

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Формування стратегії управління товарним асортиментом
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8-0739-ба
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Бізнес-адміністрування»

Яценко В. І.

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент

Коваленко Н. М.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор
наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Яценко Вікторії Ігорівни

1. Тема роботи «Формування стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд»

керівник роботи: Коваленко Н. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № 665-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

2. АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

3. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

11 таблиць

3 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Коваленко Н. М.		
2	Коваленко Н. М.		
3	Коваленко Н. М.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

(підпис)

В. І. Яценко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Н. М. Коваленко

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 72 с., 3 рис., 11 табл., 39 джерел.

Об'єкт дослідження: асортиментна політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методологічних і практичних засад формування асортиментної політики підприємства роздрібно́ї торгівлі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Мета дослідження: розробити стратегію управління товарним асортиментом ТОВ «СІЛЬПО ФУД» і запропонувати напрямки формування ефективної асортиментної політики підприємства.

Методи дослідження: економічний і порівняльний аналіз, аналітичний, спостереження, системний і комплексний аналіз.

Специфіка роботи полягає у дослідженні організаційних аспектів формування ефективної асортиментної політики підприємства. Зокрема визначено сутність й особливості організації асортиментної політики підприємства роздрібно́ї торгівлі в умовах підвищеної конкуренції. У роботі систематизовано результати діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», його політики щодо формування товарного асортименту, проаналізовано існуючу асортименту стратегію підприємства та розроблено рекомендації щодо підвищення її ефективності.

В рамках роботи зроблено оцінку наявного товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та розроблено заходи з підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства шляхом формування ефективного товарного асортименту.

ВЛАСНА ТОРГОВЕЛЬНА МАРКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МАРКЕТИНГ,
РИНОК, ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ, ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО
АСОРТИМЕНТУ

ABSTRACT

Thesis for the master's degree: 72 p., 3 figures, 11 tables, 39 sources.

Object of research: assortment policy of «SILPO-FOOD» LLC.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical principles of formation of the assortment policy of the retail company «SILPO-FOOD» LLC.

The purpose of the thesis: to develop a strategy for managing the product range of «SILPO FOOD» LLC and to propose directions for the formation of an effective assortment policy of the enterprise.

Research methods: economic and comparative analysis, analytical, observation, system and complex analysis.

The specifics of the work consist in the study of organizational aspects of the formation of an effective assortment policy of the enterprise. In particular, the essence and peculiarities of the organization of assortment policy of the retailer in conditions of increased competition are defined. The results of the retail enterprise «SILPO-FOOD» and its policy on the formation of a commodity assortment were systematized, the existing assortment strategy of the enterprise was analyzed and the recommendations of improving the assortment strategy's efficiency were developed.

Within the framework of the work, the assessment of the existing product range of «SILPO-FOOD» LLC was made and measures to improve the efficiency and competitiveness of the enterprise by forming an effective commodity range were developed.

EFFICIENCY, MARKET, MARKETING, OPTIMIZATION OF PRODUCT RANGE, OWN TRADEMARK, PRODUCT RANGE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність поняття «асортимент» та його характерні риси.....	11
1.2 Механізм формування асортиментної політики підприємства.....	14
1.3 Методи формування асортименту.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СІЛЬПО ФУД».....	33
2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД».....	33
2.2 Оцінка політики формування товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО- ФУД».....	41
2.3 Аналіз товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	47
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	55
3.1 Розробка стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «СІЛЬПО ФУД».....	55
3.2 Напрямки формування ефективної асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО- ФУД».....	61
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	65
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	69

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ,
ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- БКГ – Бостонська консалтингова група
ВТМ – власна торгова марка
ДМП – додаткові місця продажу
НТП – науково-технічний прогрес
ПАТ – публічне акціонерне товариство
СГЦ – стратегічний господарський центр
СЗГ – стратегічна зона господарювання
СОБ – стратегічна одиниця бізнесу
ТМ – торгова марка
ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю
ADL – A. D. Little – метод життєвого циклу ADL
GE – General Electric – Дженерал Електрик
GM – General Motors – Дженерал Моторс
POS – point of sales – місце продажу
PR – public relations – зв'язки з громадськістю
SWOT – strengths, weaknesses, opportunities and threats – сильні, слабкі
сторони підприємства, можливості та загрози

ВСТУП

Бурхливий розвиток роздрібної торгівлі в Україні потребує від керівників більш гнучкого реагування щодо конкурентного середовища. Формування оптимального товарного асортименту – це один із найбільш важливіших і найбільш дієвих інструментів підтримки конкурентоспроможності торговельної мережі, адже саме асортимент відрізняє підприємство від багатьох інших підприємств.

За неоптимальної структури асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих і товарних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства. Тому формування оптимального асортименту, який сприяє оптимізації прибутку та його збереженню на тривалий період часу, є досить актуальним для підприємств, які прагнуть бути конкурентоспроможними.

Формування асортименту підприємства роздрібної торгівлі полягає у створенні внутрішньогрупового набору товарів. Це найбільш складний і трудомісткий процес, від успішного виконання якого залежить задоволення пред'явленого попиту. Однак асортимент товарів у магазині не повинен лише відповідати пред'явленому попиту. Пропозиція товарів як за обсягом, так і за структурою має бути ширшою за пред'явлений попит, інакше неможливо забезпечити вибір необхідних товарів за усіма ознаками. Таким чином, формування асортименту товарів має дві мети – сформувати попит і задовольнити його.

Питанню формування асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі присвятили свою увагу такі закордонні та вітчизняні науковці, як Ф. Котлер, С. В. Близнюк, Г. Л. Багієв, Б. Берман, А. Ф. Баришев, Дж. Еванс, І. Ансофф, О. Я. Базуленко, Л. В. Балобанова, Е. Дихтель, А. Н. Романов, Г. Ассель, І. А. Маркіна, Д. Еджок, А. А. Мазеракі, Л. О. Лігоненко та інші.

Проте через високу мінливість навколишнього середовища підприємств необхідні більш глибокі наукові дослідження формування асортиментної політики підприємства роздрібно́ї торгівлі в нових умовах господарювання.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – розробити стратегію управління товарним асортиментом ТОВ «СІЛЬПО ФУД» і запропонувати напрямки формування ефективної асортиментної політики підприємства.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи формування асортиментної політики підприємства;
- визначити сутність поняття «асортимент» та його характерні риси;
- вивчити механізм формування асортиментної політики підприємства;
- з’ясувати методи формування асортименту;
- проаналізувати асортиментну політику підприємства роздрібно́ї торгівлі ТОВ «СІЛЬПО ФУД»;
- надати характеристику організаційно-економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД»;
- зробити оцінку політики формування товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проаналізувати товарний асортимент ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- розробити стратегію управління товарним асортиментом ТОВ «СІЛЬПО ФУД»;
- запропонувати напрямки формування ефективної асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних засад формування асортиментної політики підприємства роздрібно́ї торгівлі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об’єктом дослідження є асортиментна політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Інформаційним підґрунтям дослідження кваліфікаційної роботи магістра є: матеріали періодичних видань, статистична звітність Державного комітету статистики України, наукові праці вчених і матеріали інтернет-джерел.

Вирішення поставлених завдань кваліфікаційної роботи магістра здійснено за допомогою таких методів, як економічний і порівняльний аналіз, аналітичний, спостереження, системний і комплексний аналіз.

Наукова цінність результатів дослідження кваліфікаційної роботи магістра полягає у розробці теоретико-методологічних засад формування ефективної асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності асортиментної політики підприємства роздрібною торгівлі з метою зміцнення його конкурентних переваг.

Кваліфікаційні робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 72 сторінки, перелік посилань включає 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «асортимент» та його характерні риси

Асортимент має велике значення, оскільки саме від нього залежить повнота задоволення попиту споживача та якість торгового обслуговування суб'єктів ринку, а формування асортиментної політики посідає важливе місце у стратегії діяльності підприємства. Для розуміння процесу формування переліку товарів необхідно визначити основні поняття. Розпочати слід із пояснення терміну «асортимент», його особливостей та ознак. У різних джерелах поняття «асортимент» тлумачиться по-різному. Слід трактувати асортимент товарів як сукупність їх видів, різновидів і сортів, об'єднаних за певною ознакою, що виконують схожі функції і призначені одним і тим же клієнтам у певному ціновому діапазоні через однотипні торговельні заклади [1, с. 238].

Існує безліч класифікацій асортименту. У таблиці 1.1 ми поєднали класифікації товарного асортименту залежно від тих чи інших ознак [2].

Таблиця 1.1 – Класифікація товарного асортименту

Класифікаційна ознака	Вид товару
1	2
Залежно від місцезнаходження товарів	<ul style="list-style-type: none"> – Промисловий – набір товарів, що випускається виробником. – Торговий – сформований підприємствами торгівлі.
Залежно від широти охоплення	<ul style="list-style-type: none"> – Простий – представлений невеликою кількістю груп і найменувань товарів. – Складний – представлений значною кількістю груп і найменувань товарів. – Видовий – набір товарів різних видів і найменувань. – Марочний – набір марочних товарів. – Розгорнутий – набір товарів, що включає значну кількість груп однорідних товарів, але володіє певними індивідуальними ознаками. – Супутній – набір товарів, що виконує функції, які не належать до основних для даної організації. – Змішаний – набір товарів різних груп.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Залежно від ступеня задоволення	<ul style="list-style-type: none"> – Раціональний – набір товарів, що задовольняє потреби найбільшою мірою. – Оптимальний – задовольняє реальні потреби із максимально корисним ефектом.
Залежно від характеру споживання	<ul style="list-style-type: none"> – Реальний – дійсний. – Прогнозований – передбачуваний. – Навчальний – систематизований за науково обґрунтованими ознаками для досягнення навчальних цілей.

Асортимент можна охарактеризувати такими поняттями, як ширина, глибина, стійкість, висота та ступінь оновленості асортименту.

Ширина асортименту вказує на кількість різноманітних продуктових ліній у програмі підприємства. Наприклад, підприємство торгує товарами категорій «молоко», «кефір», «вершки», «сир». Чим більш широкий асортимент продукції, тим більша ймовірність того, що запити клієнтів будуть задоволені та буде притягнуто більш широке коло покупців.

Під глибиною асортименту розуміється кількість товару в рамках певної продуктової лінії. Середня глибина асортименту розраховується як середня кількість товарів у всіх продуктових лініях, які пропонуються для продажу. Наприклад, сири, що продаються магазином, можуть бути самих різних видів: твердий, м'який, плавлений, козячий, овечий, копчений, ковбасний, із цвіллю, зі зниженим вмістом жиру і т. д.

Стійкість асортименту – це забезпечення постійного асортименту товарів усіх груп, підгруп, видів і різновидів і взаємозв'язок між різними продуктовими лініями у таких областях: сфера експлуатації; сировина, що використовується; технології; канали збуту; методи стимулювання продажів. Наприклад, усі продуктові лінії автомобільної бази можуть мати відношення до легкових автомобілів та їх експлуатації.

Висота асортименту визначає середню ціну товарів у продуктивній лінії.

Кожен асортимент вимагає побудови власної стратегії, і тому роботу з ним доручають окремій особі, яка приймає рішення щодо корегування широти товарного асортименту:

1. Нарощування вниз (від верхнього ешелону ринку до охоплення нижче розташованих ешелонів). Стратегія нарощування вниз базується на стримуванні конкурентів, наступ на них або проникнення у сегменти ринку, які розвиваються найбільш швидкими темпами (наприклад, корпорація General Motors поряд із виробництвом автомобілів середнього та вищого класу почала випускати більш компактні).

2. Нарощування вгору, тобто проникнення із нижчих ешелонів у верхні. Компанії, що діють у нижніх ешелонах ринку ймовірно захочуть проникнути в вище розміщені, маючи на меті зарекомендувати як виробника із вичерпним асортиментом, підвищити темпи зростання верхніх сегментів ринку та збільшити прибутковість компанії (наприклад, компанія Volkswagen тривалий час випускала недорогі малолітражні автомобілі, а потім почала освоювати нові сегменти ринку, випускаючи автомобілі середнього класу).

3. Двостороннє нарощування для фірм, що працюють у середньому ешелоні ринку. Підприємство, яке працює у середньому ешелоні ринку, може прийняти рішення про нарощування свого товарного асортименту і вгору і вниз одночасно (наприклад, на ринок кишенькових калькуляторів компанія Texas Instruments вийшла із товаром середнього класу. Після завоювання даного сегменту ринку було прийнято рішення нарощувати свій асортимент вниз, випускаючи дешевші калькулятори та вступаючи у конкурентну боротьбу із калькуляторами фірми Baumatic. Потім, освоївши виробництво високоякісних, калькуляторів, компанія вступила в боротьбу із корпорацією Hewlett-Packard).

Насичення асортименту передбачає випуск нових товарів у тих же цінових межах, що й старі, орієнтованих на ті ж групи споживачів. До насичення асортименту можуть вдаватися із таких причин: бажання стати провідною фірмою із вичерпним асортиментом і підвищити свою прибутковість; бажання використати незадіяні потужності та мінімізувати недоліки асортименту; прагнення посідати позицію лідера на ринку. Приклад насиченості товарного асортименту демонструє корпорація Procter & Gamble, яка має більше 20 найменувань миючих засобів [3, с. 205].

1.2 Механізм формування асортиментної політики підприємства

У теперішніх умовах важливе місце у системі управління організацією належить економічному терміну «асортиментна політика підприємства». Дослідження наукових підходів трактування сутності поняття «асортиментна політика» вказує на те, що науковці прийшли до єдиної думки щодо досліджуваного явища. Для більш точного розуміння сутності поняття «асортиментна політика» у таблиці 1.2 наведемо підходи учених-економістів з приводу цього питання.

Таблиця 1.2 – Наукові підходи учених до тлумачення поняття «асортиментна політика»

Автори	Визначення «асортиментної політики»
Книшова О. М., Багієв Г. Л. [5, 6]	Важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями.
Баришев А. Ф. [7]	Політика, спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.
Котлер Ф. [8]	Визначення (формування) та підтримка оптимальної структури товарів, що виробляються і реалізуються, із урахуванням поточних і майбутніх цілей підприємства.
Берман Б., Аванс Дж. [9]	Політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури вироблених і реалізованих товарів, продукції із урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін та ін.
Захаров С. В. [10]	Стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління і підтримка існуючих товарних груп.
Гаркавенко С. С. [11]	Певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки. Вона має забезпечити відповіді на запитання щодо формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходження для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упакування, маркування, післяпродажного обслуговування товарів.
Близнюк С. В. [12]	Політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого управління ним і його оптимізації, виходячи із загроз та можливостей маркетингового середовища.

Аналіз трактувань асортиментної політики свідчить про їх багатогранність, але водночас недостатню обґрунтованість. Через це є

необхідним уточнення суті змісту терміну «асортиментна політика», яка є сферою роботи керівника та фахівців на підприємстві, що є сукупністю методик, стратегій і принципів, які формують оптимальний асортимент продукції, що випускається чи реалізується, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та задоволення потреб споживачів. Через те, що споживачі сьогодні мають підвищені вимоги до якості товару та його оформлення, виділяють основні цілі асортиментної політики (рис. 1.1) [13].



Рисунок 1.1 – Основні цілі асортиментної політики

Асортиментна політика спрямована на вирішення таких завдань:

- 1) модифікація асортименту виробленої продукції із урахуванням технології виробництва товарів і його споживчих якостей;
- 2) оптимізація темпів модернізації та оновлення продукції як у цілому, так і за окремими її видами;
- 3) зменшення фінансових витрат підприємства;
- 4) максимальне задоволення запитів споживачів;

5) вихід на ринок із принципово новими видами товарів, завоювання нових покупців шляхом розширення сфери застосування виробничої програми;

6) розширення областей виробництва підприємства, пов'язаних між собою певною технологією, єдиною кваліфікацією персоналу й іншою логічною залежністю.

Основним напрямком формування асортиментної політики підприємства має бути якомога більш повне задоволення попиту споживачів і забезпечення необхідних умов для прибуткової діяльності підприємства [3, с. 206].

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

1. Відповідності структури попиту споживачів області діяльності підприємства.

2. Комплексності задоволення попиту споживачів у межах обраної ніші відповідного сегмента споживчого ринку.

3. Забезпечення необхідної широти, глибини та сталості асортименту.

4. Забезпечення умов для отримання запланованого розміру прибутку.

Перший принцип передбачає розробку асортиментної політики підприємства на основі дослідження попиту: задоволеного, незадоволеного та того, що формується.

Успішна реалізація товарів забезпечується виключно відповідністю структури товарообігу структурі попиту.

Прагнення комплексно задовольнити попит споживачів ґрунтується на потребі забезпечення високоякісного торговельного обслуговування, створенні умов для скорочення часу покупців на пошук товарів і здійснення покупки.

Підтримка оптимальної широти, глибини та сталості асортименту товарів є обов'язковою умовою забезпечення конкурентоздатності підприємства в обраному сегменті споживчого ринку.

Формування асортименту має на меті створення умов, необхідних для отримання запланованого прибутку. Це можна пояснити тим, що від рішення щодо підбору асортименту залежать обсяги доходів підприємства від

торговельної діяльності, величина витрат обігу, потреба в капіталі та інші важливі фінансово-господарські показники діяльності підприємства [14].

Виділяють загальні та специфічні фактори, що впливають на формування асортименту. До загальних факторів належить попит і рентабельність. Специфічні фактори включають в себе сферу діяльності підприємства, його спеціалізацію, можливості виробництва та імпорту, стан матеріально-технічної бази.

Згодом підприємство зазвичай розширює свій товарний асортимент. Існує два способи розширення товарного асортименту: нарощування або насичення.

1. Нарощування товарного асортименту. Розширення асортименту відбувається тоді, коли підприємство виходить за межі того, що виробляє у даний час.

2. Насичення товарного асортименту. Збільшення товарного асортименту за рахунок додавання нових моделей у його існуючих рамках.

Процес формування асортименту товарів підприємства складається із таких етапів [15]:

Перший етап – встановлення переліку основних груп і підгруп товарів, якими визначається асортиментний профіль підприємства. Цей етап реалізується, спираючись на маркетингові дослідження, на основі яких обирається цільовий ринок. Під час визначення цільового ринку необхідно з'ясувати, яких саме споживачів підприємство бачить своїми клієнтами.

Другий етап – визначення структури групового асортименту магазину. Мається на увазі створення кількісного співвідношення окремих асортиментних груп. Під час встановлення структури асортименту враховуються такі фактори: тип і розмір магазину, його технічна оснащеність, умови товаропостачання, чисельність і склад населення, що обслуговується підприємством тощо.

Третій етап – визначення розгорнутого асортименту товарів, тобто відбір конкретних товарних позицій у кожній асортиментній групі.

Споживчий попит є важливим чинником, який має вагомий вплив на формування асортименту. Асортимент спрямовується на максимально можливе задоволення попиту населення й активно впливає на нього у бік його розширення. Формування асортименту та споживчий попит є взаємопов'язаними категоріями.

Ціна – також один із чинників впливу на формування асортиментного портфелю підприємства. Покупцем завжди визначається гранично допустима межа ціни, чи її певний діапазон, у межах якого він матиме можливість оплатити покупку. Отже, для раціонального формування асортименту товарів необхідно забезпечувати комбінацію товарів різної цінової категорії.

Ефективне формування асортиментного переліку товару на підприємстві дозволяє оптимально задовольнити споживчий попит, підвищити прибуток підприємства та його торгівельний обіг. Склад і вчасне оновлення асортименту продукції на підприємстві, у більшості випадків, впливає на ступінь задоволеності потреб населення, що пов'язані з купівлею продукції. Нестача на підприємстві певних товарів, їх обмежений чи нестабільний асортимент, який не відповідає запитам покупців, зумовлюють незадоволену потребу, що негативно впливає на економічну ефективність підприємства. У зв'язку з цим, формуючи асортимент товарів важливо максимально задовольнити запити споживачів за мінімальних витрат часу на здійснення купівлі та забезпечити ефективну роботу підприємства [16].

Основними напрямками у галузі формування асортименту є: скорочення, розширення, стабілізація, відновлення, удосконалення, гармонізація.

Скорочення асортименту – це кількісні та якісні зміни стану набору товарів за рахунок зменшення його широти й повноти. Причинами скорочення асортименту можуть бути падіння попиту, недостатність пропозиції, збитковість, або низька прибутковість у виробництві та реалізації окремих товарів. Наприклад, в останні роки спостерігається тенденція до скорочення асортименту за рахунок дешевих продовольчих і непродовольчих товарів, не вигідних виробникові та продавцеві, але необхідних споживачеві.

Розширення асортименту – це кількісні та якісні зміни набору товарів за рахунок збільшення показників широти, повноти й новизни. Причинами, що сприяють розширенню асортименту, є збільшення попиту та пропозиції, висока рентабельність виробництва чи реалізації товарів, упровадження на ринок нових товарів чи виробників.

Стабілізація асортименту – це той стан набору товарів, що характеризується високою стійкістю і низьким ступенем відновлення. Це досить рідкісний стан асортименту, властивий, в основному, асортименту харчових продуктів повсякденного попиту.

Відновлення асортименту – це якісні та кількісні зміни стану набору товарів, що характеризуються збільшенням показника новизни. Критеріями вибору такого напрямку формування асортименту підприємства є:

- необхідність задоволення нових постійно змінюваних потреб;
- підвищення конкурентоздатності;
- прагнення виробників і продавців стимулювати попит;
- спонукання споживачів здійснювати покупки нових товарів для задоволення функціональних, соціальних і психологічних потреб;
- зміна моди;
- досягнення науково-технічного прогресу.

Відновлення асортименту є важливим чинником, оскільки у багатьох випадках конкурентоспроможність підприємства залежить від ступеня новизни його асортиментного портфелю.

Удосконалення асортименту – це процес кількісної і якісної зміни стану набору товарів для підвищення його раціональності.

Удосконалюючи асортимент, необхідно враховувати:

- науково обґрунтовані раціональні споживання;
- вимоги суспільства;
- забезпечення безпеки для споживачів і навколишнього середовища;
- використання досягнень НТП для виробництва продукції, що здатна забезпечити максимальне підвищення якості життя.

Гармонізація асортименту застосовується для спеціалізованих магазинів і окремих секцій, здійснюється якісна та кількісна зміна набору товарів, яка відображає наближеність реального асортименту до оптимального. Український споживчий ринок можна характеризувати прагненням покупців відвідувати елітні магазини-аналоги відомих закордонних фірм [17, с. 28].

Отже, суть проблеми формування асортименту полягає у плануванні фактично всіх видів діяльності, спрямованих на добір продуктів для майбутнього виробництва та реалізації на ринку, а також на приведення характеристик цих продуктів у відповідність із вимогами споживачів.

Формування торгового асортименту – серйозна та відповідальна комерційна робота. Вона вимагає знання складу населення, що обслуговується торговим підприємством, його потреб, купівельної спроможності, трендів у моді, урахування кліматичних, сезонних і національних особливостей. Формування асортименту може здійснюватися різними методами залежно від масштабів збуту, специфіки продукції, що реалізовується, цілей і завдань, що стоять перед торговельним підприємством.

1.3 Методи формування асортименту

Важливою складовою будь-якої асортиментної політики є оцінка наявного товарного переліку підприємства. У літературних джерелах із питань менеджменту, маркетингу та товарознавства представлена велика кількість методів, спрямованих на прийняття управлінських рішень щодо формування асортименту підприємства та здійснення його асортиментної політики.

Класифікацію існуючих методів формування асортиментної політики підприємства, яка ґрунтується на виділенні трьох основних класифікаційних ознак, а саме рівня управління, маркетингового і товарознавчого підходу, що відображають напрямки наукових підходів до формування оптимального асортименту підприємства, наведено у таблиці 1.3 [18].

Таблиця 1.3 – Класифікація методів формування асортиментної політики підприємства

Класифікаційні ознаки	Перелік методів	
За рівнем управління	Методи формування господарського портфеля (стратегічний рівень)	Модель «продукт-ринок» І. Ансоффа Метод Бостонської консультативної групи Метод Мак-Кінзі «General Electric» Метод життєвого циклу Hofer /A.D.Little Метод Ю. Меркулової
	Методи формування виробничої програми (тактичний рівень)	Методи оптимізації за критерієм: – максимум сумарного завантаження усіх типів обладнання; – мінімум сумарного недозавантаження усіх типів обладнання; – максимум сумарного випуску продукції у вартісному виразі; – мінімальний рівень витрат виробництва; – максимум прибутку від реалізації продукції; – максимум рентабельності продукції; – максимум рентабельності виробництва.
За маркетинговим підходом	Методи управління асортиментом на основі критерію прибутку	Методика Ф. Котлера Методика Е. Дихтля і Х. Хершгена
	Методи диференціації асортименту відповідно до споживчих потреб	Метод «Conjoint Measurement» Метод Є. Голубкова
За товарознавчим підходом	Методи забезпечення оптимальності асортименту	Методи класифікації за критерієм: коефіцієнт оптимальності асортименту
	Методи забезпечення раціональності асортименту	Методи класифікації за критерієм: – коефіцієнт ширини асортименту; – коефіцієнт повноти асортименту; – коефіцієнт новизни асортименту; – коефіцієнт стійкості асортименту; – коефіцієнт раціональності асортименту.

Дослідимо найбільш популярні методи оцінки товарного асортименту підприємства.

Матриця портфельного аналізу – Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) – одна із найбільш відомих і найбільш простих, розроблена у 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультативною групою. У ній аналізуються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку та темп зростання ринку (рис. 1.2).

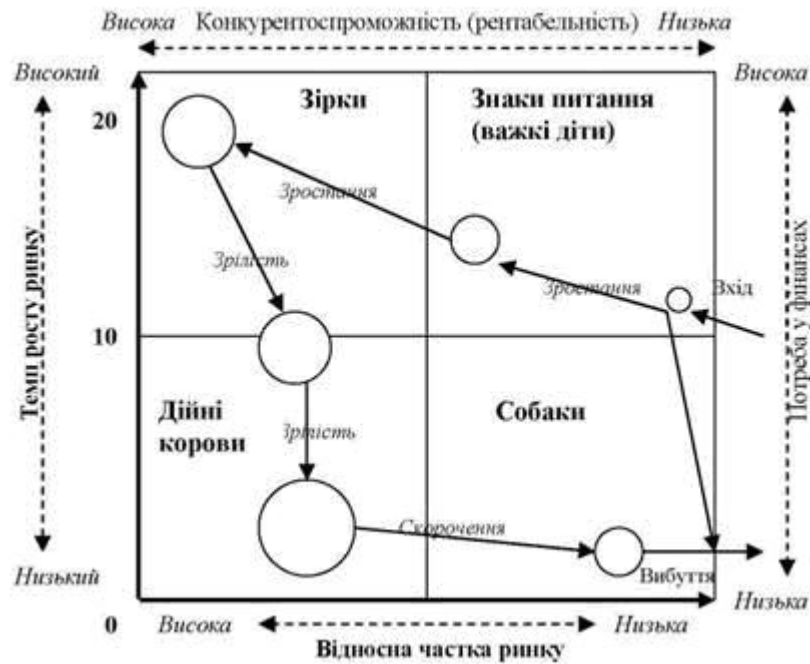


Рисунок 1.2 – Матриця Бостонської консультативної групи

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт та загальним обсягом ринку, на якому він представлений.

Відкладається ця змінна на горизонтальній осі й свідчить про рівень конкурентоспроможності чи рентабельності. Відносна частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, яку реалізувало на ринку підприємство-лідер. Тобто, якщо обсяги реалізації даного товару у досліджуваного підприємства менші, ніж у підприємства-лідера, то його бізнес потрапляє у праву половину матриці (<1), якщо більші – то у ліву (>1). Горизонтальна вісь («частка ринку») варіюється від 0,1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання обсягів реалізації продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається ця змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидке і повільне зростання.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Таким чином, матриця БКГ визначає чотири основні позиції, у яких може перебувати бізнес: «знаки запитання», «зірки», «дійні корови», «собаки».

«Знаки запитання» («темна конячка», «важкі діти», «дикі кішки») – (швидке зростання – мала частка) – знаходяться такі напрямки бізнесу компанії, які представлені в швидкозростаючих галузях або сегментах, але мають низьку частку ринку або, іншими словами, займають слабе становище на ринку. Такі види діяльності вимагають високого рівня інвестицій для того, щоб зростати відповідно до ринку та зміцнювати положення товару на ринку.

У разі потрапляння напрямку бізнесу в даний квадрант матриці БКГ підприємство має вирішити, чи є зараз достатні ресурси для розвитку товару на даному ринку (у такому випадку інвестиції мають бути спрямовані у розвиток знання і ключових переваг товару та в інтенсивне нарощування частки ринку). Якщо компанія не володіє достатніми ресурсами для розвитку товару в даних ринках – товари не розвиваються.

«Зірки» (швидке зростання – велика частка ринку) – напрямки бізнесу компанії, які є лідерами у своїй швидко зростаючій галузі. Компанія має підтримувати та зміцнювати даний вид бізнесу, а значить не знижувати, а, можливо, і збільшувати інвестиції.

На ці напрямки бізнесу мають бути виділені одні з кращих ресурсів компанії (персонал, наукові розробки, грошові кошти). Цей вид бізнесу є майбутнім стабільним постачальником грошових коштів для компанії.

«Дійні корови» («грошові мішки») (низьке зростання – велика частка ринку) – являють собою напрямки бізнесу з високою відносною часткою ринку на повільно зростаючих або навіть стагнуючих ринках. Товари та послуги компанії, представлені в даному квадранті матриці БКГ, є основними генераторами прибутків і грошових коштів.

Дані товари не вимагають високих інвестицій, тільки на підтримку поточного рівня продажів. Компанія може використовувати грошовий потік від реалізації таких товарів і послуг для розвитку своїх більш перспективних напрямків бізнесу – «зірок» або «знаків питання».

«Собаки» («мертвий вантаж», «кульгава качка») (повільне зростання – мала частка ринку) – напрямки бізнесу з низькою відносною часткою ринку на повільно зростаючих або стагнуючих ринках. Ці напрямки бізнесу зазвичай приносять низький рівень прибутку та є безперспективними для компанії. Стратегія роботи з даними товарами: скорочення усіх інвестицій, можливе закриття бізнесу або його продаж [19].

Рішення, які мають бути прийняті за результатами аналізу:

1. Для кожного товару в матриці БКГ має бути прийнята стратегія розвитку. Вірну стратегію допомагає визначити положення товарів всередині матриці: для «зірок» – збереження лідерства, для «собак» – відхід з ринку або зниження активності, для «знаків запитання» – інвестування або селективний розвиток, для «дійних корів» – отримання максимального прибутку.

2. Товари, що потрапили в групу «собаки», мають бути виключені з портфеля в максимально швидкі терміни. Ця група тягне компанію вниз, позбавляє вільних грошових коштів, «з’їдає» ресурси. Альтернативою виключення із портфеля може бути оновлення і репозиціонування продукту.

3. За нестачі поточних вільних коштів мають бути розроблені програми зі збільшення кількості «дійних корів» або «зірок» у довгостроковій перспективі, а у короткостроковій перспективі – скорочення випуску нових товарів (оскільки компанія не в змозі на необхідному рівні підтримувати розвиток усіх новинок).

4. За нестачі коштів у майбутньому необхідно вводити більшу кількість продуктів, здатних стати «зірками» або «дійними коровами» у майбутньому.

Основними перевагами матриці БКГ є:

- простота, доступність, наочність;
- можливість збалансувати портфель бізнесу в плані фінансування, поєднання видів діяльності;
- можливість використання як у межах підприємства в цілому, так і по його підрозділах;
- використання об’єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності товарів, зменшення рівня суб’єктивізму.

Недоліками матриці БКГ є такі:

- акцентування уваги виключно на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позиції на матриці. Рівень віддачі від інвестицій зрозуміти з матриці неможливо;
- приблизна оцінка можливостей того чи іншого товару чи підрозділу. Приміром, за матрицею «собаки» мають піти з ринку, тоді як значну їх кількість ще можна тривалий час «доїти»;
- аналогічно, «знаки запитання» мають збільшувати частку ринку, хоча окремі з них перетворюються у «собак» і вибувають;
- можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою та визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства й темпів зростання ринку;
- надмірна спрощеність, а тому більшість чинників, які слід урахувати під час вибору стратегії, залишаються за межами аналізу [20, с. 138].

Ще одним інструментом портфельного аналізу асортименту є модель GE/McKinsey, яка розроблена фахівцями консалтингової компанії McKinsey and Company на замовлення General Electric (GE). Цей метод дозволяє здійснити дослідження, використовуючи два параметри: привабливість галузі та конкурентоспроможність, залежно від специфіки певного продукту підприємства.

З метою встановлення рівня привабливості товарів необхідно:

- окреслити перелік параметрів, за якими оцінюватиметься привабливість того чи іншого товару підприємства;
- визначити за кожним параметром відносну вагу для підприємства;
- оцінити привабливість кожного параметра за п'ятибальною шкалою;
- розрахувати відповідний результат.

Конкурентна позиція продукції (стратегічної одиниці бізнесу) у галузі визначається у такому порядку:

- 1) вибір критеріїв для вимірювання привабливості сегментів і оцінки рівня конкурентоспроможності компанії в кожному сегменті;

- 2) визначення ваги (важливості) кожного критерію привабливості і конкурентоспроможності;
- 3) оцінка кожного сегмента за обраними критеріями привабливості та конкурентоспроможності;
- 4) визначення потенціалу кожного сегмента на основі споживчих і ринкових трендів;
- 5) вибір цільових сегментів і розподіл ресурсів компанії.

Побудова матриці передбачає відкладання по горизонталі фактора конкурентоспроможності у межах від 5 до 1 (або у межах від 10 до 1), а по вертикалі – фактор привабливості ринку у межах від 1 до 5 (або у межах від 1 до 10) та ділиться матриця на дев'ять квадратів. Положення кожного товару зображується у вигляді кола, діаметр якого відповідає обсягу ринку, а заштрихований сектор вказує на ринкову частку певного підприємства. Формулюється стратегія для кожної одиниці бізнесу і робляться висновки.

Модель GE/McKinsey виділяє 3 типи стратегічних позицій: перший тип – переможець; другий тип – проміжний; третій тип – той, що програв. Відповідно до моделі, першому типу товарів встановлюється високий пріоритет для інвестування, другому типу – середній, а третьому – низький.

Переможець 1 – найвищий ступінь привабливості ринку і відносно сильні конкурентні переваги. Стратегія спрямована на захист положення шляхом додаткових інвестицій.

Переможець 2 – високий ступінь привабливості ринку і середній рівень відносних переваг організації. Стратегічним завданням організації є визначення слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій.

Переможець 3 – середня ринкова привабливість, але явні переваги на ринку. Для такої організації необхідно, перш за все, визначити привабливі сегменти для інвестування.

Той, хто програв 1 – характерна середня привабливість ринку та низький рівень відносних переваг на ринку. Доцільно відшукати можливості

поліпшення становища в областях із низьким ризиком, а в крайній ситуації – піти з ринку.

Той, хто програв 2 – низька привабливість ринку та середній рівень відносних переваг. Доцільно зниження ризику, захист бізнесу у найбільш прибуткових галузях ринку, а за нагоди – продаж бізнесу.

Той, хто програв 3 – низька привабливість ринку та низький рівень відносних переваг організації у даному бізнесі. У такому положенні слід отримати максимальний прибуток, утриматися від інвестицій, або виходити з даного виду бізнесу.

Види бізнесу, що потрапляють у три клітини, розташовані вздовж діагоналі, називають «прикордонними».

«Знаки запитання» характеризуються незначними конкурентними перевагами, але привабливим ринком. Можливі такі рішення: розвиток СЗГ у напрямку посилення переваг або виокремлення ніші на ринку та інвестування у її розвиток. У разі, якщо ці види нераціональні, слід реалізувати стратегію виходу з даної СЗГ.

Середній бізнес характеризується середньою привабливістю ринку та середніми конкурентними перевагами. Таке положення визначає обережну лінію поведінки: інвестувати вибірково та тільки у прибуткові та найменш ризиковані заходи.

Виробники прибутку характеризуються низьким рівнем привабливості ринку та високим рівнем відносних переваг СЗГ. Управляти інвестиціями слід із точки зору отримання ефекту у короткостроковій перспективі.

Модель GE/McKinsey має низку істотних обмежень, зокрема:

– конкурентний статус конкретного бізнесу встановлюється на поточний період часу, а потім він без істотних змін екстраполюється на певний стратегічний період;

– процес стратегічного вибору за результатами моделювання – це пасивний процес, за якого організація вгадує майбутнє, що має відбутися ніби без її участі;

– модель GE/McKinsey структурує бізнес-портфель аналізованої організації за 9 конкретними позиціями своєї матриці.

Основними перевагами матриці Мак-Кінсі є такі:

– глибина. Висновки, отриманні під час аналізу, не є спрощеними, оскільки розглядається істотно більша кількість чинників середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства;

– гнучкість. Чинники обираються самостійно, відповідно до конкретної ситуації, що склалась у тій чи іншій СОБ;

– широта застосування. Метод не виходить із якоїсь окремої гіпотези.

Основними недоліками матриці Мак-Кінсі є такі:

– суб'єктивне визначення відносної важливості ваги кожного чинника оцінки привабливості й конкурентоспроможності, як і його оцінки, проте за умови залучення експертів ці труднощі можна подолати;

– відсутність логічного зв'язку між показниками конкурентоспроможності та грошовими потоками;

– рекомендації мають загальний характер і вимагають уточнень;

– недоліки, що стосуються усіх методів портфельного аналізу: складність вимірювання великої кількості чинників, статичний характер матриці, суб'єктивність оцінок, загальний характер і труднощі вибору стратегій із багатьох можливих варіантів [20, с. 139–141].

АВС-аналіз – це аналіз асортименту, який розбиває товари за ступенем впливу на загальний результат і дозволяє побачити найбільш пріоритетні позиції в асортименті, виокремити відстаючі та визначити базовий асортимент.

В АВС-аналізі виділяють три групи об'єктів – А, В, С, що відрізняються своєю значимістю і внеском в обіг або прибуток.

АВС-аналіз, незалежно від сфери його застосування (виробничі підприємства, торговельні оптові або роздрібні підприємства), здійснюється у такій послідовності:

1) вибір об'єкта (постачальник, клієнт, товарна група, товарна одиниця) та параметра аналізу (обсяг продажів, дохід і т.д.);

2) складання рейтингового списку об'єктів за спадаючою значення параметра;

3) виділення груп А, В, С (розрахунок частки параметра від загальної суми параметрів обраних об'єктів, розрахунок частки із накопичувальним підсумком, привласнення значення групам вибраних об'єктів).

Метод АВС-аналізу будується на підставі принципу Парето: «за більшість можливих результатів відповідає відносно невелика кількість причин». АВС-аналіз являє собою ранжування товарів за певними ознаками та ґрунтується на принципі, що 20 % товарів приносять 80 % прибутку, а 80 % покупців задовольняється 20 % всього асортименту. Це правило є емпіричним, і співвідношення 20/80 не є обов'язковим, а вказує на значне відхилення від пропорції 50/50, а не конкретну величину відхилення.

Рекомендований такий розподіл:

– група А – товари з найбільшим внеском у прибуток, приносять 50 % результату;

– група В – середні товарні групи, які дають 30 % результату;

– група С – товарні групи з найнижчою часткою в прибутку, приносять 20 % результату.

Групі А необхідно приділяти особливу увагу, постійно використовувати процедури контролю (моніторингу) та планування. Незначні зміни показників рентабельності, оборотності, цін для цієї групи можуть призвести до значних змін у фінансових показниках підприємства. Можливий щоденний моніторинг товарів групи А, особливо коли налагоджена технологія здійснення аналізу.

Що стосується груп В і С, то кожен день поасортиментно дані позиції аналізувати не має сенсу. Але, для створення видимості розмаїття асортименту, бажано мати в наявності декілька товарних позицій по кожній групі.

Існує декілька недоліків даного методу:

1) не дозволяє відстежувати сезонні коливання продажів;

2) неможливо застосовувати за товарними позиціями в магазинах із щомісячним оновленням асортименту;

3) може дати неправильні результати у разі нестачі даних для аналізу;

4) може дати неправильні результати, у разі, якщо облік товарів здійснюється із постійними змінами (перейменування позицій, надходження товару з різними кодами і ін.);

5) не можливо здійснити аналіз, якщо товарна номенклатура складається із малої кількості позицій – менше 10 [21].

Для того, щоб урахувати фактор випадковості продажу, застосовують XYZ-аналіз.

XYZ-аналіз – математично-статистичний метод, який дозволяє аналізувати та прогнозувати стабільність продажів окремих видів товарів і коливання рівня споживання тих чи інших ресурсів. Наприклад, XYZ-аналіз дозволяє групувати товари торговельного підприємства залежно від попиту на них протягом певного проміжку часу.

Цей метод зазвичай застосовується для ранжування і групування асортиментних позицій за ступенем прогнозованості обсягу попиту або оборотності товару. Із його допомогою можна виявити найбільш популярні товари та товари, які, з якихось причин, не мають постійного попиту. Результати XYZ-аналізу дозволяють оптимізувати складські запаси.

Етапи проведення XYZ-аналізу:

1. Вибір об'єкту аналізу (групи, категорії, позиції) та параметру порівняння. Традиційно об'єктами XYZ-аналізу виступають товарні категорії або одиниці, за основу береться період продажів не менше трьох місяців.

2. Визначення кількості періодів, за яким здійснюється аналіз: тиждень, декада, місяць, квартал /сезон, півріччя, рік. Чим більше вибраний період, тим точнішою буде статистика. Для аналізу необхідно брати не менше трьох періодів, за якими ведеться звітність. Якщо товар має оборотність більше місяця, то для аналізу необхідно взяти період, який, як мінімум, у три рази перевищує оборотність.

3. Визначення коефіцієнта варіації – середнє відхилення для кожного об'єкта аналізу. Коефіцієнт варіації означає величину, яка показує, наскільки продаж товару відхиляється від середньостатистичної, тобто показує, стабільний попит чи ні.

4. Складання рейтингового списку об'єктів аналізу за зростанням значення коефіцієнта варіації.

5. Розподіл об'єктів за групами X, Y і Z.

Група X – товари, які характеризуються стабільністю продажів і високими можливостями прогнозу продажів. Коефіцієнт варіації не перевищує 10 %.

Група Y – товари, які мають коливання у попиті та середній прогноз продажів. Коефіцієнт варіації таких товарів становить від 10 до 25 %.

Група Z – товари з нерегулярним споживанням, попит на які неможливо спрогнозувати. Коефіцієнт варіації перевищує 25 % і може бути більшим 100 %. Це може бути група товарів, які привозили на замовлення клієнта, або група товарів, яка нещодавно надійшла в продаж.

У реальному житті існує безліч факторів впливу на прибутковість товарів: сезонність, регулярність поставок, коливання цін на аналогічні товари у конкурентів, наявність або відсутність спеціальних заходів із просування і т.п. Усі ці фактори можуть викликати коливання продажів, і, як наслідок, високі показники коефіцієнта варіації.

Для отримання повної картини можливо поєднати XYZ-аналіз із ABC-аналізом. Поєднаний ABC-XYZ-аналіз дозволить повною мірою розглянути асортимент, управляти групами та категоріями товарів.

У результаті поєднання виходить дев'ять груп об'єктів аналізу за двома критеріями – ступінь впливу на кінцевий результат (ABC) і стабільність цього результату (XYZ) (табл. 1.4).

Можна стверджувати, що товари із групи AX – безумовні лідери, а із групи CZ – кандидати на вилучення із асортименту. Товари категорії X варто завжди закуповувати у кількості, рівній прогнозованому продажу. AX – дещо

більше прогнозованої кількості, а товари категорії Z, зокрема BZ та CZ, часто доцільно планувати до реалізації (або постачання) за попереднім замовленням покупця [22].

Таблиця 1.4 – Класифікація товарів підприємства за їх прибутковістю методом ABC-XYZ-аналізу

	А	В	С
Х	АХ – високий рівень доходу, стабільне споживання.	ВХ – високий рівень участі в доходах поєднується із нестабільністю споживання і складністю його прогнозу.	СХ – високий рівень участі в доходах, покупки відбуваються випадково. Немає можливості прогнозування.
У	АУ – середній рівень доходу, стабільне споживання.	ВУ – середній рівень доходу, нестабільне споживання.	СУ – середній рівень доходу, випадкове споживання.
Z	AZ – низький рівень доходу, стабільне споживання.	BZ – низький рівень доходу, нестабільне споживання.	CZ – низький рівень доходу, випадкове споживання.

Використання поєданого ABC і XYZ-аналізів дозволить:

- підвищити ефективність системи управління товарними ресурсами;
- підвищити частку високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики;
- виявити ключові товари та причини, що впливають на кількість товарів, що зберігаються на складі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Мережа супермаркетів «Сільпо» належить до торгово-промислового холдингу Fozzy Group, який має значний досвід у сфері роздрібної торгівлі.

У торгівлі продуктами і товарами для дому зайняті супермаркети «Сільпо», дискаунтери «trash!», делікатес-маркети «LeSilpo», оптові гіпермаркети «Fozzy» та магазини біля дому «Фора».

Аптеки «Біла ромашка» та магазини персональної електроніки «Ringo» зайняті в торгівлі непродовольчими товарами.

В холдинг також входять промислові об'єкти, такі як: Ніжинський консервний завод, «Богуславський завод продтоварів» та ТОВ «Вогні Гестії».

Іншим напрямом діяльності є банківський бізнес, холдинг є основним акціонером ПАТ «БАНК ВОСТОК». Також у сферу діяльності FozzyGroup входить мережа туристичних агенцій «Сільпо Вояж» і новий поштовий оператор на ринку доставки Justin.

Ресторанний бізнес представлений такими закладами громадського харчування як: чеські ресторани «У Хромого Пола» та «Старомак», китайська пельменна «Дзяо-бар», бари «WHO&WHY.DRINKERY bar» та «ESCOBAR», піцерія «POSITANO» і мережа хлібних майстерень «Буланжері», що знаходяться у місті Київ.

Мережа супермаркетів «Сільпо» посідає лідируючі позиції з погляду структури продажів Fozzy Group. На сьогодні кількість супермаркетів «Сільпо» нараховує 260 магазинів у 62 містах України.

«Сільпо» – одне з небагатьох у світі великих мережевих продуктових підприємств роздрібної торгівлі, який створює індивідуальний тематичний

дизайн для кожного магазину. Нині в мережі вже 52 тематичних дизайнерські супермаркети і 4 делікатес-маркети Le Silpo, кожен із яких має власний дизайн. Тематичну атмосферу «Сільпо» створює і для своїх співробітників – кімнати для персоналу також оформлюються у стилі магазинів.

Супермаркет «Сільпо» являє собою магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів. Частка продовольчих товарів становить понад 80 %. Середня торговельна площа супермаркету складає 1 426 кв. м.

Основним видом діяльності відповідно до КВЕД є роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (47.11). Додатковими видами здійснюваної економічної діяльності є: виробництво м'ясних продуктів, переробка та консервування риби, ракоподібних і молюсків, виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, виробництво готової їжі та страв, а також діяльність посередників у сфері торгівлі продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами та інші [23].

Місія підприємства виражається у задоволенні клієнтів, відтак, цінностями, яких дотримуються співробітники, є: інновації, орієнтованість на гостей, чесність і довіра, згуртована команда, мотивація, нульові відходи та постійний розвиток.

Управління товариством здійснюють вищий орган управління товариством – загальні збори учасників та виконавчий орган товариства – директор.

Загальні збори складаються із учасників або призначених ними представників. Представники учасників можуть бути постійними або призначатися на певний термін. Учасник має право в будь-який час замінити свого представника, сповістивши про це інших учасників. Кількість голосів кожного з учасників на загальних зборах визначається пропорційно частці учасника у статутному капіталі товариства [24].

У 2018 році загальна кількість торговельних об'єктів мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» становила 240 одиниць загальною площею 344,4 тис. кв. м.

Динаміка зміни кількості магазинів і торговельної площі у 2015–2018 роках представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Загальна торговельна площа та кількість торговельних об'єктів мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2015–2018 рр.

Зменшення кількості магазинів і торговельної площі у 2016–2017 рр. є наслідком складної політичної й соціально-економічної ситуації в країні [24].

Асортимент товарів у супермаркетах представлений такими групами продовольчих і непродовольчих товарів:

- хліб і хлібобулочні вироби;
- бакалійні товари;
- плодоовочеві товари, гриби та зелень;
- цукор, мед і кондитерські вироби;
- смакові товари;
- м'ясо та м'ясні товари;
- риба та рибні товари;
- молоко та молочні продукти;
- харчові жири;
- яєчні товари;

- товари побутової хімії;
- косметичні товари та товари особистої гігієни.

Окрім цього, супермаркети пропонують своїм покупцям більше 500 одиниць товарів власних торгових марок, що представлені у більшості категорій, а також товари власного імпорту.

У супермаркеті використовується комбіноване лінійне планування торгової зали, що створює найліпші умови для згрупування і розташування товарів й зручного виконання операцій торгово-технологічного процесу, із метою належного доведення товарів до торговельного залу задля їх реалізації покупцям із мінімальними витратами праці та часу, оскільки продаж здійснюється як через прилавок (завітринну зону), так і методом самообслуговування.

У торгівельній мережі «Сільпо» діє програма лояльності «Власний рахунок», долучившись до якої споживачі мають змогу заощадити гроші, а також отримувати додаткові індивідуальні переваги, такі як, наприклад, знижки на товари.

Для зручності використання карт «Власного рахунку» товариством було розроблено власний програмний продукт, додаток «Сільпо», який вміщує карту лояльності, дає змогу приєднати банківську карту для оплати, переглядати актуальні акції і залишати відгуки про мережу.

Основними перевагами мережі супермаркетів «Сільпо» є:

- низькі ціни;
- широкий вибір товарів;
- гарантована якість продукції;
- висока якість обслуговування;
- цілодобова робота (у найбільших супермаркетах);
- зручне розташування;
- завжди великий вибір свіжих продуктів.

У мережі магазинів «Сільпо» можна також поповнити рахунки послуг зв'язку та Інтернет на касах супермаркетів.

Супермаркети «Сільпо» не ведуть окремої звітності, а подають дані для складання звітів до офісу ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Для здійснення аналізу основних показників господарської діяльності підприємства використовувались дані управлінського обліку ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФОЗЗІ- ФУД» у 2017–2019 рр. [25–27]

Найменування показників	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	2017–2018		2018–2019	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %
Інші операційні доходи, тис. грн.	210620	250780	340210	42869	160,74	97170	185,65
Адміністративні витрати, тис. грн.	-4078	-4328	-3025	-250	106,13	3303	23,68
Витрати на збут, тис. грн.	-18430	-26065	-65612	-7635	141,43	-39547	251,72
Інші операційні витрати, тис. грн.	-332	-36	-8	-296	10,84	28	22,2
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн., у т.ч. прибуток	187780	220351	271565	35280	173,9	60954	173,42
Інші доходи, тис. грн.	4814	143986	10350	139172	2990,98	-133636	7,19
Інші витрати, тис. грн.	-4186	-143744	-3535	-139558	3433,92	140209	2,46
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	-46110	-151158	18089	-105048	327,82	169247	-11,97
Чистий прибуток, тис. грн.	-46110	-151158	18089	-105048	327,82	169247	-11,97

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» свідчить, що за рахунок зменшення операційних та інших витрат у 2019 р. порівняно з попередніми роками, відбулося збільшення прибутку від операційної діяльності: у 2018 р. прибуток збільшився на 173,9 % порівняно із 2017 р. і у 2019 р. відповідно на 173,42 % порівняно із 2018 р.

Ознакою позитивної динаміки функціонування підприємства є також наявний у 2019 р. чистий прибуток у розмірі 18 089 тис. грн., у той час як у 2017–2018 рр. спостерігалась збиткова діяльність підприємства.

Розрахункова вартість чистих активів у 2019 році становить 276 265 тис. грн. і менша скоригованого статутного капіталу підприємства, який становить 2 261 178 тис. грн. Вартість чистих активів товариства менша від статутного капіталу.

Початкова вартість основних засобів і малоцінних необоротних матеріальних активів на початок 2019 р. становила 938 тис. грн., а на кінець року – 829 тис. грн. Сума нарахованого зносу станом на 31.12.2019 р. складає 695 тис. грн. відповідно до прямолінійного методу амортизації основних засобів і 100 % у першому місяці використання для малоцінних необоротних матеріальних активів. Нарахування амортизації основних засобів здійснюється протягом терміну корисного використання, що встановлюється у момент визнання об'єкту основного засобу активом (зарахування на баланс). Ступінь зносу основних засобів і малоцінних необоротних матеріальних активів складає 77,40 % (показник розрахований як співвідношення зносу накопиченого на кінець 2018 р. до початкової вартості на кінець 2018 р.). Ступінь використання основних засобів та малоцінних необоротних матеріальних активів складає 100 %. Основні засоби використовувались за призначенням і підтримувались у робочому стані [25–27].

Позитивною рисою функціонування мережі є відсутність у 2019 р. зобов'язання за кредитами банку, за цінними паперами, та фінансовими інвестиціями в корпоративні права. У той самий час, як у 2018 р. підприємство мало зобов'язання по кредитах, які були погашені у 2019 р.

Наступним кроком проаналізуємо стан забезпечення роботи підприємства трудовими ресурсами, адже одним із найважливіших чинників успіху торгової мережі «Сільпо» є її співробітники. Завдяки зростаючій досвідченості і компетентності співробітників компанія посідає лідируючі позиції на українському ринку. Успішне функціонування усіх робочих процесів мережі

супермаркетів «Сільпо», починаючи від стратегічного планування і закінчуючи доставкою товару на полицю, забезпечують досвідчені співробітники. Люди завжди були найголовнішим капіталом компанії, саме їх успішна кар'єра є причиною нинішнього процвітання супермаркетів «Сільпо».

Основними завданнями кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» є:

- вчасне надання підприємству персоналу необхідної підготовки та необхідної кількості;
- дотримання чітких умов праці, передбачених трудовим законодавством, а також прав і обов'язків співробітників;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Основними принципами ТОВ «Сільпо-Фуд» у роботі з персоналом є:

- визначення основного напрямку діяльності (відбір цілей і завдань) у середовищі дезорганізуючих чинників і мінливих обмежень;
- чіткість й зрозумілість спільних цілей (дотримання системних правил) у поєднанні із найбільш вигідними способами їх досягнення;
- підпорядкування організаційної структури цілям і завданням керуючої системи;
- забезпечення спільних узгоджених дій виробничих сил, партнерів і клієнтів;
- урахування переваг працівників із метою переміщення їх соціальної активності в межах організації;
- підпорядкування ритмів функціонування допоміжних і обслуговуючих елементів (блоків) ритмам функціонування основних елементів системи.

Успішна реалізація довгострокових програм розвитку підприємства значною мірою обумовлена якістю процесу планування на ранніх стадіях розроблення програм. Цілями програм можуть бути такі: ефективне використання людських ресурсів, мінімізація втрат, створення ефективної системи показників зміни продуктивності праці та ін. [28, с. 42].

Із метою вироблення рекомендацій підприємству щодо заходів, які сприятимуть подальшому його розвитку, у таблиці 2.2 побудуємо матрицю SWOT-аналізу діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Чинники / показники	Стан зовнішнього середовища	
	МОЖЛИВОСТІ:	ЗАГРОЗИ:
Стан внутрішнього середовища	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід до більш ефективних стратегій. 2. Залучення позичкового капіталу. 3. Підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок залучених позичкових коштів. 4. Налагодження ділових відносин з іноземними підприємствами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність в економіці. 2. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку сфери торгівлі. 3. Зниження рівня доходів населення. 4. Відсутність можливості погашення заборгованостей за усіма зобов'язаннями. 5. Низька рентабельність продажів робіт і послуг. 6. Висока собівартість послуг підприємств.
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впізнаваність організації, її позитивний імідж. 2. Кваліфікований персонал. 3. Великий досвід функціонування на ринку. 4. Значний спектр товарів. 5. Великі обсяги виробництва. 6. Продукція є переважно конкурентоспроможною у порівнянні з продукцією розвинутих країн. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснення перепідготовки та підвищення рівня освіти працівників без відриву від виробництва. 2. Почасова оплата праці. 3. Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливе кар'єрне зростання. 2. Введення додаткових пільг за вислугу років. 3. Покращення умов праці працівникам підприємства. 4. Залучення нового обладнання задля автоматизації виробництва. 5. Впровадження новітніх технологій.
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостача обігових коштів. 2. Відсутність достатньої автоматизації праці. 3. Потреба у знаннях суміжних професій. 4. Застарілість технологічного обладнання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення нових інвесторів. 2. Пошук додаткових постачальників для підприємства. 3. Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додаткових контрольних точок для аналізу звітів про здійснення діяльності та обсяги продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Більш детальний аналіз показників діяльності підприємства у вигляді звітів. 2. Підвищення й дотримання рівня показників якості продукції. 3. Формування додаткових резервів фінансових ресурсів для оплати своїх зобов'язань на випадок зниження купівельної спроможності населення і, відповідно, попиту й доходів.

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що спираючись на сильні сторони та можливості, підприємство може знизити наявні ризики та зменшити негативний вплив загроз. Для цього необхідно здійснювати постійну діагностику діяльності підприємства, щоб мати можливість швидко адаптуватися до змін оточуючого середовища.

2.2 Аналіз політики формування товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Однією із найбільш складних проблем управління асортиментом є визначення переліку товарів, які мають входити до складу товарного асортименту [30].

Так, яскравим прикладом формування вдалого товарного асортименту підприємства роздрібної торгівлі є мережа супермаркетів «Сільпо». Шляхом успішної організації товарного асортименту заохочують велику кількість покупців до здійснення покупки саме у цьому супермаркеті, підвищують його конкурентоспроможність й імідж.

Товарний асортимент мережі «Сільпо» оптимально підібраний для покупців із середнім і нижче середнього рівнем достатку на підставі споживчих переваг. Підприємство «Сільпо» співпрацює із відомими компаніями, займається закупівлею готової продукції, ґрунтуючись на попит споживачів. Товарний асортимент у мережі нараховує 3 500 найменувань, що цілком достатньо для щоденного споживання.

У супермаркеті «Сільпо» функціонують 13 відділів, а саме молочний, хлібний, кондитерський, гастрономія, овочевий, м'ясний, рибний, алкогольних виробів, консерви, кулінарія, тютюнових виробів, непродовольчих товарів.

Асортимент продовольчих та непродовольчих товарів у супермаркеті представлений такими товарними групами:

- хліб та хлібобулочні вироби;
- бакалійні товари;

- плодоовочеві товари, гриби та зелень;
- цукор, мед і кондитерські вироби;
- соки, води, алкогольні та безалкогольні напої;
- м'ясо та м'ясні товари;
- риба (свіжа, морожена, копчена) та рибні товари;
- молоко та молочні продукти (йогурти, кефір, кисломолочні та сичужні сири);
- яєчні товари;
- товари побутової хімії (засоби для прання білизни, шампуні, бальзами, засоби для миття посуду, засоби для прибирання);
- косметичні товари та товари особистої гігієни;
- дитячі іграшки, канцтовари, посуд тощо.

Особливістю асортименту супермаркетів «Сільпо» є власні торгові марки, які представлені виключно в мережі даних супермаркетів. Вони відрізняють магазин із поміж переліку інших супермаркетів.

Власна торгова марка (VTM) або private label (англ.) – це марка товару, яка ексклюзивно представлена у торговельній мережі. VTM є ініціативою мережі роздрібної торгівлі, яка бере на себе розробку та контроль над виробництвом і якістю продукту. Товари VTM можуть випускатися під маркою мережі або мати власну назву [31].

Основною перевагою власної торгівельної марки для споживача є вигідна ціна – споживачу не доводиться переплачувати за рекламу, просування товару в мас-медіа та довгий ланцюжок постачальників. Власна торгова марка не потребує цих витрат, і в результаті товар під логотипом підприємства роздрібної торгівлі коштує на 15–20 % дешевше, ніж товар із «самостійним» брендом.

Впровадження товарів під власними торговими марками являє собою один із стратегічних напрямків розвитку мережі супермаркетів «Сільпо», оскільки дозволяє споживачам купувати якісну продукцію до 30 % дешевше, ніж аналогічний брендовий товар.

Саме мережа супермаркетів «Сільпо» була однією із перших компаній роздрібною торгівлі, яка почала впровадження і продаж продукції під власними торговими марками (VTM) [32].

У мережі супермаркетів «Сільпо» представлені товари під такими власними торговими марками (брендами):

– «Премія» (перша VTM Fozzy Group), запущена у 2006 р. у мережах магазинів «Сільпо». Сьогодні «Премія» демонструє асортимент із понад 2 571 найменування у 435 категоріях продовольчих і непродовольчих товарів. Товари марки «Премія» – це високоякісна продукція від надійних вітчизняних і закордонних виробників, яка виготовляється і постачається на пряме замовлення без зайвих витрат на рекламу, дистрибуцію і без посередників, але з обов'язковим контролем якості на всіх етапах виробництва і доставки товарів на полиці службою контролю якості компанії [33].

– «Премія Select» (Premiya Select) – преміальна власна торгова марка Fozzy Group, у лінійці якої випускається продукція ексклюзивної якості. Запущена у 2009 р. для усіх торговельних мереж Групи компаній. Select (англ.) означає «добірний». Продукція Premiya Select відбирається для виробництва і розповсюдження за ознаками: безкомпромісно висока, добірна якість, а також унікальні для торговельних мереж України характеристики в різних товарних категоріях. VTM Premiya Select завжди високої якості і навіть може випереджати очікування покупців. Купуючи Premiya Select, можна бути абсолютно впевненим у тому, що продукт дійсно такий, яким він описаний і зображений. Асортимент торгової марки налічує 88 позицій у 35 товарних категоріях. Продукція Premiya Select® гідна смаку справжніх цінителів і гурманів [34].

– «Повна Чаша». Власна торгова марка Fozzy Group, яка з 2008 р. представлена в усіх мережах Групи компаній. VTM «Повна Чаша» – це продукція низького цінового сегмента, досить популярного серед споживачів. Асортимент VTM «Повна Чаша» налічує 971 найменування у 251 категорії продовольчих і непродовольчих товарів [35].

– «Повна Чарка» – власна торгова марка алкоголю економічної цінової категорії, представлена у мережі супермаркетів. Дана ВТМ з'явилася на полицях супермаркету в грудні 2009 р. Її асортимент включає шампанське «Радянське», велику кількість бюджетних вин: білий та червоний портвейни, білі та рожеві напівсолодкі вина. Якість усіх вин гарантована мережею та виробником, оскільки уся продукція проходить ретельний аудит.

«Зелена Країна» – це ВТМ в категорії свіжих фруктів та овочів. Вона з'явилася у березні 2010 р. Ця ВТМ представлена товарами середньої цінової категорії і пропонує споживачу близько 20 найменувань у своїй категорії.

Мережа супермаркетів «Сільпо» не забуває і про молоду аудиторію споживачів, тому у 2013 р. була розроблена ВТМ «Премія Рікі Тікі» як дитяча торгова марка, яка представлена яскравими товарами з веселим героєм-мангустом для дітей від 3 до 12 років і їхніх батьків. Вибираючи ВТМ «Премія Рікі Тікі», можна бути впевненим, що отримуєте якісні продукти. Адже для виробництва товарів дитячого брэнда вибрали найкращих українських та зарубіжних виробників [36].

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

Основними перевагами власних торгових марок «Сільпо» є:

- ексклюзивність продажу у магазинах мережі, що сприяє збільшенню кількості лояльних до магазину споживачів;
- можливість збільшення товарообігу;
- можливість контролю виробництва продукції, її якості, ціноутворення і розподілу;
- здатність забезпечити безпосередній зв'язок підприємства з різним контингентом покупців, що дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та впливати на обсяг і структуру продукції, виробленої під власними торговими марками;

- можливість скоротити витрати на рекламу під час їх просування, замінивши їх заходами стимулювання збуту в місцях продажу;
- зниження залежності торгового підприємства від відомих торгових марок [37].

Крім того, мережа супермаркетів «Сільпо» має власне виробництво, до якого входять: кулінарія, виробництво суші, кондитерські та пекарські цехи. Налагоджені також канали власного імпорту. Усе це забезпечує різноманітність товарного асортименту супермаркетів даної мережі.

У мережі супермаркетів «Сільпо» працює мережа власних кондитерських цехів. Часто такий цех присутній не у кожному магазині, а може бути в одному чи кількох на місто залежно від обсягів потреб споживача. Присутність даної структурної одиниці дає змогу пропонувати покупцям широкий асортимент кондитерських виробів власного виробництва, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності товарної лінії завдяки більш низькій ціні. Керівництво регулярно здійснює моніторинг уподобання споживачів і розширює асортимент за рахунок введення новинок.

Ще одним напрямком власного виробництва є власні пекарні, в яких продукція виробляється безпосередньо у місцях продажу за спеціальною рецептурою і продається виключно в мережі супермаркетів. Власні пекарні «Сільпо» працюють як за товарною номенклатурою мережі, так і можуть виготовляти борошняні вироби на замовлення. Випічка власного виробництва користується великим попитом серед споживачів, оскільки виготовляється за французькою рецептурою. На жаль, не кожен супермаркет мережі має свій пекарський цех, але керівництво знайшло вихід із цієї ситуації і випічка доставляється у такі точки з найближчих магазинів [38].

Супермаркет «Сільпо» займається також власним імпортом, тобто продажем продуктів популярних іноземних виробників. Імпортовані товари потрапляють на полиці супермаркету без посередників, що дає змогу споживачам купувати продукти закордонних виробників за більш привабливою ціною.

Супермаркет пропонує такий асортимент товарів власного імпорту:

- алкоголь: вина (близько 1 460 товарів): італійські компанії – Tini Caviro, TOSTI ASTI, Компанія «Агріландія» TM FORTULLA. ПАР – TM TALL HORSE; міцний алкоголь (близько 190 товарів) – A. De Fussigny, Франція; Canella, Італія; Stassen, Бельгія; Valderance, Франція; Corsendonk, Бельгія; Du Bocq, Бельгія; Les brasseurs de Gayant, Франція та пиво (182 товари);
- снеки – чіпси La Abuela Nieves, Іспанія; тости Danesita, Португалія;
- заморожені продукти – піцца Italpizza;
- консервація та бакалія: оливкова олія (близько 40 товарів) – Titone, Італія; Bonamini, Італія; De Carlo, Італія; Franci, Італія; Frantoi Cutrega, Італія; Frescolio, олія нового урожаю, Італія; Librandi, Італія; Quattrociocci, Італія; Valuzzi, Італія; Viola, Італія; Castelas, Франція; Lacudia, Греція; Olea B.B, Хорватія; Rincon De La Subbetica, Іспанія; Risca Grande, Португалія; Petralia, Чилі; рибні делікатеси – ікра та паштети Kalles, Швеція, різноманітні приправи та соуси;
- гастрономія: сири (близько 90 товарів) – моцарела TM Sori, Італія; Auricchio, Італія, м'ясо-ковбасні вироби та риба;
- кава та чай (близько 30 товарів) – кава Pellini, Італія; чай Basilur, Шрі Ланка; чай Whittard, Великобританія [39].

У торговельній залі супермаркету «Сільпо» продукти власного імпорту виділені матеріалами із позначкою «імпорт без посередників».

Шляхи входження нових товарів в асортиментний перелік мережі дуже прості. Для цього товару необхідно довести власну конкурентоспроможність. Керівництвом мережі було розроблено спеціальну процедуру експерименту, яка допомагає визначити потенціал товару, що впроваджується. Експеримент полягає у тому, що нова товарна позиція вводиться лише у кількох магазинах на місяць. Протягом цього місяця відбувається моніторинг обсягів продажу даного товару і у випадку досягнення очікуваних результатів товар вводиться в асортиментний перелік мережі супермаркетів «Сільпо» і розповсюджується по іншим магазинам.

Процес постійного оновлення асортименту є важливою складовою маркетингової політики сучасного підприємства, так само, як і для мережі «Сільпо». Змінюваність набору продукції є наслідком цілеспрямованого чіткого управління цим процесом, що передбачає відносну стабільність асортименту у певні короткі проміжки часу, ретельне планування виробництва продукції і суворий контроль за виконанням усіх асортиментних завдань і термінів виробництва окремих видів продукції. Тому відхилення від планових завдань розцінюють як суттєвий недолік у роботі виробничих підрозділів, їхніх керівників і виконавців.

2.3 Аналіз товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Розробка оптимальної асортиментної політики має ґрунтуватися на якісному стратегічному аналізі підприємства, у тому числі і його товарного портфелю. Для здійснення повноцінного аналізу товарного портфелю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно обрати універсальний метод, який можна адаптувати до постійних змін споживчого ринку. Тому був обраний метод АВС-аналізу у поєднанні з XYZ-аналізом.

Для використання даного методу необхідно проаналізувати обсяги продажів за кожною товарною групою за рік і визначити частку кожної товарної групи у загальному обсязі прибутку компанії. Результати аналізу наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги продажів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019 році за товарними групами

Товарна група	Обсяг продажів, тис. грн.	Частка у загальному обсязі продажів, %
1	2	3
Молочна продукція	133 776,1	3,85
М'ясо та м'ясні продукти	105 727,9	7,36
Риба та рибні продукти	54 905,4	1,58
Ковбасні вироби	117 578,9	3,38
Кондитерські вироби	106 610,5	3,07

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Кулінарія	85 423,2	2,46
Хлібобулочні вироби	344 690,2	9,92
Фрукти та овочі	515 397,2	14,84
Дитячі товари	35 878,8	1,03
Солодкі газовані напої та вода	845 652,2	24,35
Соки	107 694,7	3,1
Чай та кава	14 137,7	1,56
Побутова хімія	25 637,2	0,74
Бакалія	169 365,0	4,87
Тютюнові вироби	25 847,2	0,74
Алкогільні вироби	377 963,6	10,8
Посуд	2 568,8	0,073
Канцелярські вироби	3 681,8	0,1
Консервація	14 758,3	4,24
Іграшки	2 537,8	0,073
Зоологічні товари	36 984,2	1,06
Інші непродовольчі категорії	23 688,7	0,68
Усього	10 897 005,4	100%

Для подальшого аналізу необхідно розмістити товарні групи за зменшенням частки обсягу продажів, щоб присвоїти кожній групі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відповідно до внеску в обсяг продажів у 2019 році

Товарна група	Частка у загальному обсязі продажів, %	Частка з накопичувальним підсумком	Група
1	2	3	4
Солодкі газовані напої та вода	24,35	24,35	A
Фрукти та овочі	14,84	39,19	A
Алкогільні вироби	10,8	49,99	A
Хлібобулочні вироби	9,92	59,91	A
М'ясо та м'ясні продукти	7,36	67,27	A
Бакалія	4,87	72,14	A
Консервація	4,24	76,38	A
Молочна продукція	3,85	80,23	B
Ковбасні вироби	3,38	83,61	B
Соки	3,1	86,71	B
Кондитерські вироби	3,07	89,78	B
Кулінарія	2,46	92,24	B
Риба та рибні продукти	1,58	93,82	B
Чай та кава	1,56	95,38	C
Зоологічні товари	1,06	96,44	C
Дитячі товари	1,03	97,47	C

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Побутова хімія	0,74	98,21	С
Тютюнові вироби	0,74	98,95	С
Інші непродовольчі категорії	0,68	99,63	С
Канцелярські вироби	0,1	99,73	С
Посуд	0,073	99,803	С
Іграшки	0,073	99,876	С

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільший прибуток приносять товари, що входять до групи А. Це солодкі газовані напої та вода, фрукти та овочі, алкогольні вироби, хлібобулочні вироби, м'ясо та м'ясні продукти, бакалія та консервація. Саме цю групу підприємству необхідно тримати під контролем, адже саме вона є найбільш прибутковою. За товарами цієї групи необхідно постійно відслідковувати попит, обсяги замовлень і страхові запаси.

Товари групи В мають помірні обсяги продажів і належать до товарів помірної важливості. Ці об'єкти доповнюють асортимент і допомагають привернути нових клієнтів. За цими товарами необхідний звичайний поточний контроль і підтримка необхідних запасів.

Товари групи С мають найнижчу частку у загальному обсязі продажів. У нашому випадку у цю групу увійшли товари, які не є пріоритетними для асортименту, а лише розширюють його, і тому мають невелику кількість найменувань у групі (посуд, іграшки). Тютюнові вироби увійшли в цю групу через те, що в супермаркетах уся тютюнова продукція представлена в одному місці, на експрес-касі і покупцеві не завжди зручно стояти у двох чергах. Для підвищення популярності цих категорій необхідно розширювати їх асортимент і запроваджувати акційні пропозиції щодо них.

Оцінити асортимент з боку внеску кожної товарної групи у загальний обсяг продажів замало. Для більш повного аналізу необхідно враховувати сезонні коливання попиту. Тому для подальшої оцінки необхідно застосувати XYZ-аналіз, який у поєднанні з раніше проведеним ABC-аналізом дасть більш конкретні відомості щодо асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Для цього нам необхідно розглянути структуру продажів товарів за періодами звітного року та, використовуючи коефіцієнт варіації, розподілити асортимент за трьома групами: X, Y та Z (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Обсяги продажів товарних груп ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019 році за періодами

Товарна група	Обсяги продажів, січень-березень	Обсяги продажів, квітень-червень	Обсяги продажів, липень-вересень	Обсяги продажів, жовтень-грудень	Обсяг продажів за 2019 рік, тис. грн.	Коефіцієнт варіації
Молочна продукція	35422,8	32883,7	30883,1	34586,5	133776,1	6%
М'ясо та м'ясні продукти	23220,8	27546,1	29961,8	24999,2	105727,9	11%
Риба та рибні продукти	15687,2	12214,4	12678	14325,8	54905,4	11%
Ковбасні вироби	29962,4	28181,6	27562,2	31872,7	117578,9	6%
Кондитерські вироби	29872,1	18572,3	23877,5	34288,6	106610,5	25%
Кулінарія	19821,7	21391,2	21851,7	22358,6	85423,2	5%
Хлібобулочні вироби	84352	87187,5	87830,4	85320,3	344690,2	2%
Фрукти та овочі	165873,1	223271,5	236874,7	221124,1	515397,2	15%
Дитячі товари	8873,5	9246,9	8962,8	8795,6	35878,8	22%
Солодкі газовані напої та вода	169833,9	215147,7	248796,8	211873,8	845652,2	15%
Соки	27327,8	25130,4	28874,7	26361,8	107694,7	6%
Чай та кава	3687,5	3664,1	3787,8	3811,2	14137,7	2%
Побутова хімія	6307,2	6398,7	6421,3	6510	25637,2	1%
Бакалія	42358,7	43871,8	41971,2	41163,3	169365	3%
Тютюнові вироби	6458,2	6392,3	6405,7	6591	25847,2	1%
Алкогольні вироби	90479,6	92529,4	98102,9	96851,7	377963,6	4%
Посуд	571,2	668,4	542,1	787,1	2568,8	17%
Канцелярські вироби	771,8	604,5	1378,2	927,3	3681,8	36%
Консервація	3637,1	3602,1	3617,7	3901,4	14758,3	4%
Іграшки	492,7	431,6	781,7	831,8	2537,8	32%
Зоологічні товари	9271,5	9323,7	9179,2	9209,8	36984,2	1%
Інші непродовольчі категорії	5871,9	5987,1	5707,6	6122,1	23688,7	3%

Наступним кроком необхідно ранжувати товарні категорії відповідно до збільшення коефіцієнту варіації і присвоїти одну з трьох груп аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – XYZ-аналіз товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Товарна група	Коефіцієнт варіації	Група аналізу
Побутова хімія	1%	X
Тютюнові вироби	1%	X
Зоологічні товари	1%	X
Хлібобулочні вироби	2%	X
Чай та кава	2%	X
Бакалія	3%	X
Інші непродовольчі категорії	3%	X
Алкогольні вироби	4%	X
Консервація	4%	X
Кулінарія	5%	X
Молочна продукція	6%	X
Ковбасні вироби	6%	X
Соки	6%	X
М'ясо та м'ясні продукти	11%	Y
Риба та рибні продукти	11%	Y
Фрукти та овочі	15%	Y
Солодкі газовані напої та вода	15%	Y
Посуд	17%	Y
Дитячі товари	22%	Y
Кондитерські вироби	25%	Y
Іграшки	32%	Z
Канцелярські вироби	36%	Z

Таким чином, в групу X потрапили товари, які мають регулярний попит, в групу Y – товари, які мають невеликі коливання попиту, і до групи Z входять товари, які мають нерегулярний попит, є сезонними.

Для більш адекватного аналізу необхідно поєднати результати двох видів аналізу і скласти суміщену таблицю. Поєднуючи дані двох таблиць (таблиці 2.4 і таблиці 2.6), методом накладення результатів один на одного, отримуємо матрицю суміщення результатів ABC і XYZ-аналізу, представленого в таблиці 2.7. У результаті такого поєднання отримуємо склад об'єктів аналізу, сформований за двома ознаками. З одного боку, ABC-аналізу, який показує градус впливу рейтингових позицій в асортименті на кінцевий результат

діяльності підприємства. З іншого – XYZ-аналіз, що відображає стабільність, прогнозованість такого результату. Це необхідний засіб для нарощування ефективності системи руху товарів підприємства.

Таблиця 2.7 – Суміщений ABC-XYZ-аналіз

Товарна група	Частка з накопичувальним підсумком	Група аналізу	Коефіцієнт варіації	Група аналізу
Алкогільні вироби	49,99	A	4%	X
Хлібобулочні вироби	59,91	A	2%	X
Бакалія	72,14	A	3%	X
Консервація	76,38	A	4%	X
М'ясо та м'ясні продукти	67,27	A	11%	Y
Солодкі газовані напої та вода	24,35	A	15%	Y
Фрукти та овочі	39,19	A	15%	Y
Молочна продукція	80,23	B	6%	X
Ковбасні вироби	83,61	B	6%	X
Соки	86,71	B	6%	X
Кулінарія	92,24	B	5%	X
Риба та рибні продукти	93,82	B	11%	Y
Кондитерські вироби	89,78	B	25%	Y
Чай та кава	95,38	C	2%	X
Зоологічні товари	96,44	C	1%	X
Побутова хімія	98,21	C	1%	X
Тютюнові вироби	98,95	C	1%	X
Інші непродовольчі категорії	99,63	C	3%	X
Посуд	99,803	C	17%	Y
Дитячі товари	97,47	C	22%	Y
Іграшки	99,876	C	32%	Z
Канцелярські вироби	99,73	C	36%	Z

Таким чином, проведений аналіз показав, що асортимент продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна розподілити на такі групи:

Група AX – до неї увійшли такі категорії товарів: «алкогольні вироби», «хлібобулочні вироби», «бакалія» та «консервація». Ці категорії становлять 50 % обсягу продажів і тому їм необхідно приділяти найбільшу увагу. Необхідно слідкувати за постійною наявністю цих товарів у магазині, підтримувати необхідний страховий запас, але він не має бути надмірним. Можливе проведення маркетингового дослідження для виявлення потреб

споживачів за даними категоріями товарів – поглиблення категорій, додатковий сервіс, стимулювання попиту, проведення промо-акцій. Не можна допустити збою постачань товарів для даних категорій. Необхідно на постійній основі відстежувати повноту та стійкість асортименту товарів даних категорій.

Група ВХ – до неї увійшли: молочна продукція, ковбасні вироби, соки та кулінарія. Вони приносять середній прибуток і характеризуються постійним попитом. За цими товарами необхідно здійснювати такі ж заходи, як і за товарами попередньої групи. А також можна здійснювати стимулюючі заходи для підвищення обсягів продажів, а саме переглянути планограму розміщення товарів на полицях магазину та провести дослідження споживачів.

Група СХ – тютюнові вироби, чай та кава, зоологічні товари, побутова хімія та інші непродовольчі категорії. Для цієї групи характерний постійний попит, але низькі обсяги продажів. Ці категорії необхідно замовляти фіксованими партіями з відповідною періодичністю. Необхідно виявити причини низьких обсягів продажів та усунути, якщо це можливо.

Групи АУ (солідкі напої та вода, м'ясо, фрукти та овочі) та ВУ (риба та кондитерські вироби) характеризуються високими обсягами продажів і нестабільним попитом. Вони є важливими для загальної результативності організації. Необхідно постійно аналізувати споживчий попит та здійснювати постачання невеликими, але більш частими партіями.

До групи СУ входять категорії малоцінних товарів: посуд і дитячі товари. Але в цій групі можуть бути присутні сезонні, зручні й унікальні категорії. Перш ніж скоротити асортимент за цими категоріями, необхідно здійснити детальний аналіз ролей, щоб уникнути незадоволеності покупців.

До групи CZ входять іграшки та канцелярські вироби. Товари цієї групи вносять незначний внесок у прибуток і мають значні коливання у продажах. Необхідно ретельно проаналізувати товари цих груп, перш ніж виводити їх із асортименту, у цих категоріях можуть бути присутні нові товари. Необхідно стежити за товарами цих категорій для того, щоб уникнути утворення неліквідів. Можна використовувати ці товари у стимулюючих заходах.

У цілому можна зробити висновок, що в товарному асортименті переважають товари, які не потребують регулярного контролю, прогнозу та оновлення. Проте, не дивлячись на це, необхідно постійно підвищувати їх ефективність. Товарний асортимент вимагає модернізації і удосконалення, щоб підтримувати конкурентоспроможність і не втрачати свої сильні сторони.

Діяльність із формування асортименту можна охарактеризувати як таку, що має комплексний характер. Якщо ігнорувати хоча б один із її напрямів, можуть бути марними усі інші зусилля.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОТИМЕНТОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Розробка стратегії управління товарним асортиментом ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Регулювання асортименту – це одне із найбільш важливих питань для підприємства роздрібної торгівлі. У сьогоднішніх умовах конкурентного ринку підприємства мережі супермаркетів «Сільпо» вимушені доволі чітко формувати свій товарний асортимент. Через обмеженість ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не має змоги мати повний асортимент продукції на складах. Їхня мета полягає у тому, щоб обрати максимально оптимальний асортимент, який, у свою чергу, задовольнить попит споживачів у найбільш повному обсязі.

Для споживача оптимальний асортимент – це сукупність товарів, що максимально задовольняють потреби, а для виробника – це набір товарів, реалізація яких дозволяє підприємству досягнути максимально ефективного функціонування. Структура «оптимального» асортиментного портфелю більшості підприємств включає: ексклюзивний (унікальний) асортимент, обов'язковий (базовий) асортимент, імпульсний (сезонний) асортимент, додатковий асортимент. Вчасне оновлення асортименту продукції (послуг) із урахуванням зміни кон'юнктури ринку є одним із найбільш важливих індикаторів ділової активності підприємства та його конкурентоспроможності.

Ефективність планування й управління асортиментом полягають у тому, щоб реалізувати реальні та потенційні можливості підприємства в такому поєднанні виробів, що задовольнить потреби покупців на високому рівні та забезпечуватиме підприємству достатній прибуток.

Формування асортименту передбачає розробку торговельним підприємством асортиментної концепції. Вона є спрямованим створенням

оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції, при цьому основою є, з одного боку, споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), а з іншого – необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових й інших ресурсів для того, щоб створювати вироби із низькими витратами.

Протягом 23 років роботи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здійснює продаж у роздріб, для підтримки високої привабливості забезпечує магазини компанії імпортними товарами та при цьому здійснює ефективне управління своїм асортиментом. Проте, у сучасних конкурентних умовах, ефективного управління асортиментом замало, мають також застосовуватись заходи щодо стимулювання збуту.

Проаналізувавши існуючі заходи щодо стимулювання збуту, пропонуємо застосувати такі:

а) поєднання методу ДМП (додаткові місця продажу) та прийом Crosswell. Метод «додаткові місця продажу» полягає у тому, що певний товар розміщують не тільки в тому місці, яке йому відведено за регламентом, але і, наприклад, у центрі торговельної зали, або поруч із касами.

Однак цей метод буде працювати більш ефективно, якщо розміщувати товар поруч із супутнім товаром (поєднувати два товари з різних груп, які у парі взаємно доповнюють один одного). Наприклад, недарма розміщують соуси та спеції над холодильниками із замороженою продукцією (м'ясо, риба, напівфабрикати) – це і є додатковим місцем продажів. ДМП підвищують обсяги продажів до 8 разів. А продажі із супутнім товаром приносять до 10 % прибутку щомісяця.

б) у даний час нерідко в подарунок вибирають алкогольну продукцію. Прийшовши в магазин, який здійснює продаж алкогольної продукції, маючи при цьому широкий асортимент даного виду товару, покупець не завжди може зупинити свій вибір на якому-небудь сорті вина або вибрати коньяк із певною витримкою. Працівники торговельної зали не завжди мають можливість приділити необхідну кількість часу покупцеві для консультації, тому

пропонуємо розмістити брошури із коротким, але доступним і лаконічним описом алкогольної продукції. Можна також розміщувати безпосередньо на плящі незвичайні наклейки-привітання («Із Новим роком!», «Із ювілеєм!», «Гірко!» і т. д.). Цей метод спрямований не так на підвищення прибутку, як на задоволення споживача. Однак він забезпечує зростання доходу на 25 %.

в) одним із найбільш ефективних у час нових технологій і інновацій є прийом *up-selling* – споживач купує більш сучасний товар, із більшою кількістю функцій, із більш привабливим оформленням і т. д. Цей прийом може бути застосований до будь-якої групи товарів, починаючи з алкоголю (коньяк без «зірок», вино без витримки поступиться дорогому алкоголю) і закінчуючи технікою (сучасні смартфони і побутова техніка витісняють з прилавків застарілі моделі мобільних телефонів і ручне кухонне приладдя). Можливе зростання доходів від реалізації такої продукції – до 25 %.

Основними завданнями асортиментної політики підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мають бути:

- задоволення споживчих потреб – основний принцип маркетингу, який відповідає завданню глибокої сегментації і диференціації ринку й забезпечує тісний зв'язок із споживачами;

- продуктивне використання технологічних знань і досвіду підприємства;

- покращення результатів фінансової діяльності торговельного підприємства – базою формування асортименту є очікувана рентабельність і величина прибутку;

- залучення нових покупців шляхом розширення сфери застосування виробничої програми.

Асортиментну стратегію можна планувати також за такими напрямками:

- товарна диференціація, що пов'язана із ідентифікацією ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» власних товарів як особливих, тих, які розходяться із товарами конкурентів, із забезпеченням окремих «ніш» попиту на них (товари ВТМ «Премія», «Повна чаша» тощо);

- бажання споживачів купувати велику кількість найменувань продукції одного підприємства;
- продуктивність продажів у збутовій мережі декількох видів продукції одночасно;
- розвиток торгівлі за спеціальними замовленнями окремих споживачів, що передбачають індивідуальне виготовлення продукції заданих властивостей і характеристик;
- бажання уникнути незадіяних потужностей завдяки виробництву інших, додаткових видів продукції;
- прагнення залучити побічні продукти для виробництва нових видів продукції та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Сутність планування асортименту продукції для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» визначено як планування усіх видів діяльності, спрямованих на відбір виробів для подальшої реалізації і на приведення технічних, функціональних й естетичних властивостей цих товарів у найбільш повну відповідність із вимогами потенційних споживачів. Під час формування асортиментного переліку в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» головним принципом відбору нових товарів для реалізації має бути обов'язкова апробація перших партій нових товарів. Реалізація традиційних товарів і отриманих через товарообмін має бути допоміжною функцією продажу (хоча це й не виключає значної частки таких товарів у структурі продажів).

Крім того, правильне формування асортименту має передбачати урахування такого чинника, як комплексність попиту на окремі товари й наявність супутніх товарів. Так, разом із м'ясом купуються овочі, спеції; із кондитерськими виробами – чай, кава.

При цьому треба зауважити, що планування асортименту продукції – це безперервний процес, що триває протягом усього життєвого циклу товару – від зародження ідеї до зняття його з продажу.

Вагомою перевагою асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є велике розмаїття виробів власних торгових марок. Регулярне оновлення і

введення власних торгових марок дасть можливість підприємству отримати низку вагомих переваг, зокрема: знизити витрати на стимулювання збуту; підвищити вартість торговельної мережі за рахунок введення додаткових брендів; підвищити кількість прихильників мережі за рахунок більш низьких цін на товари.

Проте, використання політики власних торгових марок має не лише переваги, а й низку недоліків, які пов'язані із позиціонуванням продукції власних торгових марок в очах споживачів. Проблема полягає у недовірі споживачів до таких власних торгових марок, наявності сумнівів у їх належній якості, бо ця продукція зазвичай має значно нижчу ціну, аніж товари-конкуренти. Споживачі, у свою чергу, доволі часто асоціюють низьку ціну із низькою якістю продукції. Тому, з метою подолання ризику, споживачам простіше придбати товар відомої марки за дещо вищою ціною. Авторитет власних торгових марок, окрім низької ціни, часто підриває ще й невдалий дизайн і наявність у складі продукції великої кількості шкідливих речовин й консервантів, тобто ставиться під сумнів конкурентоспроможність такої продукції.

Тому виникає питання про здатність товарів під власною торговою маркою конкурувати із брендовими товарами. Для визначення конкурентоспроможності товарів власних марок торговельних мереж і брендів товарів доцільно використати функцію споживчої корисності. Із метою забезпечення можливості використання функції споживчої корисності для оцінки параметрів конкурентоспроможності різної розмірності необхідно виконати приведення параметрів зразка товару до значень приведенного параметру функції споживчої корисності.

Власні марки торговельних мереж можуть бути досить конкурентоспроможними, але при цьому для покращення їх іміджу необхідно вжити таких заходів:

- 1) проведення лабораторних досліджень таких товарів незалежними експертами, що запевнить споживачів у відповідній якості продукції власних

торгових марок. Поєднавши цей захід із PR, тобто відгуком відомої особи у пресі, на телебаченні чи в Інтернеті, можливо досягти більш ефективного результату та збільшити кількість поінформованих споживачів;

2) дегустації товарів у місцях їх продажу, за допомогою яких споживач матиме змогу ознайомитись із продукцією власних торгових марок, її смаковими та іншими характеристиками, перевагами та недоліками порівняно з тими товарами, які зазвичай купує;

3) поєднання реклами та стимулювання збуту, що дасть змогу проінформувати споживачів про акційні ціни на товар власних торгових марок чи знижки під час купівлі кількох одиниць цієї продукції.

Шляхом поєднання цих заходів, можна досягти синергетичного ефекту, який дасть змогу підвищити імідж власних торгових марок шляхом позиціонування їх в очах споживачів як якісних товарів за розумною ціною, а отже, я наштотухне споживачів до здійснення покупки.

Таким чином, можна зробити висновок, що для того, щоб мати ефективну асортименту політику мережі супермаркетів «СІЛЬПО-ФУД» необхідно вчасно здійснювати діагностику стану асортименту та слідкувати за динамікою зміни попиту на наявний перелік товарів. Подібні заходи нададуть змогу підприємству швидко адаптуватися до змін уподобань споживачів і вчасно здійснювати корегування асортиментної номенклатури, що підвищить ефективність роботи підприємства в цілому.

У той самий час ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно підвищувати імідж власних торгових марок, щоб вони мали перевагу перед товарами-аналогами більш відомих брендів і споживачі віддавали перевагу саме товарам власних торгових марок ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які мають порівняно нижчі ціни, і, відповідно, конкурентні переваги серед інших аналогічних товарів.

Отже, ефективність системи управління асортиментом товарів залежить від узгодженої взаємодії усіх складових елементів. Насамперед, від рівня професіоналізму апарату управління, методичного, інформаційного, організаційного забезпечення й обґрунтованості засобів управління.

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

У стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на найближчі роки одним із ключових напрямків розвитку є формування ефективної асортиментної політики, надання якісних послуг і рівня сервісу.

Удосконалення асортиментної політики дозволить завоювати нових клієнтів і успішно конкурувати на ринку.

Проведений аналіз асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дозволяє виділити основні напрямки удосконалення асортиментної політики.

Асортиментна політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має будуватися на основі даних маркетингових досліджень, зокрема:

- потреб цільових груп;
- сегментації ринку та споживачів;
- споживчих характеристик і конкурентоспроможності товарів.

Проведення маркетингових досліджень дозволить знайти максимально вигідне співвідношення асортименту всередині категорій. На основі отриманих даних відносно стану попиту приймаються рішення щодо можливості розширення асортименту.

Наступний етап в удосконаленні асортиментної політики – це досягнення збалансованості асортименту. Під час формування асортименту товарів в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно дотримуватися принципу забезпечення оптимальної ширини та глибини асортименту. Це дозволить забезпечити максимальні обсяги продажів, а також наявність широкого асортименту товарів із урахуванням розміру торговельної площі, стану обладнання і фінансових можливостей. Кожна категорія товарів має бути співвіднесена з певною роллю, яку вона відіграє у роздрібній мережі. Чи не існує жорсткої прив'язки ролі до певної категорії товарів.

Залежно від формату магазину, цільової групи покупців і специфіки магазинів конкурентів ролі категорій можуть варіюватися. Важливою умовою

ефективної асортиментної політики є ретельний підбір товарів всередині категорії. Під час проведення аналізу асортименту на постійній основі можна визначити, яких товарів, із якими характеристиками не вистачає для досягнення поставлених завдань, заданих роллю категорії.

Для реалізації ефективної асортиментної політики на основі проведених маркетингових досліджень ринку та цільових груп споживачів, виходячи із затверджених форматів магазинів і площ торгових залів, необхідно сформувавши асортиментний мінімум товарних категорій, а також товарів всередині категорії, щоб уникнути затоварення і утворення неліквідів.

На основі проведеного АВС-XYZ-аналізу необхідно оптимізувати асортимент – прибрати категорії, що не приносять прибуток і мають низькій товарообіг. Скоротити товарні позиції, що не приносять високого прибутку та не є генераторами грошового потоку.

Необхідно планувати асортимент підприємства із урахуванням життєвих циклів товарів, оскільки від нього залежить обсяг реалізації і прибуток. У якості додаткових шляхів удосконалення асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пропонуємо проведення стимулюючих заходів (промо-заходи, організація дегустацій, розіграші призів і т.д.), раціональне викладення товарів у торговому залі, поліпшення обслуговування і проведення гнучкої цінової політики.

Для підтримки конкурентоспроможних цін, необхідно на постійній основі здійснювати моніторинг конкурентів. За усіма асортиментними позиціями товарів моніторинг здійснювати не доцільно, зважаючи на значну кількість артикулів і великі часові витрати.

Необхідно визначити «маякові» товари, які потрапляють у більшість купівельних кошиків у магазинах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» і оптимізувати ціни на них.

За нашою оцінкою, у цей перелік товарів потрапить близько 3–5 % найменувань усього асортименту із різних товарних категорій. Необхідно обирати не лише товари, які найбільше продаються, а й товари, ціна на які

важлива для покупців. У якості «маякових» товарів пропонуємо виокремити товари таких категорій – «хлібобулочні вироби», «бакалія» та «м'ясо та м'ясні вироби».

Із метою формування ефективної асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно:

- здійснювати моніторинг ринку (постійно стежити за його кон'юнктурою, споживачами, конкурентами), і, на основі отриманих результатів, приймати рішення щодо формування асортименту товарів, яких потребує споживач;

- формувати позитивну думку про підприємство;

- впроваджувати прогресивні методи продажу під час реалізації продукції, наприклад, продаж товарів через Інтернет, який наразі активно використовується у торгівлі, що збільшить кількість покупців, забезпечить збільшення обсягів продажів;

- особливу увагу слід приділити позиціонуванню ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», як підприємства, що займається продажем якісних товарів за доступними цінами;

- застосувати мерчендайзинг основного й акційного товару зі спеціальним зонуванням для зручності покупця;

- здійснювати постійне оновлення асортименту товарів, а також ретельне планування введення нового товару;

- забезпечувати наявність акцій і знижок, виходячи із сезонності, появи на ринку більш дешевих і якісних товарів, економічних чинників тощо;

- розширювати асортимент товарів підприємства;

- окрему увагу приділити новим товарам – виділення новинок спеціальними POS-матеріалами;

- ефективний і продуманий розвиток власної торгової марки; забезпечення високої якості товарів власної торгової марки та найкращих цінових пропозицій;

- брати до уваги перспективи виведення на ринок нових видів товарів;

- привертання уваги покупців до товарів власного виробництва на місці продажу – виділення їх спеціальними POS-матеріалами й іміджева підтримка;
- просування власної торгової марки усіма рекламними каналами, якими володіє підприємство;
- постійно переглядати, приблизно один раз у квартал, широту, глибину та новизну асортименту товарів, що пропонуються до реалізації у магазині.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами проведеного у роботі дослідження можна зробити такі висновки.

У сучасних умовах конкуренції, що посилюється, ринок визначає необхідний підприємству асортимент товарів, який дозволяє задовольнити попит більш ефективно, ніж конкуренти.

За неоптимальної структури асортименту, його незбалансованості відбувається зниження як потенційного, так і реального рівня прибутку, втрата конкурентних позицій і зниження економічної стійкості підприємства. Ефективна асортиментна політика впливає на збутову діяльність, що дозволяє управляти маржинальним доходом компанії, чистим прибутком і виручкою компанії. Формування ефективної асортиментної політики сприяє оптимізації і збереженню прибутку на тривалий період часу.

У кваліфікаційній роботі ми розглянули асортиментну політику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яке здійснює роздрібну реалізацію товарів через мережу супермаркетів.

У роботі проаналізовано асортиментну політику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» і розроблено рекомендації щодо її удосконалення.

Досліджено теоретичні аспекти формування асортиментної політики підприємства, принципи формування асортименту товарів, властивості асортименту, а також методи аналізу асортименту.

Поняття «асортимент товарів» необхідно тлумачити як сукупність їх видів, різновидів і сортів, об'єднаних або сумісних за певною ознакою, що виконують схожі функції і призначених одним і тим же клієнтам у певному ціновому діапазоні через однотипні торговельні заклади.

Асортимент можна охарактеризувати такими поняттями, як ширина, глибина, стійкість, висота та ступінь оновленості асортименту.

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

Основні напрямки в галузі формування асортименту це – скорочення, розширення, стабілізація, відновлення, удосконалення і гармонізація асортименту. Підприємство обирає необхідний напрямок, виходячи із проведеного аналізу асортименту.

Існує безліч методів аналізу асортименту та асортиментної політики підприємства. Найбільш поширеними є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі», ABC-XYZ-аналіз.

Матриця БКГ розглядає два чинники, дві змінні: відносну частку ринку і темп зростання ринку. Таким чином, даний метод визначає чотири основні позиції, у яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані маркетингові назви: «знаки запитання», «зірки», «дійні корови», «собаки».

Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» включає два основні інтегральні параметри для аналізу: привабливість галузі та конкурентоспроможність залежно від специфіки певного продукту підприємства. Ділиться матриця на дев'ять квадратів і положення кожного товару зображується у вигляді кола, діаметр якого відповідає обсягу ринку, а заштрихований сектор вказує на ринкову частку певного підприємства.

ABC-аналіз – це аналіз асортименту, обсягу продажів різних груп споживачів, товарних запасів шляхом розподілення їх на три категорії (класи), які відрізняються за своєю значимістю і внеском в товарообіг або прибуток підприємства на основі принципу Парето.

XYZ-аналіз дозволяє групувати товари підприємства залежно від попиту на них протягом певного проміжку часу та, так само як і ABC-аналіз, розподілити їх на три групи. Але більш ефективним способом є поєднання цих двох видів аналізу та створення суміщеної оцінки асортименту.

У роботі розкрито особливості організаційно-правової форми ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», проаналізовано основні економічні показники його діяльності.

Мережа супермаркетів «Сільпо» належить до торгово-промислового холдингу Fozzy Group, який має значний досвід у сфері роздрібної торгівлі.

На основі аналізу економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна зробити висновки про стабільну роботу товариства та позитивну динаміку зростання бізнесу. Адже з кожним роком кількість магазинів мережі зростає, як і їх популярність. Ознакою позитивної динаміки функціонування підприємства є також наявний у 2019 році чистий прибуток у розмірі 18 089 тис. грн., у той час, як у 2017–2018 роках спостерігалась збиткова діяльність підприємства.

Товариство має велику кількість власних торгових марок, власні виробничі цехи та здійснює імпорт товарів без посередників.

Розрахунки у роботі виконані на підставі даних щодо обсягів продажів за підсумками роботи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019 році.

Значимість роботи полягає у можливості подальшого використання результатів проведених досліджень і вироблених у роботі рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики фахівцями відділу продажів супутніх товарів.

У роботі розроблено рекомендації щодо удосконалення асортиментної політики, зокрема:

- 1) проведення маркетингових досліджень із сегментації ринку, виокремлення цільових груп і виявлення потреб споживачів до асортименту роздрібної мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Проведення маркетингових досліджень дозволить знайти максимально вигідне співвідношення асортименту товарів усередині категорій;

- 2) дотримання принципу забезпечення оптимальної ширини та глибини асортименту під час формування асортименту товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Це дозволить забезпечити максимальні обсяги продажів, а також наявність

широкого асортименту товарів із урахуванням розміру торговельної площі, стану обладнання і фінансових можливостей;

3) проведення аналізу асортименту на постійній основі для визначення товарів, які не користуються попитом;

4) централізація процесів закупівлі товарів і управління асортиментом – вибір постачальника товарів, проведення переговорів і укладення договорів, проведення на постійній основі аналізу продажів, винесення пропозицій щодо скорочення/розширення категорій, оцінка можливостей і тенденцій розвитку асортименту;

5) оптимізація асортименту на основі проведеного ABC-XYZ аналізу;

6) планування асортименту підприємства із урахуванням життєвих циклів товарів;

7) організація стимулюючих заходів (промо-заходи, організація дегустацій, розіграші призів і т.д.), раціональне викладення товарів у торговельній залі, поліпшення обслуговування і проведення гнучкої цінової політики;

8) здійснення моніторингу конкурентів, їх асортиментної і цінової політики;

9) прискорення товарообігу шляхом проведення стимулюючих акцій, знижок, поліпшення викладення товарів у торговельній залі, використання POS-матеріалів.

Запропоновані заходи щодо удосконалення асортиментної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сприятимуть збільшенню прибутку та товарообігу, зміцненню лояльності серед покупців і підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Баширов І. Х. Маркетинг споживчих товарів : посіб. Донецьк : ТОВ «Домінанта», 1995. 303 с.
2. Кузьміна Є. Є. Маркетинг : підручник і практикум для середньої професійної освіти. Москва : Юрайт, 2019. 383 с. URL : https://stud.com.ua/45334/marketing/tovarniy_asortiment (дата звернення 01.11.2020).
3. Маркетинг : підручник : за заг. ред. проф. Кондратенко Н. М. Москва : Юрайт, 2011. 540 с.
4. Троян А. В. Особливості асортиментної політики в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708> (дата звернення 01.11.2020).
5. Кнышова Є. Н. Маркетинг : навч. посіб. Москва : Форум, 2004. 282 с.
6. Багіев Г. Л. Основи сучасного маркетингу : навч. посіб. Санкт-Петербург : Видавництво С.-Петербур. держ. ун-ту економіки і фінансів, 2002. 280 с.
7. Барішев, А. Ф. Маркетинг : підручник. 2-ге вид. – Москва : Academia, 2002. 207 с.
8. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент : 12-те вид. Санкт-Петербург : Пітер, 2008. 816 с.
9. Берман Б., Эванс Дж. Роздрібна торгівля: стратегічний підхід : пер. с англ. Москва, 2003. 1183 с.
10. Захаров С. В. Сербиновский Б. Ю., Павленко В. И. Маркетинг : підручник. 2-ге вид., доп. и перероб. Ростов на Дону : Феникс, 2009. 361 с.
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2002. 712 с.
12. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку : монографія. Київ : Політехніка, 2003. 384 с.

13. Бардаш М. С, Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5288> (дата звернення 01.11.2020).
14. Марцин В. С. Економіка торгівлі : підручник. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2008. 603 с. URL : https://pidru4niki.com/11570718/ekonomika/asortimentna_politika_torgovogo_pidpriyemstva_metodichni_osnovi_formuvannya_asortimentu_tovariv (дата звернення 01.11.2020).
15. Балабанова Л. В. Маркетинг. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. І. Туган-Барановського, 2002. 562 с.
16. Роженко О. В. Організація торгівлі : конспект лекцій. Кривий Ріг ДонДУЕТ ім. М. І. Туган-Барановського, 2016. 137 с.
17. Прядко О. М., Попова Л. О., Синицина Г. А. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики : монографія. Харків. 153 с. URL : <http://elib.hduht.edu.ua/> (дата звернення 01.11.2020).
18. Стернюк О. Б. Аналіз методів формування асортиментної політики підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2004. № 507 С. 80–84.
19. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с. URL : <https://buklib.net/books/24933/> (дата звернення 01.11.2020).
20. Сисоєнко А. І. Стратегія підприємства : конспект лекцій. Харків : ХНТУ, 2013. 205 с.
21. Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс : підручник та практикум для бакалаврата и магістратури. Москва : Юрайт, 2019. 474 с. URL : <https://stud.com.ua/63017/marketing/analiz> (дата звернення 01.11.2020).
22. Корягіна С. В. Маркетинговий аудит : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 320 с. URL : https://pidru4niki.com/1967060363074/marketing/abc-xu_analiz (дата звернення 01.11.2020).

23. Офіційний сайт групи компаній «FOZZY GROUP» URL : <https://www.fozzy.ua/ua/> (дата звернення 01.11.2020).
24. Звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 рік.
25. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 рік : офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL : <https://www.fozzy.ua/ua/reporting/2020/> (дата звернення 01.11.2020).
26. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018 рік : офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL : <https://www.fozzy.ua> (дата звернення 01.11.2020).
27. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2017 рік : офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL : <https://www.fozzy.ua/> (дата звернення 01.11.2020).
28. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. перероб. і дороб. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
29. Гончаренко І. М., Ханіна А. О. Особливості розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства на засадах маркетингу. *«Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*, 2018. С. 141–152. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12614/1/ОІР2018_P141-152.pdf (дата звернення 01.11.2020).
30. Вагіна Ю. Ю Сучасні елементи іміджу підприємства роздрібної торгівлі. *Траектория науки : международный электронный научный журнал*. URL : https://www.researchgate.net/publication/307852845_Modern_elements_of_retail_enterprise_image/fulltext/57cebcd708ae582e069378bf/Modern-elements-of-retail-enterprise-image.pdf (дата звернення 01.11.2020).
31. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг : підручник ; за ред. Апопія В. В. Львів : ЛКА, 2011. 450 с.
32. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL : <http://silpo.ua> (дата звернення 01.11.2020).
33. Власна торгова марка «Премія» : офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL : <https://premiya.ua/> (дата звернення 01.11.2020).

34. Власна торгова марка «Premiya Select» : офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL : https://www.fozzy.ua/ua/stm/premiya_select/ (дата звернення 01.11.2020).
35. Власна торгова марка «Повна чаша» : офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL : https://www.fozzy.ua/ua/stm/povna_chasha/ (дата звернення 01.11.2020).
36. Власна торгова марка «Премія Рікі Тікі» : офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL : <https://www.fozzy.ua/ua/stm/premiya-riki-tiki/> (дата звернення 01.11.2020).
37. Кетова Т. Б. Можливості та ризики розвитку власних торгових марок торговельного підприємства. *Бізнес інформ. Економіка торгівлі та послуг*. 2019. № 12. С. 198–202. URL : https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-12_0-pages-198_202.pdf (дата звернення 01.11.2020).
38. Власне виробництво : офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL : http://silpo.ua/ua/about/own_production/ (дата звернення 01.11.2020).
39. Власний імпорт «Сільпо» : офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL : <http://silpo.ua/ua/about/import/> (дата звернення 01.11.2020).