

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління асортиментом підприємства торгівлі»

(за матеріалами ТОВ «Сільпо Фуд» м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізація
«Менеджмент організацій»

Стежляр
Віоріка Олегівна

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ...	6
1.1 Сутність, зміст та фактори впливу на управління товарним асортиментом.....	6
1.2 Методичні засади розробки асортиментної політики підприємства	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СІЛЬПО ФУД».....	18
2.1 Аналіз дослідження ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні.....	18
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	23
2.3 Аналіз та оцінка ефективності управління товарним асортиментом	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «СІЛЬПО ФУД».....	34
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення процесу формування асортименту товарів на підприємстві.....	34
3.2 Розроблення асортиментної політики підприємства.....	40
3.3 Ефективність запропонованих заходів з управління асортиментом на підприємстві.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління асортиментом підприємством є складним безперервним процесом, який вимагає щоденного пошуку компромісів і прийняття рішень, від якості яких залежить майбутнє підприємства, лояльність його споживачів. Ринкова орієнтація підприємств торгівлі, залежність їх майбутнього від можливостей задоволення споживчого попиту зумовлюють необхідність ретельного вивчення чинників, які сприяють формуванню широкого спектра таких можливостей. Серед таких чинників важливе місце посідає асортиментна політика, яка поряд з місцем розташування і ціновою політикою дозволяє сформувати у споживача певний рівень сприйняття підприємства торгівлі.

Вивченню питань формування асортиментної політики, їхнього впливу на майбутній розвиток та конкурентні позиції підприємства присвячені праці багатьох зарубіжних вчених-економістів, зокрема Н. Каллена, Б. Бермана, Дж. Еванса, М. Саллівана, Д. Едкока та ін. Теоретичні аспекти та методичний інструментарій формування асортиментної політики підприємства фрагментарно розглядалися вітчизняними вченими А.А. Мазаракі, Н.М. Ушаковою, Л.О. Лігоненко, Л.В. Балабановою А.М. Германчук та ін. Однак поки що не виведено формулу оптимального асортименту товару, наявність якого може забезпечити хоча б беззбиткову діяльність підприємства, тому потребують подальшого винайдення способи ефективного формування асортименту товару підприємства не залежно від напрямку його діяльності.

Водночас не дістали належного висвітлення питання системного формування асортиментної політики з урахуванням вимог її ефективності за цільовими критеріями.

Важливість і необхідність удосконалення теоретико-методичних і прикладних аспектів формування асортиментної політики підприємства зумовлюють актуальність теми дипломної роботи.

Об'єктом дослідження є процес формування асортиментної політики

торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування та управління асортиментною політикою торговельного підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію формування ефективної асортиментної політики торговельного підприємства (за матеріалами ТОВ «Сільпо Фуд» (м. Київ)).

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- розглянути сутність, порядок, зміст та особливості формування асортименту товарів на торговому підприємстві;
- визначити коло факторів, що впливають на формування товарного асортименту підприємства роздрібної торгівлі та управління ним;
- розкрити методичні засади розробки асортиментної політики підприємства;
- здійснити аналіз ринку роздрібної торгівлі в Україні;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Сільпо Фуд» (м. Київ);
- проаналізувати формування асортименту товарів на підприємстві ТОВ «Сільпо Фуд»;
- надати оцінку ефективності управління товарним асортиментом підприємства ТОВ «Сільпо Фуд»;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу формування асортименту товарів на підприємстві ТОВ «Сільпо Фуд»;
- розробити асортиментну політику підприємства ТОВ «Сільпо Фуд»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів з управління асортиментом на підприємстві ТОВ «Сільпо Фуд».

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили фундаментальні положення економічної теорії, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. У роботі

використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень, зокрема методи логічного підходу до пізнання економічних явищ, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення.

У процесі оцінки ефективності асортиментної політики підприємства ТОВ «Сільпо Фуд» використовувались методи економічного аналізу: статистичні (статистичного спостереження, динамічного, порівняльного та структурного аналізу, групування).

Інформаційною базою дослідження стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства ТОВ «Сільпо Фуд», дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених, статті із періодичних видань та збірників наукових праць.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково-обґрунтованих рекомендацій, що дозволяють забезпечити ефективне формування асортиментної політики торговельного підприємства ТОВ «Сільпо Фуд».

Теоретична значимість роботи полягає також і в тому, що її головні положення створюють можливість для подальшого вдосконалення управління асортиментом, розширюють системні підходи до вивчення і оптимізації діяльності підприємств торгівлі, що ведуть до підвищення їх ефективності.

Апробація випускної кваліфікаційної роботи. За результатами дослідження було опубліковано статтю «Фактори, що впливають на формування товарного асортименту підприємства роздрібною торгівлі та управління ним» у збірнику наукових статей студентів «Менеджмент та адміністрування» (*Додаток Ж*).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 84 сторінок, з яких 48 сторінок — основний обсяг. Список літератури налічує 100 найменувань. Робота містить 19 додатків, 9 рисунків та 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

1.1 Сутність, зміст та фактори впливу на управління товарним асортиментом

Розвиток торгівлі супроводжує розвиток суспільства. Зміна поведінки споживачів і зростання конкуренції змушують підприємців у сфері торгівлі шукати нові шляхи здійснення та розвитку своєї діяльності для того, щоб краще задовольняти зростаючі потреби своїх клієнтів, зберігаючи і розвиваючи свою ринкову частку, скорочуючи при цьому витрати товарного обігу.

Роздрібна торгівля — це дрібно порційний або штучний продаж товарів споживачам для кінцевого некомерційного використання і надання торговельних послуг. Роздрібна торгівля може здійснюватися в будь-яких формах: це може бути торгівля в спеціально обладнаному приміщенні, особисті продажі, продажі за допомогою телебачення та Інтернету [81, с.1].

Рітейл — це продаж товарів кінцевим споживачам. На відміну від оптової торгівлі роздрібна торгівля реалізує товари не для подальшого перепродажу, а для кінцевого споживання приватними особами, причому те, в якій формі здійснюється роздрібна торгівля, зовсім неважливо: це можуть бути продажі по телефону, в Інтернеті, особисті продажі [81, с.1].

Під асортиментом товарів, які реалізуються в будь-якій роздрібній мережі зазвичай розуміють сукупність їх видів, різноманітність та сортамент, які об'єднані конкретною ознакою. Але це визначення є досить поверхневим, не досить точним.

Ряд закордонних економістів Chong J.-K., Ho T.-H., Tang S., Scheuch F., Stanton W.J., Hill W. під асортиментом розуміють відображення міжгалузевої та галузевої пропорції в складі товарної пропозиції, що характеризує

результати діяльності підприємств, які виробляють товари або послуги, тобто це один з чинників, що визначають ступінь збалансованості попиту та пропозиції [78, с. 33].

У свою чергу, під товарним асортиментом необхідно розуміти сукупність усіх товарних одиниць, що їх пропонує покупцям конкретний продавець. Основними характеристиками товарного асортименту, на думку сучасних маркетологів М. Афанасьєва [6], І. Падьоріна [68], О. Тімоніна [87] та ін. є широта (кількість асортиментних груп товарів), насиченість (загальна кількість усіх товарних одиниць), глибина (варіанти пропонування товарів у рамках кожної асортиментної групи) та гармонічність (збіжність товарів різних асортиментних груп з погляду їх кінцевого використання, вимог до організації виробництва, каналів розподілу тощо)[87, с. 55].

Беручи до уваги базові позиції таких науковців, як П. Орлов [67], В. Хруцька [97] та ін. товарний асортимент являє собою динамічний набір номенклатурних позицій (типорозмірів, марок, моделей) продукції, що користуються потенційним попитом на ринку і що забезпечують виживання підприємства в тривалій перспективі. Потреби споживача зумовлюють формування необхідного асортименту.

Н. Моїсєєва під товарним асортиментом розуміє групу товарів, тісно пов'язаних між собою або в силу схожості їхнього функціонування, або в силу того, що їх продають тим самим групам клієнтів, або через ті самі типи торговельних закладів, або в рамках того самого діапазону цін [64, с. 198].

У свою чергу, товарна номенклатура — це групи (серії) товарів, тісно пов'язаних між собою або через подібність виконуваних функцій, або тому, що їх продають тим самим групам покупців, або через ті самі торговельні заклади, або в рамках того самого діапазону цін [71, с. 39].

На нашу думку, ряд поданих вище визначень асортименту повною мірою відбивають економічний зміст даного терміну. Вони підкреслюють відповідність процесу маркетингового управління асортиментом самій меті збереження торговельного підприємства як соціально-економічній цілісності.

Торговий асортимент може бути (рис. 1.1)[97, с. 56]:

- простим (представлений такими видами, які класифікуються не більше ніж за трьома ознаками);
- складним (представлений такими видами, які класифікуються більш ніж за трьома ознаками);
- укрупненим (груповий асортимент, об'єднаний із загальних ознаками в певні сукупності товарів);
- розгорнутим (внутрішньогруповий асортимент, представлений різновидами товарів).



Рис. 1.1 Видова типологія товарного асортименту [97, с. 57]

Визначення торгового асортименту не відображає маркетингового підходу до його формування. Головний принцип формування асортименту на торговому підприємстві — потрібний товар в потрібний час, в потрібному місці, з відповідною ціною і достатньою інформаційно-рекламною підтримкою там, де він продається.

О. Прядко, Л. Попова, А. Синицина, вивчаючи особливості управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі зазначають, що в умовах національної конкурентної політики формування товарного асортименту і номенклатури товарів підприємства обов'язково потребує узгодження різнонаправлених інтересів. Так, з погляду виробника, ідеальною буде якомога менша кількість товарних позицій, стабільність їх виробництва протягом тривалого періоду, випуск товарів великими серіями, малі

виробничі витрати тощо. З погляду споживача, — цілком навпаки. Отже, формування товарного асортименту і номенклатури потребує встановлення оптимального їх значення з урахуванням інтересів як товаровиробника, так і споживача, але з пріоритетом останнього [78, с. 12].

Асортиментна політика — система заходів, по визначенню переліку товарних груп, які мають найбільшу перевагу для успішної діяльності на ринку, і які забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства в цілому [58, с. 195]. Процес формування асортименту продукції (товару) складається з 3-х етапів (рис. 1.2).

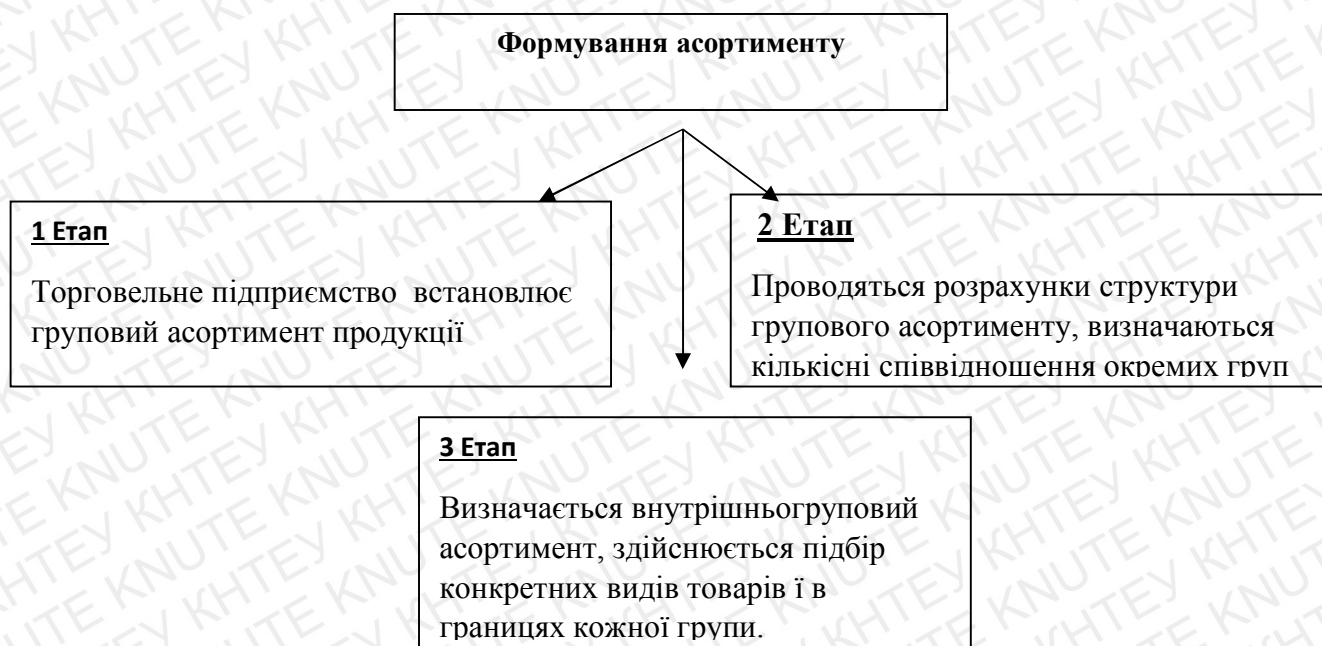


Рис. 1.2 Етапи формування асортименту продукції (товарів) [58, с. 195]

Джерело: складено автором самостійно на основі [58, с. 195]

Таким чином, беручи до уваги різні визначення поняття товарного асортименту, сформулюємо власне бачення. Товарний асортимент — група товарів, які у міру та силу схожості їх функціонування тісно пов'язані між собою, з іншого боку — в силу того, що вони потрібні одним і тим же групам клієнтів, тому їх продають їм; або в рамках одного і того ж діапазону торговельних мереж по доступній (схожій) ціні. Серед факторів, що

впливають на формування товарного асортименту підприємства роздрібною торгівлі доцільно виділити такі, які стосуються [58, с. 195]:

- оптового торгового підприємства;
- роздрібного торгового підприємства.

Товарний асортимент роздрібного торгового підприємства тісно пов'язаний з його асортиментним профілем. Тому при формуванні асортименту роздрібного торгового підприємства необхідно враховувати вид і тип роздрібного підприємства.

В товарний асортимент будь-якого роздрібного підприємства виділяють наступні групи товарів:

- «основна група» товарів — це товари, що приносять основний прибуток підприємству;
- «підтримуюча група» товарів — товари, стабілізуючі доходи від продажів;
- група товарів «що відходять» — товари, що приносять занадто малий прибуток або навіть продаються зі збитками;
- «стратегічна група» товарів — товари, покликані забезпечити в майбутньому основний прибуток;
- «тактична група» товарів — товари, покликані стимулювати продаж основних товарних груп.

Процентне співвідношення цих груп товарів в асортименті різних роздрібних торгових підприємств може бути різним.

Товарний асортимент роздрібного торгового підприємства повинен створюватися не тільки відповідно до виду торгового підприємства, а й з особливостями купівельного попиту населення, перш за все, даного району, який входить в його «торгову зону».

На процес формування асортименту підприємств роздрібною торгівлі впливають демографічні, економічні, соціальні, національно-побутові та природно-кліматичні чинники. Крім того, необхідно враховувати сезонні

коливання в попиті, ступінь прихильності вторинних культурних цінностей і т. ін.

Формування асортименту товарів в роздрібних торгових підприємствах — складний процес, який базується на врахуванні дії багатьох чинників. Ці фактори можна поділити на загальні (які не залежать від конкретних умов роботи торгового підприємства) і специфічні (що відображають конкретні умови роботи даного торгового підприємства).

На попит впливають наступні чинники соціального і економічного характеру:

- розміри грошових доходів населення, його чисельність, соціальний, професійний і статеві-віковий склад;
- рівень роздрібних цін і їх співвідношень;
- діяльність підприємств громадського харчування;
- обсяг продуктів з інших регіонів;
- географічні та кліматичні особливості проживання населення;
- національні та історичні особливості даного району і ін.

Узагальнення факторів, що впливають на формування товарного асортименту підприємства роздрібної торгівлі та управління ним зображено в *Додатку А*.

Підтримуючи позиції таких відомих науковців у галузі маркетингового менеджменту (Дж. С. Армстронг, М. Бейкер [3], Е. Дихтль, Х. Хершген [29]) та стратегічного управління (І. Ансофф [2], Г.Гейер [21], М. Мак-Дональд [52]) зазначимо, що як інші ознаки класифікації можна використовувати фактори, що впливають на асортимент підприємства: фактори, пов'язані з ринковою ситуацією, фактори, пов'язані з цілями підприємства, і фактори, пов'язані з ресурсами підприємства. Така ознака дозволяє вибрати метод управління асортиментом виходячи з того, з якими факторами йому доводиться мати справу в рамках його функціональних обов'язків.

Грунтуючись працях фахівців, зобразимо типологію тактичних методів управління асортиментом, на *рис.1.3*. Тактичні методи управління

асортиментом торговельного підприємства можна розділити на три групи: 1) методи визначення попиту; 2) методи економічного аналізу асортименту; і 3) методи розробки плану продажів.

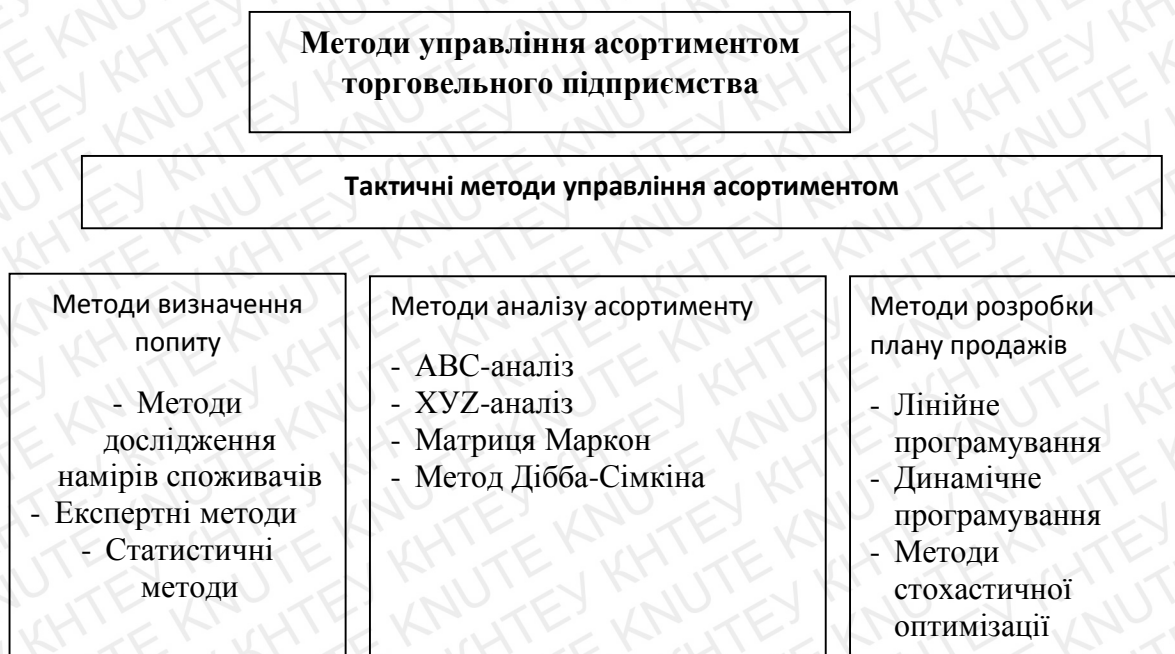


Рис. 1.3 Тактичні методи управління асортиментом торговельного підприємства

Джерело: складено автором самостійно на основі [58, с. 201]

Зважаючи на рис. 1.3 методи, які використовуються для аналізу ринкової ситуації, дозволяють виявити фактори, пов'язані з кон'юктурою ринку, і визначити ступінь їх впливу на діяльність торговельного підприємства.

1.2 Методичні засади розробки асортиментної політики підприємства

Забезпечення умов для досягнення запланованого обсягу товарообороту значною мірою залежить від ефективності асортиментної політики торгового підприємства з підбору для реалізації окремих видів та різновидів товарів, планування та регулювання асортиментної структури товарообороту. Поняття «асортимент» характеризує склад товарної маси, що реалізується торговим підприємством та являє собою повний перелік товарів

у розрізі груп, видів, різновидів, артикулів та інших якісних відмінних ознак [30, с. 356].

Формування асортиментної політики підприємства спрямоване на найбільш повне задоволення попиту споживачів та забезпечення умов для прибуткової діяльності підприємства.

Підбір, планування та регулювання асортименту товарів базується на таких принципах:

- відповідності структури попиту споживачів діяльності підприємства;
- комплексності задоволення попиту споживачів у межах вибраної ніші сегмента споживчого ринку;
- забезпечення потрібної широти, глибини та сталості асортименту;
- забезпечення умов для отримання цільового розміру прибутку.

Урахування першого принципу передбачає, що розробка асортиментної політики підприємства повинна базуватися на матеріалах вивчення попиту, як задоволеного, так і незадоволеного, та того, що формується. Тільки відповідність між структурою товарообороту та структурою попиту забезпечує успішну реалізацію товарів.

Необхідність комплексного задоволення попиту споживачів обумовлюється потребою забезпечення високої якості торговельного обслуговування, створення умов для скорочення часу покупців на пошук товарів та здійснення покупки.

Формування асортименту товарів, що реалізуються торговим підприємством передбачає проведення таких етапів роботи [30, с. 361]:

1. Визначення переліку основних груп та підгруп товарів, що реалізуються, виходячи з обраної товарної спеціалізації підприємства та потреб його потенційних споживачів.
2. Розподілу окремих груп та підгруп товарів між споживчими комплексами постійного та сезонного характеру. При проведенні цієї роботи слід врахувати розмір торгової площі підприємств, а також спеціалізацію

підприємств-конкурентів, розташованих у районі діяльності цього підприємства, особливо вузькоспеціалізованого.

3. Визначення кількості видів та різновидів товарів у межах окремих споживчих комплексів, тобто глибини товарного асортименту. Основою для проведення цієї роботи є розмір торгової площі та стан пропозиції товарів на регіональному споживчому ринку.

4. Розробка конкретного асортиментного переліку товарів, що пропонуються до реалізації контингенту покупців, який обслуговує підприємство.

Основою розробки асортиментного переліку товарів є матеріали, вивчення попиту та аналіз обігу товарних запасів з окремих видів та різновидів товарів.

Розроблений асортиментний перелік є стандартом ширини та глибини асортименту товарів та використовується в якості нормативного документа при проведенні комерційної діяльності з закупівлі товарів та планування структури товарообороту підприємства.

Сучасна асортиментна політика організацій вимагає включення в асортиментну модель магазину товарів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. Такий підхід дозволяє забезпечувати організації відносно стійкі обсяги продажів і стабільне становище на ринку.

Суто принципові аспекти формування асортименту, на думку Л. Попової, О.Прядко можуть також зводитися до наступного [75, с. 39]:

- визначення потреб споживачів;
- оцінка товарів-конкурентів; оцінка торговельного асортименту;
- рішення щодо товарів, які треба включити або виключити з асортименту;
- розгляд питання про введення на ринок оновлених чи удосконалених товарів;
- розробка специфікацій нових чи удосконалених товарів;
- тестування затребуваності товарів;

- управління асортиментом.

На *рис. 1.4* показані етапи розробки (формування) асортиментної політики торговельного підприємства.

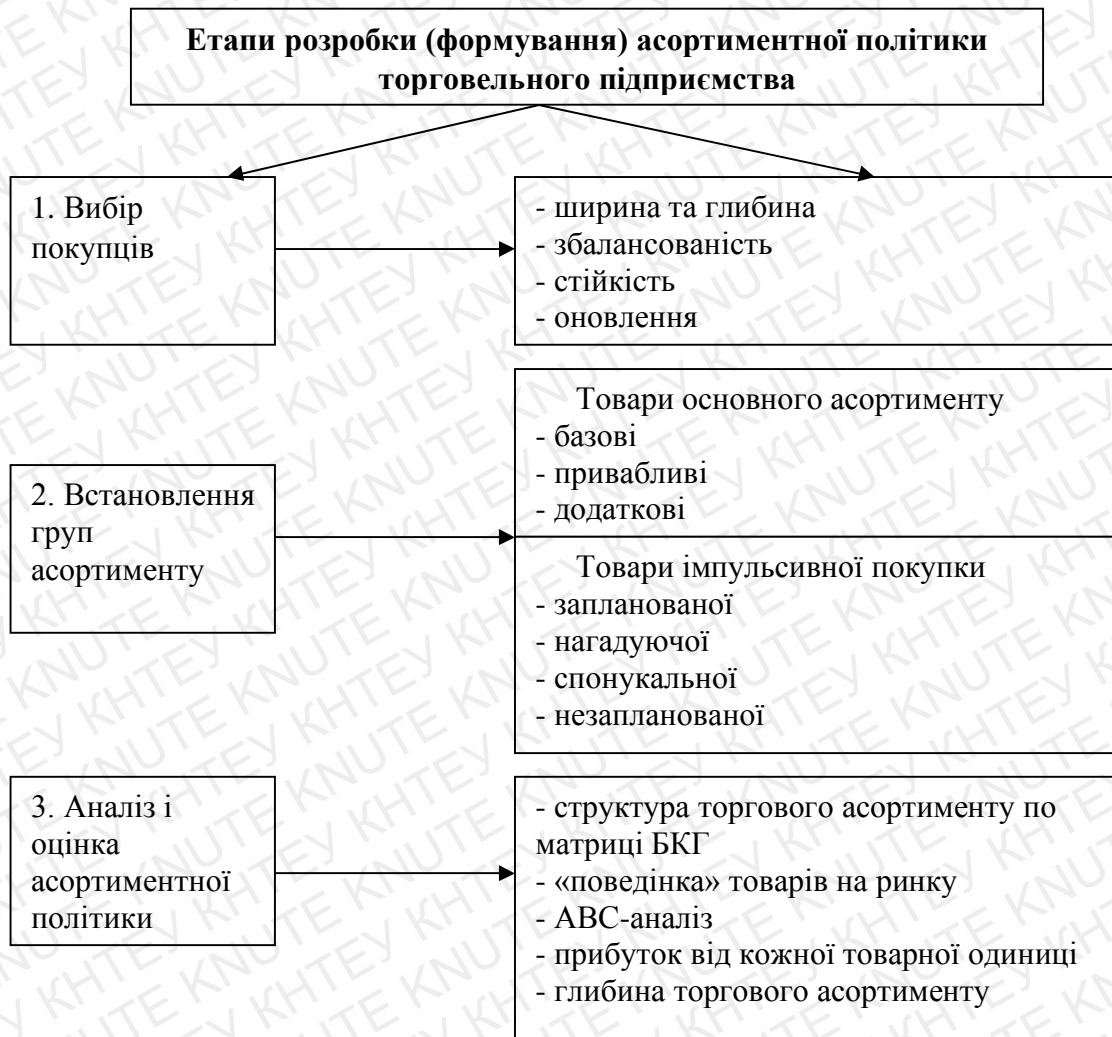


Рис. 1.4 Етапи розробки (формування) асортиментної політики торговельного підприємства

Джерело: складено автором самостійно на основі [75, с. 39]

Деталізуючи *рис. 1.4* зазначимо, що глибина і широта асортименту повинні відповідати прийнятій асортиментній політиці, яка орієнтована на вимоги конкретного сегмента ринку. Широкий асортимент дозволяє орієнтуватися на різні вимоги споживачів і стимулювати здійснення покупок в одному місці. Разом з тим, він вимагає вкладення додаткових фінансових коштів в різні товарні групи і підгрупи. Глибокий асортимент може

задовольняти потреби різних купівельних сегментів по одному товару; максимально використовувати торгові площі; перешкоджати появі конкурентів; пропонувати діапазон цін. Однак він збільшує витрати на підтримку запасів і може ускладнювати співставлення і вибір товару.

Сучасне управління асортиментом в магазинах великих форматів (супермаркет, універсам, гіпермаркет) включає в себе наступні види робіт:

- 1) загальний аналіз початкового стану асортименту;
- 2) виявлення товарних позицій, що відволікають ресурси магазину.

З цією метою використовують певну систему показників:

- оборотність товарів;
- товарообіг, який припадає на 1 м² викладки товарів;
- прибуток, що припадає на 1 гривню товарообігу по одній товарній позиції або торговій марці;
- відбір товарів-лідерів попиту і виявлення аутсайдерів по рентабельності і оборотності продажів;
- планування заходів щодо поліпшення структури пропонованого асортименту, оптимізація розміщення товарів у торговому залі і їх викладка.

Рекомендується формувати порівнянний асортимент виходячи з співвідношень між запропонованими асортиментними групами з погляду спільності груп споживачів, джерел товаропостачання і діапазону цін. Він дозволяє організації створювати міцний імідж і забезпечувати стабільні відносини з постачальниками. Однак надмірна обмеженість асортименту може зробити підприємство вразливим по відношенню до зовнішнього середовища, коливань у поставках, конкурентів.

Одні торговельні підприємства торгують вузьким за широтою і дрібним по глибині асортиментом. При цьому реалізуються виключно ходові, популярні і товари, які «швидко обертаються». Така політика дозволяє оптимізувати вкладення грошових коштів в товарні запаси, прискоривши їх оборотність.

Визначивши цільову спрямованість і передумови, в яких ті чи інші цілі будуть доречними, необхідно забезпечити їхню реалізацію певним методичним інструментарієм.

Більшість дослідників схильні до перелічення основних методів планування (формування) асортименту без ув'язування з цілями не тільки асортиментної політики, а й розвитку підприємства взагалі. Наприклад, Т.Н. Парамонова, І.Н. Красюк надають лише описову характеристику методам: АВС-аналізу, формуванню асортименту «з урахуванням його вікової структури» (фактично – на основі стадії життєвого циклу товарів), формуванню асортименту «з урахуванням поведінки товарів на ринку» (фактично – залежно від внеску в обсяг продажів), аналізу прибутковості товарних одиниць, матричним методам (матриці БКГ, «глибина-ширина» тощо)»[70, с. 94].

Різні варіанти матричних методів позиціонування товарів з метою формування на його основі більш ефективної асортиментної політики досліджено: О.В. Одинцовою – матриця «Маркон» для формування висновків щодо розвитку та удосконалення продукції; Є.М. Голубковим, О.В. Пігуною, І. В. Осиповою, І. М. Синєвою – матриця «конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу» О.М. Германчуком – модифікована для рівня товарного портфеля матриця Мак-Кінсі «конкурентоспроможність товару – його привабливість для покупця». Хоча безперечною перевагою матричних методів є їхня стратегічна спрямованість і орієнтація на споживчі переваги, основним недоліком є відсутність системного взаємозв'язку між різними напрямками оцінки через обмеженнями лише двома критеріями.

Таким чином, методика розробки асортиментної політики підприємства є комплексним заходом, в структурі якого грамотний підбір, планування, регулювання та контроль ефективності сформованого асортименту.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1 Аналіз дослідження ринку роздрібної торгівлі в Україні

Роздрібна торгівля (рітейл) являється однією з найбільших і найдинамічніших галузей української економіки, в якій задіяні близько 5 млн. чол. [76].

Найбільші позиції в структурі вітчизняного товарообігу за даними за 2017 року виглядали наступним чином (рис. 2.1): алкогольні напої і пиво - 7,8%; верхній одяг - 7,2%; бензини автомобільні - 6,6%; автомобілі легкові - 6,2%; продукти з м'яса - 3,9%; м'ясо тварин та свійської птиці - 3,5%; фармацевтичні, медичні та ортопедичні товари - 3,4%; кондитерські вироби - 3,3%; взуття шкіряне - 2,5%; хліб і хлібобулочні вироби - 2,2%.

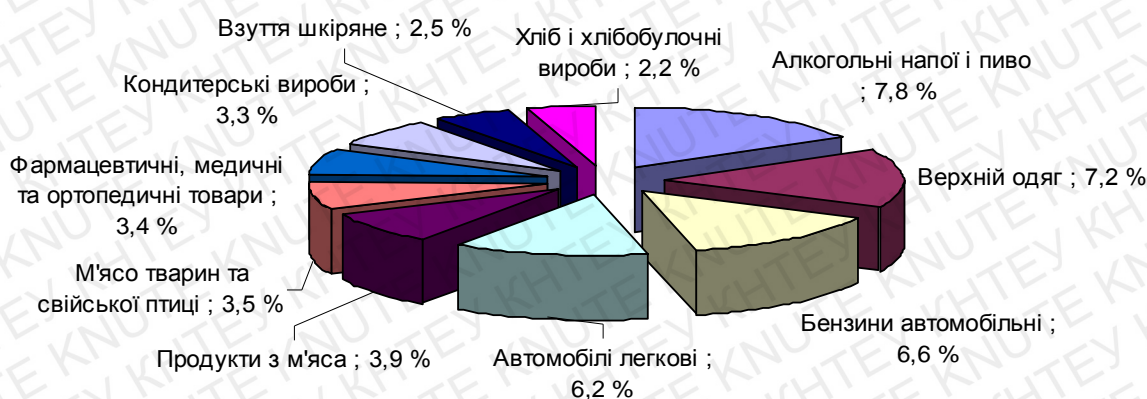


Рис. 2.1 Найбільші позиції в структурі вітчизняного товарообігу за даними за 2017 року, (%) [76]

За офіційними даними Державної служби статистики України обіг роздрібної торгівлі в Україні в січні-травні 2018 року зріс на 6,1% порівняно з аналогічним періодом 2017 року (в порівнянних цінах) — до 354,443 млрд грн. [76].

У регіональному розрізі торгова мережа підприємств роздрібної торгівлі, основним видом економічної діяльності яких є роздрібна торгівля за видами економічної діяльності по регіонах на 1 січня 2018 року представлено у *Додатку Б.1*.

Як свідчать дані із *Додатку Б.1* найбільша кількість суб'єктів-підприємств роздрібної торгівлі зафіксована у м. Києві (3924 од.), Харківській області (3183 од.), Львівській області (3066 од.), Дніпропетровській області (3007 од.), Одеській області (2239 од.), Київській області (2493 од.).

Щодо регіонального зрізу, то найбільше обіг роздрібної торгівлі зріс у Луганській (на 24,6% - до 3,1 млрд грн), Полтавській (на 10,2% - до 11,56 млрд грн), Вінницькій (на 9,8% - до 9,53 млрд грн) і Донецькій (на 9,7% - до 10,55 млрд грн) областях.

Найменше зростання роздрібного товарообігу в січні-травні 2018 року було зафіксовано у Чернівецькій та Харківській областях (на 0,9% - до 5,5 млрд грн і на 2,2% - до 28,1 млрд грн відповідно).

При цьому зниження не зафіксовано в жодній області. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств, які здійснюють діяльність із роздрібною торгівлю, в січні-травні 2018 року становив 254,8 млрд грн, що на 5,7% більше показника за січень-травень 2017 року. Як повідомляв УНІАН, обіг роздрібною торгівлю в 2017 році зріс на 8,8% порівняно з 2016 роком (у порівнянних цінах) - до 816,553 млрд грн. [80].

При чому за 2017 рік кількість роздрібних торгових точок скоротилося майже на 20%. За останній рік в Україні серйозно скоротилася мережа об'єктів роздрібною торгівлю – магазинів, кіосків і автозаправних станцій. Такий висновок дозволяють зробити дані Укрстату про чисельність підприємств, які вказали роздрібну торгівлю основним видом своєї діяльності.

Так, якщо на 1 січня 2017 року Україні налічувалося 38 439 магазинів, то станом на 1 січня 2018-го їх було вже 32 662, або на 15% менше. Кіосків рік тому було майже 4,5 тис. – залишилося 2854, тобто на 38% менше.

Сумарно на 1 січня 2017 року Україні налічувалося 49,3 тис. об'єктів роздрібною торгівлі, а через рік залишилося 32,6 тис. Тобто за рік закрилася приблизно кожна п'ята торгова точка. Роком раніше, з 2016 до 2017 року, загальна кількість об'єктів роздрібною торгівлі зменшилася менш ніж на 1%: від 49 587 до 49 326 одиниць. З 2015-го по 2016-й скорочення теж було невеликим: всього на сто одиниць.

Регіональна структура роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі у січні-серпні 2018 р. представлена у *Додатку Б.2*.

Як видно із даних *Додатку Б.2* лідируючі позиції займають м. Київ (95422,2 млн. грн.), такі області, як Дніпропетровська (40805,0 млн. грн.), Одеська (33086,9 млн. грн.), Харківська (32488,1 млн. грн.), Київська (32091,9 млн. грн.) та Львівська (26466,7 млн. грн.).

Детальну інформацію щодо регіональної структури роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі представлено у *Додатку Б.3*.

За даними Державної служби статистики України, на тисячу жителів сьогодні припадає близько 165 кв. м площі, на якій дійсно ведеться торгівля. (Загальна площа магазинів і кіосків становить 7 млн 30 тис. кв. м). Це втричі менше, ніж передбачено нормативом (423 кв. м. торгових площ, в т. ч. 169 кв. м – відведених під торгівлю товарами повсякденного попиту і 254 кв. м – під торгівлю непродовольчими товарами) [76].

ТОП-10 торговельних мереж у розрізі сумарної торговельної площі, в яких здійснювався у роздріб продаж товарів та продуктів першої необхідності виглядали наступним чином: Fozzy Group, ТОВ «АТБ-маркет», Metro Cash & Carry Україна, ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «Таврія В», ПП «Таврія Плюс», ПрАТ Фуршет, ПрАТ «Ритейл груп», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «ЕКО», ТОВ «Омега» (*Додаток Б.4*).

Найбільш доходною з них звично стала АТБ. На другому місці – Фоззі-фуд (мережа Сільпо), на третьому – Епіцентр К. Найбільше представників продуктового ритейлу – рівно половина всіх компаній роздрібної торгівлі – 11. Три відносяться до ритейлерів техніки і електроніки, по два представника делегували сегменти «food» і DIY, по одному – логістика, fashion, e-commerce і drogerie.

Беручи до уваги дані *Додатку Б.5* варто відмітити, що відсотках найбільше зросли доходи Comfy – ритейлер зміг заробити в півтора рази більше, ніж в 2016-м, +52,5%. АТБ продовжує нарощувати темпи зростання виручки: в 2017-му компанія збільшила виторг на 37%, тоді як в 2016-му зростання становило 25%, а в 2015-му – 19%. Також прискорилося мережа EVA: +36,4 до обороту в минулому році в порівнянні з +25% в 2016-м. А ось Novus, навпаки, сповільнився – після ривка в 2016-м, коли виручка виросла відразу на 84% за рахунок відкриття багатьох нових об'єктів, в минулому році мережа обмежилася порівняно скромними +30,8%.

Цікаво, що один з флагманів української продуктового роздробу – Сільпо – вже кілька років помітно відстає від конкурентів за темпами зростання доходів. У минулому році оборот компанії виріс на 21,5%, а в 2016-му навіть скоротився на 1% в порівнянні з 2015-м. [92].

Досить цікавим буде простежити, які саме компанії відзначились за темпами зростання прибутку. На думку експертів, це наступні (*табл. 2.1*).

Таблиця 2.1

**ТОП-торговельних мереж за темпами зростання прибутку
2016-2017 рр. (%)**

Компанія	Сфера діяльності	Прибуток, мрд. грн. 2016 р.	Прибуток, мрд. грн. 2017 р.	Зміни, %
МТІ (ТМ Intertop)	Fashion	130	204	56,9
АТБ-груп	FMCG	1605	2304	43,6
Комфі	BT	43	61	41,9
Ашан Україна	FMCG	203	264	30,0
Епіцентр-К	DIY	2434	2840	16,7

Джерело: складено автором самостійно на основі [92]

В цілому тенденція така, що лідери й надалі будуть намагатися все більше відірватися від середньої групи, в той час як частина мереж буде змушена пригальмувати свій розвиток у міру своєї неконкурентоспроможності. Більш детальна товарна структура роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі (за підсумками 2017 р.) представлена у *Додатку Б.6*.

Тож, розглянувши поточні тенденції ринку роздрібною торгівлі в Україні варто відмітити, що серед основних трендів, на які варто звернути увагу компаніям в майбутньому — це зростання важливості клієнтських вражень, збільшення використання штучного інтелекту в процесі комунікації компаній зі споживачами, а також зменшення значущості ціни при ухваленні рішення про покупку. Згідно з прогнозами KPMG [36], клієнтські враження будуть домінувати над цінами і продуктами, і стануть основою диференціатора брендів до 2020 року. Тому в 2018 році компанії будуть стратегічно націлені на управління клієнтськими враженнями за допомогою використання цифрових технологій, які будуть поєднуватися з традиційними способами взаємодії з клієнтами.

У 2018-2019 рр. році продовжиться тренд застосування штучного інтелекту. Використання чат-ботів стане більш поширеним при обслуговуванні клієнтів, а також при розробці рекомендацій по покупці. Відбуватиметься зростання кількості голосових інтерфейсів на базі штучного інтелекту і голосових помічників. Роздрібні продавці зможуть задіяти також технологію для відповідей на типові запитання з боку клієнтів. Також будуть доповнювати традиційну клієнтську підтримку шопінгу за допомогою чату або голосу.

За офіційними прогнозами таких експертних платформ, як Nakopo щоденні витрати на місяць на користувача в українських Інтернет-магазинах до 2020 року складуть \$ 14,2 (для порівняння - в 2012-му цей показник становив \$ 6,62). Сукупний обсяг витрат в цифровому рітейлі для України в

2025 році складе \$ 5,4 млрд, у той час як ще десять років тому цей показник досягав \$ 17,9 [99].

Застосування штучного інтелекту також дозволить надавати клієнтам персоналізоване обслуговування на всіх етапах циклу покупки. В цілому, досить ймовірно, що до 2020 року 85% взаємодії з клієнтами буде відбуватися без участі людини. Офлайн-супермаркети, відкриття магазинів «без касирів» — міцно увійдуть в Україну до 2020 року.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів супермаркет «Сільпо» — це магазин самообслуговування, асортимент якого налічує до 20 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів залежно від величини торгової площі магазину. Частка продовольчих товарів становить близько 80%. Середня торгова площа супермаркету - 1 440 кв. м.

Цілями діяльності мережі супермаркетів «Сільпо», зокрема і досліджуваного супермаркету, є здійснення торговельної, комерційної, виробничої, науково-дослідної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб. Підприємству надано право здійснювати такі види діяльності :

- торговельна діяльність у сфері роздрібної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- консультаційні послуги;
- комерційна, маркетингова, посередницька діяльність;
- складські послуги.

Мережа представлена в регіонах: Україна: Київ, Одеса, Бориспіль, Вінниця, Біла Церква, Овідіополь, Дніпропетровськ, Дніпропрудний,

Дрогобич, Запаріжжя, Івано-Франківськ, Кременчук, Керч, Кривий Ріг, Миколаїв, Рівне, Тернопіль, Львів, Луцьк, Ужгород, Харків, Хмельницький, Херсон, Харцизьк, Хмельницьк, Черкаси, Чернівці

Середній оборот ТОВ «СІЛЬПО ФУД» на місяць – приблизно 9,5 млн. грн. Підприємство групи Фоззі-Фуд успішно конкурує із такими торговельними мережами, як АТБ-груп, Ашан Україна, Метро та ін.

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО ФУД» представлена в *Додатку В.1*.

Організаційна структура управління супермаркету (*Додаток В.1*) є наступною: ТОВ «СІЛЬПО ФУД» очолює управляючий, йому підпорядковані 4 а завідуючих відділами.

Основні функціональні напрямки:

- сервіс – відділ каси, спеціаліст по комплексному обслуговуванню;
- стелажна торгівля – відділ стелажної торгівлі, відділ товарного обліку;
- свіжі продукти – відділ свіжих овочів, молочна продукція, хліб, відділ кулінарії.

Спираючись на дані фінансових звітностей зазначимо, що діяльність підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є прибутковою та успішною.

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО ФУД»
за 2015 – 2017 р. (тис. грн.)**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Темпи зростання 2017/2015	
				тис.грн.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	94389,2	134616,2	111833,6	17444,4	18,48
Разом чисті доходи	96334,7	136296,1	118956,0	22621,3	23,48
Собівартість реалізованої продукції	74303,3	103096,8	85584,7	11281,4	15,18
Разом витрати	3123,5	5874,5	7856,4	2143,8	23,07
Фінансовий результат до оподаткування	4388,9	6410,3	8356,5	3967,6	90,4
Податок на прибуток	885,0	926,1	1022,0	137,0	15,4
Чистий прибуток	3503,9	5484,2	7334,5	3830,6	109,32

Чистий прибуток ТОВ «СІЛЬПО ФУД» у 2017 р. становив 7334,5 тис. грн., що на 3830,6 тис. грн. більше, ніж у 2016 р. Порівняно із 2015 р. чистий прибуток зріс на 3830,6 тис. грн. майже удвічі, що пов'язано передусім із суттєвим збільшенням об'ємів реалізації та роботою із новими партнерами.

ТОВ «СІЛЬПО ФУД» продовжило розвивати логістику. Для забезпечення подальшого зростання мережі магазинів «Сільпо» ввело в експлуатацію ще 22 тис. кв.м складських площ. Вони включають в себе власне овочесховище площею 6 786 кв.м і пакувальну лінію, які компанія запустила згодом раніше.

Можна для порівняння сказати, що усі перелічені вище компанії-конкуренти також здійснюють досить ефективно свою підприємницьку діяльність на ринку України, навіть у кризові часи.

На структуру та динаміку продажів ТОВ «СІЛЬПО ФУД» перш за все впливає регіональний аспект. Так, наприклад, найбільша кількість продукції спецій реалізується по Київській, Дніпропетровській, Харківській, Одеській, Житомирській областях.

Звісно, на динаміку та структуру продажів продукції ТОВ «СІЛЬПО ФУД» впливає також і показник сезонності. У зимній період люди більше споживають ковбас, більше приправленої їжі, а ніж у літку. Виробники ковбас більше закупають сировини. У літній сезон – це фрукти, напої, тобто більш «легка» їжа.

У місяць ТОВ «СІЛЬПО ФУД» виконує понад 1000 поставок для роздрібною торгівлі продуктами харчування, боєнь і ковбасних виробів, м'ясної і харчової промисловості, а також підприємств громадського харчування і громадського харчування клієнтів - більш ніж в 50 підприємств України.

Як свідчать дані *табл. 2.2* та *Додатку В.2* фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є задовільним на даний момент. Але варто сказати про деякі фактори, які можуть змінити ситуацію та вплинути на попит продукції та динаміку продажів.

Для такого торговельного підприємства, як ТОВ «СІЛЬПО ФУД» доцільними є аналіз даних щодо рентабельності продажів (R_{рп}), рентабельності капіталу (R_к) та рентабельності власного капіталу (R_{ск}) (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Показники рентабельності підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД»,
2015-2017 р.**

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2015 р.	
				(+/-)	(%)
Рентабельність продажів (R _{рп})	3,84	4,51	5,15	1,31	34,11
Рентабельність капіталу (R _к)	6,21	7,45	8,01	1,8	28,99
Рентабельності власного капіталу (R _{ск})	35,4	37,7	41,2	5,8	16,38

Деталізуючи дані табл. 2.3 зазначимо, що рентабельність продажів (R_{рп}) відображає прибутковість вкладень ТОВ «СІЛЬПО ФУД», тобто частку прибутку в 1 грн. продажів. Підприємство вважається низькорентабельним, якщо R_{рп} знаходиться в межах 1 ? 5%, середньорентабельним при R_{рп} 5 ? 20% і високорентабельним при R_{рп} 20 ? 30%.

Рентабельність капіталу (R_к) характеризує ефективність використання активів підприємства для інвесторів. Підприємство ТОВ «СІЛЬПО ФУД» вважається достатньо рентабельним.

Рентабельність власного капіталу (R_{ск}) показує кількість одиниць прибутку, що припадають на одиницю власного капіталу підприємства. Коефіцієнти рентабельності власного капіталу (R_{ск}) ТОВ «СІЛЬПО ФУД» відповідно 35,4 в 2015 р., 37,7 в 2016 р. та 41,2 в 2017 р.

Підвищення коефіцієнтів свідчить про високо ефективну роботу підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

За результатами табл. 2.3 можна зробити висновок про те, що власний канал збуту підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» працював ефективно. Прямий збут (канал товароруку нульового рівня) не передбачає наявності посередників, продаж здійснюється безпосередньо споживачам на основі

прямих контактів — через власну торговельну мережу. Співвідношення чистого прибутку до об'єму продажів (%) становило у 2015 р. – 3,71 %; у 2016 р. – 4,07 %; у 2017 р. – 6,55 %. Оцінка прибутковості власного каналу збуту підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД», 2017 р. (тис. грн.) представлена у *Додатку В.3*.

Як свідчать результати *Додатку В.3* показники за напрямом «якості і розвитку персоналу» підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» у 2017 р. значно кращі попередніх років. Окремо слід вказати на ситуацію із плинністю кадрів, яка за три роки становить 5 %, що пояснюється незадовільним рівнем оплати праці та перевищеним навантаженням на 1 працівника як відділу збуту, так і інших цехових працівників.

Добре обладнане торгове приміщення, дорогі системи управління бізнес-процесом — важливі елементи основного капіталу ТОВ «СІЛЬПО ФУД», але не вирішальні. За великим рахунком, справжнім капіталом стає інтелектуальний і творчий потенціал колективу. Підбір співробітників — завдання не менш важливе і складне, ніж поповнення фінансових активів.

Окрему роль в успіху відіграє персонал підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» (*табл. 2.4*).

Таблиця 2.4

Показники оцінки «якості і розвитку персоналу» підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за 2015-2017 рр.

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2015 р.	
				тис.грн.	%
Частка кваліфікованого персоналу (%)	68,5	71,5	75,5	7,0	10,2
Частка витрат на навчання працівників (%)	17,0	15,5	17,5	0,5	2,9
Рівень віддачі інвестицій в навчання працівників (к)	0,7	0,8	0,9	0,2	28,5
Коефіцієнт плинності кадрів (к)	0,02	0,01	0,05	0,03	15,0
Кількість виконаної конкретної роботи на 1 працівника (шт. / люд)	12	15	17	5,0	41,7

Таким чином, на сьогоднішній день підприємство ТОВ «СІЛЬПО ФУД» займає стійкі позиції на ринку України, конкуруючи із такими потужними мережами, як АТБ-груп, Ашан Україна, Метро, Фудком, Еко-Маркет та ін.

Ринок продуктового ритейлу чекають подальші трансформації, адже конкуренція на ринку ритейлу в Україні не рівномірна. Практика поглинань в українському ритейлі останніх років показує, що ставка багатьох гравців на капіталізацію бізнесу не виправдала себе. Багато торгових мереж не в змозі далі повноцінно обслуговувати свої борги і повинні будуть піти з ринку. Тож, можна бути впевненими, що посилять свою присутність найбільші роздрібні мережі, такі як АТБ-груп, Сільпо та Ашан Україна.

2.3 Аналіз та оцінка ефективності управління товарним асортиментом

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО ФУД» управляє мережею продовольчих магазинів, важливий показник діяльності яких — оборотність товару. Фактично асортимент «Сільпо» формується споживчим попитом. Аналізуючи зміни асортименту і обсягу продажів за 2017 р. можна відзначити перерозподіл часток цінових сегментів в структурі товарообігу.

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО ФУД» пропонує наступний асортимент товарів власного імпорту: алкогольні напої ТМ «Тіні», «Tosti», Fortulla, Італія; оливкова олія; кава ТМ Pellini, Італія; чай ТМ Basilur; кондитерські вироби ТМ Jules Destrooper, Starbrook Airlines, Бельгія; молочні десерти ТМ Goshua.

У супермаркетах «Сільпо» гідний асортимент найбільш популярних товарів представляється за оптимально низькими цінами.

Окремо варто зазначити, що у супермаркетах «Сільпо» працює мережа власних кондитерських цехів. Присутність власного кондитерського

цеху дозволяє пропонувати покупцям широкий асортимент тортів, тістечок, рулетів. Регулярно відслідковується уподобання споживачів і збільшується асортимент за рахунок введення новинок. Дуже популярною серед постійних покупців є послуга замовлення святкових тортів на особливі події.

В мережі супермаркетів «Сільпо» працюють власні пекарні. Продукція виробляється безпосередньо у місцях продажу за спеціальною рецептурою і продається виключно в мережі супермаркетів. Власні пекарні «Сільпо» можуть на замовлення виготовити будь-яку продукцію, яка до вподоби споживачам. Постійні покупці супермаркету вже гідно оцінили високу якість та широкий асортимент продукції, що випікається у власних пекарнях, адже частина асортименту виробляється за французькими технологіями із залученням закордонних спеціалістів. У планах пекарень – новинки в асортименті та збільшення кількості власних пекарних цехів в мережі супермаркетів «Сільпо».

Товарну структуру роздрібногo товарообороту підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» по продовольчій групі товарів представлено у *Додатку Г.1*. Як свідчать дані *Додатку Г.1* роздрібний товарооборот ТОВ «СІЛЬПО ФУД» по продовольчій групі товарів за 2015-2017 рр. досить стійкий. В середньому, за три роки «Сільпо» вдалося збільшити товарооборот по продовольчій групі товарів на 12647,3 тис. грн. або на 18,48%.

Графічно питому вагу кожної товарної позиції у загальному переліку продукції підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» представлено у *Додатку Г.2*.

Як видно із інформації *Додатку Г.2* ТОП- позиції: вироби макаронні та борошняні кондитерські (3,4%), молоко та молокопродукти (3,4%), м'ясо та птиця свіжі та заморожені (3,2%), а також м'ясо копчене, солоне та ковбасні вироби (3,0%), чай,кава, какао та прянощі (2,9%).

Непродовольчі товари задовольняють найрізноманітніші потреби — від використання предметів особистої гігієни до кормів для тварин та ін.

Асортимент непродовольчих товарів не настільки широкий в ТОВ «СІЛЬПО ФУД», адже акцент робиться здебільшого на продовольчу групу (72,5%).

Товарну структуру роздрібного товарообороту підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» по непродовольчій групі товарів представлено у *Додатку Г.3*.

Як свідчать дані *Додатку Г.3* роздрібний товарооборот ТОВ «СІЛЬПО ФУД» по непродовольчій групі товарів за 2015-2017 рр. також досить стійкий. В середньому, за три роки «Сільпо» вдалося збільшити товарооборот по непродовольчій групі товарів на 4797,1 тис. грн. або на 18,08 %. Графічно питому вагу кожної товарної позиції у загальному переліку продукції підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» представлено у *Додатку Г.4*.

Дані *Додатку Г.4* свідчать, що ТОП- позиції наступні: канцелярські товари (2,7%), парфумерно-косметичні товари (2,5%), ігри та іграшки (2,4%), товари культурного призначення (2,2%), одяг та білизна з тканин (2,0%).

Нинішня ситуація відкриває для формату, в якому працює мережа «СІЛЬПО ФУД» хороші умови для подальшого розвитку. Так, поведінка споживачів в 2016-2017 рр. є дещо схожою з поведінкою в кризові 2008-2009 рр. Покупці віддавали перевагу більш «ходовим» продуктам харчування недорогого цінового сегменту. Відмінністю 2016-2017 рр. для непродовольчого роздробу стало прагнення здобувати дешевше он-лайн.

Зараз всі торговельні мережі конкурують один з одним в дисконтному полі. Різниця лише в тому, що в «дискаунтері» (на зразок АТБ) політика низьких цін поширюється на всі товари, а в гіпер- і супермаркетах - лише на окремі групи товарів, що входять в акційну пропозицію. У цій «гонці» дискаунтери виграють апріорі, так як націлені на економію витрат.

Оперативна робота по організації управління асортиментом продукції (послуг), їх збуту та складуванню здійснюється єдиним

відділом — комерційним відділом. Структура комерційного відділу підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» представлена на *рис. 2.2*.



Рис. 2.2 Структура відділу торговельного обліку та комерції підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Асортимент в «Сільпо» переглядається 1 раз на квартал.

Розглянемо особливості управління асортиментом продукції ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

Передусім варто відмітити, що із метою формування оптимального асортименту на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО ФУД» проводяться власні маркетингові дослідження щодо структури споживчих витрат на продукти харчування відповідно до мінімального набору із врахуванням ІСЦ (індексу споживчих цін) (*Додаток М*).

Індекс споживчих цін, ІСЦ (Consumer price index, CPI) — це індекс цін, який розраховується для певної групи товарів та послуг, що визначають склад споживчого кошика одного жителя країни і розраховується за певний період часу [33].

Широта асортименту ТОВ «СІЛЬПО ФУД» представлена відповідною кількістю груп і підгруп продуктів, товарів, які включені в асортимент супер- та гіпермаркетів «Сільпо». За їх питомою вагою в товарообігу і запасах розрізняють різного рівня асортиментну структуру.

Щодо глибини асортименту ТОВ «СІЛЬПО ФУД» то вона представлена достатньо великою кількістю продукції на один артикул товару, кількість продукції в одній асортиментній групі. Характеристика ширини та глибини асортименту продукції ТОВ «СІЛЬПО» (продовольча група + непродовольча група) здійснена для зручності по 12 великим групам.

Більш повну інформацію щодо глибини на ширини асортименту ТОВ «СІЛЬПО ФУД» представимо у *Додатку Г.5* Всього асортимент продукції складає близько 1,5 тис. од – «глибина», та 20 тис. од. – «ширина».

Таким чином, як свідчать дані *Додатку Г.5* ширина асортименту за три роки зростає на 50%.

Серед причин зростання асортименту продукції ТОВ «СІЛЬПО ФУД» варто відмітити такі, як зростання попиту на певні категорії товарів; появи на ринку нових виробників даного товару; розвиток «Сільпо», зокрема його перехід до більш великому формату.

За інформацією *Додатку Г.6* найвище значення коефіцієнту оновлення асортименту продукції ТОВ «СІЛЬПО ФУД» було в 2016 році. Найбільшою стабільністю оновлення асортименту характеризуються смако-ароматичні композиції, комбіновані м'ясні (рибні) продукти та ароматизатори, декоративні спеції. Це пов'язано перш за все з чітким асортиментом даної групи продукції, оновлення якої відбувається за принципом появи інноваційних видів продукції. По інших групам продукції оновлення асортименту здійснюється в міру запитів ринку та споживачів, а не тенденцій їх наявності у виробників.

За аналізований період 2015-2017 р. всього здійснено рекламаций по неякісній продукції – 15, по неякісному виконанню послуг постачання – 5.

Як правило, кількість рекламаций продукції ТОВ «СІЛЬПО ФУД» по виконанню замовлень найбільша у 3-4 кварталі (місяці з червень по грудень). Це пов'язано з активізацією як підприємницької діяльності, так і споживчого попиту серед юридичних та фізичних осіб. 2 квартал (місяці квітень, травень, червень) - це період спаду попиту. Сума повернень по продукції значно меншає із кожним роком у міру більш прискіпливої політики закупівель та діалогу із постачальниками. Вимога про усунення недоліків та відшкодуванні збитків задовольнялася поверненням коштів протягом 14 днів.

Отже, маємо констатувати факт, що в цілому політика управління асортиментом продукції ТОВ «СІЛЬПО ФУД» здійснюється на належному рівні, але надалі з метою утримання лідерських позицій та освоєння нових сегментів необхідно працювати над удосконаленням управління асортиментною політикою та здійснювати пошук резервів якомога повнішої реалізації свого потенціалу як торговельної компанії на ринку ритейлу в Україні.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення процесу формування асортименту товарів на підприємстві

Головними вимогами функціонування підприємств в умовах ринкової економіки є беззбитковість господарської діяльності, відшкодування витрат власними доходами і забезпечення в певних розмірах прибутковості, рентабельності господарювання. Для досягнення цієї мети підприємство повинне забезпечити попит і конкурентоспроможність своїх товарів і послуг.

На сьогоднішній день помітна частина українських виробників, зважаючи на потяг українців до здорового способу життя, починають поступово відходити від шкідливих нових технологій, і все більше обирати та створювати екологічно чистий продукт. Український покупець все частіше замислюється про збереження і підтримку здоров'я. У зв'язку з цим змінюються його продуктові переваги. Очевидно, що з цієї причини змінюється асортиментна політика ритейлерів, загострюється проблема пошуку нових постачальників, ростуть транзакційні витрати торгових точок.

Багато виробників також продовжують акцентувати увагу на екологічності їх виробів, зокрема натуральності та корисливості, їх органічному поєднанні для надання виробам особливої смакової привабливості, передусім нешкідливості продукції для здоров'я. Адже, відомо, що надпис на етикетці «Еко», «Біо», «Органік» викликає довіру у покупця. При цьому покупцям пропонуються більш досконалі продукти: в преміальній упаковці, без глютамат натрію і тому подібні.

Вважаємо, що обґрунтування рішень в області управління асортиментом продукції підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» еко-профілю мають здійснюватися комплексно (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Обґрунтування рішень в області управління асортиментом продукції в ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Джерело: складено автором самостійно на основі [78]

Для початку оцінимо рівень попиту і пропозиції на українському ринку еко-продуктів, які категорії еко-продуктів користуються сьогодні найбільшим попитом, і з чим це пов'язано.

Передусім варто відмітити, що згідно результатів II-го Міжнародного Конгресу «Органічна Україна 2018», який відбувся в Одесі (15-16 Березня) внутрішній і зовнішній ринки органіки стрімко розвиваються [66].

Нині в Україні налічується 429 операторів органічного ринку, 294 із них — виробники, решта — трейдери, переробники, заготівельники так званих дикоросів. Попит постійно зростає. Однак споживачі відчувають брак достовірно екологічно безпечних продуктів харчування за прийнятними цінами. Ціни на імпортні аналоги часто завищені.

Сертифікований імпорт — це в основному бакалія, товари з тривалим терміном зберігання. Цікавіше для споживача так званий fresh-сегмент, і брак такої продукції весь час відчувається. Тут відкривається велике поле діяльності для вітчизняного еко-виробника та ритейлу. Активно розвиваються невеликі ферми, що виробляють продукцію по еко-стандартам, які торгують через Інтернет і мають постійних покупців і замовників.

Побачити еко-продукцію fresh-сегменту в мережах практично нереально саме через особливості логістики. З цієї ж причини виникають складнощі у ресторанах і кафе — не вистачає обсягу, асортименту, існують проблеми з логістикою. Тому систему співпраці ритейлу, HoReCa і ековиробників потрібно вибудовувати.

У той же час, перший упакований роздрібний товар — зелена органічна гречка — «прийшла» до покупця наприкінці 2007 року, у -2008-му 14 органічних магазинів реалізували 2000 одиниць одного виду продукції, в 2009-му — 36 продали 12 тис. одиниць трьох видів харчів, у 2010-му — 84 торгових точки запропонували 90 тис. одиниць шести видів продуктів, у 2014-му — 2000 розмістили на своїх полицях понад 630 тисяч одиниць 21 виду продукції. Загалом частка органічних продуктів на ринку України не перевищує 0,1% [79].

Варто згадати, що підприємство ТОВ «СІЛЬПО ФУД» пропонує наступний асортимент товарів власного імпорту: алкогольні напої ТМ «Тіні», «Tosti», Fortulla, Італія; оливкова олія; кава ТМ Pellini, Італія; чай ТМ Basilur; кондитерські вироби ТМ Jules Destroyer, Starbrook Airlines, Бельгія; молочні десерти ТМ Goshua.

Тож, мова має йти передусім про тісну співпрацю підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» із вітчизняним виробником еко-продукції, а також про налагодження власного імпорту еко-продуктів.

За інформацією Дослідного інституту органічного сільського господарства FiBL (Швейцарія), традиційними лідерами у світі за площами під органічними культурами є Австралія (22,7 млн га), Аргентина (3,1 млн га), США (2,0 млн га), Іспанія (2,0 млн га), Китай (1,6 млн га), Італія (1,5 млн га), Франція (1,4 млн га), Уругвай (1,3 млн га), Індія (1,2 млн га) та Німеччина (1,1 млн га) [79].

Щодо екологічного м'яса (органічного), то в Україні це ряд ферм, які є постачальниками та гарантують високу якість продуктів. Серед них, приміром, еко-ферма «Зелений Гай». При вигодовуванні тварин, фермери не

застосовують антибіотиків і біодобавок. Тварин годують пшеницею, ячменем, горохом, травою і іншими натуральними продуктами. Інше еко-фермерське господарство — «Кролікофф», яке є одним із найбільших в Україні, яке спеціалізується на вирощуванні кроликів. «Кролікофф» має сертифікат якості «Халяль», який підтверджує дотримання санітарних норм, виробляє м'ясну продукцію, напівкопчені і варену ковбаску, сардельки. Також варто назвати «ЕтноПродукт», українсько-швейцарське аграрне підприємство, що спеціалізується на виробництві м'ясних продуктів сучасним способом та технологіями.

У відповідність із сучасною класифікацією всі продукти харчування умовно поділяють на три великі групи [70, с. 154]:

- продукти масового споживання, при виготовленні яких використовуються традиційні технології і призначені для харчування основних груп населення;
- продукти функціонального харчування (натуральні харчові продукти, що містять велику кількість функціонального інгредієнта; традиційні харчові продукти, технологією виробництва яких передбачено зменшення впливу шкідливих для здоров'я компонентів; продукти, збагачені функціональними інгредієнтами);
- продукти лікувального і спеціалізованого харчування.

Експрес-опитування населення у віці 17-35 років в торгових мережах м. Києва, наприклад, показав, що якщо в 2016 році продукти функціонального харчування цікавили близько 9% покупців, то в 2017 році їх частка зросла до 12%. Ще більше покупців, пріоритети яких пов'язані з продуктами функціонального харчування серед осіб пенсійного віку (Додаток Д.1) [53].

На сьогоднішній день маркетинг вимагає набагато більшого, ніж просто створити та продати продукт/товар, який би задовольняв усі потреби клієнта, відповідним чином оцінити пропонований, а також забезпечити його доступність для цільових споживачів. Підприємство ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

постійно здійснює комунікацію зі своїми споживачами та клієнтами, а точніше не втрачає з ними зв'язок. При цьому в змісті всіх комунікацій не повинно бути нічого зайвого і випадкового, так як в протилежному випадку, підприємство ТОВ «СІЛЬПО ФУД» може отримати небезпеку зменшення прибутку через великі витрат на здійснення комунікації, через збитки, яких було завдано іміджу підприємства.

Виявимо основні фактори: сили (Strengths), слабкості (Weaknesses), можливості (Opportunities), загрози (Threats) для підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Визначення слабкостей, сил, можливостей і загроз ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - якісна реклама - достатня популярність, висока кваліфікація персоналу - контроль за якістю представленого асортименту - відомість бренду «Сільпо» підсилює конкурентні позиції на ринку ритейлу 	<ul style="list-style-type: none"> - персонал (висока плінність кадрів) - не завжди виправдана дифузія менеджменту та управління - неучасть персоналу в прийнятті рішень
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> - прогнозує зростання споживчого попиту - розширення асортименту за рахунок ведення додаткових «еко-груп» товарів - можливість покращення іміджу 	<ul style="list-style-type: none"> - уповільнення економічного зростання - політика держави, підсилення конкуренції, інфляція та зростанні податків - зниження довіри споживачів у разі посилення рекламаций

Джерело: складено автором самостійно на основі [100]

Деталізуючи інформацію, представлену у *табл. 3.1* варто відмітити, що ринок роздрібної торгівлі в регіонах зростає нерівномірно. Тому домінуюча стратегія середніх і великих мережевих ритейлерів — це зростання, можливо навіть на шкоду внутрішньої ефективності. Остання стане актуальною, коли ринок буде досить консолідований і поділений між основними гравцями.

Оскільки сьогодні все ритейлери розвивають магазини, орієнтовані на різні цільові аудиторії і різні умови здійснення покупок, то залучити покупця можна тільки при наявності конкурентних переваг, що визначають

конкурентоспроможність торгової мережі. До основних, на наш погляд, із боку підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» слід віднести:

- забезпечення належної якості реалізованих товарів;
- високий рівень культури обслуговування покупців;
- оптимальний рівень співвідношення «ціна-якість» товарів;
- раціональне розміщення торгових точок з урахуванням трафіку покупців;
- продаж продукції під власним торговим брендом;
- реалізація програм лояльності з метою залучення покупців;
- організація власного виробництва (м'ясні напівфабрикати, кондитерські цехи, салатне виробництво, овочевий цех і т.д.);
- наявність торгового бренду, якому довіряють споживачі.

Окрему роль, без сумніву, має справити продукція із позначкою Еко», «Біо», «Органік», яка суттєво підвищить інтерес до бренду «Сільпо».

Отже, враховуючи інформацію *рис. 3.1* та *табл. 3.1* ряд необхідних дій в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» мають зводитися до наступного:

- 1) визначення операційних маркетингових методів портфельного аналізу, які допоможуть максимізувати прибуток та потік грошових засобів (дослідження ринку, вивчення споживачів, конкурентів, попиту на окремі категорії продукції, у т.ч. введення по окремих категоріям еко-продукції тощо);
- 2) добір маркетингової інформації, яка необхідна фінансовій службі для аналізу асортименту продукції (динаміка продажів по категоріям продукції, по закупівельним підприємствам, по тижневим та місячним продажам; врахування фактору сезонності на попит та динаміку реалізації, а також стосовно введення еко-продукції тощо);
- 3) посилення взаємодії відділу фінансів та відділу маркетингу (кооперація в аспекті здійснення прогнозів продажів, мінімізація ризику «заморожування» продукції на складах підприємства тощо).

3.2 Розроблення асортиментної політики підприємства

Організаційно-структурна побудова торгового підприємства, як ТОВ «СІЛЬПО ФУД» завжди модифікується, змінюється в залежності від типорозміру, ґрунтується на реальних потребах і постійно коригується до змін в обсягах і напрямках діяльності. Вона також безпосередньо залежить від характеру перейняття ним права власності на продукцію, а отже, відношення до числа незалежних, які працюють по ексклюзивному договору.

Ефективне управління маркетингом передбачає реалізацію ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» на ринку, що забезпечує цільову орієнтацію ринкової діяльності на забезпечення потреб суб'єктів промислового ринку; комплексність цієї діяльності, яка проявляється в чіткій послідовності – від закупівлі певного виду продукції до її реалізації; урахування перспектив щодо вдосконалення товарного асортименту відповідно до потреб та умов використання.

Раціональне маркетингове планування на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО ФУД», орієнтоване передусім на ефективне управління асортиментом надасть змогу:

- чітко сформулювати кінцеві цілі та завдання підприємства;
- правильно розподілити наявні ресурси;
- урахувати всі потреби цільових споживачів, як юридичних компаній, так і фізичних осіб;
- оцінити сильні та слабкі сторони на ринку ритейлу;
- розробити заходи для досягнення запланованого результату – збільшення прибутку.

У процесі планування маркетингу підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» мають вирішуватися такі основні завдання:

- цілі і критерії оцінювання процесу планування (наприклад, диференціація залежно від вибраних сегментів ринку та виробників);

- визначатися вихідні дані для розробки маркетингових планів (стан і перспективи розвитку ринку, існуючі та майбутні потреби кінцевих споживачів);
- визначатися загальна організація процесу і меж планування (рівні компетентності та відповідальності менеджерів, права й обов'язки організаційно-структурних підрозділів компанії);
- пошук резервів та створення нових планів щодо забезпечення сприятливого розвитку підприємства.

Ефективність підприємницької діяльності на ринку значною мірою залежить від процесу планування маркетингу, особливо стратегічного.

Оскільки ключове питання для підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» — це управління асортиментом та номенклатурою продукції, то важливим моментом є побудова ефективної організаційної структури, яка б відповідала намірам суб'єкта такого бізнесу та була інструментом реалізації його планів.

На нашу думку, зважаючи на той факт, що надалі підприємству необхідно працювати над стратегічними товарними групами, обираючи для кожного відповідну стратегію та шляхи її реалізації, то необхідним та прийнятним є представлення наступної організаційної структури маркетингу підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

За умов суттєвого розширення асортименту (наприклад, до 500 нових позицій), адже у сегменті українського еко-ринку існує досить яскраво виражена галузева спрямованість компаній, організаційна структура може виглядати наступним чином (рис.3.2).

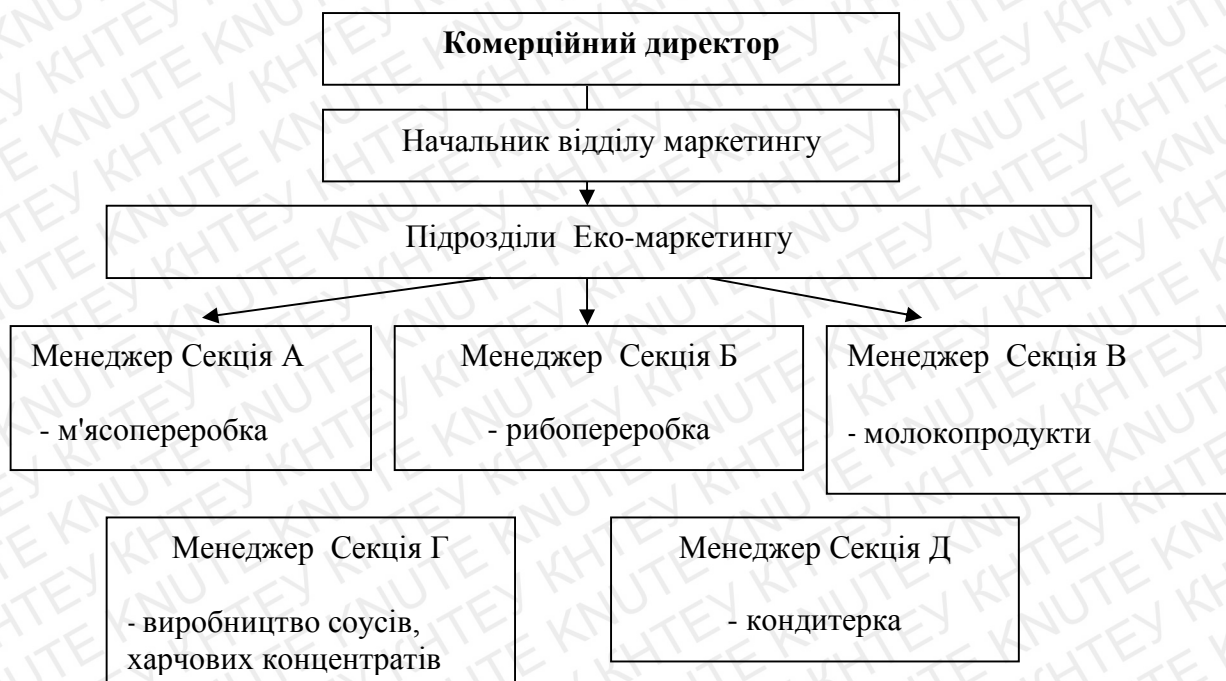


Рис. 3.2 **Продуктова модель побудови галузево-орієнтованої організаційної структури підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД»**

Таким чином, кожен із менеджментів із продажів буде мати навантаження приблизно 100 позицій, орієнтуючись на ту галузь, до якої він закріплений. Це стосується і досконалого вивчення цілої еко-продуктової лінійки цього асортименту.

Наприклад, нові види еко-продукції, які варто буде Менеджеру Секції А включити до асортиментного переліку: ковбаса пальцьопхана з гострим перцем, пальцьопхана з гострим сиром, пальцьопхана з пармезаном, пальцьопхана з білими грибами, сиров'ялена з кропом, «селиська» салямі, ковбаси «брізола», «ломбардія», «елітна», ковбаски «кабаноссі» та ін.

Менеджеру Секції Б доцільно буде попрацювати над вивченням такого еко-рибного асортименту, як мідії с вакаме в розсолі органічні, водорості вакаме органічні, молюски в розсолі з морськими спагеті органічні, салат з морських водоростей в японському стилі органічний та ін. Корисною буде інформація, яку буде донесено до споживача, що для тих покупців, хто особливо піклується про калорії, зорієнтуватися у виборі допоможе наступна інформація:

- натуральна сардина відноситься до жирних сортів риби і містить більшу кількість поліненасичених жирів і менше білка; а натуральний тунець менш калорійний і містить більше повноцінного білка ніж жирних кислот, тому через нетиповий смак французи називають цю рибу «морською телятиною»;

- натуральні водорості відмінно впишуться в вегетаріанське і дієтичне меню, додатково збагатять організм рослинними ферментами, мінералами і вітамінами, а також виручать в релігійні пости;

- натуральні мідії - щедre джерело легко засвоюваного білка, і при необхідності успішно заміняє в харчуванні м'ясо риб і домашніх тварин.

Окрему увагу слід зосередити на групі Секції В. Менеджеру варто включити до асортиментного переліку такі продукти, як лой (козиний жир), козацький бальзам, молоко козине, але від різних еко-ферм та ін. для порівняння смаку та можливості вибору самому покупцю.

Таку ж роботу доцільно провести і менеджерам Секції Г та секції Д.

Окрему роботу варто провести менеджеру Секції Г щодо приміром спецій для сирокочених та в'ялених продуктів, напівфабрикатів, смакоароматичних композицій, декоративних спецій, як покупці охоче купують.

Менеджеру Секції Г раціонально буде більш детально вивчити безглютеїнову продукцію. На ринку з'явилися такі види продукції, як органічний рослинний десерт з мигдалю з сиропом агави, цукерки без цукру вишня-конопляний протеїн, цукерки без цукру годжі-фундук, слайси яблучні з бананом, шоколад зі спіруліною, ківі та фісташками та ін.

Варто відмітити, що усі наявна еко-продукція поки що продається чебез он-лайн магазини, продуктові мережі не досить активно «підхопили» цей ривок. Це стосується тільки «вишуканих» маркетів торгівлі, як «Ле Сільпо» — делікатес-маркетів з преміальним асортиментом продуктів.

На етапі оцінювання та відбору перспективних ідей необхідно використовувати результати вивчення маркетологами найбільш стійкого елементу – ринкових потреб. Брати до уваги склад потенційних виробників

ковбасних, рибних, кондитерських виробів, головні чинники сегментування ринку, перспективи розвитку потреби та можливих альтернатив її задоволення. Звертати особливу увагу на те, щоб у задумі щодо асортименту та номенклатури продукції не було соціально-негативних чинників (наприклад, шкідлива для здоров'я продукція (спеції та приправи), які можуть заважати його збуту, та на відповідність галузевим тенденціям.

Служба маркетингу здійснює періодичне оцінювання збуту, постійно уточнює й коригує обсяги реалізації та цінові параметри продукції, вивчає можливості його спеціалізації або універсалізації. Це дає змогу своєчасно передбачити та виключити безперспективність деякого асортименту й уникнути комерційного провалу на ринку надалі, що може негативно відбитись на результатах діяльності.

Отже, сучасний розвиток маркетингу на ТОВ «СІЛЬПО ФУД» має передбачати активну участь його фахівців на всіх стадіях управління асортиментом та номенклатурою (*Додаток Д.2*).

Темп зростання збуту обраного асортименту та досягнутий його рівень надалі будуть залежати від двох складових поведінки споживачів: визнання та розповсюдження (дифузії). Процес визнання пов'язаний із послідовністю висновків і поведінки перш за все споживачів ковбасної продукції, які пізнають і купують відповідний продуктивний ряд (асортимент). Він складається із п'яти етапів:

- знання - споживач довідується про наявність продукту та отримує певне уявлення про його функціонування;
- переконання – споживач формує сприятливе або негативне ставлення до продукту;
- рішення - споживач діє в напрямку вибору чи відмовлення від продукту;
- реалізація - споживач використовує продукцію (споживає як базовий елемент раціону);

– підтвердження - споживач шукає підкріплення власного рішення і може його змінити, якщо натрапить на несприятливу інформацію.

На останньому етапі життєвого циклу постає питання про вилучення асортименту (вибірково) з ринку. Світовий досвід свідчить, що в цьому разі найбільш ефективним є системний поетапний підхід:

- визначити ряд категорій, які вже підлягають вилученню;
- зібрати й проаналізувати інформацію про ці продукти тощо;
- прийняти рішення про вилучення;
- вилучити необхідні категорії з номенклатури асортименту компанії.

План маркетингу щодо управління асортиментом та номенклатурою продукції ТОВ «СІЛЬПО ФУД» можна представити наступним чином (рис.3.3).



Рис. 3.3 Структура маркетинг-плану щодо управління асортиментом та номенклатурою продукції ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Таким чином, отримали ланцюгову структуру маркетинг-плану щодо управління асортиментом та номенклатурою продукції ТОВ «СІЛЬПО ФУД», включаючи окремо категорії еко-продукції, де кожен наступний пункт пов'язаний із попереднім.

Тимчасовими маркетинговими організаційними структурами у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» можуть бути ради з маркетингу (дорадчі органи, до яких входять провідні спеціалісти компанії, що періодично збираються для

вирішення певних проблем) або венчурні групи (невеликі групи спеціалістів, які деякий час працюють разом над реалізацією запропонованої ідеї).

3.3 Ефективність запропонованих заходів з управління асортиментом на підприємстві

Сьогодні на українських товарах можна зустріти 4 позначки - «органік», «еко», «біо» та «натур». Всі вони не значать нічого, якщо це не позначка, яку виробники отримують пройшовши сертифікацію в спеціальному органі. Найбільше в Україні товарів, які сертифіковані у відповідності з нормами ЄС, виробники отримують її, щоб експортувати товар до Європи. Сьогодні приблизно 10% товарів йдуть на експорт до Євросоюзу. Відмітка такого сертифіката – лист з зірочок на зеленому тлі.

Також існують національні позначки – шестикутник із написом «Bio» (Німеччина), зелений круг з долонькою (Італія), квадратний логотип з аббревіатурою АВ (Франція). Також існують ще 2 міжнародні позначки. Знак «Demeter», організації, вимоги якої вище, ніж у сертифіката ЄС, і «Fairtrade», сертифікат якого підтверджує, що у виробництві не використовувалася дитяча і рабська праця.

Врахуємо і те, що ціновий сегмент органічних товарів – вище середнього. Їх вважають за краще люди з високим доходом, які живуть у великих містах (Київ, Харків, Одеса, Львів). Вікова група - 35+. Серед молоді споживачів менше. Вегетаріанці, вегани і сиріоди вважають за краще органіку. Люди, які вибирають органічне стурбовані власним здоров'ям і майбутнім планети. Вони вибирають усвідомлене споживання і намагаються мінімізувати шкоду, нанесену довкіллю. Для таких людей важлива екологічна упаковка товарів.

Спираючись на здійснений попередньо аналіз, побудуємо *табл. 3.2* щодо можливих прогнозів зростання об'ємів реалізації продукції ТОВ «СІЛЬПО ФУД» відповідно до українських еко-трендів.

Таблиця 3.2

**Прогноз зростання об'ємів реалізації еко-продукції
ТОВ «СІЛЬПО ФУД» відповідно до реалій українського ринку**

№	Продукція	Характеристика	Прогноз росту (%)
1	М'ясні вироби	Середній рівень затребуваності	12-15 %
2	Рибні вироби	Високий рівень затребуваності	15-20 %
3	Молочні вироби	Середній рівень затребуваності	10-12 %
4	Соуси, харчові концентрати	Середній рівень затребуваності	10-12 %
5	Кондитерка	Середній рівень затребуваності	3-5%

Зазначимо, що відповідно до обраної стратегії введення нових еко-продуктів, це, звісно, потребує інтенсифікації маркетингових зусиль на просування, пошук нових споживачів, їх лояльності, можливо посилена реклама. Активізація реклами від ТОВ «СІЛЬПО ФУД» має охопити своєю масштабністю чималу кількість регіонів України.

Як правило, якісне проведення рекламної кампанії дозволяє домогтися потрібної і психологічної, і економічної ефективності. Достовірний розрахунок економічної вигідності реклами дає можливість оцінити потенціал самої компанії по збільшенню продажів, доходів і прибутку, по розширенню присутності на ринку. Проте при проведенні такого аналізу необхідно пам'ятати, що витрати на рекламу і обсяги прибутку не завжди пов'язані безпосередньо. Справа в тому, що на зміну обсягів продажів впливає не тільки реклама, але і інші чинники –інфляція, купівельні очікування, економічний розвиток, форс-мажорні обставини. Передбачити їх динаміку неможливо. Але виявлення відхилень в ситуації на ринку до рекламної кампанії або в ході її проведення допоможе уникнути ряду проблем, а значить, збільшить психологічний і економічний ефект від реклами.

Економічну ефективність реклами визначимо методом цільових альтернатив, коли зіставляються плановані і фактичні показники, які оцінюються як результат вкладення коштів в рекламну кампанію. В цьому випадку ефективність визначається за допомогою формули, наведеної нижче:

$$E_{\text{Фр}} = \frac{\Pi}{З} * 100 \quad (3.1)$$

де Π – фактична зміна обсягу прибутку за період реклами;

$З$ – затрати на рекламу

Економічний ефект реклами може бути в трьох варіантах:

- позитивний - витрати на рекламу менше прибутку;
- негативний - витрати на рекламу більше прибутку;
- нейтральний - витрати рівні прибутку.

М'ясні вироби – 50%; рибні вироби – 100%; молочні вироби – 33,5%; соуси, харчові концентрати – 30%; кондитерка – 30%.

Очікуваний ефект від здійснення адресної реклами по кожному виду еко-продукції ТОВ «СІЛЬПО ФУД» відповідно до результатів представимо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Очікувана ефективність реклами еко-продукції
ТОВ «СІЛЬПО ФУД»**

№	Продукція	Характеристика	Витрати на рекламу, тис. грн.	Економічний ефект
1	М'ясні вироби	Середній рівень затребуваності	200,0	50 %
2	Рибні вироби	Високий рівень затребуваності	100,0	100 %
3	Молочні вироби	Середній рівень затребуваності	150,0	33,5 %
4	Соуси, харчові концентрати	Середній рівень затребуваності	150,0	30,0 %
5	Кондитерка	Середній рівень затребуваності	50,0	30,0 %

Джерело: складено на основі даних ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Беручи до уваги досвід попереднього впровадження рекламних заходів навіть в теперішніх умовах підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» буде витрачатися на креативні рекламні компанії, які будуть націлені на «свого» покупця із галузей м'ясопереробки, рибопереробки, виробництва соусів, кондитерка тощо.

Запропоновані вище рекомендації щодо формалізації процесу управління асортиментом та номенклатурою продукції дозволять ТОВ «СІЛЬПО ФУД» вирішувати коло завдань, які набагато ширші за ті, які ставилися спочатку. В цілому зазначені рекомендації дозволять:

- 1) систематизувати інформацію про товари (з розбивкою за показниками, що впливають на продажі), за допомогою подання до таблиці;
- 2) визначати вагові коефіцієнти різних параметрів товарів, що показують ступінь впливу відповідного параметра на продажі;
- 3) відстежувати тенденції зміни купівельних потреб при періодичному аналізі;
- 4) прогнозувати продажі нових, пропонованої продукції, і відповідно, розраховувати виручку і прибуток від їх продажу;
- 5) на основі отриманих результатів приймати управлінські рішення, пов'язані з формуванням асортименту (про необхідність роботи з заданими видами продукції або про заміну одних видів спеці та приправ іншими);
- 6) оцінювати ресурси складу по розміщенню асортименту, який пропонується для продажу;
- 7) визначати рівень продажів конкурентів;
- 8) оцінювати займане становище, а також привабливість досліджуваної компанії на ринку в порівнянні з конкурентами;
- 9) визначати місткість ринку в цілому по заданій асортиментній групі або підгрупі;
- 10) оцінювати ефективність запланованої реклами;
- 11) застосовувати при складанні бізнес-планів, в якості аналітичної основи привабливість проекту;

12) оцінювати якість експертних оцінок працівників-маркетологів та логістів, що беруть участь в цьому процесі.

За умов асортиментно-ринкового орієнтованого підходу, поточних тенденцій українського «еко-ринку» у прогнозованому році ТОВ «СІЛЬПО ФУД» може збільшити прибуток у діапазоні щонайменше 12,5-15 % із врахуванням витрат на рекламу, PR, маркетинг, розкрутку у соціальних медіа, створення еко-орієнтованого youtube контенту (рис. 3.4).

Таблиця 3.4

**Аналіз динаміки фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО ФУД»
у прогнозованому році (тис. грн.)**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Прогнозний рік	Темпи зростання Прогноз/2017 р.	
					тис.грн.	%
Min = 12.5%						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	94389,2	134616,2	111833,6	125812,80	13979,2	12,5
Max=15.0%						
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	94389,2	134616,2	111833,6	128608,65	16775,05	15,0

Джерело: складено на основі експертних оцінок ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Тож, не викликають сумніву результативність заходів щодо введення до основного асортименту ТОВ «СІЛЬПО ФУД» більш розширеної лінійки еко-продукції. Адже, ефект на рівні додатково прибутку 13979,2 тис. грн.– 16775,05 тис. грн. буде очевидним.

Соціальний ефект – підтримка фермерів, вітчизняних виробників, тобто усіх тих, хто працює на благо українського народу, має на меті виробництво екологічно чистих продуктів, тим самим зміцнюючи здоров'я співвітчизників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під час з'ясування сутності, порядку, змісту та особливостей формування асортименту товарів на торговому підприємстві встановлено, що асортиментна модель — це гнучка і рухлива асортиментна структура товарів, здатна змінюватися відповідно змін середовища діяльності підприємства торгівлі, забезпечувати його рентабельність і створювати необхідний запас конкурентної міцності. Передусім вона необхідна для того, щоб краще задовольняти зростаючі потреби своїх клієнтів, зберігаючи і розвиваючи свою ринкову частку.

Під товарним асортиментом розуміють групу товарів, які у міру та силу схожості їх функціонування тісно пов'язані між собою, з іншого боку — в силу того, що вони потрібні одним і тим же групам клієнтів, тому їх продають їм; або в рамках одного і того ж діапазону торговельних мереж по доступній (схожій) ціні.

Розглядаючи фактори, що впливають на формування товарного асортименту підприємства роздрібної торгівлі та управління ним з'ясовано, що формування асортименту товарів на торговому підприємстві є складним процесом, який здійснюється з урахуванням дії цілого ряду факторів. Ці фактори поділяються на загальні та специфічні. До загальних факторів відносять споживчий попит та доцільність виробництва товарів виробником. Специфічними факторами є умови товаропостачання, чисельність та спеціалізація підприємств або склад населення, яке обслуговується, транспортні умови, наявність інших конкурентних підприємств в зоні діяльності.

Формування асортименту товарів, що реалізуються торговим підприємством передбачає проведення таких етапів роботи: 1) визначення переліку основних груп та підгруп товарів, що реалізуються; 2) розподілу окремих груп та підгруп товарів між споживчими комплексами постійного та сезонного характеру; 3) визначення кількості видів та різновидів товарів у

межах окремих споживчих комплексів; 4) розробка конкретного асортиментного переліку товарів; 5) підбиття підсумків ефективності.

В ході аналізу формування асортименту товарів на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО ФУД» встановлено, що товарна структура роздрібного товарообороту підприємства представлена продовольчою групою (72,5%) та непродовольчою (27,5%). З'ясовано, що роздрібний товарооборот ТОВ «СІЛЬПО ФУД» по продовольчій групі товарів за 2015-2017 рр. досить стійкий, має тенденцію до збільшення. В середньому, за три роки «Сільпо» вдалося збільшити товарооборот по продовольчій групі товарів на 12647,3 тис. грн. або на 18,48%. По непродовольчій групі товарів показник за три роки збільшився на 4797,1 тис. грн. або на 18,08 %.

Всього асортимент продукції складає близько 1,5 тис. од. — «глибина», та 20 тис. од. — «ширина». Ширина асортименту за 2015-2017 рр. зростає на 50%. Найвище значення коефіцієнту оновлення асортименту продукції ТОВ «СІЛЬПО ФУД» зафіксоване в 2016 році.

У процесі обґрунтування напрямів удосконалення процесу формування асортименту товарів на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО ФУД» розроблення асортиментної політики підприємства здійснювалося по розширенню еко-асортименту до 500 нових позицій, зберігши тим самим існуючий асортимент. Кожен із менеджментів із продажів буде мати навантаження приблизно 100 позицій, орієнтуючись на ту галузь, до якої він закріплений. Це стосується і досконалого вивчення цілої еко-продуктової лінійки цього асортименту.

Наприклад, нові види еко-продукції, які варто буде Менеджеру Секції А включити до асортиментного переліку: ковбаса пальцьопхана з гострим перцем, пальцьопхана з гострим сиром, пальцьопхана з пармезаном, пальцьопхана з білими грибами, сиров'ялена з кропом, «селиська» салямі, ковбаси «брізолло», «ломбардія», «елітна», ковбаски «кабаноссі» та ін.

Менеджеру Секції Б доцільно буде попрацювати над вивченням такого еко-рибного асортименту, як мідії с вакаме в розсолі органічні, водорості

вакаме органічні, моллюски в розсолі з морськими спагеті органічні, салат з морських водоростей в японському стилі органічний та ін..

Окрему увагу слід зосередити на групі Секції В. Менеджеру варто включити до асортиментного переліку такі продукти, як лой (козиний жир), козацький бальзам, молоко козине, але від різних еко-ферм та ін. для порівняння смаку та можливості вибору самому покупцю.

Таку ж роботу доцільно провести і менеджерам Секції Г та секції Д.

Окрему роботу варто провести менеджеру Секції Г щодо приміром спецій для сирокочених та в'ялених продуктів, напівфабрикатів, смакоароматичних композицій, декоративних спецій, як покупці охоче купують.

Менеджеру Секції Г раціонально буде більш детально вивчити безглютеїнову продукцію. На ринку з'явилися такі види продукції, як органічний рослинний десерт з мигдалю з сиропом агави, цукерки без цукру вишня-конопляний протеїн, цукерки без цукру годжі-фундук, слайси яблучні з бананом, шоколад зі спіруліною, ківі та фісташками та ін.

Зважаючи на те, що у сегменті українського еко-ринку існує досить яскраво виражена галузева спрямованість компаній, для ТОВ «СІЛЬПО ФУД» представлена нова, більш органічна організаційна структура у розрізі еко-продукції: м'ясні вироби, рибні вироби, молочні вироби, соуси, харчові концентрати, кондитерка. Сучасний розвиток маркетингу на ТОВ «СІЛЬПО ФУД» має передбачати активну участь його фахівців на всіх стадіях управління асортиментом та номенклатурою.

За умов асортиментно-ринкового орієнтованого підходу, поточних тенденцій українського «еко-ринку» у прогнозованому році ТОВ «СІЛЬПО ФУД» може збільшити прибуток у діапазоні щонайменше 12,5-15 % із врахуванням витрат на рекламу, PR, маркетинг, розкрутку у соціальних медіа, створення еко-орієнтованого youtube контенту.

Результативність заходів очікується на рівні додатково прибутку 13979,2 тис. грн.– 16775,05 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. — Харків : Щедра садиба плюс, 2015. — 195 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Армстронг Дж. С. Прогнозирование продаж. В кн.: Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. Спб.: Питер, 2002. – С. 351–368.
4. Алешина И. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. - М.: Гном Пресе, 2013. – 345 с.
5. Антошкіна Л. І. Маркетинг. — Донецьк : Юго-Восток, 2010. — 171с.
6. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы - М.: Банки и биржи, 2012. – С. 215–217.
7. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: учебник для вузов. – М.: Экономика, 2009. – 703 с.
8. Басій Н.Ф. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. для студентів спец. ”Готельна і ресторан. справа” / Басій Н. Ф. ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. — Львів : Львів. комерц. акад., 2015. — 462 с.
9. Баюра В. І. Закупівля: маркетинговий підхід : навч. посіб. / В. І. Баюра, Н. Л. Новікова, Н. В. Романченко ; М-во освіти і науки України. — Київ : Києво-Могилян. акад., 2015. – 226 с.
10. Белявцев М.І. Маркетинг : навч. посіб. / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко, О. Ю. Боєнко ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т, Екон. ф-т, Каф. маркетингу. – Вінниця : Нілан-ЛТД, 2015. – 294 с.
11. Берет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Пер. с англ. Под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2009. – 864 с.
12. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации: принципы и практика в эпоху информации. - СПб.: Питер, 2010. – 455 с.

13. Берідзе Т.М. Статистичний моніторинг в системі стратегічного управління підприємством / Берідзе Т. М. – Кременчук : Щербатих О. В., 2016. – 330 с.
14. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності / О. Бозуленко // Глобальні та національні проблеми економіки. - Випуск 4. 2015. – С. 294-297.
15. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика : навч. посіб. / А. П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. – Одеса : Юрид. літ., 2016. – 225 с.
16. Бровко К. М. Методичні забезпечення формування асортиментної політики підприємства // Управління розвитком. – Х., 2012. – № 9. – С. 31–32.
17. Бочковський А.П. Менеджмент, маркетинг і логістика : навч. посіб. / А. П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. — Одеса : Юрид. літ., 2016. – 225 с.
18. Власова Н. О. Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі за критерієм споживчої цінності // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. –Х., 2011. – Вип.1 (7). – С. 253–260.
19. Гарбуз Н. А. Продуктовий асортимент як відображення виробничого профілю підприємства // Концептуальні засади формування менеджменту в Україні. – К., 2011. – С.339–340.
20. Герцик В. А. Місце системи збуту в маркетинг-мікс підприємства // Маркетинг: теорія і практика. –Луганськ, 2011. – №13. – С.34–41.
21. Гейер Г.В. Бренд как специфический фактор повышения конкурентоспособности // Економіка: проблеми теорії та практики.– Дніпропетровськ: ДНУ.– Вип. 217, т. 1. – 2010. – С. 59-67.
22. Головікіна Н.В. Європейський досвід регулювання маркетингових комунікацій: короткий огляд // Маркетинг в Україні. – 2012. – №2. – С. 20-24.

23. Головкіна Н.В. Стимулювання збуту: теорія, практика і перспективи // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 2. – С. 35-38
24. Голубкова Е Н. Маркетинговые коммуникации. – М.: Финпресс, 2010. – 255 с.
25. Гринкевич С.С. Стратегічні імперативи управління фінансово-економічною безпекою підприємств торгівлі / С. С. Гринкевич, О. І. Іляш, М. О. Кокнаєва ; Львів. комерц. акад. – Львів : Бадікова Н. О., 2015. – 209 с.
26. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством / Грузіна І. А., Дериховська В. І. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 250 с.
27. Даглас Марк. Дисциплинированный трейдер: Бизнес-психология успеха / М. Волкова (пер.с англ.). – М. : Издательский дом «Евро», 2004. – 282с
28. Длігач А.О. Системно-рефлексивне стратегічне маркетингове управління в діяльності підприємств в Україні : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Длігач Андрій Олександрович ; М-во освіти і науки, Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – Київ, 2016. – 36 с.
29. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / под ред. И.С. Минко. М.: Высш. шк.: ИНФРА-М, 1996. –255 с.
30. Економіка торгівлі: Підручник. — 2-ге вид., випр. і доп. Затверджено МОН / Марцин В.С. — К., 2018. — 603 с.
31. Зянько В.В., Спіфанова І.Ю. Фінансовий аналіз та звітність: практикум для студ. спец. «Менеджмент організацій» / Вінницький національний технічний ун-т. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 83с.
32. Ільчук П.Г. Проблеми формування та оцінювання маркетингових стратегій інтернаціоналізації українських підприємств / П. Г. Ільчук. — Львів : Новий світ – 2000, 2015. – 463 с.
33. Индекс потребительских цен, ИПЦ (Consumer price index, CPI) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/index-potrebitelskih-cen.html>

34. Іщенко (Майбогіна) Н. В. Концептуальні підходи до організації аналізу збутової діяльності на промисловому підприємстві // Фінанси, облік і аудит: Зб. наук. праць. Вип. 7. – КНЕУ, 2010. – С. 205-211.
35. Іщенко (Майбогіна) Н.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – №64. – С.109-112.
36. Какие факторы будут влиять на розничную торговлю в 2018 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delo.ua/business/neskolko-kljuchevyh-faktorov-kotorye-budut-vlijat-na-ritejl-v-20-341306/>
37. Карлик Ю. Ю. Методика оцінки перспективності асортименту продукції у процесі управління товарною політикою підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2010. – Вип.209, т.4. – С.937–942.
38. Качурина О.В. маркетингова концепція управління товарним асортиментом / О.В. Качурина // Маркетинг: теорія і практика : збірник наук. праць. – Луганськ : Вид-во Східноукраїнського державного ун-ту, 2014. – С. 133-136.
39. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг: Підруч. для студ. екон. спец. / Національний ун-т «Львівська політехніка». – Л. : Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2001. – 334с.
40. Кожушко Л.Ф. Основи менеджменту і маркетингу : [навч. посіб. для студентів ВНЗ, які навчаються за напрямом підгот. "Буд-во"] / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. – Рівне : НУВГП, 2016. – 291 с.
41. Королько В.Г. Основи публік рілейшнз. – М.: Рефл-бук, К.: Ваклер, 2000. – 526 с.
42. Котлер Ф., Армстронг Г. и др. Основы маркетинга / Пер. с англ. – К.: «Вильямс», 1998. – 1056 с.
43. Кочкіна Н. Ю. Маркетингові комунікації як інструмент узгодження економічних інтересів виробника та споживача. — К., 2003. — 224 с.

44. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібно́ї торгівлі / К. Куденко // Траектория науки. - 2016. - Т. 2, № 7. - С. 3.15-3.37.
45. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: учебник для слушателей, обучающихся по прогр. «Мастер делового администрирования» / С. Жильцов (пер.с англ.). — СПб.; М.; Нижний Новгород; Воронеж : Питер, 2012. – 796с.
46. Линдерс М. Р., Фирон Х. Е. Управление снабжением и запасами. Логистика /Пер. с англ. - СПб.: ООО «Виктория Плюс», 2002; Пер. с англ. –768 с.
47. Ліщинський В. В. Дослідження асортименту продукції як аналітичний етап формування товарної стратегії підприємства // Стратегія економічного розвитку України. – К., 2012. – Вип.16. — С.81–85.
48. Лозюк В.М. Оптимізація асортиментного портфеля торговельного підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Лозюк Віолетта Миколаївна ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк, 2012. — 21 с.
49. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 380 с.
50. Мазепа Т.С. Сучасні підходи до визначення сутності асортиментної політики торговельного підприємства / Т.С. Мазепа // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – Вип. 219. – Т.1. – С.123-133.
51. Мазепа Т.С. Місце та роль асортиментної політики в управлінні торговельним підприємством / Т.С. Мазепа // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – Вип. 223. – Т.3. – С.560-570.

52. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб: Питер, 2000. –320 с.
53. Маркетингові дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.marketing.net.ua/view_subjects.php?num=164
54. Маркетинг взаємодії: сучасна теорія і практика / [Н. В. Попова та ін.] ; під заг. ред. Н. В. Попової, А. В. Катаєва ; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – Харків : Панов А. М., 2016. – 394 с.
55. Маркетингові дослідження прогнозування продажу: Завдання та метод. вказівки до викон. лаб. занять на ПЕОМ з дисципліни для студ. спец. 6.050108 «Маркетинг» / Укоопспілка; Львівська комерційна академія / А.І. Федорчук (уклад.). – Л. : Видавництво Львівської комерційної академії, 2005. – 30с
56. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги / [Р. В. Федорович, О. М. Загородна, В. М. Серединська, І. В. Спільник] ; за ред. Р. В. Федоровича ; М-во освіти і науки України, Терноп. нац. техн. ун-т ім. І. Пулюя. — Тернопіль : Підруч. і посіб., 2016. – 241 с.
57. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст / [Карпенко Н. В. та ін.] ; за заг. ред. Н. В. Карпенко. – Київ : Центр учб. літ., 2016. – 251 с.
58. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / Штефанич Д. А. [та ін.] ; [за ред. Штефанича Д. А.] ; М-во освіти і науки України, Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 230 с.
59. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : зб. наук. пр. за матеріалами Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 28–29 трав. 2015 р.) / ВНЗ Укоопспілки ”Полтав. ун-т економіки і торгівлі” (ПУЕТ) ; [голов. ред. Н. В. Карпенко]. – Полтава : ПУЕТ, 2015. – 188, [1] с.
60. Марченко О. І. Асортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку // Формування ринкових відносин в Україні. – К., 2012. – Вип.7–8 (62–63). – С.27–31.

61. Махмудов Х. З. Економіко-організаційний механізм формування попиту і стимулювання збуту (ФОПСТИЗ): монографія / Полтавська держ. аграрна академія. – Полтава : ПДАА, 2012. – 360с.
62. Махмудов Х. З. Вузлові маркетингові аспекти активізації формування попиту і стимулювання збуту // Науковий вісник. – Одеса, 2011. – N17 (37). – С.30–35.
63. Мельников С.В. Маркетингові стратегії в умовах інформаційної та цінової асиметрії / [С. В. Мельников] ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. мор. ун-т, Каф. "Екон. теорія і кібернетика". – Одеса : ОНМУ, 2015. — 107 с.
64. Моисеева Н.К. Маркетинг и турбизнес: учебник / Н.К. Моисеева – М.: Финансы и статистика, 2009. – 496 с.
65. Неівестна О.В. Теорія споживчої поведінки в трактуванні маркетингу / Неівестна О. В., Скринько Н. В. ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Харків : ДонНУЕТ : Технол. центр, 2016. – 215 с.
66. Органічна Україна 2018: «Розвиток органічного ринку в Україні – від виробництва до реалізації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://organicukraine.org.ua/congress/>
67. Орлов П.А. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрямки розвитку / Орлов П.А., Холодний Г.О., Борисенко М.А., Притиченко Т.І., Алдохіна Н.І., Рожко В.І.– Х. : ХНЕУ, 2012. – 232с.
68. Падерін І.Д. Маркетинг : навч. посіб. для студентів вищ. навч. заклад. України / І. Д. Падерін, К. О. Сорока, К. В. Комарова ; за ред. Н. І. Редіної ; М-во освіти і науки України, Дніпропетр. держ. фін. акад. — 2-ге вид., переробл. і допов. – Дніпропетровськ : ДДФА, 2015. – 259 с.
69. Падухевич О. В. Моделювання системи управління каналами збуту на базі методу системної динаміки // Науковий вісник. – О., 2012. – N6 (62). – С. 182–188

70. Парамонова Т.Н. Маркетинг в розничной торговле / Т.Н. Парамонова, И.Н Красюк ; под. общ. ред. проф. Т.Н. Парамоновой. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. – 224 с.
71. Парсяк В.Н.. Маркетинг: сучасна концепція та технології : підручник / В. Н. Парсяк. – Херсон : Олді-плюс, 2015. – 324 с.
72. Пасічник І.Ю. Управління конкурентоспроможністю продукції на основі маркетингової стратегії : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Пасічник Інна Юріївна ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. – Харків, 2016. – 20 с.
73. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова ; [редкол.: О. К. Шафалюк (голова) та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.
74. Покотилова О.І. Формування товарного асортименту підприємств харчової промисловості на основі рефлексивного підходу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Покотилова Олена Ігорівна ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій. — Київ, 2014. — 20 с.
75. Попова Л.О. Маркетингова товарна політика : навч. посібник для самоств. вивчення / Л. О. Попова, О. В. Данніков, О. М. Прядко. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 355 с.
76. Приправы и специи: Результаты голосования Потребителей [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.favor.com.ua/ru/.../condiments-and-spices/>
77. Приходченко Я. В. Формування бренду торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації // Торгівля і ринок України. — Донецьк, 2012. – Вип.24. – С.284–290.
78. Прядко О. М. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики / О. М. Прядко, Л. О. Попова, Г. А. Синицина ; М-во освіти і науки України, Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. — Харків : ХДУХТ, 2014. — 152 с.

79. Ринок органічної продукції в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/podiia/item/9994-rynok-orhanichnoi-produktsii-v-ukraini.html>
80. Роздрібна торгівля в Україні демонструє зростання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.unian.ua/finance/10161287-rozdribna-torgivlya-v-ukrajini-demonstruye-zrostannya.html>
81. Розничная торговля. Ритейл. Определения понятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://economic-definition.com/Business/Roznichnaya_torgovlya_Retail_eto.html
82. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія / Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 632с.
83. Сотніков, Ю. М. Маркетингові дослідження із застосуванням пакета SPSS : навч. посіб. / Сотніков Ю. М. ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. екон. ун-т. – Одеса : Атлант, 2016. — 145 с.
84. Стеблюк Н.Ф. Маркетинг : практикум : [навч. посіб. для студентів ВНЗ] / Н. Ф. Стеблюк, Н. М. Волосова ; М-во освіти і науки України, Дніпродзержин. держ. техн. ун-т (ДДТУ). – Дніпродзержинськ : ДДТУ, 2016. – 326 с.
85. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів ВНЗ / [Тищенко О. М. та ін.] ; М-во освіти і науки України, Нац. фармац. ун-т, Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. – Харків : ХНАДУ, 2016. — 251 с.
86. Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку / [Орлов П. А. та ін.]; за заг. ред. Орлова П. А. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. — 210 с.
87. Тімонін О.М. Маркетинг : навч. посіб. / Тімонін О. М., Небилиця О. А. ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 151 с.

88. Товарна структура роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі за 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/tsrtp/tsrtp2017_u.htm
89. Товарознавство і торговельне підприємництво : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.А. Мазаракі, Н.В. Притульська, В.А. Осика та ін. ; за ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 652 с.
90. Торгова мережа підприємств роздрібною торгівлі на 1 Січня 2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/torm_prt/arch_torm_prt_u.htm
91. Україна нарастила експорт спецій в 4,7 раза - Потребрынки[Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://delo.ua/..//ukraina-narastila-eksport-specij-v-47-raza-321042/>
92. Українські гірки: як змінювалися доходи та прибутки українських рітейлерів у 2016-17 роках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/ukrainskie-gorki/>
93. Управління стратегічними змінами на підприємстві : практикум / [Є. В. Прохорова (керівник авт. кол.) та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". — Київ : КНЕУ, 2013. – 211 с
94. Федулова Л. І. Управління інноваціями : підруч. [для студентів ВНЗ] / Л. І. Федулова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. — 547 с.
95. Фесун Г. С. Психологія маркетингу та реклами : навч. посіб. / Г. С. Фесун, А. В. Галичанська, Т. М. Канівець ; М-во освіти і науки України, Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. — Чернівці : ЧНУ, 2015. – 111, [1] с.
96. Фролова Л.В. Імперативи ідентифікації маркетингової товарної стратегії підприємства / Л. В. Фролова, А. О. Наторіна ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Кривий Ріг : Чернявський Д. О., 2016. – 177 с.

97. Хруцкой В.Е. «Современный маркетинг», – М.: «Финансы и статистика», 2011 – 355 с.
98. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : Підручник / Київ. нац. екон. ун-т. – 2-е вид., перероб. і допов. – К., 2004. – 699 с.
99. Як зміниться онлайн-торгівля в Східній Європі і Україні до 2025 року (інфографіка) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/ecommerceuk/kakoj-budet-onlajn-torgovlya/>
100. https://fozzy.ua/ru/retail_chains/silpo/ - Сільпо - Fozzy Group

Додаток А

Узагальнення факторів, що впливають на формування товарного асортименту підприємства роздрібної торгівлі та управління ним

Фактори впливу на асортимент	
загальні (купівельний попит + виробництво)	Спеціальні (купівельний попит + пропозиція)
сировинна база виробничих підприємств	спеціалізація торгового підприємства
матеріально-технічна база	канали розподілу товарів, ритмічність поставки
досягнення науково-технічного прогресу	методи стимулювання збуту і формування попиту
тип і розмір магазину, його технічна оснащеність, умови товаропостачання, чисельність і склад населення, що обслуговується, транспортні умови (наявність доріг з твердим покриттям, зупинок громадського транспорту і т. і.), наявність інших роздрібних торгових підприємств в зоні діяльності даного магазину.	
Товарний асортимент роздрібного підприємства	
«основна група» товарів	«стратегічна група» товарів
«підтримуюча група» товарів	«тактична група» товарів
група товарів «що відходять»	
Напрямки формування асортименту товарів	
скорочення асортименту	оновлення асортименту
розширення асортименту	удосконалення асортименту
стабілізація асортименту	гармонізація асортименту

Джерело: складено автором самостійно на основі [58, с. 197]

Додаток Б.1

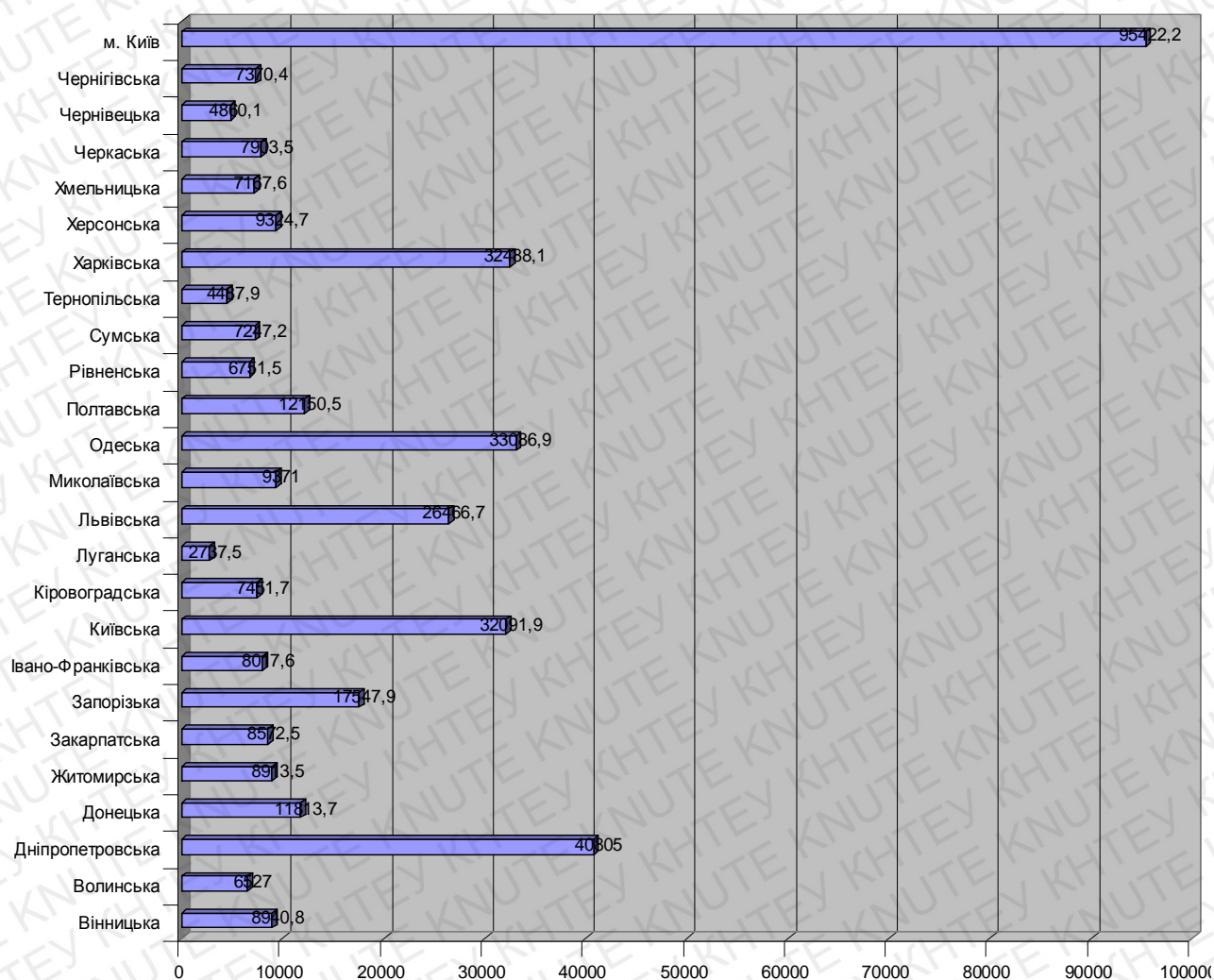
**Торгова мережа підприємств роздрібної торгівлі
на 1 січня 2018 року (од.) [90]**

	Усього	Усього Продовольчим и товарами	Усього непродовольчим и товарами	З лотків і на ринках	Поза магазинами
Україна	38655	14471	23920	22318	1602
Вінницька	1618	795	787	737	50
Волинська	970	382	586	563	23
Дніпропетровська	3007	942	2051	1828	223
Донецька	1312	421	881	804	77
Житомирська	1265	530	734	701	33
Закарпатська	914	375	537	505	32
Запорізька	1597	540	1048	979	69
Івано-Франківська	905	349	554	517	37
Київська	2493	1042	1439	1350	89
Кіровоградська	1099	418	678	655	23
Луганська	441	99	341	313	28
Львівська	3066	1484	1578	1513	65
Миколаївська	1130	450	676	631	45
Одеська	2239	647	1583	1421	162
Полтавська	1538	450	1079	1024	55
Рівненська	1177	463	651	622	29
Сумська	902	346	551	514	37
Тернопільська	784	336	447	429	18
Харківська	3183	1564	1583	1452	131
Херсонська	1002	213	786	714	72
Хмельницька	1310	502	805	764	41
Черкаська	1054	294	757	721	36
Чернівецька	610	201	408	397	11
Чернігівська	1115	558	549	493	56
м. Київ	3924	1070	2831	2671	160

Додаток Б.2

Регіональна структура роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі у січні-серпні 2018 р., млн. грн.

Джерело: складено автором самостійно на основі [80]



Додаток Б.3

**Регіональна структура роздрібного товарообороту підприємств
роздрібної торгівлі у січні–серпні 2018 року**

	Роздрібний товарооборот у січні– серпні 2018р., млн.грн	Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту (у порівнянних цінах), %	
		серпень 2018р. до серпня 2017р.	січень–серпень 2018р. до січня– серпня 2017р.
Україна	417517,4	107,1	105,0
Вінницька	8940,8	108,8	106,9
Волинська	6527,0	105,0	104,5
Дніпропетровська	40805,0	109,5	107,0
Донецька	11813,7	111,6	108,0
Житомирська	8913,5	108,1	108,9
Закарпатська	8572,5	105,8	102,7
Запорізька	17547,9	108,0	106,0
Івано-Франківська	8017,6	108,8	107,8
Київська	32091,9	113,7	110,7
Кіровоградська	7451,7	102,0	105,3
Луганська	2737,5	125,2	123,9
Львівська	26466,7	107,0	107,0
Миколаївська	9371,0	106,5	106,6
Одеська	33086,9	104,0	101,7
Полтавська	12150,5	110,6	108,0
Рівненська	6751,5	110,5	105,9
Сумська	7247,2	107,4	107,6
Тернопільська	4487,9	111,2	104,9
Харківська	32488,1	103,8	101,8
Херсонська	9324,7	111,2	107,9
Хмельницька	7167,6	102,5	101,9
Черкаська	7903,5	107,2	104,0
Чернівецька	4860,1	101,9	100,5
Чернігівська	7370,4	108,1	104,1
м. Київ	95422,2	106,6	101,9

Додаток Б.4

**ТОП-торговельних мереж у розрізі сумарної торговельної площі,
2015-2017 рр. (%)**

Компанія	Мережі	Сумарна торговельна площа (м)		
		2015 р.	2016 р.	2017 р.
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Ле сільпо, Фаворе	501235	537200	544650
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ	399784	400100	410650
Metro Cash & Carry Україна	Метро, Бери-Вези	183000	183000	183000
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	Auchan, Auchan City	113540	102600	170940
ТОВ «Таврія В», ПП «Таврія Плюс»	Таврія В, Космос	132456	137865	140800
ПрАТ Фуршет	Фуршет, Гурман-Фуршет	135456	127000	117300
ПрАТ «Ритейл груп»	Велика Кишеня, Велмарг, ВК Select	115120	114100	111050
ТОВ «Новус Україна»	Novus, Novus експерес	102250	104000	106800
ТОВ «ЕКО»	Еко-маркет, Симпатик	100050	99355	98650
ТОВ «Омега»	Varus, Varus-маркет	65455	63660	72150
Інші	х	х	х	х

Джерело: складено автором самостійно на основі [90]

Додаток Б.5

**ТОП-торговельних мереж у розрізі прибутковості,
2016-2017 рр. (%)**

Компанія	Сфера діяльності	Виручка, мрд. грн. 2016 р.	Прибуток, мрд. грн. 2016 р.	Виручка, мрд. грн. 2017 р.	Прибуток, мрд. грн. 2017 р.
АТБ-груп	FMCG	48,38	1605	66,30	2304
Фоззі-Фуд	FMCG	34,74	-383	44,02	-297
Епіцентр-К	DIY	28,15	2434	33,70	2840
Метро	FMCG	11,82	-671	14,47	-1363
Рошен	Food	11,4	1845	12,43	2358
Ашан	FMCG	9,71	203	11,34	264
Комфі	BT	6	43	9,15	61
Фора	FMCG	6,39	-88	8,34	-69
Ельдорадо	BT	6,65	66	7,82	68
Омега	FMCG	6,42	1	7,65	36
Новус	FMCG	5,59	-99	7,31	59
Фудком	FMCG	7,01	-44	6,31	7
Розетка	E-commerce	н/д	н/д	6	6
Еко-Маркет	FMCG	4,78	47	5,3	1
Нова Лінія	DIY	3,87	140	4,58	160

Джерело: складено автором самостійно на основі [92]

Додаток Б.6

Товарна структура роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі (за підсумками 2017 р.)

	млн.грн	у відсотках до підсумку
Усі товари	586330,1	100,0
Продовольчі товари	233204,1	39,8
М'ясо та птиця свіжі та заморожені	12535,7	2,1
М'ясо копчене, солоне та ковбасні вироби	12231,9	2,1
Консерви, готові продукти м'ясні	1649,6	0,3
Риба і морепродукти харчові	6107,0	1,0
Консерви, готові продукти рибні	3476,1	0,6
Молоко та продукти молочні	14326,2	2,4
Сир сичужний, плавлений та кисломолочний	9456,2	1,6
Масло вершкове	3234,3	0,6
Яйця	3974,8	0,7
Олії рослинні	3054,0	0,5
Маргарин	399,3	0,1
Жири тваринні харчові	26,6	0,0
Цукор	2785,1	0,5
Вироби хлібобулочні (крім кондитерських)	8454,2	1,4
Вироби борошняні кондитерські	9921,1	1,7
Вироби цукрові кондитерські (включаючи морозиво)	16962,6	2,9
Борошно	1117,9	0,2
Крупи	4134,6	0,7
Вироби макаронні	3018,8	0,5
Свіжі овочі	7208,4	1,2
у тому числі картопля	928,1	0,2
Свіжі плоди, ягоди, виноград, горіхи	10762,2	1,8
Овочі та фрукти перероблені	2728,0	0,5
Консерви овочеві	2095,2	0,4
Консерви фруктові-ягідні	535,6	0,1
Горілка та вироби лікєро-горілочні	12182,5	2,1
Напої слабоалкогольні	1444,6	0,3
Вина	5805,4	1,0
Коньяк	3784,2	0,6
Вина ігристі (шампанське)	2585,2	0,4
Пиво	12047,1	2,1
Напої безалкогольні	8545,3	1,5
у тому числі соки	2887,5	0,5
Води мінеральні	4357,0	0,7
Чай, кава, какао та прянощі	9034,9	1,5
у тому числі		
чай	2740,2	0,5
кава	4904,2	0,8
Продукти гомогенізовані харчові та дієтичні, дитяче харчування	2476,7	0,4

Сіль	293,1	0,1
Вироби тютюнові	18107,4	3,1
Інші продовольчі товари	12345,3	2,1
	353126,0	60,2
Непродовольчі товари		
Товари текстильні та галантерея	1835,4	0,3
Одяг та білизна з тканин	12482,7	2,1
Одяг зі шкіри, хутра та інші вироби з них	153,7	0,0
Головні убори (крім хутрових і трикотажних)	174,2	0,0
Трикотаж верхній та білизняний	3181,3	0,5
Вироби панчішно-шкарпеткові	1588,4	0,3
Взуття	5784,3	1,0
Шкіряні вироби та дорожні приналежності	421,8	0,1
Товари парфумерно-косметичні	20637,7	3,5
Годинники та вироби ювелірні	281,2	0,0
Книги, газети та журнали	1471,7	0,3
Канцелярські товари	1405,7	0,2
Комп'ютери, периферійне устаткування, програмне забезпечення	4511,9	0,8
Аудіо- та відеообладнання	4036,0	0,7
Телекомунікаційне устаткування	14516,5	2,5
у тому числі телефонні апарати мобільні	11973,9	2,0
Фотографічне, оптичне та точне устаткування	236,1	0,0
Ігри та іграшки	2901,0	0,5
Товари культурного призначення	134,3	0,0
Мотоцикли, деталі та приладдя для них	229,6	0,0
Автомобілі та автотовари	47486,1	8,1
у тому числі автомобілі	40800,9	7,0
Спортивний, туристичний інвентар та спорядження	1529,8	0,3
у тому числі велосипеди	154,7	0,0
Меблі	3354,4	0,6
Килими, покриття для підлоги та стін	5083,3	0,9
Вироби з кераміки, скла, деревини, корка, плетені, ножові, неелектричні побутові вироби	4428,9	0,8
Побутові електротовари та освітлювальне приладдя	19442,8	3,3
у тому числі освітлювальне приладдя	1647,7	0,3
Матеріали будівельні та залізні вироби	20245,1	3,5
Побутові засоби для миття, чищення та догляду	10842,7	1,8
Добрива, агрохімічна продукція	247,3	0,0
Матеріали та обладнання для роботи в домашніх умовах (включаючи садово-городній інвентар)	3356,3	0,6
Товари фармацевтичні	55226,0	9,4
Товари медичні та ортопедичні	8697,8	1,5
Оптика окулярна	882,0	0,1
Засоби для миття, чищення, полірування та догляду за автомобілями	246,1	0,0
Бензин моторний	36671,8	6,3
Газойлі (паливо дизельне)	25080,0	4,3
Матеріали мастильні	301,5	0,1
Газ стиснений та скраплений для автомобілів	13734,1	2,3
Квіти, рослини та насіння	654,8	0,1
Тварини - домашні улюбленці та корми для них	1612,5	0,3
Побутове рідке котельне паливо, газ у балонах, вугілля і дрова для опалення	490,6	0,1
Сільськогосподарська сировина	0,4	0,0
Машини та устаткування інші	62,4	0,0
Інші непродовольчі споживчі та неспоживчі товари	17465,8	3,0

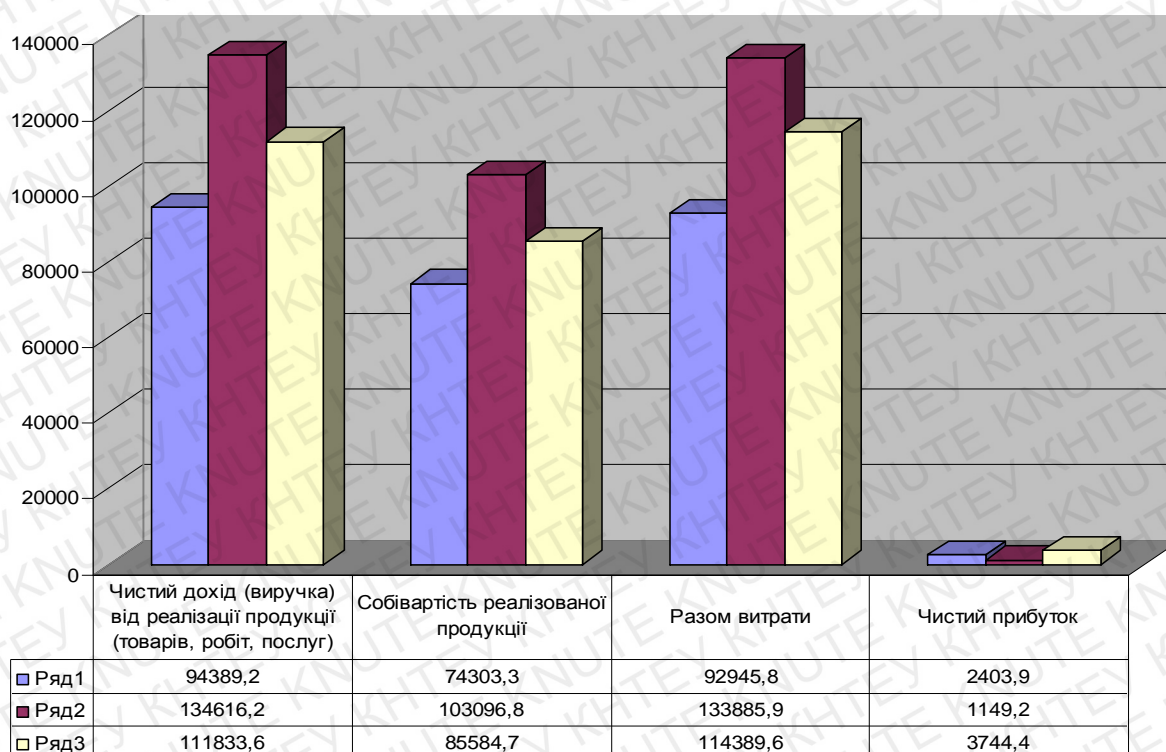
Додаток В.1

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО ФУД»



Додаток В.2

**Аналіз динаміки фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО ФУД»
за 2015 – 2017 р. (тис. грн.)**



Додаток В.3

Оцінка прибутковості власного каналу збуту підприємства

ТОВ «СІЛЬПО ФУД», 2015-2017 р. (тис. грн.)

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Темпи зростання 2017/2015	
				тис.грн.	%
Об'єми продажів	94389,2	134616,2	111833,6	17444,4	18,48
Вартість проданої продукції	74303,3	103096,8	85584,7	11281,4	15,18
Валовий прибуток	20085,9	31519,4	26248,9	6163,0	30,68
Витрати на:					
- Зберігання	1895,6	3717,6	4971,9	3076,3	62,29
- Доставка	308,4	580,1	775,9	467,5	51,59
- Реклама	589,5	1002,8	1341,2	751,7	27,51
- Просування бренду «Сільпо»	178,5	300,6	402,0	223,5	25,21
- Виставляння рахунків/ - Приймання оплати	85,0	116,4	155,7	70,7	83,17
	66,5	156,9	209,9	143,4	115,64
Всього витрат	3123,5	5874,5	7856,4	4733,1	51,53
Фінансовий результат до оподаткування	4388,9	6410,3	8356,5	3967,6	90,4
Податок на прибуток	885,0	926,1	1022,0	137,0	15,4
Чистий прибуток	3503,9	5484,2	7334,5	3830,6	109,32
Співвідношення чистого прибутку до об'єму продажів (%)	3,71	4,07	6,55	2,84	76,55

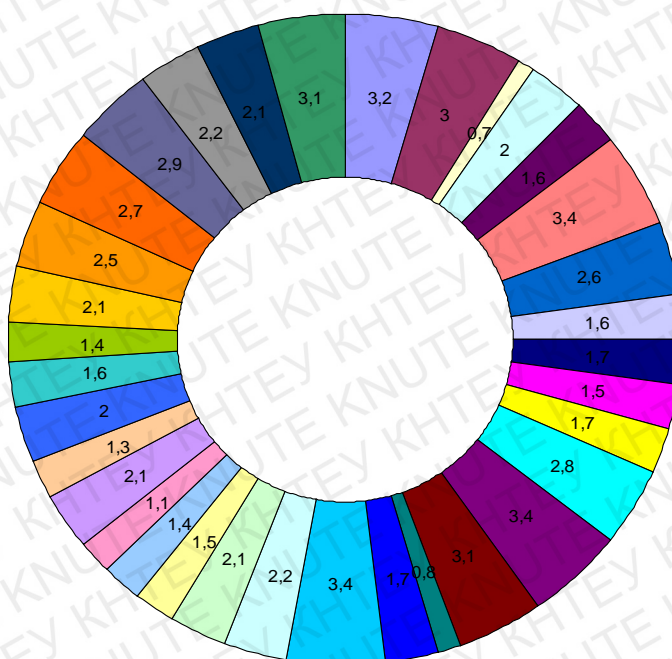
Додаток Г.1

**Товарна структура роздрібного товарообороту підприємства
ТОВ «СІЛЬПО ФУД», продовольча група товарів за 2015-2017 рр.**

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Темпи зростання 2017/2015	
Всього	94389,2	134616,2	111833,6	17444,4	18,48
Продовольчі товари (72,5%)	68432,1	97596,8	81079,4	12647,3	18,5
М'ясо та птиця свіжі та заморожені	3097,6	4417,2	3669,8	534,9	18,48
М'ясо копчене, солоне та ковбасні вироби	2904,0	4141,4	3438,9	124,8	18,02
Консерви, готові продукти м'ясні	677,6	966,3	802,4	35,7	16,71
Риба і морепродукти харчові	193,6	276,1	229,3	285,3	18,41
Консерви, готові продукти рибні	1548,8	2208,8	1834,1	606,2	18,55
Молоко та продукти молочні	3291,2	4693,6	3897,4	463,6	18,65
Сир сичужний, плавлений та кисломолочний	2516,8	3589,2	2980,4	285,3	15,62
Масло вершкове	1548,8	2208,8	1834,1	303,1	15,61
Яйця	1645,6	2346,8	1948,7	267,4	11,75
Олії рослинні, маргарин, жири тваринні	1452,0	2070,7	1719,4	303,1	10,55
Цукор, сіль	1645,6	2346,8	1948,7	499,2	12,7
Вироби хлібобулочні (крім кондитерських)	2710,4	3865,3	3209,6	606,2	18,8
Вироби борошняні кондитерські	3291,2	4693,6	3897,4	552,7	15,4
Вироби цукрові кондитерські (і морозиво)	3000,8	4279,5	3553,5	142,6	16,1
Борошно	774,4	1104,4	917,0	303,1	12,8
Крупи	1645,6	2346,8	1948,7	606,2	18,7
Вироби макаронні	3291,2	4693,6	3897,4	392,2	13,4
Свіжі овочі	2129,6	3037,0	2521,8	374,4	18,2
Свіжі плоди, ягоди, виноград, горіхи	2032,8	2899,0	2407,2	267,4	18,15
Овочі та фрукти перероблені	1452,0	2070,7	1719,4	249,6	17,50
Консерви овочеві	1355,2	1932,7	1604,8	196,1	14,43
Консерви фруктово-ягідні	1064,8	1518,5	1260,9	374,4	13,17
Горілка та вироби лікєро-горілочні	2032,8	2899,0	2407,2	231,8	12,15
Напої слабоалкогольні	1258,4	1794,6	1490,2	356,6	15,33
Вина	1936,0	2760,9	2292,6	285,3	18,02
Коньяк	1548,8	2208,8	1834,1	249,6	12,65
Вина ігристі (шампанське)	1355,2	1932,7	1604,8	374,4	13,40
Пиво	2032,8	2899,0	2407,2	445,7	12,13
Напої безалкогольні, у т. ч. соки	2420,0	3451,2	2865,7	231,8	18,55
Води мінеральні	2613,6	3727,3	3095,0	356,6	18,65
Чай, кава, какао та прянощі	2807,2	4003,4	3324,3	285,3	18,48
Продукти гомогенізовані харчові та дієтичні, дитяче харчування	2129,6	3037,0	2521,8	249,6	18,50
Вироби тютюнові	2032,8	2899,0	2407,2	374,4	12,55
Інші продовольчі товари	3000,8	4279,5	3553,5	445,7	18,50

Додаток Г.2

Питома вага кожної товарної позиції продовольчої групи у загальному переліку продукції підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» (у %)



■ М'ясо та птиця свіжі та заморожені (3,2%)	■ М'ясо копчене, солоне та ковбасні вироби (3,0%)
■ Консерви, готові продукти м'ясні (0,7%)	■ Риба і морепродукти харчові (2,0)
■ Консерви, готові продукти рибні (1,6%)	■ Молоко та продукти молочні (3,4%)
■ Сир сичужний, плавлений та кисломолочний (2,6%)	■ Масло вершкове (1,6%)
■ Яйця (1,7%)	■ Олії рослинні, маргарин, жири тваринні (1,5%)
■ Цукор, сіль (1,7%)	■ Вироби хлібобулочні (крім кондитерських) (2,8%)
■ Вироби борошняні кондитерські (3,4%)	■ Вироби цукрові кондитерські (ї морозиво) (3,1%)
■ Борошно (0,8%)	■ Крупи (1,7%)
■ Вироби макаронні (3,4%)	■ Свіжі овочі (2,2%)
■ Свіжі плоди, ягоди, виноград, горіхи (2,1%)	■ Овочі та фрукти перероблені (1,5%)
■ Консерви овочеві (1,4%)	■ Консерви фруктово-ягідні (1,1%)
■ Горілка та вироби лікєро-горілки (2,1%)	■ Напої слабоалкогольні (1,3%)
■ Вина (2,0%)	■ Коньяк (1,6%)
■ Вина ігристі (шампанське) (1,4;)	■ Пиво (2,1%)
■ Напої безалкогольні, у т. ч. соки (2,5%)	■ Води мінеральні (2,7%)
■ Чай, кава, какао та прянощі (2,9%)	■ Продукти гомогенізовані харчові та дієтичні, дитяче харчування (2,2%)
■ Вироби тютюнові (2,1%)	■ Інші продовольчі товари (3,1%)

Джерело: складено автором самостійно на основі інформації Додатку 3 та даних ТОВ «Сільпо Фуд»

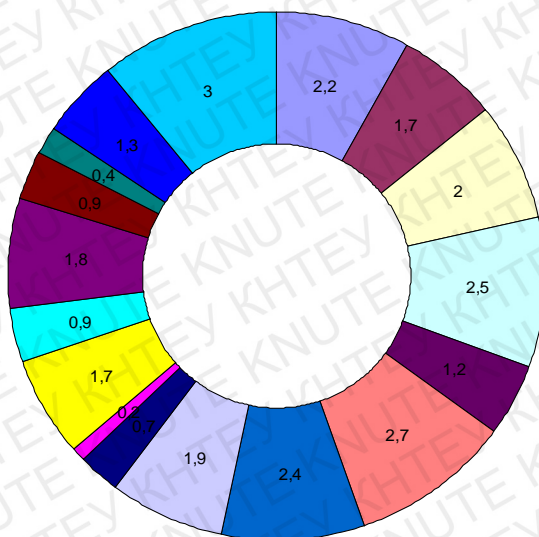
Додаток Г.3

**Товарна структура роздрібного товарообороту підприємства
ТОВ «СІЛЬПО ФУД», непродовольча група товарів за 2015-2017 рр.**

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Темпи зростання 2017/2015 (+/-) %	
Непродовольчі товари (27,5%)	25957,1	37019,4	30754,2	4797,1	18,08
Товари культурного призначення	571,0562	814,4268	676,5924	105,5362	2,2
Вироби панчішно-шкарпеткові	441,2707	629,3298	522,8214	81,5507	1,7
Одяг та білизна з тканин	519,142	740,388	615,084	95,942	2,0
Товари парфумерно-косметичні	648,9275	925,485	768,855	119,9275	2,5
Книги, газети та журнали	311,4852	444,2328	369,0504	57,5652	1,2
Канцелярські товари	700,8417	999,5238	830,3634	129,5217	2,7
Ігри та іграшки	622,9704	888,4656	738,1008	115,1304	2,4
Товари текстильні та галантерея	493,1849	703,3686	584,3298	91,1449	1,9
Спортивний, туристичний інвентар	181,6997	259,1358	215,2794	33,5797	0,7
Міні-покриття для підлоги та стін	51,9142	74,0388	61,5084	9,5942	0,2
Побутові засоби для миття, чищення та догляду	441,2707	629,3298	522,8214	81,5507	1,7
Добрива, агрохімічна продукція	233,6139	333,1746	276,7878	43,1739	0,9
Засоби індивідуальної гігієни	467,2278	666,3492	553,5756	86,3478	1,8
Засоби для миття, чищення, полірування та догляду за авто	233,6139	333,1746	276,7878	43,1739	0,9
Квіти, рослини та насіння	103,8284	148,0776	123,0168	19,1884	0,4
Корми для тварин	337,4423	481,2522	399,8046	62,3623	1,3
Інші непродовольчі споживчі та неспоживчі товари	778,713	1110,582	922,626	143,913	3,0

Додаток Г.4

Питома вага кожної товарної позиції непродуктивної групи у загальному переліку продукції підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» (у %)



Товари культурного призначення (2,2%)	Вироби панічно-шарпеткові (1,7%)
Одяг та білизна з тканин (2,0%)	Товари парфумерно-косметичні (2,5%)
Книги, газети та журнали (1,2%)	Канцелярські товари (2,7%)
Ігри та іграшки (2,4%)	Товари текстильні та галантерея (1,9%)
Спортивний, туристичний інвентар та спорядження (0,7%)	Міні-покриття для підлоги та стін (0,2%)
Побутові засоби для миття, чищення та догляду (1,7%)	Добрива, агрохімічна продукція (0,9%)
Засоби індивідуальної гігієни (1,8%)	Засоби для миття, чищення, полірування та догляду за автомобілями (0,9%)
Квіти, рослини та насіння (0,4%)	Корми для тварин (1,3%)
Інші непродуктивні споживчі та неспоживчі товари (3,0%)	

Джерело: складено автором самостійно на основі інформації табл. 2.7 та даних ТОВ «Сільпо Фуд»

Характеристика ширини та глибини асортименту продукції

ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за 2015-2017 рр. (тис. од.)*

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Темпи зростання 2017/2015	
				(+/-)	%
Всього 1,5 тис. од. / 20 тис. од.	10,0	12,5	15,0	5,0	50,00
М'ясні вироби та делікатеси / Шинка, Ковбасні вироби	0,35	0,45	0,55	0,2	57,14
Рибні вироби та делікатеси / Риба, Рибні вироби	0,35	0,55	0,65	0,3	85,71
Свіже м'ясо та птиця / Яловичина, Птиця, Свинина	0,30	0,35	0,35	0,05	16,67
Свіжа риба / Прісноводна, Морська, Морепродукти	0,35	0,4	0,45	0,1	28,57
Сири / Українські, Французькі, Голанські, Польські, Італійські, Швейцарські	0,45	0,65	0,75	0,3	66,67
Молочні продукти / Сметана, Молоко, Йогурти	0,30	0,35	0,35	0,05	16,67
Бакалія / Крупи, Мука, Макаронні вироби	0,60	0,65	0,85	0,25	41,67
Вино / Вина України, Франції, Грузії, Італії, Криму	0,60	0,65	0,65	0,05	8,33
Побутова хімія / Засоби для миття посуду, для прибирання, для прання	0,40	0,45	0,45	0,05	12,50
Техніка та електроприбори / Електроприбори, Засоби для офісу, дому	0,25	0,35	0,35	0,1	40,00
Офісні товари / Канцелярія	0,20	0,25	0,45	0,25	125,00
Краса та здоров'я / Засоби для гігієни, Косметика, Спорт	0,45	0,55	0,75	0,3	66,67
Одяг та аксесуари / Для жінок, дітей, чоловіків	0,40	0,45	0,45	0,05	12,50
Виробництво по Лінії «Пекарня, хліб», «Солодка випічка» «Власні страви»	0,30	0,45	0,65	0,35	116,67
Інше	4,7	5,95	7,3	2,6	55,32

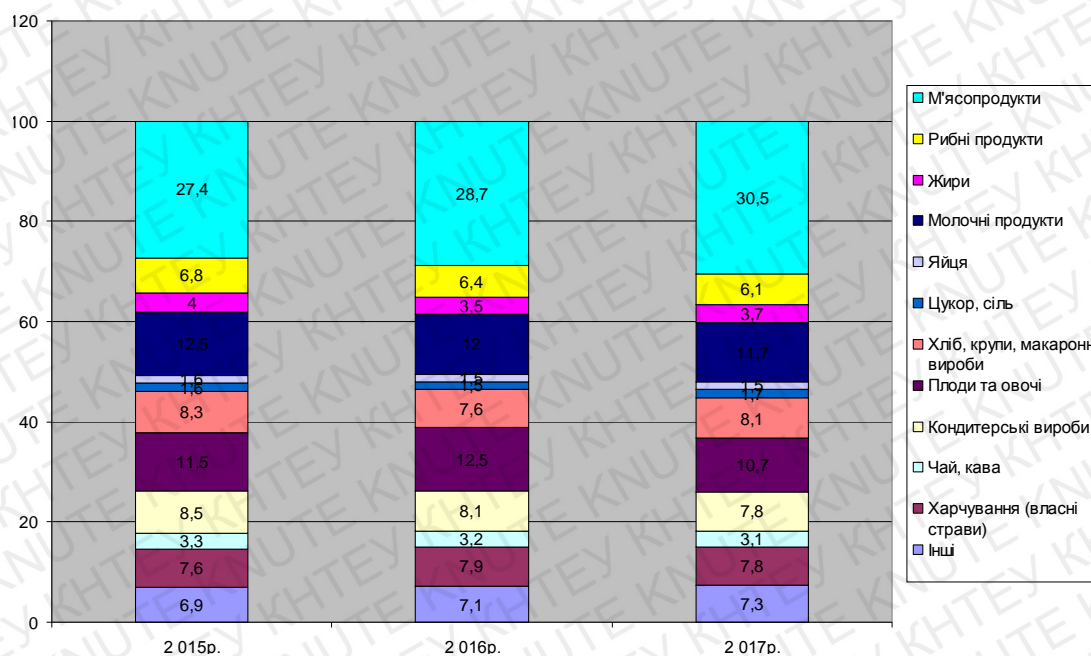
Джерело: складено автором самостійно на основі даних ТОВ «Сільпо Фуд»

**Динаміка коефіцієнтів оновлення асортименту продукції ТОВ «СІЛЬПО
ФУД» за 2015 – 2017 р.**

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Темпи зростання 2017/2015	
				(+/-)	%
М'ясні вироби та делікатеси / Шинка, Ковбасні вироби	1,1	1,3	1,2	0,1	11,11
Рибні вироби та делікатеси / Риба, Рибні вироби	1,3	1,6	1,2	-0,1	-9,09
Свіже м'ясо та птиця / Яловичина, Птиця, Свинина	1,1	1,2	1,0	-0,1	-9,09
Свіжа риба / Прісноводна, Морська, Морепродукти	1,0	1,1	1,1	0,1	12,50
Сири / Українські, Французькі, Голанські, Польські, Італійські, Швейцарські	1,3	1,4	1,2	-0,1	-11,24
Молочні продукти / Сметана, Молоко, Йогурти	1,0	1,2	1,0	0,0	0,00
Бакалія / Крупи, Мука, Макаронні вироби	1,0	1,1	1,3	0,3	30,77
Вино / Вина України, Франції, Грузії, Італії, Криму	1,2	1,1	1,0	-0,2	-16,67
Побутова хімія / Засоби для миття посуду, для прибирання, для прання	1,0	1,1	1,0	0,0	0,00
Техніка та електроприбори / Електроприбори, Засоби для офісу, дому	1,0	1,4	1,0	0,0	0,00
Офісні товари / Канцелярія	1,7	1,3	1,8	0,1	5,88
Краса та здоров'я / Засоби для гігієни, Косметика, Спорт	1,3	1,2	1,4	0,1	4,90
Одяг та аксесуари / Для жінок, дітей, чоловіків	1,0	1,1	1,0	0,0	0,00
Виробництво по Лінії «Пекарня, хліб», «Солодка випічка» «Власні страви»	1,3	1,5	1,4	0,1	11,11
Інше	1,1	1,3	1,2	0,1	11,54

Додаток Д.1

Результати маркетингових досліджень ТОВ «СІЛЬПО ФУД» щодо структури споживчих витрат на продукти харчування відповідно до мінімального набору із врахуванням ІСЦ (індексу споживчих цін) [53]



Участь працівників служби маркетингу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» в управлінні асортиментом та номенклатурою продукції

Етапи проекту управління асортиментом та номенклатурою продукції	Рівень участі та відповідальності служби маркетингу
Визначення мети	Погодження
Генерування ідей	Відповідальність
Вибір перспективної ідеї	Відповідальність
Розробка концепції управління асортиментом та номенклатурою	Погодження
Оцінювання концепції	Погодження
Дослідження ринку та маркетингове планування	Відповідальність
Комерційний збут	Відповідальність

