`яти сил конкуренції М. Портера.

6. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

7. Організаційна структура управління магазину ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

8. Динаміка основних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиці: 19

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1,2,3	к.е.н., доцент Панасейко С.М.		

7. Дата видачі завдання « » листопада 2024 р.

Керівник _____

Завдання прийняв до викладання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ за/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.11.2024-30.11.24	Виконано
2	Збір інформації до написання дипломної роботи	01.12.24-09.12.24	Виконано
3	Написання першого розділу роботи	10.12.24-29.12.24	Виконано
4	Написання другого розділу роботи	19.12.24-19.12.24	Виконано
5	Написання третього розділу роботи	20.12.24-05.01.25	Виконано
6	Написання вступу, висновків	06.01.25	Виконано
7	Оформлення дипломної роботи	09.01.25	Виконано
8	Рецензування	10.01.2025	Виконано

Студент _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Стахнюк В.А. Управління асортиментною політикою на основі конкурентного аналізу(на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»).

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». Університет митної справи та фінансів, Дніпро 2024.

Магістерська робота присвячена дослідженню сутності управління асортиментної політики на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», та розробці шляхів удосконалення асортиментної політики на підприємстві.

Дослідження включає в себе оцінку товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», аналіз конкурентних переваг товарно-асортиментної політики підприємства. Розглянуто особливості управління асортиментом товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Особлива увага приділяється формуванню товарного асортименту на підприємстві. Робота включає аналіз товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та розробку шляхів удосконалення управління асортиментною політикою.

Робота не тільки аналізує теоретичні аспекти, але й пропонує стратегії та напрямки формування ефективної асортиментної політики для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Отримані результати можуть служити підґрунтям для подальших досліджень та розробки практичних рекомендацій щодо ефективності управління асортиментною політикою підприємства.

Ключові слова: товар, асортимент, товарна номенклатура, асортимент товарів, конкуренція, конкурентоспроможність, товари-замінники.

ABSTRACT

Stakhniuk V.A. Management of assortment policy based on competitive analysis (on the example of SILPO-FOOD LLC).

Qualification Thesis for Master's Degree in Specialty 076 «Entrepreneurship and Trade». University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The master's thesis is devoted to the study of the essence of the management of the assortment policy on the example of SILPO-FOOD LLC, and the development of ways to improve the assortment policy at the enterprise.

The study includes an assessment of the product range of SILPO-FOOD LLC, an analysis of the competitive advantages of the product range policy of the enterprise. The features of managing the range of goods of SILPO-FOOD LLC are considered. Particular attention is paid to the formation of the product range in the enterprise. The work includes the analysis of the product range of SILPO-FOOD LLC and the development of ways to improve the management of assortment policy.

The work not only analyzes the theoretical aspects, but also offers strategies and directions for the formation of an effective assortment policy to increase the competitiveness of the enterprise. The results obtained can serve as a basis for further research and the development of practical recommendations on the effectiveness of managing the assortment policy of the enterprise.

Keywords: goods, assortment, commodity nomenclature, assortment of goods, competition, competitiveness, substitute goods.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність та роль асортиментної політики на підприємстві	10
1.2. Принципи та етапи формування асортиментної політики торгівельного підприємства	16
1.3. Оцінка асортименту товарів на торговельному підприємстві	22
1.4. Аналіз конкурентів та конкурентоспроможності підприємства	28
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	35
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	37
2.2. Оцінка товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	46
2.3. Комплексний аналіз конкурентних переваг товарно-асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	53
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	63
3.1. Стратегії формування товарного асортименту в супермаркетах ТОВ«СІЛЬПО-ФУД»	63
3.2. Напрямки формування ефективної асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	73
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	86

ВСТУП

У зв'язку з нестабільною політичною та економічною ситуацією в країні підприємці стикаються з проблемами на ринку. Необхідне поновлення асортименту, адже асортимент товарів розширюється і змінюється від попиту населення. Попит формує вимоги до асортименту, а виробництво задовольняє.

Щоб ефективно управляти асортиментом товарів, необхідно використовувати методи формування продуктового асортименту. Застосування цих методів дасть змогу прийняти управлінські рішення кількісної і якісної структури асортименту, частоти оновлення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Тому використання методів управління асортиментною політикою є однією із важливих в управлінні підприємства на сучасному рівні.

Дослідженням сутності асортиментною політикою займалися багато вчених, серед яких відомі Г. Багієв, Л. Балабанова, О. Беленов, Є. Діденко, А. Троян та інші. Для вирішення даної проблеми був здійснений огляд зарубіжних та вітчизняних джерел. В працях зарубіжних дослідників ((І. Ансоф, Н. Куденко) були сформовані підходи до формування стратегічного портфеля підприємства. В працях маркетологів Ф. Котлера, Х. Хершгена та інших розглядаються маркетингові аспекти вирішення проблем формування продуктового асортименту.

Актуальність дослідження визначається тим, що в умовах сучасної ринкової економіки формування товарного асортименту підприємства є одним із засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Недостатня розробленість конкретного аспекту проблеми зумовила вибір теми дослідження: «Управління асортиментною політикою на основі конкурентного аналізу». Вміти управляти асортиментом товарів дозволяє задовольнити потреби споживачів, та досягти головної мети стратегії підприємства.

Таким чином, метою кваліфікаційної роботи є розвиток науково-методичних підходів та практичних аспектів щодо управління асортиментною політикою на підприємствах та розробка рекомендацій щодо удосконалення товарного асортименту на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єкт дослідження – ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предмет дослідження – це система управління асортиментом товарів в супермаркеті Сільпо.

Відповідно до мети дослідження були поставлені та вирішувалися такі завдання:

1. Охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».
2. Визначити сутність та особливості управління асортиментом товарів в супермаркеті Сільпо.
3. Проаналізувати конкурентні переваги товарно-асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».
4. Запропонувати шляхи удосконалення управління асортиментною політикою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Для реалізації мети дослідження та виконання поставлених завдань було застосовано вивчення відповідної навчальної та методичної літератури, наукових публікацій з метою дослідження даної проблеми на підприємствах, проходження переддипломної практики на одному із підприємств, вивчення роботи над товарним асортиментом на даному підприємстві, аналіз і синтез отриманої інформації.

Поставлені завдання вирішуюються з використанням специфічних методів дослідження: спостереження, вимірювання, загальнонаукових методів: аналіз та синтез, узагальнення отриманої інформації.

Практичне значення одержаних результатів можуть служити підґрунтям для подальших досліджень та розробки практичних рекомендацій щодо ефективності управління асортиментною політикою підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків до кожного розділу, висновків. Робота викладена на 91 сторінку, містить 19 таблиць, 8 рисунків. Список використаної літератури містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та роль асортиментної політики на підприємстві

Асортимент товарів відіграє важливу роль у суспільстві, адже він напряду залежить від потреб населення. Вивчення структури попиту населення дає змогу побудувати торговий процес, пов'язаний із формуванням товарного асортименту в торговельній мережі, організувати постачання товарів, утворити і відрегулювати товарні запаси, систему замовлень на виробництво і поставку товарів.

На попит населення впливає багато факторів, від яких залежить і побудова асортименту товарів на підприємстві. Їх можна поділити на економічні, соціальні, психологічні, технологічні, демографічні та культурні[24]. Ось основні з них показані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори, які впливають на попит населення

Фактори		
Економічні	Соціальні	Психологічні
1	2	3
<p>Рівень доходів населення: Чим вищі доходи, тим більший попит на товари й послуги, особливо на предмети розкоші.</p> <p>Ціни на товари та послуги: Зростання цін може знижувати попит, особливо на товари не першої необхідності.</p> <p>Рівень інфляції: Висока інфляція зменшує купівельну спроможність, що впливає на попит.</p> <p>Кредитна політика: Наявність доступних кредитів стимулює попит на дорогі товари, як-от автомобілі чи нерухомість.</p>	<p>Соціальний статус: Люди з вищим статусом частіше споживають престижні товари.</p> <p>Тенденції та мода: Попит часто залежить від популярності певних товарів, яка формується під впливом реклами, ЗМІ та соціальних мереж.</p> <p>Рівень освіти: Освічені люди частіше обирають якісні та екологічні товари.</p>	<p>Мотиви купівлі: Емоційні або раціональні причини впливають на вибір товару.</p> <p>Особисті уподобання: Смаки, інтереси й хобі формують попит на певні групи товарів.</p>

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Технологічні	Демографічні	Культурні
<p>Нові розробки: Введення інноваційних продуктів часто стимулює попит.</p> <p>Доступ до інтернету: Онлайн-шопінг розширює можливості споживачів і стимулює попит на різні категорії товарів.</p>	<p>Структура населення: Вік, стать, кількість членів сім'ї визначають потреби в різних товарах.</p> <p>Рівень урбанізації: У містах попит зазвичай вищий на технологічні товари та послуги, ніж у сільській місцевості.</p> <p>Темпи зростання населення: Більша кількість споживачів веде до зростання загального попиту.</p>	<p>Традиції та звичаї: У різних регіонах попит може відрізнятися залежно від культурних особливостей (наприклад, продукти для національних свят).</p> <p>Релігія: Впливає на вибір продуктів харчування, одягу та інших товарів.</p> <p>Зміна цінностей: Зростання екологічної свідомості підвищує попит на "зелені" товари.</p>

В роздрібній торгівлі головне стабільність товарного асортименту, який визначається раціональністю, повнотою і стійкістю. Саме від складу і оновлення товарних запасів залежить зростання товарообігу та швидкість реалізації товару. Якщо асортимент товарів бідний, він не задовольняє потреби покупців, тоді це неефективно буде позначатися на торгівлі. Розберемо, що ж таке товар, асортимент товарів і чому він такий важливий.

Товар – засіб задоволення певної потреби, те що може задовольнити нестатки або потребу і пропонується на ринок з метою привернення уваги, придбання та використання. Товар, який є на ринку і задовольняє потреби покупців – це ідеальний товар. Але всім відомо, що ідеальних товарів не існує, оскільки потреби покупців з кожним часом змінюються і для розробки та виробництва товарів необхідний час. Тому товар не може задовольняти потреби на 100%.

Кожен товар пов'язаний з іншими продуктами. Наприклад, купляючи макарони, покупець обов'язково купить вершкове масло.

В таблиці 1.2 подано ієрархію та класифікацію існуючих товарів на сучасному ринку [1, с.93].

Таблиця 1.2

Класифікація товарів на ринку

Сім'я потреб: основна потреба, покладена в основу існування сім'ї товарів (потреба в їжі)	Сім'я товарів: Усі класи товарів, спроможних із прийнятною ефективністю задовольнити основну потребу (заощадження і прибуток споживача)	Клас товарів: група товарів у межах сім'ї, що мають функціональні взаємозв'язки (технічне забезпечення)	Товарний асортимент: група взаємозалежних товарів, що виконують аналогічні функції (кондитерські вироби)	Тип товарів: група товарів у межах товарного асортименту, що є однією з кількох можливих форм товару (шоколадні цукерки)
Торгова марка: назва, що асоціюється з одним або більше товарами з певного товарного асортименту (фірма «Світоч»)		Товарна одиниця: виокремлена цілісність, що характеризується розміром, ціною, зовнішнім виглядом й іншими атрибутами (цукерки «Святкові»)		

Сім'я потреб. Самим прибутковим і необхідним бізнесом у всьому світі вважається продуктовий бізнес. Потреба людини в їжі зумовлена природою і без їжі людина не має прав на існування. Так як кожна людина є індивідуальною і вона має свої смаки, бажання в харчуванні ринок підбирає велику різноманітність товарів для споживання.

Від правильного асортименту товарів покупці обов'язково повернуться не один раз, а неправильний - до втрати прибутку та продажів. Насамперед в торговому залі обов'язково повинні бути: м'ясо та риба, молочні продукти, фрукти та овочі, хлібобулочні вироби, закуски, консерви, заморожені продукти, напої та засоби особистої гігієни. Це все без чого неможливе існування нашого організму[2].

Заощадження та споживання домогосподарства означає придбання товарів, такі як одяг, взуття, особиста гігієна, товари для інтер'єру, предмети побуту. Вони поділяються:

Товари широкого вжитку(споживчі). Сюди належать товари тривалого та короткочасного використання, товари повсякденного, постійного попиту та споживчі послуги (особисті, з орендою товарів та товари, що спрямовані на власність споживача).

Товари виробничого призначення. Сюди відносяться товари, що витрачаються при використанні (сировина), втрачають при використанні свій ресурс, капітальне та допоміжне устаткування, та промислові послуги [43,с.64].

Основна вигода та послуга – це головне в товарі, що допомагає виробникові чи продавцеві відкинути конкурентів. Якщо для покупця чи виробника товар кращий, то і це він перенесе споживачеві. Є 3 рівня товару, за яким покупець оцінює товар:

- Товар із задумом (продається не товар, а вигода від нього)
- У реальному виконанні (товар продається в упаковці, з інформацією про нього)
- З підсиленням (товар з додатковими послугами)

Почувець може пропонувати товар на одному із цих рівнів, але варто планувати всі рівні одразу(рис.1.1).

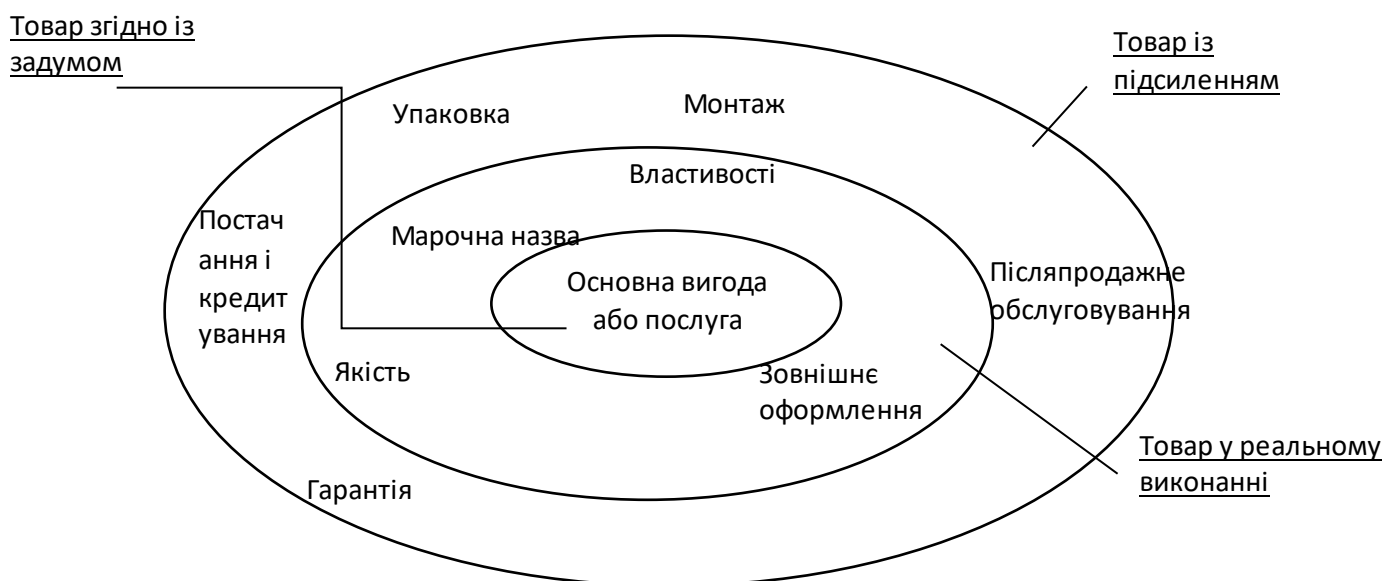


Рисунок 1.1 Рівні пропозиції товару

Отже, саме від потреб та попиту покупців можна сформуваати асортимент товарів. Чим досконаліший товар з погляду покупця, тим сильніші позиції фірми на ринку[1, с.95].

Від фр. *assortiment* - це комплекс, сукупність сортів. Зараз в сучасному світі термін «асортимент» набув широкого значення. Під асортиментом розуміють перелік, номенклатуру товарів, їх різновидів, сортів тощо, об'єднаних або поєднаних за певною ознакою [46, с.43].

В таблиці 1.3 наведено ознаки класифікації асортименту товарів[3, с.116].

Таблиця 1.3

Ознаки класифікації асортиментної політики

Ознаки класифікації асортиментної політики	
1	2
Місце утворення	Виробничий Торговий
Призначення	Продовольчі товари Непродовольчі товари Медичні товари
Складність асортименту	Простий Складний
Особливі властивості товарів	Швидкопсувні товари Нешвидкопсувні товари
Характер групування асортименту	Груповий(укрупнений) Видовий Марочний Внутрішньогруповий (розгорнутий)
Частота попиту	Асортимент товарів повсякденного попиту Асортимент товарів періодичного попиту Асортимент товарів сезонного попиту Асортимент товарів рідкого попиту
Стабільність попиту	Асортимент товарів стійкого попиту Асортимент товарів альтернативного попиту Асортимент товарів імпульсивного попиту Асортимент товарів попиту, що коливається
Функціональна роль у споживанні	Асортимент основних товарів Асортимент супутніх товарів Асортимент споріднених за попитом товарів
Ступінь задоволення потреб	Раціональний оптимальний
Характер споживача	Реальний Прогнозований

Розрізняють виробничий та торговий асортимент товарів.

Виробничим асортиментом називається номенклатура товарів, які випускаються промисловими та сільськогосподарськими підприємствами та виробниками. Ті підприємства та виробники, які виробляють товари мають

вужький вибір асортименту, але з часом починають його оновлювати, покращувати згідно передовим технологіям.

Звідси походить термін товарна номенклатура – це сукупність всіх асортиментних груп, які пропонує фірма[4, с.210].

Наприклад, молокозавод «Молокія» пропонує такі товари на ринок: молоко, кефір, вершки, сметана, вершкове масло, йогурт та сир.

В роздрібній торговельній мережі представлений торговий асортимент товарів. Це означає широкий асортимент товарів, який випускається багатьма підприємствами товарів. Сюди входять товари продовольчого та непродовольчого споживання, які переходять із виробничого в торговий асортимент товарів.

Товари продовольчі та непродовольчі поділяються на товарні групи. Це група товарів, які об'єднані за матеріалом, сировиною, споживанням та призначенням [5, с.443].

Асортиментом товарів також визначають набір товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю їх функціонального призначення, технологією використання та маркетинговою політикою. Розрізняють також основний та додатковий асортимент.

Основний асортимент включає товари, на якому підприємство чи магазин спеціалізується. Вони користуються підвищеним попитом. На ньому і зосереджується основна частина товарообміну і доходу (наприклад, меблі в меблевому магазині).

Додатковий асортимент – це супутні товари, які додають до основного асортименту і дозволяють покупцям отримати додаткові послуги та додатковий прибуток (наприклад, світильник в меблевому магазині).

Тобто, підприємство спочатку спеціалізується на основному асортименті, а згодом включає додатковий асортимент.

Товарний асортимент можна охарактеризувати:

- за шириною, за кількістю асортиментних груп. Воно є орієнтованим на різні групи населення, на їх потреби. Це дозволяє диверсифікувати виробництво товарів, знизити ризики в роботі інших галузів та з окремими товарами.

- за глибиною, за кількістю позицій в кожній асортиментній групі. Воно дозволяє задовольнити потреби різних сегментів ринку одним і тим самим товаром, працювати з різним ціноутворенням.

- за насиченістю, за кількістю товарів.

- за зіставленістю. Воно дозволяє спеціалізуватись не тільки у виробництві, але і в маркетинговому супроводі продукції, забезпечувати стабільні зв'язки з учасниками збуту [4, с.211].

Отже, асортимент товарів відіграє неабияку роль в торгівлі. Для успішного прибутку на підприємстві необхідно проаналізувати потреби покупців, визначити попит населення, створити основний асортимент товарів, зробити його різноманітним. Чим більше товарного асортименту, тим більша конкуренція на ринку. Від змін попиту населення змінюється і асортимент товарів, воно є взаємозалежним.

1.2 Принципи та етапи формування асортиментної політики торговельного підприємства

Формування асортименту товарів означає процес підбору для продажу різних товарних груп, їх видів, різновидів за ознаками [5, с.435].

О.В. Чкалова пропонує свій метод формування асортименту, що являє собою побудову номенклатури товарів, який складається із 5 етапів:

1. Аналіз ринку (вивчення товарів, конкурентів, їх роботи, аналіз ринкової сегментації).

2. Дослідження власних можливостей підприємства (матеріально-технічної бази, обсягів продажу асортименту, аналіз учасників руху товару, обсягів закупівель, товарних запасів).

3. Побудова асортиментної стратегії підприємства (можливий розвиток асортименту, включаючи ширину, повноту, новизну і глибину).

4. Формування асортиментної політики(встановлення основної групи товарів, яка буде продаватись, поділ на види за ознаками, розробка переліку товарів, що є в продажі).

5. Розрахунок «точки беззбитковості» по кожній товарній групі.

Дотримання поетапно цього алгоритму гарантує успішно побудований асортимент товарів, що забезпечує задоволення попиту населення. Чим вище рівень задоволення, тим більше прибутку у підприємства[6, с.85].

Перед формуванням товарного асортименту необхідно поставити кілька запитань:

1. Які товари користуються попитом зараз найбільше?
2. Яку кількість товарів необхідно виробляти?
3. Які товари не користуються попитом?
4. Які товари необхідно вивести з продажу після вдосконалення?
5. Асортимент залишити основний чи можна ввести додатковий?

Для того, щоб дати відповіді на ці питання необхідно проаналізувати даний асортимент, включаючи багато факторів [7].

В умовах війни підприємства змінили свою діяльність, з'явилося багато проблем із формуванням асортименту товарів, їх постачанням. Підприємства почали втрачати своїх покупців і це призвело до значних втрат та погіршення обслуговування покупців.

Деякі почали вирішувати свої проблеми шляхом універсалізації чи спеціалізації. Універсалізація полягає в розширенні асортименту товарів, а спеціалізація – конкретика на однорідності продукції. Тут і постає питання: варто спеціалізуватись на одному чи краще урізноманітнити товарний асортимент?

В таблиці 1.4 подано основні напрями формування асортименту: скорочення, розширення, стабілізація, оновлення, удосконалення та гармонізація. Все залежить від фінансових можливостей підприємства на ринку[8].

Таблиця 1.4

Головні напрями формування асортименту

Напрямок	Характеристика напрямку	Причини використання
1	2	3
Скорочення асортименту	Зміни за кількістю та якістю певних характеристик товарів за допомогою скорочення його широти та глибини	Зменшення рівня попиту, недосконалість пропозицій, збитковість чи низька прибутковість під час збуту продукції
Розвиток (розширення) асортименту	Зміни за кількістю та якістю певних характеристик товарів за допомогою зростання складових широти, повноти та новизни	Зростання попиту і пропозицій, велика рентабельність виробництва і продажу продукції, поява нових видів продуктів чи нових виробників
Стабілізація асортименту	Стан асортименту продукції, що обумовлюється високою стійкістю і низьким рівнем оновлення	Здебільшого характерно для продовольчих продуктів повсякденного вжитку
Оновлення асортименту	Зміни за кількістю та якістю набору продукції, який може задовольнити потреби покупців, котрі змінилися при появі нових товарів	Висока рентабельність виробництва і реалізації товарів, поява нових товарів або нових виробників
Удосконалення асортименту	Зміни за кількістю та якістю набору продукції для підвищення його оптимальності	Зниження попиту, недостатність пропозицій
Гармонізація асортименту	Зміни за кількістю та якістю набору товарів, котрі показують рівень схожості реального асортименту до ефективного при реалізації і застосуванні	Націлення на гармонійність при формуванні асортименту обумовлено спеціалізацією торгових точок

Існує 2 підходи вироблення товарного асортименту.

Перший полягає в оптимізації асортименту, звуження ширини та зменшення глибини, зосередження торгівлі на ходових та популярних товарах. Тобто, не варто вкладати кошти і працю в товари, які не дають великого обороту, а краще вкладати в товари, які найкраще продаються. Це дає змогу зменшити грошові кошти, що були вкладені в товарні запаси, і прискорити товарооборотність. Якщо подивитись з іншої сторони, то зменшення товарного асортименту може вплинути на продажі, бо покупець не зможе знайти потрібний йому товар і перейде до конкурентів, які мають більший товарний асортимент.

Другий підхід полягає в великій різноманітності товарів, яким би попитом вони не користувались. Це здебільшого роздрібні торгівельні мережі, які мають гасло «тут можна купити все що вам треба». Не дивлячись на низьку прибутковість чи збитковість реалізації даних товарів, це все буде покриватись за рахунок збільшення продажів даних товарів через широке коло покупців.

Роздрібні підприємства повинні ставити перед собою цілі та завдання при формуванні товарного асортименту, якого вони хочуть дотримуватись.

Сьогодні більшість підприємств продають все під одним дахом. Тому тут варто замислитись чи відповідає даний товар загальній цілеспрямованості асортименту, чи є це рентабельним. До основного товарного асортименту можна включати додатковий або додати нові товари, цим самим можна збільшити рентабельність торгівлі.

Як показує практика, підприємства почали товарний асортимент ділити на товарні групи, підгрупи й окремі найменування. Воно при цьому подається різною кількістю його різновидів залежно від глибини асортименту товарів.

Розширення асортименту має як переваги, так і недоліки. Серед недоліків можна виділити вповільнення оборотності товарів за рахунок збільшення розміру запасу товарів, витрат на закупівлю продукції та збільшення процентів за кредитом.

Для ефективного формування асортименту товарів варто керуватись такими принципами:

- відповідність характеру попиту населення. Це є найважливішим принципом формування асортименту. Він дозволяє задовольнити потреби покупців на товари народного споживання[22].

- комплексне задоволення попиту населення. Це означає розподілення товарів на товарні групи та підгрупи, що дає змогу покупцям швидко ознайомитись із запропонованими товарами, скоротити свій час покупки та додатково щось купити, якщо буде наявний додатковий асортимент товарів[45, с. 33].

- забезпечення достатньої ширини та глибини товарного асортименту. Ширина товарного асортименту являє собою кількість товарних груп та підгруп, а глибина – кількість різновидів товарів по артикулах, моделях та інших ознаках. Вони дають змогу задовольняти потреби покупців, ефективно розмістити товар на торговельному залі та збільшити товарообіг. Також тут враховується спеціалізація товарного підприємства, його розмір, характер розташування в населеному пункті, та наявність конкурентів.

Для того, щоб раціонально розмістити товар на торговому залі необхідно дотримуватись таких принципів:

1. Налагодження відповідності між обсягом та структурою виробництва товарів народного споживання.
2. Досягнення економічної та соціальної ефективності виробництва та споживання товарів.
3. Створення стійкого асортименту товарів повсякденного попиту.
4. Формування товарного асортименту згідно споживчих потреб .
5. Включення додаткових та супутніх товарів до основного асортименту[9].

- забезпечення його стійкості. Товарний асортимент залишається майже незмінним що по товарах, що по місцю розташування, це дає змогу скоротити час купівлі та організація технологічних процесів.

- забезпечення умов рентабельної діяльності даного підприємства. Це є необхідною умовою для правильної роботи всіх торгівельних мереж, що означає побудувати свою роботу так, щоб зменшити витрати від реалізації окремих товарних груп та швидко їх реалізувати [5, с.439].

Процес формування товарного асортименту на підприємстві будується на таких етапах:

На першому етапі достатньо обрати товарний асортимент. Для цього роблять маркетингові дослідження, щоб виділити цільовий сегмент ринку. Якщо підприємство одразу не проаналізує сегмент ринку, то йому важко буде здійснювати торгівельну діяльність і воно не буде користуватись попитом.

Для формування товарного асортименту на конкретному підприємстві варто врахувати чисельність населення, його густоту, їх попит, наявність конкурентів в даному населеному пункті. Та що є важливим, хто буде клієнтом на ринку [49].

Наприклад, магазини, які продають імпортні дорогі машини повинні звернути увагу на покупців із гарним заробітком, досить забезпечених серед населення.

Багато роздрібних торговельних мереж досі не обрали свою цільову аудиторію та мають широкий асортимент товарів для того, щоб задовольнити потреби всіх покупців, але не завжди можуть задовольнити усіх.

На другому етапі формується структура групового асортименту магазину, тобто кількість груп товарів.

Для цього враховується площа магазину, його технічні можливості, умови постачання товарів, чисельність населення, транспорт та наявність конкурентів.

На третьому етапі розглядається асортимент товарів найбільш детально. Його поділяють на товарні групи та підгрупи. Розглядають товари по якості та здійснюють ціноутворення відповідно до матеріального стану своїх цільових клієнтів[5, с.441].

Асортимент товарів є важливою ланкою, на яку треба одразу зосередити свої сили в конкурентній боротьбі. Виробництво, фінансування, матеріально-технічне забезпечення, маркетинговий відділ – це все необхідно підключити для формування товарного асортименту. Якщо буде добре пропрацьована робота над цим важливим етапом, то споживач зможе придбати необхідні йому товари в потрібній кількості та своєчасно.

1.3 Оцінка асортименту товарів на торговельному підприємстві

Оцінка асортименту товарів на торговельному підприємстві є важливим етапом у формуванні ефективної асортиментної політики. Вона дозволяє визначити, наскільки ефективно асортимент відповідає потребам ринку, приносить прибуток і відповідає стратегії підприємства. Наприклад, можна використовувати товарну номенклатуру для контролю товарів, для того щоб забезпечити повноту асортименту, стійкість та своєчасність пропозиції.

Для цього використовують коефіцієнт повноти асортименту. З його допомогою можна визначити фактичний обсяг наявного товару з загальної кількості товарного асортименту і вирахувати його можна за формулою 1.1:

$$K_n = \frac{N_{\Phi}}{N_a} \quad (1.1)$$

K_n - коефіцієнт повноти асортименту магазину в день перевірки,

N_{Φ} – фактична кількість товару в день перевірки,

N_a – кількість товару, яка прописана в асортименті.

На повноту асортименту впливає багато факторів, і для правильної оцінки асортименту також використовують коефіцієнт стійкості (стабільності) асортименту. Він здебільшого використовується для вирахування товарів, який зазначений в асортиментному переліку. Це можна розрахувати за формулою 1.2:

$$K_c = \frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{N_a \times n} \quad (1.2)$$

де K_c – коефіцієнт стабільності асортименту,

N_1, N_2, N_n – фактична кількість видів товару в момент окремих перевірок,

N_a – кількість видів товарів, зазначена в асортиментному переліку,

n – кількість перевірок.

Коефіцієнти повноти та стійкості можна використовувати для перевірок як по всьому асортиментному переліку, так і по кожній товарній групі окремо, але треба враховувати всі товари, які зазначені в переліку[5, с.446].

Одним із критеріїв оцінки асортименту є її ширина. Для цього варто оцінити кількість товарних груп чи категорій. Наприклад, якщо магазин спеціалізується тільки на іграшках, то це магазин із вузьким асортиментом. Але якщо б, у продажі були ще одяг, взуття, постільна білизна, тоді це вже магазин із широким асортиментом товарів.

Ширина асортименту часто використовується в маркетингу для розробки стратегій залучення клієнтів і підвищення конкурентоспроможності. Тут можна задати питання: Чи охоплює асортимент усі основні потреби цільових клієнтів?

Крім ширини, також використовують глибину асортименту. Вона визначає кількість варіантів, доступних у межах однієї товарної групи чи категорії, та показує, наскільки детально представлена конкретна товарна категорія.

Наприклад, магазин із глибоким асортиментом товарів продає різні види квітів, квіти в горщиках, букети, іграшки. А з поверхневим асортиментом, це тільки букети.

Чим більше моделей, видів, кольорових гам продає підприємство, тим воно конкурентоспроможніше та має більше коло клієнтів. Але перш за все потрібно знати чи потрібен ваш товар покупцям, чи буде вигідно тримати такий глибокий асортимент товарів.

Щоб виміряти глибину асортименту товарів варто задати питання: Чи достатньо варіантів для задоволення індивідуальних уподобань клієнтів?

Багато магазинів та підприємств використовують додаткові та супутні товари у продажі, це входить у структуру асортименту. Вона відображає співвідношення різних товарних груп, категорій і позицій у загальній пропозиції. Її елементами є товарні групи, категорії, позиції та співвідношення. Завдяки структурі асортименту підприємства задовольняють попит споживачів, можуть управляти товарними запасами, визначити конкурентні переваги[10].

Та одними із головних критеріїв оцінки товарного асортименту є якість товарів та прибутковість. Для покупця буде важливим – якість товару, його вигода, а для продавця – прибутковість. Тому для виміру використовують ABC-

аналіз. Його важливо вимірювати у 2 розрізах: інтерес для продавця та інтерес для покупця. Це можна прослідкувати на рис. 1.2[11].

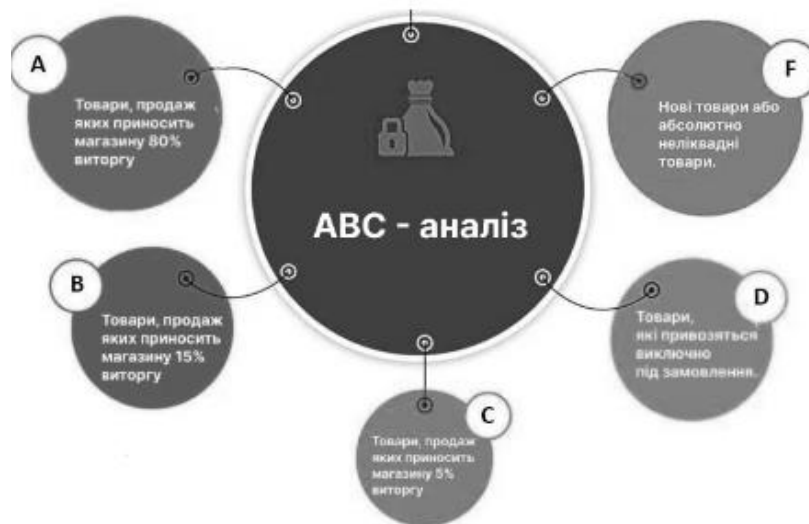


Рисунок 1.2 Управління асортиментом товарів

Для оцінки товарного асортименту варто по звітам чеків по продажах, виділити товари на ABC, де:

A: Товари, які приносять основний прибуток.

B: Товари із середнім рівнем продажів.

C: Товари з низькою прибутковістю або обсягом продажів.

В товарному асортименті повинні бути нові, трендові, унікальні та інноваційні товари, які залучатимуть нових клієнтів, будуть задовольняти їх сучасні запити. Такі товари будуть відрізнятися від інших своєю новизною, упаковкою та приверне увагу одразу всіх покупців. Для введення нового в свій асортимент необхідно проводити аналіз потреб споживачів, моніторити ринок, співпрацювати з постачальником з самого початку виробництва та протестувати. Це все займає час та сили[50].

На шляху можуть з'являтися такі виклики інноваційності: ризик низького попиту на новий товар, високі витрати на розробку та запуск унікальних продуктів, швидка зміна трендів, що може зробити інновацію застарілою.

Під час запуску будь-якого бізнесу підприємці використовують для аналізу своєї справи - SWOT-аналіз. Його можна використати також у виявленні сильних та слабких сторін асортименту, можливостей для його вдосконалення та загроз(рис.1.3). Цей інструмент є універсальним і підійде для аналізу будь-якої діяльності. В нашому випадку допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації асортименту[27].

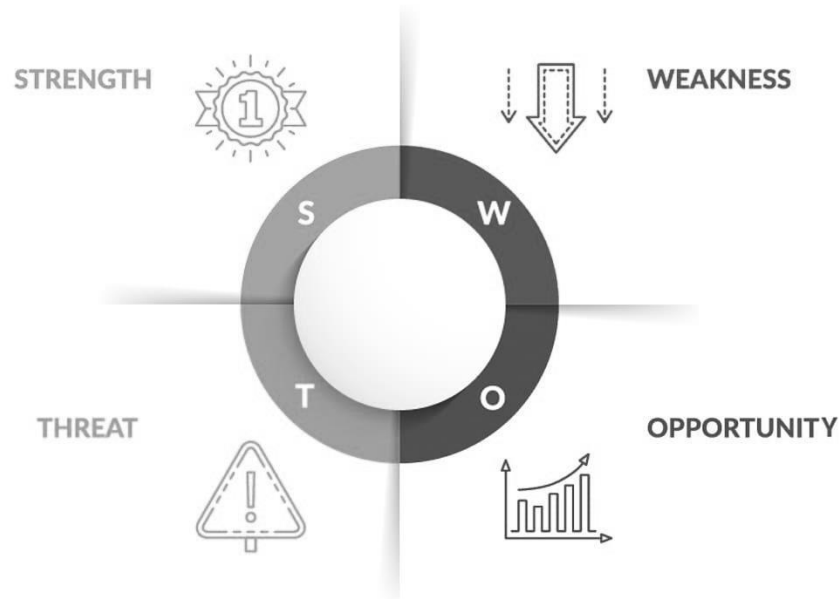


Рисунок 1.3 Структура SWOT-аналізу

Структура SWOT-аналізу для оцінки асортименту:

1. Сильні сторони (Strengths):

Ширина асортименту: Велика кількість товарних груп, що задовольняють різноманітні потреби клієнтів.

Глибина асортименту: Наявність багатьох варіантів у межах однієї категорії, що дозволяє задовольнити індивідуальні запити.

Інноваційність: Пропозиція нових і трендових товарів, які залучають сучасних клієнтів.

Якість товарів: Продукція відомих брендів або високої якості, яка формує лояльність клієнтів.

Ефективна сегментація: Асортимент відповідає потребам різних сегментів споживачів.

2. Слабкі сторони (Weaknesses):

Вузькість асортименту: Обмежена кількість категорій товарів, що може не задовольнити всіх клієнтів.

Низька глибина: Брак варіантів у межах окремих категорій.

Застарілі товари: Відсутність трендових або інноваційних продуктів.

Високі витрати: Значні витрати на утримання широкого або глибокого асортименту, особливо якщо частина товарів має низький попит.

Неоптимальна структура: Дисбаланс між групами товарів, деякі категорії можуть бути недостатньо представлені.

3. Можливості (Opportunities):

Розширення асортименту: Додавання нових товарних груп або категорій для залучення ширшої аудиторії.

Адаптація до трендів: Введення екологічних, технологічних чи локальних товарів.

Робота з новими постачальниками: Укладання угод із виробниками для отримання унікальних продуктів.

Цифрові інструменти: Використання аналітики для прогнозування попиту і планування асортименту.

Розширення ринку: Вихід на нові регіональні або міжнародні ринки.

4. Загрози (Threats):

Посилення конкуренції: Інші компанії можуть запропонувати більш широкий або інноваційний асортимент.

Зміна споживчих уподобань: Раптовий зсув у трендах може зробити частину асортименту нерелевантною.

Економічні чинники: Зростання цін на сировину або товари може зменшити доступність певних продуктів.

Невдача інновацій: Інвестування у нові продукти, які не знайдуть попиту.

Таблиця 1.5

Приклад таблиці SWOT-аналізу

Сильні сторони		Можливості	
Слабкі сторони		Загрози	

Побудувавши таку таблицю 1.5, вносять дані для аналізу. В правих колонках можна внести рівень важливості факторів на підприємство[12].

Якщо SWOT – аналіз можна використати у будь-якій діяльності, то для великих компаній пропонують матрицю BCG. Її суть полягає у побудові стратегічного планування. Це і аналіз актуальності продуктів компанії на ринку та можливості зростання, інвестування бізнесу, розробка продуктів.

Матриця складається з двох осей та 4-х сегментів.

Для того щоб скласти матрицю необхідно всю продукцію розподілити на 4 категорії:

- зірки
- дійні корови,
- знаки питання,
- собаки.

«Зірки» – товар, який приносить великий дохід компанії та рентабельність.

Такий товар не тільки приносить прибуток, але і потребує вкладень.

«Дійні корови» - товар, який раніше був популярний на ринку, але почав втрачати інтерес. Здебільшого він приносить прибуток та утримується на ринку. Тут варто не вкладати значні гроші в нього, але підтримувати.

«Знаки питання» - товари, що користуються попитом, але не зайняли ще високі позиції на ринку. Тут більше панує невизначеність та ризики. Адже наче і

користується популярністю, але не зрозуміло чи будуть далі ці товари популярними чи попит впаде. Вони в майбутньому можуть стати «Зірками», якщо правильно інвестувати в цей товар.

«Собаки» - це товари, які вже не приносять достатнього прибутку, від них можна позбавитись. Однак іноді від них отримується постійний дохід із невеликими втратами. Тому доцільним тут вважається тримати невеликий обсяг товару, а при потребі розпродати.

Завдяки цій матриці можна розгрупувати товари та визначити що та в якому обсязі варто закупити, який товар можна рекламувати, який цікавий покупцям, від якого взагалі варто позбутися і т.д. Для аналізу за цією матрицею треба час, але він дозволить збільшити прибуток компанії та зменшити витрати[13].

Одним із способів оцінити асортимент товарів є порівняння асортименту з конкурентами для визначення недоліків і переваг. Ці перевірки важливо використовувати системно для покращення роботи, виходячи з поставлених цілей та завдань торговельного підприємства.

Це дозволяє утримувати постійних покупців, задовольнити їх потреби, не втратити свою репутацію серед конкурентів та дає можливість позиціонувати себе на ринку.

1.4 Аналіз конкурентів та конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція (з лат. «Concurrentia» - зіштовхуватися) - боротьба між учасниками ринку за кращі умови виробництва, купівлі та продаж товарів.

Конкуренція може бути:

1. Між продавцями або виробниками, бо всі хочуть продати свій товар покупцю як можна за більшу ціну, але перемагає той, хто продає за меншу.

2. Між покупцями (споживачами), боротьба через дешевшу ціну на товар, але купують за ринковою.
3. Між продавцями та споживачами, із яких переможець той, хто нав'язує свою ціну і умови купівлі-продажу [4,с.149-150].

Ще в XVIII ст. Адам Сміт розглядав конкуренцію, як суперечку між продавцями за продаж товарів найвигіднішим способом, за такими умовами, які б принесли користь та прибуток. Він сформував економічний закон «принцип невидимої руки», який полягає в побудові ринку таким чином, що хоч і підприємці турбуються тільки про свій бізнес, але він спрямований на суспільство, на задоволення їх потреб і повністю залежить від нього. Він вважав, що той хто приходить на ринок, керується аналогічним мисленням конкурентів і встановлює середню ринкову ціну. Якщо він встановлює ціну більшу, то втрачає покупців. При цьому заробітню плату він може встановити працівникові меншу, ніж конкуренти своїм працівникам, тим самим втративши його. Таким чином ринок дає можливість дисциплінувати всіх учасників.

Саме Адам Сміт показав, що конкуренція може бути ефективною та розробив модель досконалої конкуренції(рис.1.4).

Сміт вклав такі принципи:

- Принцип природного порядку (вільна конкуренція),
- Принцип «невидимої руки»,
- Принцип «природної свободи» людини[14].

Англійський економіст Ф. Хайек вважав "суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети". Боротьба між виробниками та продавцями за допомогою продажу своїх товарів задовольняє потреби споживачів та свої інтереси.

Закон України “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності” дає визначення конкуренції як “...змагальності підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товару на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, яких потребує споживач” [41, с.3].

Конкуренція надає стимул підприємствам для успішного продажу своїх товарів, відкриває нові можливості для учасників торгового процесу, отримання нових знань та навичок.



Рисунок 1.4 Основні положення вчення Сміта

Найвідомішою теорією конкуренції є концепція економіста Майкла Портера. Конкуренція - складний процес, що визначається взаємодією п'яти основних сил: суперництва вже існуючих на ринку конкурентів; появи нових конкурентів; появи нових конкурентоздатних товарів (замінників); конкурентною здатністю постачальників (продавців); можливостями покупців[15].

На рисунку. 1.5 подано модель п'яти сил конкуренції.

Потенційними конкурентами є фірми, які мають можливість легко увійти в таку саму галузь і бути зацікавленим в ній надалі.

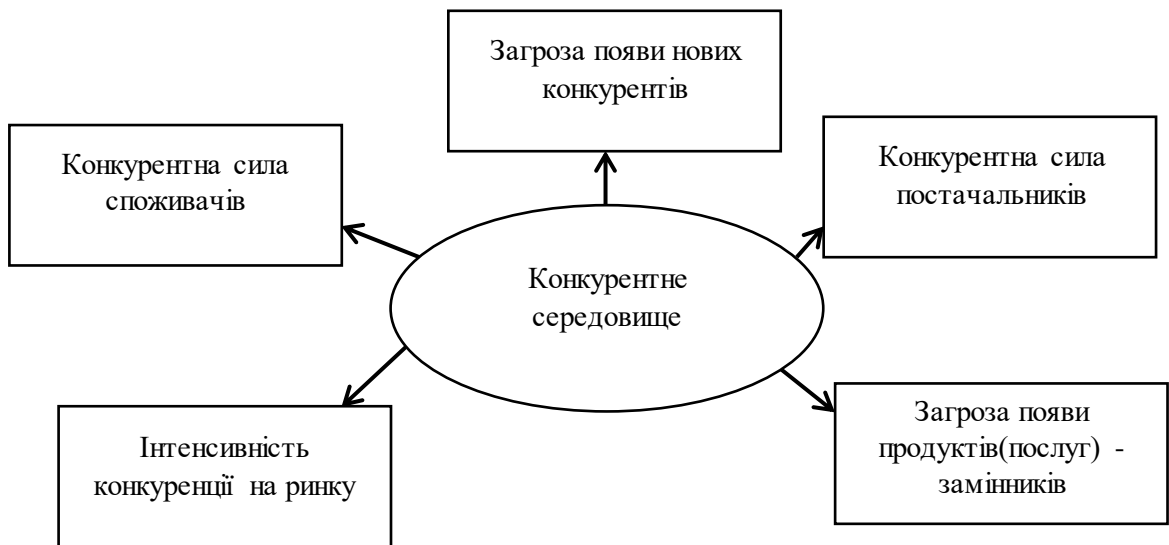


Рисунок 1.5 Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Для того щоб забезпечити себе в цій боротьбі:

1. Необхідно забезпечити економію в масштабах виробництва, тобто скоротити витрати на виробництво одного виду продукції, враховуючи зріст обсягу виробництва, тоді як конкуренти нарощують обсяг виробництва, вкладають все в інвестицію.
2. Розробити власну торгову марку, щоб звернути увагу покупців на товар.
3. Продавати свій товар у відомих торговельних мережах, які доступні для покупців.
4. Забезпечити свій товар патентами, ліцензіями, ексклюзивними правами, законодавчими актами.
5. Забезпечити якісну сировину та матеріали для виробництва свого товару з самими вигідними умовами.
6. Бути першим серед нових технологічних розробок у вдосконаленні даного продукту.

Товари-замінники – це ті товари, які виконують ту ж саму функцію для споживачів, але відрізняються технологією виробництва. Небезпека виявляється в якості та ціні даного товару, якщо вона іде на користь конкуренту. Конкурент

може і не буде підвищувати ціну на даний товар, а буде займатись тільки вдосконаленням і надалі буде диктувати свої вимоги щодо даного товару. В такому випадку треба постійно контролювати ринок, адже може бути небезпека появи нових товарів-замінників[28].

Покупці становлять загрозу в конкуренції своїм вмінням торгуватись з продавцями, добиваючись меншої ціни на товар, збільшуючи спектр послуг і т.д. Вміння покупців диктувати свої умови наражає на цілу низку факторів:

- Об'єднання покупців у різні споживчі асоціації.
- Поява нових товарів-замінників.
- Зміна постачальників.
- Інформування про ринкові ціни.
- Збільшення характеру продукції, її стандартизованість.
- Встановлення маркетингових стратегій покупцям, зменшуючи ризики закупки товарів і підтримання зв'язку з декількома постачальниками.

Конкуренція з постачальниками полягає в тому випадку, якщо:

- Постачальники підтримують одну і ту саму збутову політику.
- Не мають загроз з боку товару-замінників.
- Випускають унікальні товари з високою ціною, що є покупцям зависокою.
- Не вважають своїх замовників важливими клієнтами.

Конкуренція в галузі буде постійно і від неї нікуди не подітися. Боротьба ведеться між дійсними підприємствами, хто має аналогічну продукцію і продає на одному ринку [4, с.153].

Перевагами цієї концепції є те, що вона допомагає підприємствам зрозуміти своє положення серед конкурентів, як вона позиціонується на ринку. Не дивлячись на створення цієї теорії понад 40 років тому, вона досі залишається помічником в бізнесі.

Недоліком є її використання на короткострокову перспективу, тільки на окрему компанію, враховуючи всі 5 сил Портера.

Конкурентоспроможність підприємства виявляється в конкурентоспроможності її вироблених товарів. Ця властивість показує функціональність та привабливість товару для покупця і прибутковість для виробника та продавця.

Конкурентоспроможність – сукупність якісних та вартісних характеристик товару, що забезпечують задоволення конкретної потреби.

Раніше її оцінювали за допомогою психофізичного закону Вебера-Фехнера, де враховували властивості певного товару, які задовольняли потреби покупця. Ці характеристики називаються якістю товарів. Ці дослідження пов'язували з психологією індивідумів.

Конкурентоспроможність визначається відношенням корисного ефекту до сумарних витрат, які пов'язані з експлуатацією та придбанням товару:

$$D_0 = E : ЦС \rightarrow \max, \quad (1.3)$$

де E – економічний ефект, $ЦС$ – ціна споживання.

Конкурентоспроможність можна оцінити не тільки по економічним характеристикам, але і по технологічним показникам. Чи задовольняє товар певні потреби чи може він є засобом виробництва інших товарів? В першому випадку покупець порівнює та оцінює товар, в другому ж випадку визначають потребу та вибирають альтернативний спосіб їх задоволення [1, с.108].

Конкурентоспроможність визначається в порівнянні з іншими товарами, враховуючи рівень задоволеності потреб покупців. Окрім цього, конкурентоспроможність може виступати як і підприємства. На це впливає рівень його компетенцій, технології виробництва, практичні навички, знання персоналу, комунікація.

Конкурентною перевагою серед інших підприємств виступають низькі витрати на виробництво продукції, її якість, ефективні методи управління інноваційна діяльність, фінансова стабільність, успіхи в маркетинговій діяльності, швидка реакція на зовнішні потреби ринку та наявність унікальних товарів, які не мають замінників на ринку.

У маркетингових дослідженнях є спеціальний метод, за допомогою якого можна оцінити конкурентну перевагу своїх товарів. Він називається "аналіз пар", зміст якого в тому, що споживачеві пропонують одночасно зрівняти пари конкуруючих товарів і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги. У того товару, в якого є більша частина переваг, стоїть на високій сходинці рейтингу[44].

На конкурентоспроможність підприємства впливає ряд чинників, які залежать від працівників, організації, цілей:

- Якість товарів, які становлять цінність для покупців, зменшення витрат на їх виробництво, підвищення ефективності товару.

- Унікальна цінність товару та донесення цього до покупців.

Проблема підвищення конкурентоспроможності має кілька аспектів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний та комерційний. Всі вони становлять єдину систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка включає в себе три рівні: оперативний, тактичний та стратегічний рівні.

1. Оперативний полягає в конкурентоспроможності товарів. Критерієм є його показник конкурентоздатності.
2. Тактичний відповідає за загальний стан підприємства.
3. Стратегічний – за інвестиційну привабливість підприємства. Критерієм конкурентоспроможності підприємства на даному рівні є ріст вартості підприємства.

Конкурентоспроможність включає такі показники, як енергоємність; економічність у споживанні сировини та матеріалів на одиницю продукції, що виробляється, вартість сировини та матеріалів, безвідходної технології; надійність; періодичність та вартість ремонтів, вартість запасних частин; чисельність обслуговуваного персоналу, його кваліфікація, рівень заробітної плати.

Результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності товарів, для розв'язання ринкових задач[16].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, асортимент товарів відіграє важливу роль у торгівлі. Адже від нього залежить не тільки прибуток, але і позиціонування на ринку, задоволення потреб споживачів, конкурентоспроможність підприємства.

В торговий процес залучені всі: від виробника до продавця. Проаналізувавши ринок, потреби покупців можна зрозуміти який товар необхідний суспільству. Наповненість товарним асортиментом, його стабільність, оновлення та вдосконалення продукції збереже підприємство у точці зору покупців[26].

Для правильного формування асортименту важливо весь процес поділити на етапи: обрати асортимент товарів, спираючись на цільовий сегмент ринку, сформуванати структуру групового асортименту магазину, поділити асортимент на групи, підгрупи. Звичайно при цьому процесі керуватись тими принципами, які було переглянуто: комплексне задоволення попиту населення, відповідність характеру попиту споживачів, забезпечення достатньої ширини та глибини товарного асортименту, забезпечення умов рентабельної діяльності підприємства, забезпечення стійкості товарного асортименту.

Для оцінки товарного асортименту залучають різні методи: це і ширина і глибина асортименту, якість та прибутковість, SWOT-аналіз (де можна виявити сильні та слабкі сторони асортименту, можливості для його вдосконалення та загрози), ABC-аналіз (де сортують товари від товарів із високою прибутковістю до низької). Це дасть змогу оцінити асортимент товарів і вилучити із них товари, на які іде попит, задовольнити потреби споживачів, розширити свій асортимент, додати нові товари.

Ну і без конкуренції в торгівлі ніяк не обійтись. Вона грає велику роль на всіх етапах підприємства: від моменту започаткування до місця на ринку. Конкуренція, як вже було сказано, що це боротьба. Ця боротьба може бути, як і між виробником та продавцем, між продавцями, між споживачами і т.д. Тому

варто враховувати точку зору Адама Сміта, що конкуренцію треба сприймати як вигоду в будь-яких умовах. Вона може бути ефективною для продажу товарів, дасть нові знання та навички [48].

Вдалим асортиментом товарів можна зробити своє підприємство конкурентноспроможним. Головне берегти якість своїх продуктів, зменшити витрати на виробництво, та звичайно, донести цінність своїх товарів до покупців.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - це торгівельна компанія, яка входить в холдинг Fozzy. Це найбільша торгово-промислова група в Україні. Вона має розподільчі центри, різні компанії, транспорт, банк Восток, промислові об'єкти, медичний центр, туристична агенція, ресторани, бар, кафе, пельменна та хлібна майстерня. Компанія представляє свої власні торгові марки: Премія, PremiyaSelect, Повна Чаша, Рікі Тікі, Extra, Зелена країна, Повна чарка. Обсяг продажу товарів становить 35 000 найменувань, серед яких 2000 власні торгові марки. Компанія активно підтримує малих українських виробників-фермерів, тому серед асортименту можна побачити товар «Лавка традицій». Це і молочні продукти, чай, м'ясо та солодкі вироби.

Це роздрібна торгівельна мережа, яка налічує 308 магазинів по Україні та 4 елітні маркети Le Silpo в 4 містах Київ, Харків, Одеса та Дніпро. Магазины бувають 4 різних кластерів: Заможний, Ексклюзивний, Вишуканий та один із найдорожчих Le Silpo. Здебільшого вони відрізняються між собою асортиментом товарів та виробництвом на магазині. Багато магазинів зараз отримують свій дизайнерський стиль: вишивка, роботи, космос, Мавка і багато інших. Також багато магазинів вже отримали каси самообслуговування, щоб не стояти в черзі.

Важливою цінністю компанії є Гість. Тому працівники дуже цінують своїх покупців і готові допомогти йому завжди. Працівники мають цінності компанії, яких дотримуються та поважають: інновації, орієнтованість на гостей, чесність, довіра, згуртована команда, мотивація, екологічність та постійний розвиток.

Для гостей ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є додаткова функція – доставка додому. Супермаркети спеціалізуються та торгівлі продовольчими та непродовольчими

товарами. Серед продовольчих товарів великий вибір є серед напоїв, продуктів харчування та тютюнових виробів. Непродовольчі товари розташовані подалі від продуктів харчування і мають не тільки великий вибір серед косметики, хімії, але і є предмети інтер'єру, іграшки, меблі, посуд, взуття, одяг і т.д.

Також в супермаркетах є власне виробництво тістечок, хлібобулочних виробів, вироблення страв та готової їжі. Перевагою є наявність імпортного товару по гарним цінам. В деяких магазинах можна посидіти в кафе або ресторані, або взагалі орендувати приміщення.

На рисунку 2.1 подано організаційну структуру ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

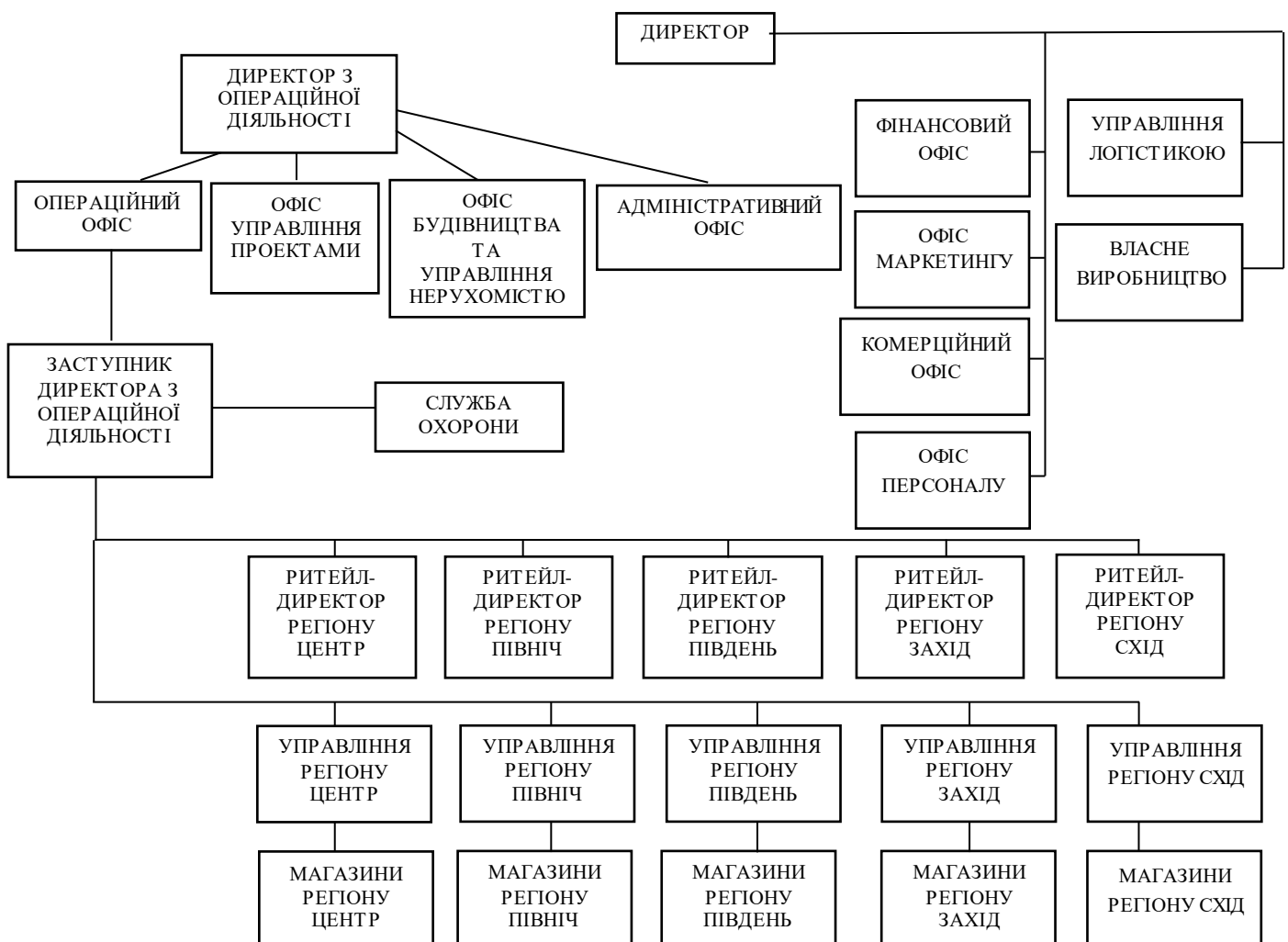


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО – ФУД»

На рисунку видно, що на самій вищій ланці стоїть генеральний директор. Всі ланки підприємства підпорядковані йому, він здійснює та контролює роботу всіх відділів. Всі питання стратегічного характеру вирішує він. Далі знаходиться операційний директор, який керує діяльністю компанією на оперативному рівні.

Він має своїх заступників на кожному регіоні, які управляють та контролюють роботу всіх магазинів. Це ритейл-директор. В їх обов'язки входить організація роботи магазинів та персоналу, які там працюють та контроль над ними. в кожному регіоні є керівник торговельного відділу - це спеціаліст, до завдань якого входить організація продажів товарів або послуг. Цей фахівець відповідає за роботу в цілому відділі.

Підрозділи і працівники підприємства, що виконують певні функції управління, утворюють функціональну підсистему управління.

Функції управління діяльності підприємства реалізуються підрозділами апарату управління і окремими працівниками, які при цьому набувають економічні, організаційні, соціальні, психологічні відносини один з одним. Але дана структура має як переваги, так і недоліки. Розглядаючи переваги даної структури управління, можна помітити, що їх більше ніж недоліків, наприклад: установка між підрозділами зрозумілих і чітких зв'язків, оперативність і скоординованість у прийнятті рішень, чітка схема розпоряджень, гармонійність у діях виконуючих, завдання для виконавців отримуються чітко та забезпечуються ресурсами, відповідальність за кінцевий результат лежить на керівнику.

Розглянемо структуру супермаркету ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на рис. 2.2.

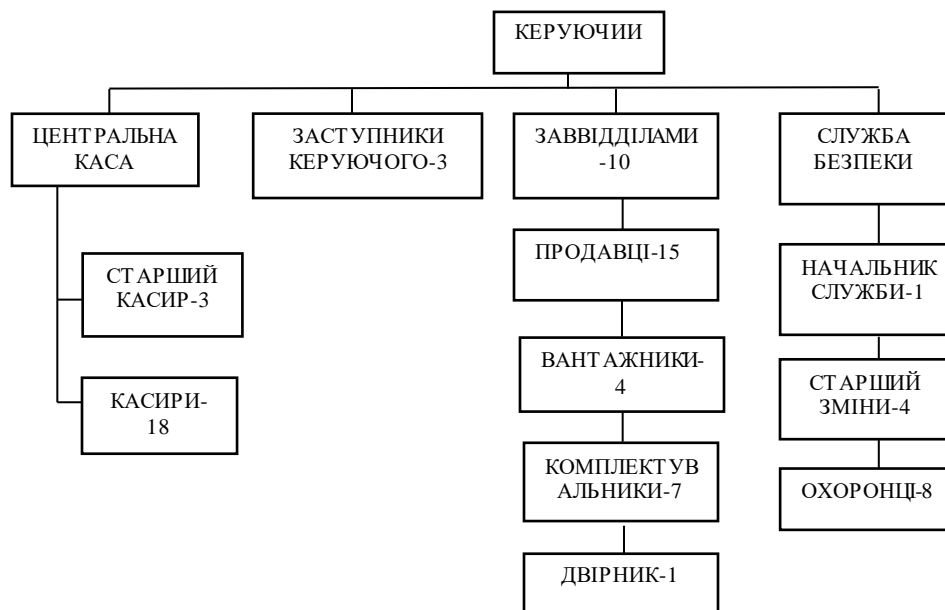


Рисунок 2.2 Організаційна структура управління магазину ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Головним на магазині є керуючий. Далі ідуть заступники керуючого (вони і адміністратори), завідувачі відділами, приймальник товарів, пекарі, оброблювач, обвалювач, продавці, вантажники, старші касири і касири, двірник, охорона та начальники змін. В середньому працівників на магазині понад 70 чоловік.

Керуючий на магазині забезпечує безперебійну роботу на магазині та управління працівниками. Він має багато роботи: формування товарним асортиментом, ціновою політикою, слідкує за якістю товарів, займається документацією, приймає участь у проведенні переоцінок, контролює правильність цін на товари; організовує проведення інвентаризації; контролює дотримання стандартів обслуговування, касової дисципліни; контролює оформлення залів; забезпечує виконання планів з товарообігу; виконання нормативів з охорони праці та протипожежної безпеки; здійснює взаємодію з орендодавцями, з центральним офісом; підбирає, адаптує, мотивує навчання персоналу, контролює виконання поставлених завдань; формує графіки роботи та ведення табелів робочого часу; аналізує фінансові та інші показники; розробляє заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи магазину та ведення звітності.

Заступники керуючого працюють протягом дня на всіх відділах, вони контролюють роботу та займаються навчання працівників та розвитком.

Охорона та начальник зміни приймають участь у прийманні та продажу товару, дотримання правил безпеки.

Завідувачі відділів організовують навчання та розвиток своїх працівників. Займаються контролем, роботою на своїх відділах, ціновою політикою, якістю продуктів.

Продавці стелажної торгівлі та касири – це фахівці, що здійснюють продаж товарів, виставленням товару на торговому залі, контролем товарів, розрахунок покупців, тобто безпосередньо здійснюють обслуговування покупців.

Керівництво ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» надає перевагу демократичному стилю управління з елементами авторитаризму. Це означає що працівники розподіляють між собою зобов'язання, а відповідальність лежить на керівнику. В команді

завжди є лідер, який враховує думки інших та бере їх до уваги під час виконання нових проектів, розв'язання складних завдань.

Постачання товарів здійснюється за договорами поставки. В супермаркетах встановлений графік централізованої доставки товарів, яка відбувається зі складу постачальника та власного розподільчого складу у певні строки.

У відділі закупівель є менеджери, які формують асортимент товарів, визначають потреби населення та слідкують за попитом покупців, обсягом товарів, шукає постачальників, організовує закупку товарів та приймання.

Тому в супермаркетах широкий асортимент якісних товарів, не високі ціни та свіжі продукти.

Для здійснення економічного аналізу підприємства було використано показники із фінансової звітності Сільпо за 2020-2023 рік (табл.2.1) [17].

Слід відмітити, що у 2022 році через війну підприємство зазнало великих втрат, у тому числі було втрачено близько 30 магазинів.

Загальний сукупний збиток за 2022 рік склав 7 632 609 тис.грн. Але вже у 2023 збиток зменшився до рівня 1 850 887 тис.грн. Такі зміни відбулися в основному за рахунок збільшення доходів від реалізації товарів.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», тис.грн

	2021	2022	2023	Відхилення 2023 від 2021	
				Абс.(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації	72 784 231	69 990 601	84 727 987	11 943 756	116,4
Собівартість реалізації	- 52 182 935	- 50 815 360	- 60 419 457	- 8 236 522	115,8
Валовий прибуток	20 601 296	19 175 241	24 308 530	3 707 234	118,0
Інші операційні доходи	412 332	724 956	906 959	494 627	220,0
Витрати на збут	- 18 533 954	- 17 517 114	- 19 669 097	- 1 135 143	106,1
Адміністративні витрати	- 2 777 345	- 3 384 947	- 4 342 286	- 1 564 941	156,3
Інші операційні витрати	- 122 040	- 160 951	- 63 819	58 221	52,3

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Збиток від операційної діяльності	- 419 711	- 1 162 815	1 140 287	1 559 998	- 271,7
Інші доходи	563 547	514 944	571 577	8 230	101,5
Інші витрати	- 16 678	- 3 980 812	- 930 310	- 913 632	5578,1
Фінансові доходи	314, 875	57 897	384,148	69,273	122,0
Фінансові витрати	- 2 367 688	- 2 866 197	- 3 016 832	- 649, 144	127,4
Збиток до оподаткування	- 1 925 655	- 7 633 195	- 1 850 930	74 725	96,1
Дохід (витрати) з податку на прибуток	79 971	- 195 626	43	- 79 928	0,1
Загальний сукупний збиток за рік	- 1 845 684	- 7 632 609	- 1 850 887	- 5 203	100,3

Порівняно із 2021 роком дохід від продажу товарів у 2023 році збільшився на 16,4%, валовий прибуток збільшився на 18% (рис.2.3).

Також було проаналізовано доходи від реалізації та собівартості товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 2.2).

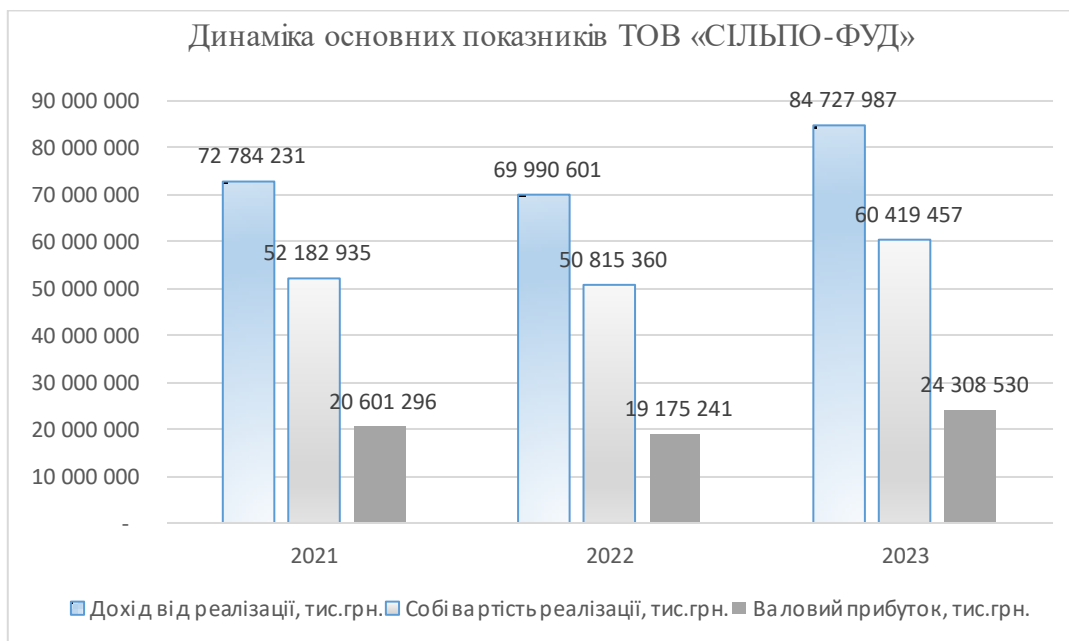


Рисунок 2.3 Динаміка основних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Таблиця 2.2

Динаміка реалізації товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 від 2021	
				Абс.,(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації товарів:					
Роздрібні продажі	58 061 762	62 229 592	79 711 903	21 650 141	137,3
Оптові продажі на території України	13 918 068	7 277 835	4 375 648	- 9 542 420	31,4
Оптові продажу за межами України	435 418			- 435 418	
Всього	72 415 248	69 807 427	84 087 551	11 672 303	116,1
Дохід від реалізації послуг	379 287	431 836	587 607	208 320	154,9
Програма лояльності покупцям «Власний рахунок»	- 10 304	51 338	52 829	63 133	- 512,7
Всього	72 784 231	6 990 601	84 727 987	11 943 756	116,4
Собівартість реалізації					
Товари для продажу	52 181 708	50 814 395	60 419 048	8 237 340	115,8
Знос основних засобів	1 227	965	409	- 818	33,3
Всього	52 182 935	50 815 360	60 419 457	8 236 522	115,8

Із вищезазначеного видно, що відбулося суттєве зростання доходів товариства від роздрібних продаж - +37,3%, та доходів від реалізації послуг - +54,9%.

В той же час суттєво зменшилися оптові продажі. У 2022 та 2023 роках оптових продаж товарів за межами України взагалі не було. Слід відмітити той факт, що якщо роздрібні продажі зросли на 37,3%, то собівартість реалізованої продукції – лише на 15,8%.

Щодо основних показників балансу товариства (табл. 2.3) варто зазначити, що за три роки на 13,7% зменшилася валюта балансу. В активі балансу практично однаково зменшилася вартість оборотних та необоротних активів. У пасиві балансу власний капітал зменшився в 3,5 рази. Причиною цього стали суттєві збитки в результаті господарської діяльності.

Таблиця 2.3

Основні показники балансу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тис.грн.

Основні показники балансу	2021	2022	2023	Відхилення 2021 від 2023	
				тис.грн	%
1	2	3	4	5	6
Необоротних активів	23 578 724	22 161 796	20 386 742	- 3 191 982	86,5
Оборотних активів	15 078 769	11 507 619	12 971 767	- 2 107 002	86,0
Всього активів	38 657 493	33 669 415	33 358 509	- 5 298 984	86,3
Всього власний капітал	- 2 994 717	- 10 689 935	- 10 434 623	- 7 439 906	в 3,5 рази
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення	13 611 910	15 998 056	14 045 697	433 787	103,19
Всього власного капіталу та зобов'язань	38 657 493	33 669 415	33 358 509	- 5 298 984	86,29

Було вираховано показники ліквідності товариства у 2023 році. Вони значно нижчі за нормативні рівні. Так якщо коефіцієнт абсолютної ліквідності має складати 0,2-0,6, то у досліджуваного товариства його рівень 0,05. Коефіцієнт швидкої ліквідності має складати 0,6-1, фактичне 0,27. Коефіцієнт поточної ліквідності 0,44 також менший за норматив (1-2).

Проведений економічний аналіз свідчить про необхідність впровадження невідкладних заходів, щодо підвищення ефективності діяльності товариства.

Мережа супермаркетів працює в умовах війни, докладаючи максимум зусиль для безперервної торгівлі та задоволення потреб українців у продуктах та

товарах першої необхідності. Повномасштабне вторгнення Росії суттєво ускладнило роботу компанії.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» продовжує відкривати нові супермаркети по країні, тим самим розвиває економіку України.

Для розвитку компанії була розроблена матриця SWOT-аналізу щодо її роботи(табл.2.4).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - відома торгівельна мережа - розгалужена мережа магазинів - ефективне використання масштабу - нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання 	<ul style="list-style-type: none"> - наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками, однак, в цілому - це поширена практика на ринку
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - подальше розширення мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів - подальший розвиток компанії у зв'язку з ростом доходів населення та зростання споживання - впровадження та продаж продуктів під власними торговими марками 	<ul style="list-style-type: none"> - короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливаннями курсу валют - збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній - вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування - погіршення платоспроможності населення

Виходячи із проведеного аналізу, компанії необхідно спираючись на свої сильні сторони покращити процес управління зовнішньоекономічною діяльністю, зробити перебудову логістичного відділу, систематизацію програмних продуктів, удосконалити імпорتنу діяльність в галузі управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

2.2 Оцінка товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Робота із товарним асортиментом є однією із найскладніших проблем в торгівлі. Компанія змогла організувати роботу із асортиментом товарів, тому змогла заохотити велику кількість гостей в кожному куточку країни, підвищити конкурентоспроможність підприємств та тримати свій імідж.

Товар в супермаркетах підібраний для людей із середнім і вище середнього рівня достатку, враховуючи їх потреби та смаки. Як вже було і сказано, супермаркети співпрацюють із українськими виробниками-фермерами, імпортерами компаніями, українськими відомими компаніями. Тому продукція в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» тільки найсвіжіша. Повсякденний товарний асортимент становить на магазинах близько 3500 найменувань товарів, що є вельми як достатній для щоденного споживання.

Кожен супермаркет, не враховуючи кластери, має 13 відділів: продовольчі товари (сюди входять: хлібобулочні вироби, бакалія, фрукти та овочі, сипучі вироби, напої, м'ясний та рибний відділи, молочний відділ, кондитерський відділ, заморожена продукція) та непродовольчі товари (товари побутової хімії, косметика, товари особистої гігієни, товари для домашніх улюбленців, дитячі іграшки, товари для дому).

Як вже було сказано, компанія має свою власну торгову марку.

Власна торгова марка (ВТМ), або private label (англ.) – це марка товару, яка ексклюзивно представлена в торговельній мережі. ВТМ є ініціативою мережі роздрібної торгівлі, яка бере на себе розробку і контроль над виробництвом і якістю продукту(сайт фоззі).

Завдяки ВТМ ціна на товар не є високою, за рекламу не треба буде платити, просувати товар можна у своїх мережах супермаркетів, що є вигідним та створює імідж компанії.

До речі компанія є однією із перших, хто запустив свою власну торгову марку.

Розглянемо деякі із них:

ВТМ «Премія» запущена в 2006 році в мережах «Сільпо», «Фора» і Fozzy. Сьогодні «Премія» демонструє асортимент із понад 2 571 найменування у 435 категоріях продовольчих і непродовольчих товарів.

Товари ВТМ «Премія» – це високоякісна продукція від надійних вітчизняних і закордонних виробників, яка виготовляється і постачається на пряме замовлення без зайвих витрат на рекламу, дистрибуцію і без посередників, але з обов'язковим контролем якості на всіх етапах виробництва і доставки товарів на полиці нашою службою контролю якості.

«Рікі Тікі» розроблена у 2013 році як дитяча торгова марка, яка представлена яскравими товарами з веселим героєм-мангустром для дітей від 3 до 12 років і їхніх батьків. Вся продукція є якісною. Для виробництва товарів дитячого брэнда було вибрано найкращих українських та зарубіжних виробників.

Асортимент – 114 позицій у 44 категоріях (продовольчі та непродовольчі товари): овочева консервація (горошок і кукурудза), крупи та сухі сніданки, ароматні чаї, печиво з'ятяжне та здобне фігурне, сирки; серветки, шампунь, розвиваючі книги і м'які іграшки та інше.

Premiya Select - преміальна власна торгова марка Fozzy Group, в лінійці якої випускається продукція ексклюзивної якості. Запущена в 2009 році для всіх торговельних мереж Групи компаній.

Select (англ.) означає «добірний». Продукція Premiya Select відбирається для виробництва і розповсюдження за ознаками: безкомпромісно висока, добірна якість, а також унікальні для торговельних мереж України характеристики в різних товарних групах категорій.

ВТМ Premiya Select завжди високої якості і навіть може випереджати очікування покупців. Купуючи Premiya Select, можна бути абсолютно впевненим у тому, що продукт дійсно такий, яким він описаний і зображений. Асортимент торгової марки налічує 88 позицій у 35 товарних категоріях. Продукція Premiya Select гідна смаку справжніх цінителів і гурманів.

Повна чаша - власна торгова марка Fozzy Group, яка з 2008 року представлена в усіх мережах групи компаній. ВТМ «Повна Чаша» – це продукція низького цінового сегмента, досить популярного серед гостей. Асортимент ВТМ «Повна Чаша» налічує 971 найменування у 251 категорії продовольчих і непродовольчих товарів.

«Зелена країна» - це власна торгова марка товарів у відділі овочів та фруктів, яка з'явилась у 2010 році. Ця ВТМ представлена у середній ціновій категорії та налічує понад 20 найменувань товарів.

«Повна чарка» - це власна торгова марка алкоголю, яка з'явилась у 2009 році. До його асортименту включено шампанське «Радянське», портвейн, білі та рожеві вина.

Крім власної торгової марки, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має виробництво солодоців, яке має назву «Власна Кондитерська». Виробництво йде не на кожному магазині, а на наймасштабніших, де є цех. А потім розвозиться по всім супермаркетах компанії. Головне в цій роботі визначити потреби Гостя та запускати новинки частіше.

«Власна кондитерська» виготовляє торти, тістечка, пироги, шоколадні фігурки, шоколад.

На кожному супермаркеті печуть свіжесенькі: хліб, багети, булочки, пампушки, які користуються великим попитом серед Гостей. Це все виготовляється за спеціальною рецептурою, що є незамінними. Пекарні працюють за своєю товарною номенклатурною, але і беруть замовлення на булочки, караваї.

Асортимент товарів мережі включає також великий список товарів власного імпорту. Серед яких є близько 8 000 товарів:

- алкоголь: вино, пиво, елітний алкоголь, горілка.
- снеки: чіпси, крекери, тости.
- заморожені продукти: овочі, піцца, риба, креветки і т.д.
- бакалія: олія, рибні делікатеси, ікра, паштети, спеції, крупи, макаронні вироби і т.д.
- гастрономія: сири, ковбаси, хамон.

- кава та чай.

На торговому залі на таких товарах є спеціально відведені місця, також на основних місцях товари виділені позначкою «імпорт».

Робота з імпортованими товарами – складний процес, який потребує часу та сил. Спочатку новий товар вводиться у продаж на декількох магазинах. Введеться моніторинг за продажем даного товару. Після успішного продажу товар вже розвозиться по інших магазинах.

Асортимент товарів кожного супермаркету особливо контролюється для забезпечення товарами покупців. Важливо кожен день перевіряти наявність асортименту на полицях.

Для перевірки слугував магазин ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» м. Кам'янського. Було перевірено обсяг наявного товару категорії «Солодка вода» та «Шоколад» за формулою:

Солодка вода (по планограмі прописано 273 артикули товару)

$$K_n = \frac{N_{\Phi}}{N_a} = \frac{230}{273} = 0,84 \quad (2.1)$$

Шоколад(по планограмі прописано 163 артикули товару)

$$K_n = \frac{N_{\Phi}}{N_a} = \frac{156}{163} = 0,95 \quad (2.2)$$

Для перевірки було використано коефіцієнт повноти асортименту. По категорії «Солодка вода» отримано результат 0,84. Наповненість є вище середньої, тому тут слід ще попрацювати та заповнити полиці товаром. Ця категорія товарів користується попитом серед населення, що дає високий прибуток магазину.

По категорії «Шоколад» було отримано результат 0,95. Наповненість товаром тут достатня на момент перевірки.

Далі для правильної оцінки асортименту товарів, взято дані перевірок по цим категоріям товарів за 4 місяці перевірок. Використовуючи коефіцієнт стабільності асортименту.

$$K_c = \frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{N_a \times n} \quad (2.3)$$

Солодка вода

$$K_c = \frac{230 + 204 + 221 + 230}{273 \times 4} = \frac{885}{1092} = 0,81$$

Шоколад

$$K_c = \frac{150 + 143 + 139 + 156}{163 \times 4} = \frac{588}{652} = 0,90$$

Виходячи з даних, можна зробити підсумок, що магазинові варто постаратися та більше слідкувати за наповненістю товарів. Так як магазин використовує у своїй роботі планограми під час виставлення товарів, тому варто звертати увагу які товари були не виставлені на полиці. Планограми допомагають ефективно налаштувати викладку товарів, проводити ротацію та керувати асортиментом[47].

За допомогою ABC-аналізу було розроблено класифікацію товарів за ступенем прибутковості. До уваги взято товари, які користувалися попитом серед споживачів в день перевірки.

Кількість чеків в день перевірки становить 4064.

Сума за чеками – 1 198 014,65

Середня сума чека становить 294,79.

Найпопулярніші товари, які були в цей день показано на табл.2.2 та було визначено пріоритетність (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Товари, які були продані в день перевірки

Категорія	Найменування	Продажі, грн/кг	Продажі,шт
1	2	3	4
Овочі/фрукти	Банан	65	70,8
Овочі/фрукти	Лимон	60	9,45
Овочі/фрукти	Огірок	129	6,285
Овочі/фрукти	Мандарини	90	36,5
М'ясо	Куряче філе	165	54,3
Овочі/фрукти	Томат	95	7,509
Овочі/фрукти	Цибуля	18	34,25
Овочі/фрукти	Апельсин	65	14,89

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Овочі/фрукти	Томат коктейльний	199	7,08
Напої	Соса-сола	29	280
Овочі/фрукти	Морква	28	12,2
Овочі/фрукти	Авокадо	40	1506
Молочний	Яйце	65	1423
Овочі/фрукти	Картопля	31	38,97
Випічка	Багет	29	2043

Таблиця 2.6

Пріоритетність

Овочі/фрукти	%
1	2
Авокадо	4,88
Апельсин	12,80
Банан	20,73
Картопля	24,51
Лимон	31,83
Мандарини	42,80
Морква	46,22
Огірок	61,95
Томат	73,54
Томат коктейльний	97,80
Цибуля	100
М'ясо	
Куряче філе	100
Молочний відділ	
Яйце	100
Напої	
Соса-сола	100
Випічка	
Багет	100

За допомогою ABC-аналізу було виділено товари (табл.2.6), які належать до групи А: багет, соса сола, яйце, куряче філе, цибуля та томат коктейльний. Це товари, які принесли основний прибуток.

Товари, які належать до групи В: томат, огірок, морква, мандарини та лимон. Це товари із середнім рівнем продажів.

Та всі інші товари групи С, що мали низький обсяг продажів.

Виходячи із результатів ABC-аналізу, магазину слід звернути увагу на товари, які потрапили до групи А. Ці товари мають найбільший вплив на товарний обіг супермаркету. Тут важливо тримати контроль над цими товарами, обсяг та якість цієї продукції.

Під час проходження практики було проаналізовано асортимент товарів магазину м. Кам'янського і показано в табл.2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз асортименту товарів магазину Сільпо м. Кам'янське

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Широкий асортимент Ексклюзивні товари Свіжі продукти Тематика магазину Лояльність клієнтів	Ціна на більшість продуктів вище Обмежена пропозиція від локальних виробників Залежність від постачальників
Можливості	Загрози
Розширення асортименту Партнерство із локальними виробниками Розвиток онлайн продажів	Конкуренція Економічна нестабільність Ризики постачання Зміна смакових вподобань

Отже, із вищенаведеного варто розширити асортимент товарів (еко-продукція, безглютенова продукція, органіка і т.д.), посилити партнерство із локальними виробниками, та розвивати онлайн-продажі, адже замовлень поки недостатньо для отримання більшого прибутку магазину.

Також під час практики було складено матрицю BCG асортименту товарів магазину і це можна побачити на табл.2.8.

Таблиця 2.8

Матриця VCG асортименту товарів магазину ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

«Зірки»	«Дійні корови»
Свіжі продукти (м'ясо, риба) Продукти ВТМ	Базові продукти харчування (борошно, цукор, крупи, олія) Алкогольні напої Продукти власного виробництва (готові страви, випічка)
«Знаки питання»	«Собаки»
Еко-продукція Безглютенові та безлактозні товари Вегетеріанські та органічні продукти	Імпортні товари з високою ціною Побутова хімія

Доцільно інвестувати у "Зірки"(підтримувати розвиток категорій зі швидким зростанням і високим потенціалом), оптимізувати "Дійні корови"(підтримувати стабільність базових категорій, спрямовуючи їх прибуток на інновації), розвивати "Знаки питання"(розширювати асортимент еко-товарів та вегетаріанських продуктів, щоб збільшити ринкову частку), скорочувати "Собак"(зменшувати інвестиції в малоприбуткові категорії або знаходити способи їх модернізації) [20].

Багато працівників залучено у роботі з асортиментом товарів на кожному магазині. Тут важливо не просто виставляти товар на торговому залі, наповнювати стелажі, але і оновлювати, планувати виробництво, здійснювати контроль за виконанням усіх асортиментних завдань і термінів виробництва.

2.3 Комплексний аналіз конкурентних переваг товарно-асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Конкуренція це боротьба між підприємствами за найкращі умови виробництва, купівлю/продаж товарів, позицію на ринку. Кожен прагне бути конкурентоспроможним серед інших, зайняти вигіднішу позицію, вистояти та не зламатися тим паче в такий складний час для України.

Компанія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» залишається конкурентоспроможним навіть під час військового стану. Вони і надалі займаються виробництвом, імпортом товарів, відкриттям нових дизайнерських магазинів та роблять дуже цікаві проекти для людей, щоб відволікти людей від страшних подій сьогодення.

Мережа супермаркетів завойовує найміцніші позиції, виявляє своїх конкурентів і своїми перевагами виходить на перші місця на ринку. Серед конкурентів можна виділити ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Варус».

ТОВ «АТБ-маркет» – торговельна мережа супермаркетів, яка має в своєму складі асортимент товарів повсякденного попиту. Магазини націлені на покупців із середнім і нижче середнього достатком. Магазини оснащені генераторами, але буває, що частину магазинів через економію можуть закривати на момент відключення світла.

Частина магазинів можуть виробляти випічку, але асортимент не дуже великий для населення[31].

Порівняно із супермаркетами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «Варус», мережа не має вагової продукції із категорії М'ясо, Риба, Кондитерські вироби.

ТОВ «Варус» – торговельна мережа супермаркетів, яка має великий асортимент товарів: продовольчі та непродовольчі. Магазини націлені на покупців із середнім рівнем достатку. Супермаркети оснащені генераторами, тому світло завжди є.

На магазинах є свіжа випічка, виробництво готових страв. Також можна взяти на вагу м'ясо, рибну продукцію. Вибір завжди є[32].

Було зроблено порівняльний аналіз супермаркетів і це показано в табл.2.9.

Основні відмінності:

Цінова політика: ТОВ «АТБ-маркет» найдешевший, ТОВ «Варус» займає середню позицію, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дорожчий.

Асортимент: ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має найбільший вибір преміальних і імпортних товарів, ТОВ «АТБ-маркет» зосереджений на базових продуктах, ТОВ «Варус» займає проміжну позицію.

Таблиця 2.9

Порівняльний аналіз супермаркетів

Магазини	Сільпо	Варус	АТБ
1	2	3	4
Асортимент	<p>Широкий вибір преміальних продуктів, включаючи імпортні товари та делікатеси.</p> <p>Брендові товари та власні торгові марки (наприклад, Premiya і Певна чаша).</p> <p>Продукти для гурманів: органічні, веганські та безглютенкові продукти.</p> <p>Великий вибір кулінарії (готові страви) і випічки власного виробництва.</p>	<p>Збалансований між базовими продуктами та товарами преміум-сегменту.</p> <p>Пропонує товари середньої цінової категорії, але також є вибір делікатесів.</p> <p>Власні торгові марки та локальні продукти.</p>	<p>Орієнтований на базові продукти щоденного вжитку.</p> <p>Великий вибір товарів під власними торговими марками (Своя лінія, Розумний вибір).</p> <p>Значно менше імпортних товарів і делікатесів.</p>
Цінова категорія	<p>Середня і висока.</p> <p>Підходить для покупців, які шукають якісні й ексклюзивні товари.</p>	<p>Середня.</p> <p>Позиціонується як магазин для широкої аудиторії.</p>	<p>Низька. Магазин позиціонує себе як "дискаунтер", що забезпечує доступні ціни.</p>
Особливості	<p>Часто проводяться тематичні акції, цікаві проекти для дітей, та дорослих, наприклад, "Фестиваль італійської кухні", «Історики», дегустації, конкурси.</p> <p>Дизайн магазинів часто має тематичний характер (наприклад, у стилі "казка").</p>	<p>Часто пропонують знижки за бонусною програмою.</p> <p>В деяких магазинах є готові страви, хоча їхній вибір поступається "Сільпо".</p>	<p>Основний акцент на економію: часті акції, знижки.</p> <p>Стандартний дизайн магазинів без індивідуальних концепцій.</p>

Формат магазинів: ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» орієнтується на атмосферність, ТОВ «Варус» — на комфорт, ТОВ «АТБ-маркет» — на простоту та доступність.

Було розроблено SWOT-аналіз товарно-асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-Фуд»(табл 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз товарно-асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - широкий і унікальний асортимент - розвинені власні торгові марки - естетика та інновації у форматі 	<ul style="list-style-type: none"> - високі ціни в преміальному сегменті - конкуренція з дискаунтерами
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення онлайн-продажів - вихід на нові регіональні ринки 	<ul style="list-style-type: none"> - економічна нестабільність - зростання конкуренції з боку АТБ і Варус

Перевага супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (рис.2.5) серед інших надається через великий асортимент товарів, який оновлюється, обслуговування на вищому рівні, контроль за якістю продукції, обов'язково підтримується щоденний асортимент товарів. Тому компанія тримається на ринку серед лідерів.

Мережа має в асортименті товари з різною ціновою категорією, що дозволяє споживачеві обрати той товар, на яку ціну він розраховує.

Проаналізовано, які товари користуються попитом в супермаркетах (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Популярні товари в супермаркетах

Сільпо	Варус	АТБ
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> Банан Лимон Огірок Мандарини Куряче філе Томат Цибуля ріпчаста жовта Апельсин Томат Коктейльний Соса-Cola Морква мита Авокадо Хасс стигле Яйце куряче Картопля біла 	<ul style="list-style-type: none"> Молоко; Майонез; Вершкове масло; Яйця; Сметана Філе куряче; Картопля; Цукор; Морква; Банан. мандарини 	<ul style="list-style-type: none"> Кава Чай Картопля Сметана Яйця Алкогільні напої Молоко Банани Мандарини Лимон

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Багет «Крафтяр» «Французький»		

Видно, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займає вище місце, бо в супермаркетах є великий асортимент товару серед овочів, власна випічка, яка приваблює споживачів.

За даними Forbes:

Виторг ТОВ «АТБ-маркет» за перші шість місяців 2024 року зріс на 14,3% до 97,5 млрд грн. Ритейлер вийшов зі збитку у 978,6 млн грн у прибуток в 1,6 млрд грн. Його виручка за весь 2023 рік сягнула 181 млрд грн.

Виторг Fozzy Group, в яку входить ТОВ «Сільпо-Фуд», за перше півріччя 2024 року зріс на 3,3% до 64,6 млрд грн. За аналогічний період минулого року виторг продуктивних мереж групи сягнув 62,5 млрд грн. За 2023 рік виручка Fozzy Group склала 123,7 млрд грн.

Виторг ТОВ «Варус» на початку 2024 року зріс на 13,9% до 9,5 млрд грн. Водночас прибуток Varus знизився на 83% до 21,6 млн грн[30].

В таблиці 2.12 показано виторг одного із супермаркетів Сільпо м. Кам'янського по відділах.

До уваги взято такі дні тижня: понеділок та субота.

Понеділок – найменш завантажений день, а субота – найбільш.

Таблиця 2.12

Звіт по кожному відділу супермаркету ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» м.

Кам'янське

Відділ	понеділок	Субота
1	2	3
Алкоголь-напої	93 002,01	267 894,18
Кондитерський стелажка	91 151, 85	119 003,21
Молочний	77 462,64	101 127,59
Овочевий	75 579,21	111 552,45
Кулінарія	68 562,41	91 012,25
Гастрономія	59 731,19	97 832, 33

Продовження таблиці 2.12

1	2	3
Рибний	58 148 07	103 578,63
М'ясний	55 838,81	90 472,33
Пекарня	49 642, 77	61 729,76
Непродовольчі товари	48 005,40	55 562,95
Тютюнові вироби	40 665,14	45 510,83
Консервація-бакалія	37 908,12	52 630,29
Кондитерський прилавок	12 889, 48	23 481,31
Інше	900	
Всього	769 487,10	1 221 388,11

Із вищенаведеного видно, що виторг у суботу збільшився на 58%. Найбільш популярні категорії товарів були Алкоголь-Напої, Кондитерські вироби, Овочі та Фрукти, Риба.

Алкоголь, Напої та Кондитерські вироби мають великий асортимент товарів, включаючи велику кількість імпортних товарів на даних відділах.

Овочі та фрукти також відрізняються великим асортиментом, додаючи широкого наповнення із гарним оформленням. Супермаркети роблять розрізи екзотичних фруктів, показуючи зрілість фруктів та овочів всередині.

Рибний відділ в супермаркетах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» завжди дивує своїх Гостей різними рибними делікатесами, фестивалями, великим асортиментом риби, серед яких є звичайний оселедець та скумбрія, а також сазан, дорадо, сібас, сьомга, форель, щука, окунь, чорт-риба, кальмари і багато іншого. Тим паче цю рибу можна обрати в будь-якому вигляді: охолоджену або вже приготовлену (слабосолену, копчену (гарячого, холодного)).

За допомогою психофізичного закону Вебера-Фехнера, де враховували властивості певного товару було вираховано показники конкурентоспроможності кожного із магазинів (табл.2.13).

Для цього взято товари власної торгової марки та власної випічки кожної із торгових мереж.

ТОВ «АТБ-маркет» – масло солодковершкове «Своя лінія» 72,6% 180 грам та багет Французький 300 грам.

ТОВ «Варус» – масло солодковершкове «VARTO» 73% 1000 грам та багет Пшеничний 280 грам.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – масло солодковершкове «Премія» 73% 200 грам та багет Бутербродний 300 грам.

Таблиця 2.13

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності масла солодковершкового за технічними параметрами

Підприємство-конкурент	Загальна характеристика				Ціна реалізації	
	Вага,г	Білки, % (в 100 г)	Вуглеводи,% (в 100 г)	Енергетична цінність, ккал (в 100 г)	За 1 од.	100 г
АТБ	180	0,8	1,3	665	79,90	44,38
Варус	1000	0,8	1,3	665	414,60	41,46
Сільпо	200	0,8	1,3	665	85,90	42,99

$$K_k (\text{АТБ}) = ((0,8/0,8) + (1,3/1,3) + (665/665))/44,38 = 0,067$$

$$K_k (\text{Варус}) = ((0,8/0,8) + (1,3/1,3) + (665/665))/41,46 = 0,072$$

$$K_k (\text{Сільпо}) = ((0,8/0,8) + (1,3/1,3) + (665/665))/42,99 = 0,069$$

На основі даних розрахунку можна зробити висновок, що солодковершкове масло власної торгової марки ТОВ «Варус» є найбільш конкурентоспроможним, оскільки має коефіцієнт конкурентоспроможності на рівні 0,072. Але якщо взяти до уваги те, що вага масла становить 1000 грам і ціна за упаковку становить 414,60. Тобто, не кожен покупець буде купувати таку велику упаковку і витратити таку велику суму за один раз. Це не є доречним. Меншої упаковки такого самого масла магазин немає в наявності.

Найближчий конкурент магазину Варус є ТОВ «Сільпо-Фуд». Проте значення його показника становить на 0,3 % менше. Тут вага масла становить 200 г і є вигідним в ціновій категорії.

Було проаналізовано власну випічку даних магазинів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності багетів за технічними параметрами

Підприємство-конкурент	Загальна характеристика				Ціна реалізації	
	Вага,г	Білки, % (в 100 г)	Вуглеводи,% (в 100 г)	Енергетична цінність, ккал (в 100 г)	За 1 од.	100 г
АТБ	300	7,9	53	251	31,5	10,5
Варус	280	6,7	42	206	27,5	9,82
Сільпо	300	8	55	305	25	8,33

$$K_k (\text{АТБ}) = ((7,9/7,9) + (53/53) + (251/251))/10,5 = 0,28$$

$$K_k (\text{Варус}) = ((6,7/6,7) + (42/42) + (206/206))/9,82 = 0,3$$

$$K_k (\text{Сільпо}) = ((8/8) + (55/55) + (305/305))/8,33 = 0,36$$

Серед власної випічки видно з даних найбільш конкурентоспроможним є мережа ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», про що свідчить найвищий рівень показника КС 0,36. Його конкурентом є ТОВ «Варус» з показником 0,3. Останнє місце посідає ТОВ «АТБ-маркет» з показником 0,28. Не всі магазини мають власну випічку, а тільки ті, що мають цех при магазині і це треба враховувати покупцям.

Для вираховування конкурентоспроможності підприємств було використано технічні параметри товарів власної торгової марки та власної випічки, що пропонують торгові мережі для покупців. В першому випадку конкурентоспроможним виявилася мережа торгових супермаркетів ТОВ «Варус», але вона поступається ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» через вагу даного товару. Не всім покупцям буде вигідно одразу витратити таку велику суму за товар. В другому випадку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є конкурентоспроможним серед іншим.

Отже, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має високу конкурентоспроможність серед інших магазинів завдяки широкому асортименту продуктів харчування, побутових товарів, алкоголю та напоїв, делікатесів, органічної продукції, товарів для гурманів.

Конкурентні переваги:

- Ексклюзивність: імпорт продукції з оригінальним позиціонуванням, якого немає в конкурентів, а також товари, які неможливо знайти в інших супермаркетах, а тільки в спеціалізованих магазинах:

- кошерні товари,
- безглютеніві товари,
- товари для діабетиків, веганів,
- азіатські товари,
- безлактозну та органічну продукцію,
- товари для спортсменів (протеїнова молочна продукція),
- товари для споживачів, які сидять на правильному харчуванні.

- Якість обслуговування: професійний персонал і високий рівень клієнтського сервісу.

- Репутація бренду: орієнтованість на соціальні ініціативи (еко-проекти, зниження пластикових відходів).

- Стійкий асоціативний ряд із "магазинами преміум-класу"[29].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Товарно-асортиментна політика ТОВ «Сільпо-Фуд» виділяється унікальністю, високою якістю продуктів і акцентом на клієнтоорієнтованість. Завдяки інноваціям, програмам лояльності та широкому вибору товарів, компанія ефективно позиціонує себе як магазин для клієнтів із середнім та високим рівнем доходу.

Мережа супермаркетів працює в умовах війни, докладаючи максимум зусиль для безперервної торгівлі та задоволення потреб українців у продуктах та товарах першої необхідності.

В магазинах завжди представлені товари масового попиту (основні продукти: молочні вироби, крупи, хліб, тощо).

Мережа має власні торгові марки: Premiya – товари преміального сегменту. Повна Чаша – товари середнього цінового сегменту. Premiya Select – делікатесна продукція.

Кожен магазин має достатню кількість імпоротної продукції. Прямі поставки з Європи, Азії та Америки дозволяють пропонувати унікальні товари, які рідко зустрічаються в конкурентів.

Компанія кожен тиждень влаштовує акції для лояльних клієнтів, наприклад, "Фестиваль вин", "Дні сирів".

Програма лояльності з кешбеком забезпечує додаткові знижки.

Дизайн магазинів в унікальних стилях (мавка, роботи і т.д.), Використання сучасних технологій для покращення клієнтського досвіду (електронні цінніки, інтерактивні термінали).

Розвиток онлайн-платформи:

Сервіс доставки Shop.Silpo.ua, що забезпечує швидку доставку товарів додому та впровадження мобільного додатку для замовлень, акцій та картки лояльності.

Орієнтація на своїх покупців, відмінне обслуговування присутнє з кожним.

Великий вибір органічних, веганських та безглютенних продуктів.

Лінійка товарів для дітей та людей із специфічними потребами.

Кулінарія та готові страви:

Різноманітність страв власного виробництва: випічка, салати, гарячі страви.

Унікальні пропозиції на свята (великодня випічка, новорічні набори).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Стратегії формування товарного асортименту в супермаркетах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Стратегії формування товарного асортименту в супермаркетах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ґрунтуються на принципах орієнтації на Гостей, диференціації та інноваційного підходу. Компанія створює унікальні пропозиції, які задовольняють потреби різних категорій покупців[21].

Було виділено такі основні стратегії формування товарного асортименту:

1. Широкий асортимент товарів з регулярним оновленням

Компанія ретельно підбирає товари для споживачів. В своєму асортименті продовольчих товарів можна знайти товари, які мало зустрічаються в інших магазинах: кошерні, безглютенові товари, товари для діабетиків, веганів, азіатська, безлактозна та органічна продукція, товари для спортсменів (протеїнова молочна продукція), суперфуди.

Враховуючи, що даний асортимент товарів приносить недостатній дохід для компанії пропонується:

1. Зробити моніторинг даного товарного асортименту. Товари з низьким рівнем продажів зменшити в обсязі та розширити асортимент товарів на основі аналізу по даних товарних групах: Безглютенова продукція, Органіка, Товари для діабетиків, веганів, Кошерна продукція, Азіатська кухня, Безлактозна продукція, Суперфуди та Протеїнова молочна продукція.

2. Оптимізувати витрати. Для цього переглянути умови постачальників та оптимізувати логістику.

3. Кросс-продажі. Розмістити товари на додаткових місцях для найкращого просування [23].

Можуть виникнути додаткові витрати:

- Маркетинг (промоакції, реклама).
- Логістика (особливі умови зберігання, транспортування).
- Інфраструктура (можливо, нові стелажі).

Для розрахунку ефективності від даного проекту використано такі формули[33.34]:

$$E_{\text{чистий}} = \text{Дохід від нових товарів} - \text{Собівартість} - \text{Додаткові витрати}$$

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{E_{\text{чистий}}}{\text{Додаткові витрати}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Рентабельність продажів:

$$\text{Рентабельність} = \frac{E_{\text{чистий}}}{\text{Дохід від нових товарів}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Для прикладу введено проект на 30 магазинах в різних містах України і такі дані:

- Дохід від нових товарів за місяць: 1 500 000 грн.
- Собівартість закупівлі товарів: 1 000 000 грн.
- Додаткові витрати:
- Логістика: 50 000 грн.
- Маркетинг: 70 000 грн.
- Нове обладнання: 30 000 грн.

Чистий економічний ефект:

$$E_{\text{чистий}} = 1\,500\,000 - 1\,000\,000 - (50\,000 + 70\,000 + 30\,000) = 350\,000 \text{ грн}$$

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{350\,000}{(50\,000 + 70\,000 + 30\,000)} \times 100\% = 233\%$$

Рентабельність продажів:

$$\text{Рентабельність} = \frac{350\,000}{1\,500\,000} \times 100\% = 23,3\%$$

Чистий дохід: 350 000 грн — це позитивний результат, який свідчить про вигідність проекту.

ROI 233% інвестиції окупляться більше ніж удвічі.

Рентабельність продажів 23,3%: Це високий показник для такої категорії товарів.

Проведений аналіз дає можливість збільшити обсяг продажів по даним товарних групах, удосконалити асортимент та зекономити час покупцям на пошук продукції. Задоволення сучасних потреб допомагає виділитися серед конкурентів і приваблює покупців, орієнтованих на здоровий спосіб життя[25].

В супермаркетах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна придбати спеціалізовану продукцію – товари для дітей із дієтичними обмеженнями.

Магазини мають великий асортимент товарів для дітей: починаючи з харчування, засоби для гігієни, пустушки, посуд, памперси та пелюшки, а також є іграшки для різної вікової категорії.

Серед непродовольчих товарів можна знайти не тільки побутову хімію, товари для прання, товари для домашніх улюбленців, але і товари для дому, посуд, одяг, взуття, канцтовари, косметичку і т.д.

Можна побачити що супермаркети налаштовані на будь-якого покупця, щоб задовольнити всі потреби, які виникають.

2. Власна торгова марка

Компанія має власні торгові марки: «Премія», «Премія Select», «Повна Чаша», «Повна Чарка», «Protex», «Зелена Країна».

ВТМ «Премія» - товари для повсякденного вживання: олія, крупи, спеції, напої, макаронні вироби, серветки, туалетний папір і т.д.

«Премія Select» - ексклюзивні товари, серед яких оливкова олія, олія із різних рослин, солодощі, соуси і т.д. Це товари для різних цінителів вишуканого смаку, гурманів.

«Повна Чарка» - алкогольні напої, серед яких вино(біле, рожеве), портвейн, горілка.

«Protex» - товари для інтимного життя.

«Зелена Країна» - товари, які є в овочевому відділі: гриби, зелень, салати, фрукти(яблука, груші).

Завдяки власним торговим маркам компанія надає унікальну та якісну продукцію для своїх Гостей, зберігаючи при цьому невисоку цінову пропозицію, доступність товарів в своїх супермаркетах, тим самим знижуючи собівартість продукції.

Для того щоб збільшити продажі товарів Власної торгової марки пропонується:

- створити ексклюзивні продукти: розробити унікальні лінійки ВТМ, наприклад, органічну їжу, еко-продукцію чи преміум-товари за доступною ціною.
- зробити тематичні серії: Наприклад, продукти локального виробництва («Зроблено в Україні»), або «Сезонні делікатеси»,
- запровадити суворий контроль якості, підкреслюючи це в маркетинзі,
- організувати дегустації нових продуктів ВТМ у магазинах,
- просувати ВТМ через рецепти, відеоогляди та історії в соцмережах,
- запустити ВТМ серед складних товарних груп: Безглютенова продукція, Органіка, Товари для діабетиків і т.д.
- додати ВТМ в кросс-продажі.

Це виділить ВТМ серед конкурентів і створить емоційну прив'язаність клієнтів до бренду.

Також впровадження цих стратегій сприятиме зростанню частки ВТМ у загальному обороті магазину (в середньому до 30-40%), збільшиться прибуток через високу маржинальність ВТМ.

Для того щоб розрахувати ефективність від даних заходів було взято такі дані:

- E (витрати): 500 000 грн.
- I (Інвестиції): 1 000 000 грн.
- D (Дохід від ВТМ): 5 000 000 грн.
- C (Собівартість продукції): 3 200 000 грн.

Чистий дохід (ЧД):

$$\text{ЧД} = D - C \quad (3.3)$$

Рентабельність продажів (ROS):

$$\text{ROS} = \frac{\text{ЧД}}{\text{D}} \times 100\% \quad (3.4)$$

Економічний ефект (ЕЕ):

$$\text{ЕЕ} = \text{ЧД} - \text{Е} \quad (3.5)$$

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$\text{ROI} = \frac{\text{ЕЕ}}{\text{I}} \times 100\% \quad (3.6)$$

Термін окупності (Т):

$$\text{T} = \frac{\text{I}}{\text{ЕЕ}} \quad (3.7)$$

Розрахуємо:

Чистий дохід (ЧД):

$$\text{ЧД} = 5\,000\,000 - 3\,200\,000 = 1\,800\,000 \text{ грн}$$

Рентабельність продажів (ROS):

$$\text{ROS} = \frac{1\,800\,000}{5\,000\,000} \times 100\% = 36\%$$

Економічний ефект (ЕЕ):

$$\text{ЕЕ} = 1\,800\,000 - 500\,000 = 1\,300\,000 \text{ грн}$$

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$\text{ROI} = \frac{1\,300\,000}{1\,000\,000} \times 100\% = 130\%$$

Термін окупності (Т):

$$\text{T} = \frac{1\,000\,000}{1\,300\,000} = 0,77 (\sim 9 \text{ місяців})$$

Серед ризиків, що можна виділити це конкуренція з відомими виробниками і низький попит від споживачів. Для цього варто забезпечити конкурентні ціни та виділити якість товарів ВТМ через маркетинг[35].

3. Географічна адаптація асортименту.

Компанія регулярно проводить вподобання та аналізує потреби своїх споживачів. Тому їх продукція дуже смакує Гостям. Працівники магазинів намагаються регулювати асортимент товарів, вчасно оновлювати, але і систематично контролювати його повноту і стабільність.

Тому компанія тісно співпрацює з українськими відомими виробниками, які охоплюють різні категорії, включаючи продукти харчування, напої, одяг, і товари для дому.

Серед постачальників мережі можна знайти відомі:

- Молочна продукція: "Галичина", "Яготинське", "Терра", "Молокія", "Простонаше", "President",
- Хлібобулочні вироби: "Київхліб", "Катеринославхліб",
- М'ясна продукція: "Миронівський хлібопродукт" (ТМ "Наша Ряба"), "Ювілейний м'ясокомбінат", "Алан",
- Напої: "Оболонь", "Львівська пивоварня", "Біола", "Бон Буасон", «Pepsi», «Coca cola»,
- Виробники локальних вин і настоянок, наприклад, Shabo і Коблево,
- Консерви, соуси, бакалія: "Чумаки", "Верес", "Торчин".
- Органічні продукти:

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» активно співпрацює з локальними підприємствами та виробниками в регіонах, де присутні магазини мережі. Окрім підтримки великих брендів, компанія стимулює розвиток фермерських господарств, малого і середнього бізнесу.

Компанія запустила понад 10 років тому проект «Лавка Традицій». Українські фермерські господарства, які постачають класичні домашні продукти, які можна було купити на ринку: екологічно чисті овочі, фрукти, м'ясо, ковбаси, сир, сметана, сало, мед, яйця, чай.

Змогли з'явитися в магазинах крафтові гастропідприємці, що зібрали за вісім років в «Лавці Традицій» 140 невеликих локальних виробників. Зараз представлено вже кілька тисяч найменувань товарів: від м'яса і сирів до соків і десертів.

Продукція продається за прилавками, на стелажах, в спеціально відведених місцях магазину, тому споживачі завжди звертають увагу на унікальний товар[19].

Асортимент даної продукції реалізовується здебільшого на високих класах магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тому було б доречно ввести продукцію і на маленьких магазинах. Цим самим збільшиться прибуток на даних магазинах.

4. Сезонні товари

Сезонні товари займають важливе місце в асортименті, оскільки вони відповідають потребам покупців у певні пори року.

Ось наприклад, які товари пропонуються в супермаркетах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»:

1. Фрукти та овочі

Хочеться звернути увагу на те, що магазини пропонують фрукти різних сортів, що значно збільшує асортимент. Наприклад, влітку набирають популярність кавуни та дині. Можна знайти кавуни таких сортів: звичайний кавун, кавун міні Екстазі, Вогник, Леді, органічний, кавун жовтий, кавун без кісточки, Стайл, Фасинейшн, Іспанія, кавун сортовий і т.д. Тобто, великий вибір одних тільки кавунів влітку. Фрукти та овочі популярні в супермаркетах кожної пори року:

Літо: кавуни, дині, персики, абрикоси, ягоди (полуниця, черешня, малина, лохина).

Осінь: яблука, груші, сливи, гарбузи.

Зима: цитрусові (апельсини, мандарини, грейпфрути).

Весна: ранні овочі (редис, зелена цибуля, салат).

2. Святкові товари

Новий рік і Різдво: подарункові набори, новорічні прикраси, шампанське, мандарини, солодоші, ялинки, пледи, шкарпетки, новорічні іграшки, гірлянди.

Великдень: паски, кошики для освячення, крашанки, сирні вироби.

День закоханих: шоколад, квіти, тематичні подарункові упаковки.

День Незалежності: патріотична символіка, локальні продукти.

3. Гриль-меню та пікнік

У теплі сезони в асортименті є готові набори для барбекю, мариноване м'ясо, одноразовий посуд, вугілля, засоби для розпалювання, гойдалки, крісла, набори для відпочинку(столи та стільці), набори для пікніку, гамаки і т.д.

4. Одяг та аксесуари

Взимку: теплі шкарпетки, рукавички, шарфи.

Влітку: головні убори, окуляри, сонцезахисні креми.

5. Декоративна продукція

Сезонні прикраси для дому (осінні композиції, зимові гірлянди, весняні букети тощо).

6. Напої

У теплі місяці: прохолоджувальні напої, лимонади, коктейльні набори, свіжовичавлені соки.

В холодну пору року: гарячий шоколад, глінтвейн, чай, кава, пледи.

Запропоновано такі пропозиції для сезонних товарів:

- робити тематичні промоакції: Наприклад, «Літня феєрія» або «Зимова магія», креативно оформлювати вітрини і торговий зал. Це буде залучати клієнтів до покупок.

- прогнозувати попит на сезонні товари на основі минулих років та підтримувати запаси на основі реальних потреб, щоб уникнути перевиробництва або нестачі. Це знизить витрати на зберігання та утилізацію нереалізованих товарів.

- проводити опитування серед клієнтів, щоб дізнатися, які сезонні товари вони хочуть бачити через великі втрати категорії «Овочі/фрукти».

- додати еко-упаковки для сезонних товарів. як перевага: відповідність трендам і підвищення привабливості для свідомих покупців.

Впровадження змін у сезонному асортименті допоможе компанії залишатися конкурентоспроможним і підвищити економічну ефективність.

4. Інноваційні підходи до асортименту

- Тематика і концептуальність:

Деякі магазини мають унікальні дизайни, наприклад, деякі із супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в стилі цирку чи океанаріуму.

Асортимент може включати товари, які підтримують тематику магазину (наприклад, італійська паста в "італійських" магазинах).

- Інноваційні продукти:

Пропозиція новинок на ринку, таких як продукти рослинного м'яса, суперфуди.

На додачу можна внести на товари ВТМ розумне маркування(додати QR-коди на упаковки, які ведуть до рецептів, рекомендацій зі зберігання тощо). Така інновація зацікавила би споживачів та збільшили б продажі товарів ВТМ. В нових магазинах можна встановити сканери, які б могли показувати ціну на товари та інформацію про товар (ціна, склад, походження). Це дозволить клієнтам швидше отримувати інформацію та підвищить лояльність клієнтів.

Було розраховано економічну ефективність встановлення 10 сканерів.

Кількість сканерів: $N=10$

Ціна одного сканера (включаючи встановлення): $C=15000$ грн.

Експлуатаційні витрати на рік: $E=10000$ грн.

Додатковий дохід за рік (зростання середнього чека на 3%): $\Delta D=50000$ грн.

Економія часу персоналу (зниження витрат на заробітну плату): $S=20000$ грн.

Сукупні інвестиції:

$$N \times C = 10 \times 15000 = 150000 \text{ грн}$$

Економічний ефект (ЕЕ) було розраховано за формулою:

$$EE = \Delta D + S - (N \times C + E) \quad (3.8)$$

$$EE = 50000 + 20000 - (150000 + 10000) = -90000 \text{ грн}$$

В перший рік інвестиції перевищують доходи.

Економічна ефективність (ЕЕ) на наступні роки розрахунок за формулою:

$$EE_{\text{наст.роки}} = \Delta D + S - E \quad (3.9)$$

$$EE_{\text{наст.роки}} = 50000 + 20000 - 10000 = 60000 \text{ грн}$$

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{EE_{\text{наст.роки}}}{150000} \times 100\% \quad (3.10)$$

$$ROI = \frac{60000}{150000} \times 100\% = 40\%$$

Вираховано термін окупності (Т)сканерів:

$$T = \frac{150000}{60000} = 2,5 \text{ р.}$$

Встановлення сканерів для цін у ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" може бути вигідним через зростання середнього чека, оптимізацію роботи персоналу та підвищення задоволеності клієнтів. Через 2 з половиною роки сканери окупляться в магазинах [37].

5. Сегментація асортименту

- Диференціація за цінними категоріями: асортимент охоплює товари економ-класу, середнього і преміального сегментів.

- Спрямованість на різні цільові аудиторії:

Діти: товари для дітей різної вікової категорії.

Молодь: сучасні тренди в харчуванні (снеки, енергетики).

Родини: товари великих упаковок за вигідними цінами.

Люди з високими доходами: елітні напої, делікатеси, імпорт.

6. Підтримка програм лояльності

- Рекомендаційна система: програма лояльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та карта Власного рахунку

- Персоналізовані пропозиції в додатку Silpo (відповідно до поведінки клієнтів формуються персоналізовані акції, знижки на товари з їхнього асортименту).

- Стабільне оновлення та аналіз асортименту

- Оцінка продажів: постійний моніторинг популярності товарів для оптимізації пропозиції.

- Виведення новинок: експериментальні впровадження нових товарів із тестовими продажами.

В продажі вже з'явилися чорна піца на чорну п'ятницю, суші, суші-сендвічі, рожеві багети та всього іншого різного, що зайшло Гостям до смаку.

Завдяки правильній роботі, формування ефективних стратегій, поповненню товарного асортименту в супермаркетах, то компанія вийде першими на ринок і стане конкурентоспроможним серед інших супермаркетів. Як можна побачити супермаркети ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» завоювало серця більшості споживачів, завдяки добре продуманим ідеям, проектам, аналізу смаків споживачів і рухається в правильному напрямку.

3.2 Напрямки формування ефективної асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Формування ефективної асортиментної політики є складним завданням особливо у такий складний період. Адже на це впливає не тільки військовий стан, але і проблеми із імпортом товарів, вимкнення світла, проблеми із економікою країни і багато чого іншого. Збереження конкурентоспроможності, задоволення потреб Гостей дозволяє рухатись компанії далі. Тому основними напрямками формування товарного асортименту можна вважати:

1. Аналіз ринку та споживчих потреб

Покупці – це те, заради чого працює компанія, бо саме вони приносять кошти і дають можливість розвитку компанії. Тому слід аналізувати їх потреби, досліджувати смаки, їх поведінку, вивчати переваги, звертати увагу на очікування клієнтів, тримати спілкування. Це дозволяє виявити товари з найбільшим попитом.

Одним із способів тримати спілкування із клієнтами в мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є додаток, який завжди оновлюють та вже має понад 1 млн. користувачів. Тут можна замовити доставку, отримати знижки на товари, пограти в ігри, переглянути акційні товари, залишити відгук, а також подякувати за гарне обслуговування та якість товарів. Важливо і далі підтримувати та оновлювати додаток, щоб він був і надалі цікавим для Гостей.

Було проаналізовано додаток Silpo.

По-перше, реклама.

Одразу компанія повідомляє про знижки, які чекають покупців на найближче свято. Це вже виклик для Гостей, щоб завітати до магазину. Так само, якщо людина не має змоги відвідати магазин, він може натиснути на рекламу і переглянути всі товари із низькими цінами, які вже чекають його в супермаркеті. Так само Гість може натиснути лайк над товаром і цим самим відмітити, які товари йому подобаються. Працівники мережі таким чином, досліджують смаки своїх покупців. На рисунку 3.1 приклад додатку Сільпо.

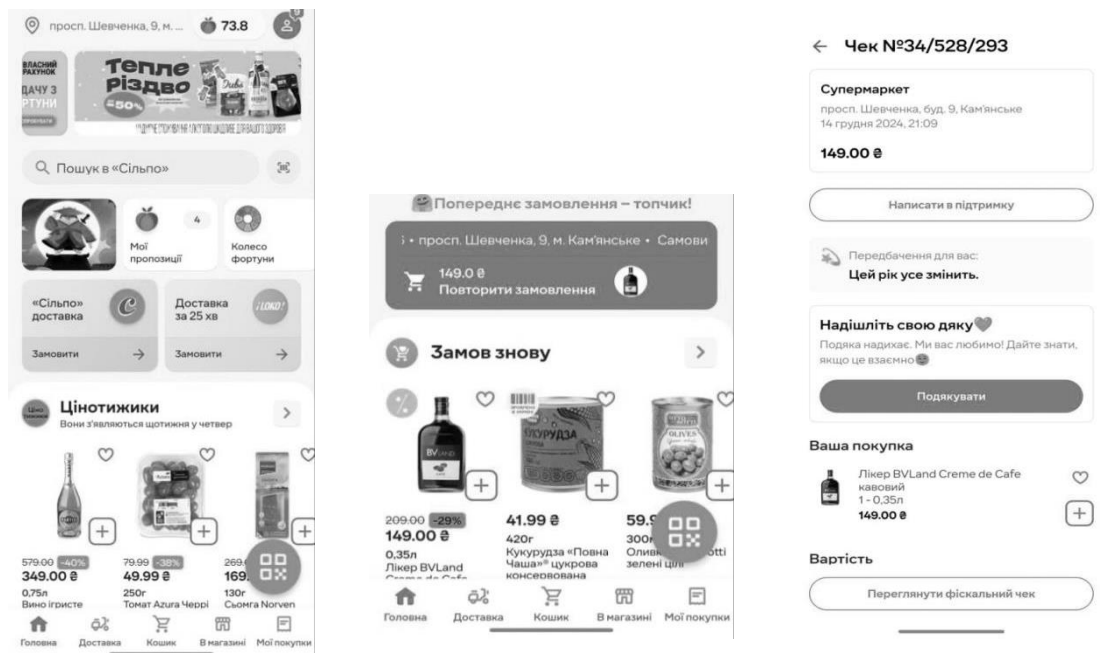


Рисунок 3.1 Додаток Сільпо

З лівої сторони пропонується гра, яку часто Гості використовують для дітей в магазині, як заспокоєння. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» оновлює час від часу ігри в додатку. В супермаркетах також проводять вечори для дітей, це може бути малювання з мультфільмом, майстер-класи по виготовленню піци, але на жаль це можна відвідати тільки у великих містах. Як пропозиція, це можна проводити у всіх магазинах. А в додатку робити додатково рекламу, адже у кожного Гостя вже є обраний супермаркет. За такі вечори здійснюється невелика оплата, але поки діти займаються корисною справою, батьки можуть зробити покупки.

Цінотижик – таким зменшено ласкавим словом вже повідомляється про акції на товари. На сторінці видно вже підібраний товар для Гостя із знижечкою: вино, томати черрі та лосось. Це вже спонукає молодих людей до купівлі.

Додаток веде спілкування із споживачами: «попереднє замовлення топчик», і далі спонукає людей ще зробити замовлення, показуючи що є ще такий товар в магазині. Можна запропонувати виставити товар подібний до того, як замовляв. Наприклад, із іншим смаком, іншого постачальника, або імпортні товари. Це збільшить продажі інших товарів та покупець має змогу дізнатись про нові продукти.

Гість може подякувати працівникам, отримати передбачення, що зацікавлює Гостей та залишити відгук про супермаркет.

Одразу видно, що компанія дбає про своїх покупців. За допомогою додатку працівники можуть прослідкувати за вподобаннями Гостей. Але додатком користуються молодь, люди середнього віку, іноді люди старшого віку. 10% Гостей супермаркету, це похилого віку, які не є користувачами додатку та соціальних мереж. Можна зробити в кожному супермаркеті роздруківки біля входу в форматі газет про знижки в супермаркеті. Люди старшого покоління звикли до газет, та ще не повністю відійшли від них. Це не є великим вкладенням для супермаркетів даної мережі.

Великим плюсом також є ведення акаунту в Інстаграм. Працівники мережі слідкують за новинками в світі та додають такі товари в магазини. Наприклад, з'явилися такі товари: рулети із 4 видів риби, адвент-календарі і т.д.

З наближенням Різдва та Нового Року мережа супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» запустила свої адвент календарі на 24 дні(рис.3.2). Його можна придбати за ціною в 449 грн, але якщо покупець має карту Mastercard, то він має можливість отримати знижку в 10% на цей календар. Дуже цікавим є, що тут можна скуштувати 24 різні смаки цукерок з гарним складом, а також слухати аудіоказки, про те як святкують Рідво в інших країнах. Додатком є для дітей шоколадне яйце (рис.3.3)в продажу.



Рисунок 3.2 Адвент-календар Сільпо Рисунок 3.3 Шоколадне яйце

Особливо на асортимент впливають модні тренди, сезонність. Тоді попит на такі товари збільшується, але не на довгий час. З приходом адвент календарів за декілька дні Гості купили 9 шт, що принесло одному супермаркету додатковий дохід. А їх малечі цікаво проведений час.

Компанія дотримується часових термінів, обсягів продажу і оновлює асортимент товарами, які так потрібні Гостям. До цього всього компанія старається окрім асортименту робити супермаркети привабливими, що залучає покупців до відвідування магазинів і це добре працює на практиці. Це і фотозони, прикрашені додаткові місця з товаром.

Не менш важливе місце посідають конкуренти. Перш ніж компанія виходить на ринок, вона вивчає своїх конкурентів. Як вони діють на ринку, яке місце посідають, які товари пропонують, яких помилок вони допускають. Особливо розглядається цінова категорія товарів. Чи доступна ця ціна буде для споживачів, чи регулярно цей товар купують за таку ціну і т.д. Те ж і з рекламою. Які ресурси використовують конкуренти для просування своїх товарів, чи працює це на споживачів. Тому вивчати конкурентів треба весь час, вони завжди дають додаткову інформацію[38].

2. Оптимізація асортименту

Компанія регулярно займається сегментацією товарів відповідно до своєї цільової аудиторії. Тому в кожному супермаркеті є великий асортимент товарів, щоб був вибір кожному Гостю. Відкриваються нові магазини різного

класу, при цьому зберігається частина асортименту для кожної цільової аудиторії, змінюючи більшу частину товарів, підлаштовуючи під клас магазину. Розуміння цільової аудиторії є важливим для компанії, їх цінності, бажання, очікування, потреби та інтереси для ефективності бізнесу. Це в свою чергу впливає на формування товарного асортименту[42].

Компанія слідкує за асортиментом товарів, проводячи аналіз ABC. Це такий аналіз, який допомагає ідентифікувати товари з високою прибутковістю.

A-група це товари з високою прибутковістю, B- середня і C – низька.

Цей аналіз можна влаштовувати для зменшення або видалення товарів групи C, бо вони приносять найменшу прибутковість для мережі. Буває таке, що ці товари в одних магазинах не продаються, а в інших магазинах цей товар є ходовим, тому магазини роблять переміщення товарів із одного магазину на інший.

В товарному асортименті є товари інноваційні, тобто це такі товари, які продаються тільки в спеціалізованих магазинах. До переліку таких товарів входять: безглютенова та органічна продукція, товари для діабетиків, суперфуди та безлактозна продукція. Компанія підлаштовується під кожного свого Гостя, тому враховує всі виклики та побажання, які сформовані від покупців. Тому на всіх магазинах є такі товари, для того щоб Гість міг поласувати смачненьким, не шкодячи своєму здоров'ю. Компанія дбає про своїх клієнтів.

3. Цінова політика

Компанія подає свій асортимент товарів для всієї категорії населення з будь-яким доходом. Для цього компанія ввела свої власні торгові марки, які орієнтовані на різну цільову аудиторію, що є корисним для обох сторін. Великий асортимент товарів пропонується на всіх відділах супермаркету, від українських виробників до закордонних на будь-яку цінову категорію.

Компанія балує своїх Гостей щотижневими акціями та сезонними знижками. Для цього також є додаток Сільпо, де Гості отримують персональні пропозиції з додатковими знижками та накопичують бонуси за свої покупки.

Через цей додаток також можна замовити доставку продуктів або самовивіз. Великим плюсом є знижки на деякі товари, якщо ти замовляєш онлайн.

В супермаркетах проводять знижки на товари, наприклад: якщо береш 2 одиниці товару, ціна буде менша, 1+1 товар, 2=3.

До різдвяних свят компанія зробила розпродаж для своїх покупців. Тим самим вони збільшили дохід супермаркетів, залучили нових покупців, звільнили місце для нового товару.

Проводилась акція 2=3 на консервацію, купуєш 2 товари і 3 товар за 0,19 коп.

Акція була 9 грудня. Було проаналізовано на скільки збільшився дохід одного із супермаркетів.

8 грудня виторг по відділу «Консервація-бакалія» складав 44 500 грн, 9 грудня збільшився на 20%, що склав 53 577 грн. І 10 грудня впав до 36 824 грн.

Перевагою даної акції є залучення нових покупців, розпродаж старої продукції, але недоліком є значне падіння виторгу на даному відділі, значні втрати через розпродаж, бо 3 товар пішов у подарунок. Можна зробити зниження ціни на дані товари та зробити гарне додаткове місце для даної продукції.

4. Робота з постачальниками

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вибудовує гарні відносини зі своїми постачальниками і вже з багатьма довго працює, що дало змогу забезпечити стабільну якість продукції та своєчасних поставок. Крім цього компанія тримає міцний зв'язок з місцевими виробниками та залучає нових. Це знижує логістичні витрати і добре підтримує імідж підприємства.

5. Ефективне управління простором у магазинах

Супермаркети компанії мають великі просторні торгові зали, для того щоб не тільки помістити широкий асортимент товару, але і для ефективного використання. Вони використовуються по принципу розташування товарів в маркетингових цілях (наприклад, розташування товарів-лідерів продажів на рівні очей споживачів), для проведення ярмарок, дегустацій, розташування фотозон, для тематичних викладок товарів.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», як роздрібна торгівельна мережа, слідує і регулярно оновлює план торгового залу, в своїй роботі використовують планограми, тому це значно допомагає їм ефективно використовувати простір в магазинах.

6. Використання технологій

Підприємство позитивно сприймає нові цифрові технології і використовує їх ефективно. Навіть відкриття магазину у Львові в стилі кіберкультури запам'яталося всім Гостям, бо зустрічали їх в новому магазині сучасні роботи. Зараз же компанія відкриває свої магазини із електронними цінниками та касами самообслуговування.

Перевагою електронних цінників є оновлення цін за декілька хвилин, економія часу в роботі працівників, економія на папері, сучасний вигляд магазину.

Недолік: для зміни цінника при виставленні товару треба мати робочий пристрій і робити це вручну.

В своїй роботі працівники не можуть обійтись без використання ІТ, це і терміни придатності товарів, переобліки, доступність асортименту, аналіз продажів, управління запасами і прогнозування попиту.

Доступність асортименту по кожній товарній групі перевіряється на магазинах часто за допомогою робочих пристроїв. Це дало змогу збільшити виторг в мережі на 30%, виявити товари, які виставляються не на свої місця, де прописані в планограмах, також товари, що не користуються попитом серед споживачів.

Якщо до перевірки супермаркету виторг становив 780 тис грн, зараз же після перевірок доступності виторг становить понад 1 млн 150 тис грн на день.

7. Соціальна відповідальність та сталий розвиток

Впровадження екологічних ініціатив, проектів, таких як скорочення використання пластику, продаж товарів із вторинної сировини або «еко-френдлі» продуктів. Вже давно компанія сортує сміття, збирає батарейки для переробки, цим сами наближує нас до екосвідомості і вчить цьому інше покоління. Це є однією із цінностей компанії. А другою цінністю є саморозвиток. Працівники

компанії є перевершниками, які завжди навчаються і йдуть цілеспрямовано по кар'єрній сходинці.

Збалансоване використання цих напрямків допоможе ТОВ «Сільпо-Фуд» формувати асортимент, який задовольняє потреби споживачів, підвищити лояльність клієнтів і забезпечити стабільний фінансовий результат.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Компанія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дбає про своє місце на ринку, що свідчить про велику кількість власних торгових марок, обсяг імпортової продукції, ексклюзивних товарів, які не просто знайти у інших мережах.

Співпраця з відомими постачальниками та локальними постачальниками дають неабиякий інтерес з боку споживачів. Клієнти можуть отримати продукцію відомих компаній, а від локальних виробників нові товари, не за всі гроші світу, що є також плюсом до зменшення оптової ціни для магазинів та підтримання у розвитку невеликих підприємств України.

Велику увагу мережа приділяє потребам з боку клієнтів, тримає спілкування з Гостями, робить аналіз ринку. Думка споживачів грає неабияку роль для зростання компанії, введення новинок в асортимент товарів.

Додаток компанії зібрав понад 1 млн користувачів, це приносить прибуток як і компанії, так і задоволення для Гостей. За допомогою цього додатку можна прослідкувати за смаками та уподобаннями Гостей, виділити нове для виробництва або введення нового товару. Великий обсяг роботи долають працівники компанії для залучення покупців.

Підприємство проводить сегментацію асортименту товарів. Це дає змогу отримати товар кожному покупцю від маленького до великого на будь-який бюджет.

Для покращення ефективності формування товарного асортименту необхідно постійно змінювати методи, які працівники використовують в роботі.

Це і використання сучасних технологій для аналізу продажів, попиту, збирання даних про покупців, встановлення сканерів цін з додатковою інформацією про товари.

Це допоможе зібрати цікаву інформацію для оновлення товарного асортименту, виявити тренди та зрозуміти потреби покупців. Підприємство так зможе додати нові товари в свій асортимент та збільшити свій прибуток.

Ось які напрямки ми виділили для покращення товарного асортименту:

1. Аналіз ринку та споживчих потреб
2. Оптимізація асортименту
3. Цінова політика
4. Робота з постачальниками
5. Ефективне управління простором в магазині
6. Використання технологій
7. Соціальна відповідальність та сталий розвиток

В цілому, дотримання цих напрямів для формування товарного асортименту допомагає стати конкурентоспроможним на ринку. Підприємство зможе задовольняти потреби своїх споживачів, і отримувати гарний прибуток для розвитку своєї компанії.

ВИСНОВКИ

Для задоволення потреб своїх споживачів варто ретельно вивчати фактори, які впливають на попит населення. Серед яких було виділено: соціальні, культурні, психологічні демографічні, технологічні та економічні. Саме вони впливають на покупця при виборі товару.

В сучасному світі необхідно докласти чимало зусиль для виходу на ринок та стати конкурентоспроможним. Для цього варто проаналізувати ринок, щоб задовольнити потреби покупців та досягти економічної ефективності.

Кожен товар повинен задовольняти потреби покупця. Тому тут важливим є підібрати саме такі товари, що будуть користуватися популярністю серед своїх споживачів. Тут постають питання щодо ціни, якості, новизни товару, що пропонуються на ринку. Підприємству варто одразу проаналізувати ринок та своїх конкурентів, щоб знати який обрати напрямок свого розвитку. Вибрати призначення свого асортименту: продовольчі чи непродовольчі товари, або взагалі обрати універсальність. Зараз існує велика кількість компаній, які продають все під одним дахом. При цьому мають великий прибуток, адже задовольняють всі потреби покупців.

Управління товарним асортиментом є важливим в управлінні підприємством. Складність асортименту полягає у виборі простий чи складний асортимент. Простий асортимент характерний для магазинів з повсякденним попитом товарів, а складний – представлений значною кількістю груп товарів, які задовольняють різні потреби споживачів. Звичайно, чим складний асортимент товарів, тим великі зусилля треба прикласти.

Зі складним асортиментом варто враховувати чисельність населення, його густоту, їх попит, наявність конкурентів в даному населеному пункті, площу магазину, його технічні можливості, умови постачання товарів, а потім занурюватися у внутрішню частину асортименту, ділити на товарні групи,

підгрупи, думати про супутні товари. Навіть після цього важливо робити його оцінку та контролювати. Для цього використовуються: коефіцієнт повноти, потім коефіцієнт стабільності.

Для оновлення асортименту варто використовувати ABC-аналіз, SWOT та BCG.

ABC-аналіз – для виявлення рентабельності товару, коригування товарного асортименту.

SWOT – аналіз – для оцінки ресурсів, виявленні сильних та слабких сторін асортименту, можливостей для його вдосконалення та загроз, поліпшення оптимізації асортименту.

BCG – виявлення товару, який є лідером серед продажі, товару, з яким варто попрацювати ще.

Додатково звертати увагу на конкурентів, на особливості формування їх асортименту, цінову політику, з якими пропозиціями вони працюють та інше.

Під час роботи з кваліфікаційною роботою було виявлено, що торгівельна мережа супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має досить широкий асортимент товарів, вміє управляти ним, але все рівно працювати ще варто над їх оптимізацією, над ціновою політикою.

Компанія продовжує працювати в умовах війни, докладаючи максимум зусиль для безперервної торгівлі та задоволення потреб українців у продуктах та товарах першої необхідності.

Для здійснення економічного аналізу підприємства було використано показники із фінансової звітності Сільпо за 2020-2023 рік.

У 2022 році через війну підприємство зазнало великих втрат, у тому числі було втрачено близько 30 магазинів.

Загальний сукупний збиток за 2022 рік склав 7 632 609 тис.грн. Але вже у 2023 збиток зменшився до рівня 1 850 887 тис.грн. Такі зміни відбулися в основному за рахунок збільшення доходів від реалізації товарів.

Було проаналізовано доходи від реалізації та собівартості товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Відбулося суттєве зростання доходів товариства від роздрібних продаж - +37,3%, та доходів від реалізації послуг - +54,9%.

В той же час суттєво зменшилися оптові продажі. У 2022 та 2023 роках оптових продаж товарів за межами України взагалі не було. Якщо роздрібні продажі зросли на 37,3%, то собівартість реалізованої продукції – лише на 15,8%.

Щодо основних показників балансу товариства варто зазначити, що за три роки на 13,7% зменшилася валюта балансу. В активі балансу практично однаково зменшилася вартість оборотних та необоротних активів. У пасиві балансу власний капітал зменшився в 3,5 рази. Причиною цьому стали суттєві збитки в результаті господарської діяльності.

Було вираховано показники ліквідності товариства у 2023 році. Вони значно нижчі за нормативні рівні. Так якщо коефіцієнт абсолютної ліквідності має складати 0,2-0,6, то у досліджуваного товариства його рівень 0,05. Коефіцієнт швидкої ліквідності має складати 0,6-1, фактичне 0,27. Коефіцієнт поточної ліквідності 0,44 також менший за норматив (1-2).

Проведений економічний аналіз свідчить про необхідність впровадження невідкладних заходів, щодо підвищення ефективності діяльності товариства.

Було виділено стратегії формування товарного асортименту, які варто дотримуватись:

- широкий асортимент товарів з регулярним оновленням,
- власна торгова марка, яку необхідно позиціонувати,
- географічна адаптація асортименту(співробітництво з локальними виробниками, місцевими фермерами),
- сезонні товари, за якими можливі втрати,
- сегментація асортименту,
- підтримка програм лояльності,
- стабільне оновлення та аналіз асортименту згідно попиту покупців.

Згідно стратегій були сформовані напрямки формування ефективної асортиментної політики:

1. Аналіз ринку та споживчих потреб
2. Оптимізація асортименту
3. Цінова політика
4. Робота з постачальниками
5. Ефективне управління простором в магазині
6. Використання технологій

Дотримання стратегій та напрямків дозволить сформувати ефективний асортимент товарів, який задовольнить потреби споживачів та дозволить стати конкурентоспроможним на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Примак Т.О. Маркетинг : навч. посіб. Київ: МАУП, 2004. 228с.
2. Топ асортимент для нових продуктових магазинів: ТОВ Інформаційне агентство «Район ін юа». URL: <https://business.rayon.in.ua/> (дата звернення: 15.12.2024).
3. Балабан П. Ю. Комерційна діяльність: підручник. Харків: Світ Книг, 2015. 452 с.
4. Шевченко Л.С. Введення в маркетинг: навч. посіб. Харків: Консум, 2000. 672 с.
5. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом`як Ю.М. Організація торгівлі: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. С. 632.
6. Хоптюк А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства/ А. Хоптюк, Є. Кравчук// Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наукових праць. 2018. № 10. с. 84-90.
7. Класифікація товарів і асортиментна політика: студентська бібліотека. URL: http://buklib.net/books/32374/?sphrase_id=373482 (дата звернення: 20.12.2024).
8. Чижик С. М. Сучасні методи управління товарним асортиментом та складськими запасами в торговельній мережі. Електронні наукові видання Факультет менеджменту. Київ, 2016. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/1351>
9. Розміщення товарних груп і формування потоків покупців: файловий архів студентів. URL: <https://studfile.net/preview/9231780/page:3/> (дата звернення: 21.12.2024).
10. Характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: сайт компанії Fozzy. Офіційний веб-сайт: URL: https://www.fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/ (дата звернення: 10.12.2024).

11. Системи для оптимізації бізнесу: ритейл. URL: <https://abmcloud.com/uk/news/> (дата звернення: 15.12.2024).
12. Що означає SWOT аналіз – розшифровка: статті Госта URL: <https://gosta.media/biznes/sho-oznachaye-swt-analiz-rozshifrovka-swt-analiz-iz-prikladami/> (дата звернення: 15.12.2024).
13. Матриця BCG: Сайт компанії Baker Tilly. URL: <https://bakertilly.ua> (дата звернення: 15.12.2024).
14. А. Сміт – економіст мануфактурного періоду розвитку капіталізму: підручник. URL: https://pidru4niki.com/1822052661910/politekonomiya/a_smit_ekonomist_manufakturnogo_periodu_rozvitku_kapitalizmu (дата звернення: 16.12.2024).
15. Конкуренція в підприємницькій діяльності: освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html> (дата звернення: 16.12.2024).
16. Партута Т.О. Фесенко Т.В. Конкурентоспоможність підприємства та механізм її забезпечення // Журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2012. №12. С. 91- 96. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=2064&i=22>
17. Консолідована фінансова звітність: сайт компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». . URL: <https://silpo.ua/reports?srsId=AfmBOoph2TMZiD2s6k5AFIFPnmBy5JjEEs-J3mtF6P3wTu-uF-ADYKfQ> (дата звернення: 10.12.2024).
18. Чинники, що впливають величину попиту та пропозиції: електронне видання. URL: <https://livingfo.com/chynnyky-shcho-vplyvaiut-velychnu-popytu-ta-propozytsii/> (дата звернення: 10.12.2024).
19. Рітейл від фермера: як Сільпо робить популярними українські продукти: база даних, що містить новини та інформацію. URL: <https://rau.ua/novyni/silpo-ukrayinski-produkty/> (дата звернення: 15.12.2024).
20. Румянцев А. П., Михайлова А.С. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії // Електронний журнал: «Ефективна економіка». 2011. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=536>

21. Левченко В.М., Жигалкевич Ж. М. Сучасні підходи до формування асортиментних стратегій на споживчому ринку. Збірник тез, доповідей. Факультет менеджменту та маркетингу. Київ. 2024. №5. С.77-78. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303662> (дата звернення: 10.12.2024).
22. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Електронне фахове наукове видання Миколаївського національного університету. Глобальні та національні проблеми економіки. Економічні науки. Миколаїв. 2015. №4. С.294-297. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/62.pdf> (дата звернення: 11.12.2024).
23. Оптимізація та планування асортименту товарів в магазині: статті для ритейлів. URL: <https://planohero.com/uk/blog/product-assortment-in-chain-stores/> (дата звернення: 11.12.2024).
24. Амонс С.Е, стратегія формування товарного асортименту//Словацький національний науковий журнал. 2020. № 43. С. 3-9. URL: <http://81.30.162.23/repository/getfile.php/25438.pdf>
25. Гармідер Л.Д., Дослідження формування товарного асортименту підприємства //Академічний огляд. 2016. №1. С. 111-117. URL: <file:///C:/Users/User%20Prestige94/Downloads/14.pdf>
26. Могилова А.Ю. Рохліна М.С. Управління асортиментом товарів //Сучасні наукові дослідження. 2019. №10. С. 122-129. [file:///C:/Users/User%20Prestige94/Downloads/436%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8-385-1-10-20200203%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User%20Prestige94/Downloads/436%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8-385-1-10-20200203%20(1).pdf)
27. SWOT-аналіз із прикладами: електронний навчальний матеріал. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення 10.12.2024)
28. Замінник: фінансова енциклопедія. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/substitute/> (дата звернення 13.12.2024)

29. Форми та методи конкуренції: бібліотека електронних підручників.
URL:https://epidruchniki.com/content/562_52_formi_ta_metodi_konkyrentnogo_sypernictva.html (дата звернення 10.12.2024)
30. Яка виручка у АТБ, Fozzy Group, Varus та Metro: електронний журнал Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-atb-syagnuv-rekordnikh-181-mlrd-grn-u-2023-rotsi-fozzy-group-metro-i-varus-zrosli-v-serednomu-na-20-08032024-19741>(дата звернення 10.12.2024).
31. Про компанію: офіційний сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: https://www.atbmarket.com/company?srsId=AfmBOorO_pAmcr_tXIIe1odY_YRRTZUbg_qDe99ZXnHibSS8ZI9o30lx(дата звернення 14.12.2024).
32. Загальна інформація: офіційний сайт ТОВ «Варус». URL: https://varus.ua/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA4L67BhDUARIsADWrI7Fu_w0DLg7jRgfQKbsJ6czcVTZsBhSMU10TdviQ_TClRm0Vusrt3j5saAtjrEALw_wcB(дата звернення 14.12.2024).
33. ROI: Як оцінити рентабельність інвестицій: сайт про гроші та особисті фінанси. URL:<https://www.cointocoin.com.ua/post/roi-shcho-tse-ta-yak-rozrakhovuvaty>(дата звернення 25.12.2024).
34. Що таке дохід і прибуток компанії? Формула прибутку: електронний навчальний матеріал. URL: <https://edin.ua/yak-raxuvati-ta-analizuvati-pributok-kompani%D1%97/> (дата звернення 25.12.2024).
35. Кобилецький В.Р. Рентабельність. Сутність та показники. // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». 2013. URL: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku-2/229-rentabelnist> (дата звернення: 20.12.2024).
36. Період окупності: вільна енциклопедія Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4_%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96 (дата звернення: 25.12.2024).
37. Погріщук Г.Б. Руденко В.В. Інвестування : підручник. Вінниця-Тернопіль: Економічна думка, 2014. 277 с. URL:

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2079/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%86%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.PDF

38. Абрамович І. А Товарний асортимент підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Економічні науки. Дніпро. 2017. №12. С.6-9. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/3.pdf (дата звернення: 25.12.2024).
39. Кузьминчук Н.В. Формування асортиментної політики виробничого підприємства / Н.В. Кузьминчук, Т.М. Куценко, І.Ю. Тарасенко // Вісник НТУ «ХП». 2014. № 66 (1108). С. 76–83
40. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання // Журнал Ефективна економіка. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
41. Закон України „Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності: Закон України від 18.02.1992 р. № 2132 ХП // Відомості Верховної Ради України. 1992. №21. Ст..296.
42. Кузнецов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки / П. В. Кузнецов // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 198-204.
43. Ши́ра Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності/ Т. Б. Ши́ра // Наукові записки Української академії друкарства. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 63-73.
44. Норіцина Н.І. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Київ : НАУ, 2002. 217 с.
45. Михайлов В.І. Непродовольчі товари : підручник. Київ : Книга, 2005. 536 с.
46. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Товарна інноваційна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2007, 281 с.

47. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: підручник. Київ: КНЕУ, 2002 266 с.
48. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Р. Русин-Гриник // Науковий вісник НЛТУ України. Львів. 2010. № 20/5. 287 с.
49. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства: підручник. / Київ: Кондор, 2007. 400 с.
50. Василюк Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства / Н.В. Василюк // Економіка і суспільство. М. 2018. № 19. С. 960–965