

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Управління імпортом товарним асортиментом підприємства ТОВ  
«Сільро-Фуд»

Виконав : студент 5 курсу, групи 6.0739-мб-з  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент міжнародного менеджменту

Береснева В. О.

Керівник : професор кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних  
наук, професор

Григор'єв С.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 бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

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

Береснева Вікторія Олександрівна

1. Тема роботи «Управління імпортом товарним асортиментом підприємства ТОВ «Сільро-Фуд»»

керівник роботи: Григор'єв С.М., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2227-с

2. Строк подання студентом роботи 23.04.2024 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 ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

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

4 таблиць

2 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Григор'єв С.М.		
2	Григор'єв С.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

В.О. Береснева  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

С.М. Григор'єв  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

Т. М. Магомедова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

У даній роботі досліджено поняття управління імпортом товарним асортиментом підприємства, основні етапи її формування та методи дослідження ефективності. Враховуючи основні техніко-економічні показники та аналізуючи діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», визначено ефективність управління імпортом товарною політикою та перспективність товарної категорії, що дало змогу запропонувати напрямки розширення сфери застосування, враховуючи конкурентоспроможність місцевого ринку.

Метою дослідження є удосконалення управління обсягом імпортової продукції торговельних підприємств в сучасних умовах господарювання України.

Об'єктом дослідження є управління імпортом товарною лінійкою ТОВ «Сільпо-Фуд».

На основі класифікації факторів, що впливають на управління потужністю, для процесу управління потужністю було обрано наступний набір методів: SWOT-аналіз, аналіз XYZ.

Робота має 48 сторінки, у тому числі вступ, 2 розділи, 4 таблиць, 2 рисунки, висновок, список літератури.

КОНТРОЛЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ КЛАСИФІКАЦІЇ,  
АНАЛІЗ XYZ, SWOT-АНАЛІЗ

## ABSTRACT

This article explores the concept of corporate variety policy, the main stages of its formation and methods for studying the effectiveness of corporate variety formation. At the same time, the activities of LLC «Silpo-Food». Are analyzed based on the main technical and economic indicators, the efficiency of the variety policy and the prospects of the product categories are determined, and recommendations are made on the direction of expansion for variety, taking into account the competitiveness of the local market activities.

The purpose of the study is to improve the management of the variety policy of trading companies in the modern economic conditions of Ukraine.

The scope of the investigation lies in the area of activity of the company LLC "Silpo-Food".

According to the classification of factors affecting variety management, the following methods are selected for the variety management process: SWOT; XYZ analysis.

This book has a total of 48 pages, including an introduction, 2 parts, 4 tables, 2 figures, conclusion, and bibliography.

MANAGEMENT, CLASSIFICATION, CLASSIFICATION STRATEGY,  
XYZ-ANALYZE , SWOT- ANALYZE

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ .....	6
ABSTRACT .....	5
ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1 Сутність, етапи та види управління імпортом асортиментом.....	9
1.2 Основні поняття та класифікація асортименту товарів .....	14
1.3 Оцінка ефективності системи управління імпортом товарним асортиментом.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».....	22
2.2 Сучасний стан системи управління імпортом товарним асортиментом підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» .....	28
2.3 Шляхи вдосконалення управління імпортом товарним асортиментом підприємства.....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	44
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Найважливіше місце в товарній політиці підприємств займає товарна політика. Добре підготовлений асортимент товарів і послуг дозволяє залучити платоспроможних клієнтів і досягти головної мети комерційної діяльності – максимально можливого прибутку. Імпорتنий товарний асортимент і його різноманітність є чи не найважливішими елементами товарної політики будь-якої компанії. Його розмір тісно пов'язаний зі ступенем якісного задоволення потреб споживачів, тому кожному підприємству, незалежно від його розміру та товарів чи послуг, які воно надає, необхідно багато працювати над формуванням категорій. Тому вивчення шляхів і методів оптимізації масштабів підприємства має важливе практичне значення, особливу важливість і практичну цінність.

Завдяки аналізу асортиментної політики компанії щодо імпорту можна визначити зміст, найбільш відповідний розвитку бізнесу та збільшенню продажів, а також застосувати стратегії розвитку продукту, які передбачають впровадження нових різноманітних позицій у сорти чи продукти. Удосконалювати існуючі продукти на сучасному ринку.

Дане поняття вивчали такі вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема Г. Л. Багієв, А. Ф. Баришев, Б. Берман, С. В. Близнюк, С. С. Гаркавенко, Дж. Еванс, С. В. Захаров, О. М. Книшова, Ф. Котлер, М. А. Окландер та ін. Водночас практика показує, що управління продуктовими лініями компанії все ще потребує глибоких наукових досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення сутності та характеристик політики управління класифікацією імпортованих товарів підприємства.

Виходячи з поставлених цілей, у роботі визначено такі наукові методи та практичні завдання:

– Розглянути існуючі теорії та методи управління класифікацією імпортованої продукції та особливості політики класифікації;

- Дослідити ефективність політики імпортової класифікації компанії;
- Розробити рекомендації щодо покращення управління імпортовою продукцією компанії.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність підприємств.

Предметом дослідження є управління імпортним товарним асортиментом підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження:

- Аналітичний метод.
- Економіко-математичні методи.
- Метод експертних оцінок.
- Монографічний метод.
- Порівняльний аналіз.
- SWOT-аналіз.

Основою інформації для даного дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та інші нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, статистична та фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд».

Наукова новизна кваліфікаційної роботи Розроблено методичний підхід до управління імпортним товарним асортиментом, який ґрунтується на системному аналізі та враховує специфіку діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 48 сторінки.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність, етапи та види управління імпортом асортиментом

Суть планування, формування та управління класифікацією та номенклатурою зводиться до своєчасного забезпечення виробником певної групи товарів, яка відповідно до загальної ситуації його виробничої діяльності найкраще задовольнить потреби даного класу товарів. покупці.

У сучасних умовах важливими складовими маркетингу є планування та категорійний менеджмент. Крім збуту, цей процес безпосередньо впливає на виробництво, фінансування, матеріально-технічне постачання, взаємовідносини з технічним і конструкторським відділами. Майбутня політика продажів і рекламні зусилля самі по собі не можуть компенсувати наслідки помилок, допущених у плануванні різноманітності. Суть категорійного менеджменту полягає у створенні продуктів, які споживачі хочуть купувати. Іншими словами, планування серій продукції є важливим засобом конкурентної боротьби.

В контексті стратегічного управління, категорійна політика виступає як ключовий елемент, що охоплює широкий спектр заходів та стратегій, спрямованих на створення конкурентних переваг та забезпечення прибутковості для підприємств. Вона базується на концепціях позиціонування, що визначають унікальний ідентифікаційний маршрут компанії серед конкурентів на ринку [1].

Очевидно, що специфіка виробництва і властивості його об'єктів не дозволяють створити цілісну систему сортоутворення. Однак у

найзагальнішому вигляді можна виділити такі етапи управління імпортом товарним асортиментом:

1. Аналіз номенклатури виробництва продукції. Комплексний аналіз класифікацій можна полегшити за допомогою різноманітних визначень класифікації та структури, наприклад, аналіз ABC дозволяє проаналізувати структуру класифікації підприємства даних ціннісним способом.

2. Визначити потенційні можливості компанії у формуванні продуктової лінії. Оцінювати матеріальні, трудові та фінансові ресурси та робити прогнози щодо їх розвитку та можливостей постачання.

3. Аналіз результатів НТП, змін продукції компаній-конкурентів, зміни попиту на продукцію. У цьому напрямку може бути корисним аналіз товарного асортименту компаній-конкурентів.

4. Аналізуйте пропозиції споживачів щодо вдосконалення продукту. Пропозиції споживачів можна вивчати через роботу торгового персоналу фірмових магазинів і зон, виставок і ярмарків, за результатами анкетування та змісту скарг.

5. Аналіз проєктних рішень служби. Фахівці з маркетингових служб аналізують придатність продукту для поточних і майбутніх потреб споживачів, передбачають ринкові умови перед виведенням потенційних нових продуктів на ринок і визначають вірогідні життєві цикли.

6. Економічне обґрунтування системи цілей і цілей формування асортименту продукції на конкретному етапі господарської діяльності. Очікувані цілі повинні узгоджуватися з ресурсами компанії, ринковими можливостями та вимогами.

7. Визначити розмір прибутку, необхідний для обсягу реалізації продукції. Для цього вам потрібно визначити загальну суму доходу, необхідну для всього бізнесу, потім визначити загальний дохід для кожної групи товарів і вийти із запланованого значення для всього магазину.

8. Оцінити можливі варіанти структури асортименту продукції, знайти оптимальні варіанти для кожної товарної групи та сформуванати найкращий за кількістю та структурою асортимент.

9. Прийняття рішень у трьох найважливіших сферах:

- 1) Про введення у виробництво нової продукції;
- 2) Виробництво сучасної продукції;
- 3) Виключити застарілу продукцію з графіків виробництва.

10. Тестування продуктів, які споживають потенційні споживачі, для визначення їх придатності за основними показниками.

11. Рекомендації щодо якості продукції, назви та упакування за результатами минулих продажів.

12. Постійно оцінюйте та коригуйте сорти [2].

Як видно, технологія категорійного планування має свої умови, характеристики та логіку процесу, без яких неможливо досягти очікуваних результатів.

Політика категорій управління структурою товарних асортиментів підприємств розглядається у контексті життєвого циклу продукту. Кожен товар, як і людина, переживає свій власний життєвий цикл, який охоплює фази від початкового введення на ринок до вилучення з нього. Відомо, що продукти мають свій стабільний період на ринку, під час якого вони досягають певного рівня обсягу продажів, що характеризується динамікою споживання впродовж часу.

За широтою товарного охоплення види класифікації поділяються на прості, складні, згруповані, розширені, супутні та змішані.

У районах, де проживають клієнти з обмеженими фінансовими можливостями, магазини, що продають товари повсякденного попиту, характеризуються простим асортиментом.

Під комплексними різновидами розуміють сукупність товарів з великою кількістю груп, видів, різновидів і найменувань, що задовольняють різноманітні товарні потреби (гуртові бази та великі універмаги).

Груповий асортимент – це група однорідних товарів, які об'єднані спільними ознаками й задовольняють подібні потреби (одяг, взуття, іграшки тощо).

Класифікація товарів – Група товарів різних видів і найменувань, яка є основною частиною групової класифікації. Наприклад, всі види молока – пастеризоване, стерилізоване і т.д. – Частина молочного асортименту.

Комплексний сорт – це група товарів, що включає велику кількість підгруп, видів, різновидів, найменувань, що належать до однорідної сукупності товарів, але відрізняються окремими ознаками. Наприклад, у спеціалізованих магазинах аудіо- та відеотехніка представлена трьома-чотирма групами однорідних товарів (телевізори, аудіомагнітофони, відеомагнітофони), але різного рівня складності та різних марок.

Супутній різновид – це набір товарів, що виконують допоміжну функцію (для взуття – це крем, у продуктовому магазині – сірники, мило тощо).

Змішаний асортимент – це група товарів різних груп, видів, найменувань, що характеризуються багатофункціональним призначенням (для продовольчих і непродовольчих магазинів).

Ключовим аспектом стратегічного планування є врахування споживчої цінності продукту та розширення круга його потенційних споживачів. Це означає, що компанії мають адаптувати свої категорійні стратегії відповідно до змін в споживчих уподобаннях, ринкових тенденцій та конкурентного середовища. Важливо забезпечити постійне оновлення та оптимізацію асортименту продукції, щоб відповідати потребам споживачів та виявляти нові можливості для розвитку і зростання на ринку [1].

Проаналізувавши тенденції ринку та його потенційний розвиток, компанія здобула цінну інформацію, необхідну для вирішення завдань, пов'язаних із формуванням, плануванням та вдосконаленням товарного асортименту. Врахування специфіки споживачів, аналіз конкурентної ситуації, а також урахування факторів, таких як спеціалізація товарів, цінова

політика та репутація бренду, стають ключовими в арсеналі стратегічного управління.

У сучасному світі, де конкуренція надзвичайно висока, компаніям необхідно активно працювати над створенням і вдосконаленням асортименту, який відповідає потребам споживачів та сприяє довгостроковому зростанню прибутковості. Формування товарного портфолію містить в собі не лише вибір продуктів, а й визначення їхньої цільової аудиторії, розробку маркетингових стратегій та контроль за якістю.

Суть формування асортименту полягає в уважному відборі товарів, спрямованих на задоволення реальних або очікуваних потреб споживачів, і досягнення стратегічних цілей, поставлених перед керівництвом компанії. Цей процес включає в себе вивчення попиту, аналіз тенденцій ринку, оцінку конкурентоспроможності та впровадження інноваційних рішень [1, 2].

Торгова класифікація – це номенклатура товарів, що реалізуються як предмет роздрібною торговельною мережі. Він включає різноманітні товари, вироблені кількома компаніями, і поділяється на два товарних сегменти: продовольчий і непродовольчий. Враховуйте складність різноманітності та розрізняйте прості та складні продукти [2].

Сферою діяльності керівників і експертів підприємства є політика сортів, яка являє собою набір принципів і стратегій, які формують найбільш прийнятні сорти продукції для виробництва підприємства з точки зору підвищення ефективності. Задовольняти потреби підприємств і задовольняти потреби споживачів. Цей напрямок є дуже важливим в умовах сучасного розвитку економіки, оскільки сучасні споживачі висувають дедалі вищі вимоги до якості продукції, різноманітності та дизайну.

Процес формування товарної лінії можна умовно розділити на три етапи.

1. Встановити єдину товарну класифікацію – об'єднати товари зі спільними ознаками в певні групи (товарні категорії, групи, види), тобто визначити класифікаційний профіль магазину. Дана робота виконується з

урахуванням чинних принципів організації роздрібно-торговельної мережі та на основі маркетингових досліджень цільових ринкових зон. Потім визначити статус і роль магазину в загальній системі комерційного обслуговування міста, району тощо.

2. Встановити кількісне співвідношення кожної групи товарів у магазині, тобто розрахувати структуру складних категорій.

3. Визначення зведеної класифікації, тобто виділення конкретних сортів для кожної групи за різними ознаками. Водночас слід стежити за тим, щоб види товарів, які пропонує кожен магазин, відповідали потребам натовпу. Також розглянуто вплив різних факторів на побудову товарних ліній для кожного конкретного підприємства роздрібно-торгівлі [2].

Обсяг товарів означає загальну кількість усіх товарів і послуг, вироблених і/або проданих компанією. Кожна компанія прагне оптимізувати свій товарний асортимент, тобто включати в нього лише ті товари та послуги, виробництво та продаж яких орієнтовані на потреби ринку, з одного боку, і які мають позитивний вплив на ринок, з іншого. Зростання ринку. Бізнес, який приносить йому прибуток і робить його конкурентоспроможним.

Обсяг продукту може складатися з окремих продуктів і їх груп, до яких додаються послуги. Кожна група продуктів може включати продукти, пов'язані зі сферою застосування, наприклад, косметику або миючі засоби тощо [3].

## 1.2 Основні поняття та класифікація асортименту товарів

Асортимент товарів – становить складну систему групування продуктів з урахуванням їхніх характеристик та призначення. У сучасному світі цей процес стає все більш важливим, оскільки споживачі мають різні потреби та вимоги до продуктів, а компанії мають зацікавленість у максимальному задоволенні цих потреб.

Однією з ключових аспектів класифікації є товарна номенклатура, яка описує перелік товарів, що використовуються у міжнародній торгівлі. Це дозволяє стандартизувати процес торгівлі та спростити міжнародні відносини.

Класифікація також враховує різні категорії товарів, такі як непродовольчі товари для дітей, які повинні відповідати вимогам безпеки та якості. Додатково, товари можуть бути розділені на торгові класи, що відображає їхню спеціалізацію та походження.

Ще одним важливим аспектом є груповий асортимент, який об'єднує схожі товари за їхніми характеристиками та призначенням. Також важливо враховувати вінтажні товари, які набувають популярності серед споживачів за останні роки.

Комплексна класифікація містить в собі велику кількість різноманітних товарів, що задовольняють різні потреби та вимоги споживачів. Важливо розрізняти розумну класифікацію, яка враховує наукові досягнення та реалістичні потреби споживачів, та найкращі у своєму класі продукти, які забезпечують оптимальну якість та вигоду для споживачів.

Таким чином, класифікація товарів є складною та багатогранною системою, яка враховує різні аспекти споживчих потреб, стандартів безпеки та якості, а також торговельних та маркетингових стратегій компаній [4].

Кращі серії характеризуються підвищеною конкурентоспроможністю.

Залежно від характеру потреби величини можуть бути реальними, прогнозними та освітніми.

Істинний асортимент – це дійсний набір товарів від конкретного виробника або торгової організації.

Прогнозований сорт – це група товарів, яка може задовольнити очікуваний попит.

Навчальні різновиди – систематизовані на науковій основі серії виробів для досягнення навчальних цілей [3, 4].

### 1.3 Оцінка ефективності системи управління імпортом товарним асортиментом

Аналіз формування категорій підприємств роздрібною торгівлі можна здійснити за методиками, наведеними в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1 – Методика аналізу формування категорій підприємств роздрібною торгівлі [5]

п/п	Назва	Сутність
1	Аналіз попиту	Дослідження ринку та аналіз попиту допомагають роздрібним торговцям зрозуміти, які продукти та послуги хочуть споживачі. Компанії проводять опитування клієнтів, опитування закупівель.
2	Аналіз конкурентів	Аналіз конкурентів допомагає роздрібним торговцям зрозуміти продукти та послуги, ціни, акції та пропозиції, які пропонують конкуренти. Це допоможе компанії створити більш привабливий асортимент продукції
3	Аналіз технічних та технологічних можливостей	Вивчення технологій і можливостей процесів може допомогти роздрібним торговцям зрозуміти, які продукти та послуги можна зберігати та продавати на їхніх складах і в магазинах. Підприємство має знати, які розміри продукту, які умови зберігання, яка може бути кількість товару.
4	Аналіз маржинальності	Аналіз прибутковості може допомогти підприємствам роздрібною торгівлі зрозуміти, які саме продукти та послуги принесе максимальну прибутковість.

Маржинальний аналіз є методом мікроекономічного аналізу. Він передбачає поділ загальних витрат на виробництво та збут на постійні витрати (незалежні від обсягу виробництва) та змінні витрати (незалежні від обсягу виробництва) на основі їх залежності від обсягу виробництва. Пропорційно кількості.

Прибуток – це різниця між вартістю продажу товару та витратами на його виробництво, зберігання та продаж. Визначаючи заставу, необхідно враховувати такі витрати, як заробітна плата співробітників, оренда приміщення, плата за рекламу, рахунки за електроенергію, воду, плата за Інтернет тощо.



Аналіз прибутковості допомагає роздрібним торговцям зрозуміти, які продукти та послуги є найприбутковішими та як підвищити прибутковість. Наприклад, компанія може знизити витрати на виробництво продукту, щоб збільшити прибуток, або підвищити ціну продукту з високою нормою прибутку [6].

Щоб проаналізувати прибутковість для імпортного товарного асортименту, компанії можуть використовувати різні методології, такі як аналіз ABC або аналіз XYZ, що дозволяє диференціювати продукти на основі їх прибутковості, або підхід матриці Бостонської групи, який допомагає диференціювати продукти на основі їх потенціалу прибутковості та рівня ризику. засекречений. Основною метою аналізу прибутку є підвищення прибутковості та ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

ABC аналіз (функціональний аналіз витрат). ABC-аналіз – метод структурного аналізу, який сортує об'єкти за обраними показниками. Залежно від мети аналізу для імпортного товарного асортименту об'єктами можуть бути товари або групи категорій, канали збуту або їх окремі ланки, окремі клієнти, групи клієнтів або цілі групи клієнтів, регіони збуту тощо. Для аналізу рекомендується використовувати такі показники: обсяг продажів, прибуток, покриття витрат. Відшкодування витрат — це залишок доходу виробника після прямих виробничих витрат, який можна використати для покриття непрямих витрат і отримання корпоративного прибутку. Метод ABC-аналізу передбачає групування ранжованих об'єктів за важливістю для формування обраних показників [9, с. 159].

Роздрібні продавці імпортного товарного асортименту можуть використовувати технологію аналізу ABC, щоб оптимізувати запаси та підвищити прибутковість, наприклад, зменшити кількість товарів С і збільшити кількість товарів А. Крім того, технологія також може допомогти визначити, які продукти потребують додаткового запасу.

Аналіз класифікацій товарів є складним завданням, оскільки він має охопити широкий спектр факторів, від цінової політики до частоти попиту.

Передбачити реакцію споживачів на різноманітність товарів та їхні вподобання може бути складно лише на основі фінансових показників. Так, товари можуть варіюватися від недорогих масових продуктів до ексклюзивних дорогих випусків, що робить аналіз лише за вартісними критеріями неповним.

Для забезпечення повноти аналізу витрат та споживання, необхідно доповнити його іншими параметрами, такими як кількісні показники чи частота попиту на продукт. Тут на допомогу приходить XYZ-Аналіз стабільності споживання, який базується на групуванні об'єктів аналізу відповідно до параметрів, які вимірюють ступінь відхилення від середнього значення.

Основна концепція аналізу XYZ полягає в розподілі об'єктів аналізу в залежності від їхньої варіабельності (вираженої коефіцієнтом варіації). Іншими словами, аналіз диференціює об'єкти на основі їхнього ступеня відхилення від середнього значення, яке розраховується за декілька періодів. Інформація, отримана за допомогою аналізу XYZ, здебільшого отримується з контрольних та касових апаратів у торгових точках, включаючи щоденні звіти про реалізацію товарів та використання системи ЕККА.

Такий підхід дозволяє імпортного товарного асортименту більш точно оцінювати динаміку споживання товарів і визначати їхню стабільність на ринку, що надає підстав для розробки ефективних стратегій управління асортиментом та оптимізації витрат [7, 8].

Категорія групи товарів [9]:

- До групи «Х» входять товари, попит на які постійний або може незначно коливатися. Продажі цієї групи товарів дуже прогнозовані.
- До групи «У» входять товари, споживання яких коливається. Зокрема, до цієї групи можуть входити товари, що користуються сезонним попитом. Імовірність прогнозування попиту на дану групу товарів середня.

– До групи «Z» входять товари, які користуються епізодичним попитом і не мають тренду. Прогнозувати продажі цієї групи товарів досить складно.

Алгоритм проведення аналізу ХУЗ складається з наступних етапів [10]:

1. Визначити коефіцієнт варіації показників реалізації продукції за певний період часу.
2. Згрупуйте товари за збільшенням коефіцієнта варіації.
3. Розподіл за категоріями X, Y, Z.

Якщо виконується велика кількість аналізів циклів, рекомендується аналіз XYZ, оскільки чим більша кількість циклів, тим точніші результати.

Найсерйознішим недоліком XYZ-аналізу є те, що в реальному житті існує багато факторів, які впливають на продажі та прибутковість товарів магазину. До них відносяться сезонність попиту, регулярність постачання, коливання цін конкурентів на один і той же товар, спеціальні акції на цей товар. Ці фактори можуть спричинити коливання обсягу продажів, що призведе до вищих темпів змін.

Аналіз XYZ є важливим інструментом управління запасами імпортного товарного асортименту та стратегічного планування в роздрібній торгівлі, але його ефективність може бути обмеженою у змінному середовищі, де магазини постійно модифікують свій асортимент. Такі зміни на ринку роблять потрібним додатковий аналіз, а також використання інших інструментів, таких як матриця Бостонської групи, щоб отримати повну картину ситуації та приймати обґрунтовані стратегічні рішення [12].

Матриця Бостонської групи, відома також як матриця ринкової частки та зростання ринку, є потужним інструментом стратегічного аналізу, що допомагає визначити потенціал та позицію бізнес-одиниць компанії на ринку. Побудова цієї матриці вимагає кількох етапів, починаючи з визначення ринку, через оцінку бізнес-сегментів до побудови самої матриці.

У матриці Бостонської групи різні бізнес-одиниці розташовуються у чотирьох квадрантах. Лідери ринку, що знаходяться в зоряному квадранті, є

найпривабливішими для інвестування, оскільки мають потенціал для подальшого зростання та генерації високих доходів.

Продукти-питання, які є спекулятивними, але ризикованими, потрапляють у квадрант «Знак питання». Вони можуть стати майбутніми лідерами, якщо отримають достатньо ресурсів та уваги, але також можуть бути маргіналізованими, якщо їх інвестиції будуть недостатніми.

Продукти-корови генерують значні прибутки, але їхні можливості для подальшого зростання обмежені, тоді як продукти-собаки не приносять прибутку та можуть потребувати значних витрат для підтримки своєї життєздатності.

Управління асортиментом та розподіл інвестицій відповідно до матриці Бостонської групи допомагає компаніям збільшувати ефективність використання ресурсів та максимізувати прибутковість різних бізнес-одиниць.

Бостонська матриця дозволяє компанії оцінювати портфель своїх продуктів і приймати управлінські рішення. Результатом застосування матриці Бостона є:

- Оцініть частку ринку та темпи зростання ринку кожного сегмента бізнесу.
- Розділіть бізнес-одиниці на квадранти зірок, квадранти проблем, квадранти грошей і квадранти собак, що дозволить вам зрозуміти потенціал кожного підрозділу та прийняти рішення щодо його майбутнього розвитку.
- Надавати керівництво керівникам бізнес-підрозділів у кожному квадранті. Наприклад, бізнес-підрозділ у Зоряному квадранті потребує інвестицій для досягнення подальшого зростання, тоді як бізнес-підрозділ у Собачому квадранті може потребувати закриття або перерозподілу ресурсів [11, 13].

Розробити стратегію розвитку продуктового портфеля компанії на основі аналізу Бостонської матриці. Наприклад, компанія може вирішити

зосередитися на бізнес-підрозділі в Зоряному квадранті, щоб зрозуміти його потенціал для подальшого зростання. Або зосередьтеся на збільшенні ринкової частки бізнес-одиниці грошового квадранта та отриманні значного доходу, Але для збільшення майбутніх доходів може знадобитися подальший розвиток.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Мережа «Сільпо» із непохитною впевненістю стоїть на вершині ринку роздрібної торгівлі в Україні, відзначаючись як один із провідних гравців. Її густо розкидана мережа супермаркетів охоплює міста та регіони країни, забезпечуючи вражаючу покриття і займаючи суттєву частку ринку, що утримує міцні позиції серед конкурентів.

Укладаючи в себе в структуру Fozzy Group, «Сільпо» виборює друге місце на українському ринку продовольчих ритейлерів, не лише за обсягом продажів, а й за торговою площею, що підтверджує його вплив та значущість у галузі [14].

На середину жовтня 2022 року, мережа магазинів «Сільпо» вже простяглася у всіх куточках України, з вражаючою кількістю супермаркетів, яка перевищила позначку у 300. Найбільша концентрація магазинів спостерігається в столиці, де їх функціонує понад сотню.

Історія «Сільпо» розпочалася у 1998 році з відкриття першого супермаркету у Києві, з того часу активно нарощуючи своє впливове панування. Перші п'ять магазинів з'явилися у 2001 році, стратегічно розташовані на місцях колишніх радянських продуктових магазинів.

Мережа постійно розвивалася, набираючи обертів: до кінця 2002 року вже нараховувалася 23 супермаркети, а в 2005 році їх кількість стрімко

зросла до 81. Цей період відзначився її проривом на ринку та здобуттям статусу лідера.

Проте, вплив світової фінансової кризи 2008 року виявився неминучим для «Сільпо», як і для багатьох інших підприємств. Криза серйозно ударила по купівельній спроможності українців і створила низку проблем для харчової промисловості, вимагаючи адаптації та стратегічних змін у функціонуванні компанії.

Серед негативних наслідків світової фінансової кризи, яка спалахнула у 2008 році, реакція мережі «Сільпо» і групи Fozzy виявилася помітною. Порівняно з іншими учасниками ринку, які відчули більш сильний удар, Fozzy Group, що належить до групи, що володіє мережею «Сільпо», зазнав менших збитків завдяки низькому рівню боргів. Таким чином, під час кризи розвиток мережі затримався, але не зупинився зовсім. У той час як інші гравці, такі як «Метро», «Фуршет», «Велика Кишеня», майже припинили відкриття нових магазинів, а деякі навіть зіткнулися з банкрутством [15].

З перебігом часу, зокрема з 2010 по 2013 рік, перевага Fozzy Group і АТБ Маркет, що очолюють ринок, зросла значно в порівнянні з іншими компаніями. У 2013 році виручка АТБ становила 28 мільярдів гривень, в той час як виручка Fozzy склала 25 мільярдів гривень, а найближчий конкурент Metro – лише 9 мільярдів гривень. Приблизно 75% виручки Fozzy Group генерується через мережу «Сільпо», яка до кінця 2013 року налічувала близько 240 супермаркетів.

На кінець 2019 року мережа «Сільпо» налічувала 258 супермаркетів, а кількість зросла до 276 у 2020 році та 333 у 2021 році. У 2021 році «Сільпо» здійснив придбання мережі «Фуршет», колишнього головного конкурента, який 15 років тому займав цю позицію. Однак, як показує аналіз, український ринок продовольчої торгівлі останнім часом майже збанкрутував, що ставить під загрозу стійкість галузі.

Супермаркет «Сільпо» славиться своєю різноманітністю, що робить його не просто місцем для покупок, але й справжнім центром вибору та

можливостей для клієнтів. Аналізуючи його асортимент, можна виділити дві основні категорії: основний супермаркет та допоміжний супермаркет. У мережі існує 12 основних таксонів, які включають у себе промислові продукти, повсякденні хімічні засоби та інші різновиди [16].

Наявність такого різноманіття дозволяє магазину не лише збільшувати свій прибуток, але й підвищує його репутацію серед покупців. Це не просто можливість розширити товарні категорії, але і шанс надати покупцям можливість обирати з більшої різноманітності, забезпечуючи їм можливість здійснювати покупки в одному місці, знаючи, що вони отримають найкраще.

У магазині «Сільпо» принцип формування товарних категорій базується на функціональному підході, спрямованому на задоволення потреб споживачів, переважно у сфері харчування. Робочий графік магазину організовано таким чином, що він працює цілодобово, за винятком обіднього часу та вихідних днів. Загальна площа закладу становить 2300 квадратних метрів, з яких 1500 квадратних метрів припадає на торговий зал, розділений на 12 категорій товарів:

1. М'ясні делікатеси;
2. Молочні продукти;
3. Кондитерські вироби;
4. Ковбасні вироби;
5. Бакалія;
6. Риба та рибні продукти;
7. Алкогольні напої - горілка та слабоалкогольні напої;
8. Вироби для випічки;
9. Фрукти, овочі, гриби, екзотичні фрукти;
10. Супутні товари;
11. Приготування їжі;
12. Дитячі товари, побутова хімія, косметика.

У цьому контексті, сортова ширина магазину «Сільпо» представлена 12 сортовими групами. Рівень насиченості товарного асортименту визначається



як кількість інгредієнтів, що присутні в окремих продуктах у рамках дослідницького проєкту, який складає 769 одиниць. Середня товарна лінія супермаркету обчислюється як відношення загальної кількості товарів (769) до кількості груп категорій (12).

Структура асортименту молочних продуктів за марками демонструє такий розподіл: найбільший обсяг належить марці Яготин – 22%, що становить 16% від загального асортименту, на другому місці Простонаше – 16%, Ферма – 13%, Молокія – 11%, Преміум – 10%, «Біла лінія» - 8%, «Злагода» - 7%, «На здоров'я» - 5%, «Яготинське» - 5%, «Слов'яночка» - 4%, «Волошкове поле» - 4% [15, 16].

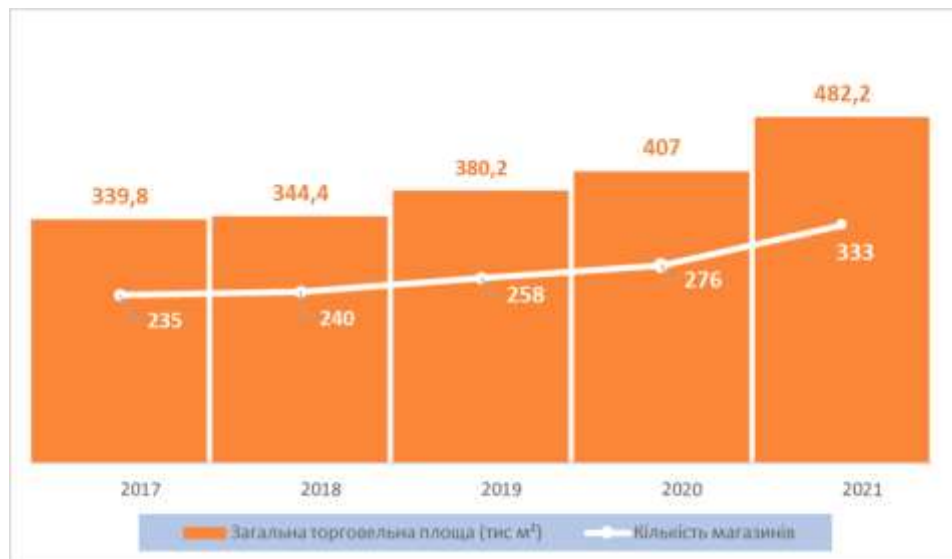


Рис. 2.1 - Динаміка операційних показників мережі [15]

Розвиток мережі магазинів «Сільпо» останні роки супроводжується вражаючими цифрами та динамікою. Торгова площа установ закладів цієї мережі виросла з 340 тисяч квадратних метрів на кінець 2017 року до вражаючих 484 тисяч квадратних метрів на закінчення 2021 року.

Усі економічні показники відображають стабільний та постійний розвиток компанії. З 2018 по 2021 рік, приріст торгової площі склав приблизно 35%, в той час як ТОВ «Сільпо-Фуд» зазнав приросту чистого прибутку від торговельної діяльності на 56%. Хоча, варто відзначити, що

продажі квадратного метра зросли в середньому на 15-20% завдяки зростанню цін, що, враховуючи інфляцію, відображає стабільність в цьому показнику.

Фінансовий стан компанії на кінець 2021 року можна оцінити як середній, проте не лише за допомогою торговельних показників, а й за допомогою фінансових результатів. Загальна виручка ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021 році склала 72,8 мільярдів гривень, з яких 58,8 мільярдів гривень становить чистий дохід від роздрібної торгівлі. Валовий прибуток склав 20,6 мільярдів гривень, з рентабельністю валового прибутку на рівні 28%, що визначається як досить високий показник для галузі роздрібної торгівлі продуктами харчування, частково через високі операційні витрати «Сільпо» [15, 17].

Таблиця 2.1 – Консолідована звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2022 рр. [15]

	2022 рік	2021 рік	2020 рік	2019 рік
Дохід від реалізації	120 378 373	96 243 745	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	-69 532 901	-61 459 890	-52 182 935	-47 249 897
Валовий прибуток	50 845 472	34 783 855	20 601 296	17 152 737
Інші операційні доходи	618 386	516 455	412 332	323 521
Витрати на збут	- 25 459 301	-21 786 568	-18 553 954	-15 581 479
Адміністративні витрати	-5 673 405	-4 508 234	-2 777 345	-1 685 089
Інші операційні витрати	-290 329	-240 736	-122 040	-56 162
Операційний(збиток)/ прибуток	-472 809	- 617 613	-419 711	153 528
Інші доходи	1 003 899	967 489	563 547	84 957
Інші витрати	- 25 604	-23 781	-16 678	-1 350 048
Фінансові доходи	555 783	457 491	314 875	201 154
Фінансові витрати	-2 974 302	-2 679 403	-2 358 809	-2 225 413
Дохід/(втрати) від участі в капіталі	-	-	-	-22 525

Продовження таблиці 2.1

Прибуток(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	-7 802	-6 540	-8 879	-
Збиток до оподаткування	-1 743 289	-1 678 459	-1 925 655	-3 157 847
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	259 539	96 482	79 971	43 609
Збиток за рік	-257 796	-1 581 977	-1 845 684	-3 114 238
Загальний сукупний збиток за рік	257 796	-1 581 977	-1 845 684	-3 114 238

Розглядаючи структуру балансу компанії, можна побачити, що вона відображає типові характеристики харчової промисловості, вказуючи на складні аспекти фінансової діяльності та ризику, але й можливості для оптимізації та розвитку.

Пригадуємо, що запаси компанії повністю фінансуються за рахунок комерційного кредиту від постачальників, що відповідає стандартам галузі, і середній термін доставки відображає стандартизацію та нормативність у сфері постачання.

Протилежно, власний капітал компанії має від'ємне значення, що вражає, проте він компенсується заборгованістю пов'язаних компаній, що відображає складну структуру фінансів та залежність від внутрішніх джерел фінансування.

Зазначимо, що на балансі ТОВ «Сільпо» стоять банківські кредити, більшість з яких номіновані в національній валюті, що зменшує валютний ризик, та в цілому компанія має невелике кредитне навантаження.

Керівництво ТОВ «Сільпо» має повноваження приймати рішення самостійно стосовно діяльності товариства, дотримуючись всіх вимог законодавства та стандартів роздрібної торгівлі, а також вимог трудового законодавства у сфері працівників [15].

Організація торговельної діяльності в супермаркеті «Сільпо» базується на принципах та стандартах, встановлених у «Правилах провадження торговельної діяльності і торговельного обслуговування населення», забезпечуючи санітарно-гігієнічні норми, правила продажу, рекламації та інші аспекти обслуговування покупців.

ТОВ «Сільпо» визначається як лідер на ринку України, завдяки своєму постійному прагненню до інновацій та впровадженню передових підходів у сфері торгівлі. Компанія активно просуває новаторські ідеї та прагне підтримувати своє провідне становище на ринку через постійне покращення якості обслуговування та розвиток нових напрямків діяльності [17].

## 2.2 Сучасний стан системи управління імпортом товарним асортиментом підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Мережа супермаркетів «Сільпо» визначається як одна з головних ланок роздрібною торгівлі в Україні, зосереджуючи свою увагу на розширенні асортименту та забезпеченні якості продукції для своїх клієнтів. Компанія активно співпрацює з рядом постачальників, які репрезентують різні галузі харчової промисловості та виробництва.

Серед ключових партнерів «Сільпо» знаходяться такі відомі бренди, як ТМ «Олейна», яка є провідним виробником соняшникової олії, ТМ «Простонаше», що славиться своїми молочними продуктами, ТМ «Комо», відомий виробник сиру та молочної продукції, а також ТМ «КиївХліб», яка представляє одного з найбільших виробників хлібобулочних виробів у столиці. У додаток до цього, «Сільпо» також співпрацює з великими міжнародними компаніями, такими як ТМ «Nestle», що виробляє широкий асортимент продуктів харчування та напоїв, і ТМ «Чумак», відомий виробник олії, майонезу, соусів та іншої харчової продукції [15].

Із задоволенням можна зауважити, що 80% постачальників «Сільпо» є вітчизняними виробниками, що свідчить про підтримку українських виробників та розвиток внутрішнього ринку. Імпортна продукція поступово втрачає свою активність, оскільки українські виробники демонструють високу якість та конкурентоспроможність своєї продукції, пропонуючи споживачам найкраще співвідношення ціни та якості.

Компанія вирізняється багатим асортиментом продукції, спрямованим на задоволення різноманітних потреб споживачів. Вона впроваджує централізоване управління закупівлями, що дозволяє отримувати товари на вигідних умовах та ефективно управляти запасами по всій мережі. Приблизно 80% товарних категорій стандартизовані для всіх супермаркетів, тоді як решта 20% формується враховуючи смаки та вподобання споживачів кожного магазину. Компанія розвиває новий напрямок, акцентуючи увагу на розміщенні глобальних, національних та місцевих брендів на полицях супермаркетів. Продукція, що відповідає високим стандартам корпоративних мереж, має можливість розповсюджуватися по всіх регіонах, де присутні магазини «Сільпо». У рамках угод з постачальниками, компанія пропонує стандартний договір та може узгоджувати додаткові умови, якщо потрібно. Умови оплати зазвичай включають строки відстрочки платежу від 7 до 60 днів [16, 18].

Аналіз виконання умов угод з постачальниками у 2022 році є ключовим аспектом стратегічного управління компанією (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Виконання договірних зобов'язань постачальниками супермаркету «Сільпо» у 2022 році [15]

№ п/п	Постачальник	Сума договору на 2022р, тис. грн	Фактично поставлено в 2022р, тис. грн	% виконання плану поставки	Сума штрафу (10% від суми недопоставки), грн
1	Торговий Дім «КиївХліб»	8451	6809	99,8	1100
2	БВК Агро ТОВ	6587	6389	100,4	-

Продовження таблиці 2.2

3	ІДС Прат	5952	6632	95,39	32000
4	Київський БКК ТОВ	2355	2365	100	-
5	ТРИ ВЕДМЕДІ ТОВ	3397	4967	92,3	35200
6	АгроТрейд ТД ТОВ	3978	3672	99,3	2300
7	СТ-АРТ ТОВ	4689	3491	93,8	20600
8	Укрпромпостач-95 ЛТД ВКФ	8834	9021	100,7	-
9	Антип ТОВ	4367	4601	97,9	10200
10	Айфуд ТОВ	1890	1501	98,4	2600
11	МК АНТОНІВСЬКИЙ ТОВ	1801	3071	102	-
12	Нива Переяславщини ТОВ	4386	4467	98,77	5900

Співпраця ТОВ «Сільпо» з постачальниками базується на чітких принципах, які створюють основу ефективної та взаємовигідної взаємодії. Компанія прагне співпрацювати лише з постачальниками, які відповідають високим стандартам якості та надійності, гарантуючи своїм клієнтам бездоганну якість продуктів і послуг.

Крім того, ТОВ «Сільпо» надає перевагу співпраці з тими постачальниками, які можуть запропонувати конкурентоспроможні ціни та умови, сприяючи взаємній прибутковості. Інновації та постійний розвиток також є ключовими критеріями вибору постачальників, оскільки це дозволяє компанії впроваджувати нові продукти та послуги, щоб задовольнити зростаючі потреби споживачів.

Процес формування імпортного товарного асортименту на даному підприємстві складається з 3 етапів.

1. На першому етапі компанія створює групу товарів. Ця робота проводиться на основі маркетингових досліджень на цільовій ринковій території. На цій основі визначається місце і роль підприємства в загальній системі торговельного обслуговування населення регіонів і міст.

2. На другому етапі сортоутворення розраховується сортогрупова структура і визначаються кількісні співвідношення кожної товарної групи. Категорійна структура групи встановлюється з урахуванням торгової площі компанії, місця розташування та інших факторів.

3. На третьому і останньому етапі визначаються внутрішньогрупові класифікації та вибираються конкретні види товарів у межах кожної групи. Це найбільш відповідальний етап, і від того, наскільки правильно тут сформована класифікація товарів, залежить задоволення потреб покупців на цільовому ринку.

На завершальному етапі формування імпортного товарного асортименту здійснюється виходячи з очікувань зміни попиту населення, а також наявних торгово-складських площ, прогнозованих показників товарообігу, обслуговуючих команд. клієнти та інші фактори.

Формування сортів залежить від сортового списку продукції підприємства.

Тому, розробляючи імпортні асортиментні переліки для кожного окремого магазину та контролюючи їх відповідність, компанія може краще обслуговувати клієнтів на цільових ринках і створювати стійкі асортименти. Якщо товар, що входить до асортименту, відсутній у продажу, компанія повинна вжити заходів для його надходження в магазини [19].

Наголос на довгостроковій співпраці та партнерстві є ще однією важливою складовою стратегії ТОВ «Сільпо». Це сприяє взаємовигідним відносинам, дозволяє обмінюватися інформацією та підтримувати взаємну підтримку, що сприяє спільному успіху.

Соціальна відповідальність є ще одним важливим аспектом у виборі постачальників ТОВ «Сільпо». Компанія намагається працювати лише з тими постачальниками, які дотримуються етичних принципів, мають позитивний соціальний вплив і враховують екологічні аспекти виробництва.

Ці принципи дозволяють ТОВ «Сільпо» забезпечити високу якість співпраці з постачальниками, розвивати асортимент продукції, задовольняти потреби споживачів і досягати успіху на ринку роздрібної торгівлі.

Основним критерієм комерційного успіху супермаркету ТОВ «Сільпо» є забезпечення клієнтів різноманітним асортиментом продуктів, які відповідають їхнім потребам. Це досягається завдяки ефективній співпраці з

різноманітними постачальниками, які гарантують якість, надійність та конкурентоспроможність своєї продукції.

Щоб чітко оцінити сильні сторони компанії та ситуацію на ринку, існує SWOT-аналіз [20, 22].

SWOT-аналіз спрямований на визначення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, створених її безпосереднім оточенням (зовнішнім середовищем):

- Сильні сторони – переваги підприємства;
- Слабкі сторони – недоліки бізнесу;
- Можливості – фактори зовнішнього середовища, використання яких створить перевагу компанії на ринку;
- Загрози – фактори, які можуть погіршити ринкові позиції компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності «Сільпо»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розпізнавання торгової марки</li> <li>– Одна з найбільших національних мереж, що охоплює більшу частину України</li> <li>– Ефективно використовувати ефект масштабу</li> <li>– Забезпечить нееластичний попит на більшість продуктів у асортименті</li> <li>– Попит залишається незмінним, навіть якщо попит зменшується</li> <li>– Економічного зростання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зручність використання</li> <li>– Кредиторська заборгованість залежить від відносин із постачальником, але загалом це звичайна практика на ринку</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Подальше розширення мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів</li> <li>– Подальший розвиток компанії пов'язаний зі зростанням доходів і споживання населення</li> <li>Впровадження та продаж продукції під торговою маркою</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження</li> <li>– Забезпечити фінансування для розширення групи та коливання курсу валют</li> <li>– Посилення ринкової конкуренції з боку вітчизняних компаній</li> <li>– Іноземні компанії виходять на український ринок з дешевими ресурсами</li> <li>– Фінансування</li> <li>Зниження платоспроможності жителів</li> </ul>



У ході проведення SWOT-аналізу було зрозуміло, що Сільпо-магазин має свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на його діяльність.

Серед сильних сторін варто виділити бездоганну репутацію мережі в Україні, що забезпечує велику довіру клієнтів. Також важливим є те, що мережа постійно розвивається, адаптуючись до останніх тенденцій ринку, і продукція постійно оновлюється, що створює можливості для збільшення прибутковості та розширення мережі в майбутньому.

Однак існують загрози, такі як конкуренція з боку інших компаній, що може вплинути на ринкову позицію магазину, а також погіршення платоспроможності резидентів та вихід іноземних компаній на ринок, що створює додаткову конкуренцію через доступ до різних каналів фінансування.

Слабкі сторони, які не є критичними, але все ж варто враховувати, можуть включати в себе питання ефективності маркетингових стратегій та необхідність постійного вдосконалення управлінських практик.

Сучасний стан системи управління імпортом товарним асортиментом підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» можна охарактеризувати як динамічно розвивається та адаптується до сучасних ринкових умов. Система управління імпортом товарним асортиментом є важливою складовою успішної діяльності підприємства, оскільки забезпечує задоволення потреб споживачів та підтримання конкурентоспроможності на ринку [16].

Основними аспектами сучасної системи управління імпортом товарним асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» є:

1. Аналіз ринку та споживчих уподобань (ТОВ «Сільпо-Фуд» проводить постійний моніторинг ринку та аналіз споживчих уподобань з метою виявлення тенденцій та потреб покупців. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та впроваджувати нові продукти, що задовольняють поточні потреби споживачів).

2. Співпраця з міжнародними постачальниками (компанія активно співпрацює з міжнародними постачальниками для забезпечення широкого асортименту імпортованих товарів. Відбір постачальників здійснюється за критеріями якості, надійності та цінової конкурентоспроможності).

3. Інновації в логістиці та управлінні запасами (використання сучасних логістичних рішень та систем управління запасами дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» ефективно управляти товаропотоками, мінімізуючи витрати на зберігання та транспортування, а також забезпечуючи своєчасне поповнення запасів).

4. Використання інформаційних технологій (впровадження інформаційних технологій в управління асортиментом імпортованої продукції дозволяє підприємству автоматизувати процеси, підвищити точність прогнозування попиту та оптимізувати закупівлі. Використання спеціалізованих програмних рішень дозволяє оперативно обробляти дані і прийняття обґрунтованих управлінських рішень).

5. Маркетингова стратегія та просування імпортованих товарів (для підвищення обізнаності споживачів про нові імпортовані товари ТОВ «Сільпо-Фуд» активно використовує маркетингові інструменти, такі як реклама, акції, дегустації та інші заходи для привернення уваги та стимулювання продажів).

6. Контроль якості та дотримання стандартів (підприємство приділяє велику увагу контролю якості імпортованих товарів, що забезпечує відповідність продукції високим стандартам і вимогам споживачів. Впроваджені процедури перевірки та контролю якості дозволяють уникнути проблем з якістю та підвищити довіру споживачів) [23].

Незважаючи на досягнуті успіхи, система управління імпортованим асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» стикається з певними проблемами, такими як валютні ризики, зміни міжнародних торгових угод, коливання цін на сировину та товари. Проте завдяки гнучкій стратегії та постійному вдосконаленню процесів управління компанія має всі можливості для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

Надалі ТОВ «Сільпо-Фуд» планує розширювати асортимент імпортованих товарів, впроваджувати нові технології та інновації в управлінні асортиментом, а також посилювати співпрацю з міжнародними партнерами для забезпечення стабільних та якісних поставок товарів.

Сьогодні система управління імпортованим асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» зазнає значних змін, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. За останні три роки підприємство суттєво збільшило обсяги імпорту продукції, зокрема завдяки розширенню географії поставок та укладенню нових контрактів з іноземними постачальниками. Наприклад, частка імпортованих товарів у загальному асортименті зросла з 25% у 2020 році до 35% у 2023 році. Це стало можливим завдяки активній роботі відділу закупівель, який постійно моніторить світові ринки, аналізує цінову конкурентоспроможність та якість продукції.

Динаміка імпорту за категоріями товарів:

- Продукти харчування: імпорт фруктів та овочів зріс на 15% у 2023 році, м'ясних продуктів – на 10%, молочних продуктів – на 8%.
- Напої: імпорт алкогольних напоїв збільшився на 5%, безалкогольних – на 7%.
- Побутова хімія та косметика: імпорт побутової хімії зріс на 9%, косметичних засобів – на 6%.

Така тенденція свідчить про зростання попиту на імпортовану продукцію серед споживачів, що, в свою чергу, зумовлює необхідність удосконалення логістичних процесів та оптимізації складських запасів. Найбільша частка імпорту припадає на країни Європейського Союзу, зокрема Польщу, Німеччину та Італію. Частка цих країн у загальному обсязі імпорту продукції складає близько 60%. Також значні обсяги товарів імпортуються з Китаю, Туреччини та інших країн.

Загальна вартість імпортованих товарів, поставлених через ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році, склала близько 2 мільярдів доларів США.

Середня вартість імпортової продукції порівняно з минулим роком зросла на 5%, що частково пов'язано з інфляцією та коливаннями курсу гривні [15].

До основних проблем управління імпортним асортиментом можна віднести:

Однією з головних проблем, з якою стикається ТОВ «Сільпо» при управлінні імпортним асортиментом, є коливання курсу гривні. Це впливає на вартість імпортованих товарів і може призвести до непередбачуваних змін у ціноутворенні.

Логістичні витрати також є важливим фактором, який впливає на управління асортиментом імпортової продукції. Високі витрати на транспортування і зберігання товару можуть значно збільшити кінцеву ціну продукції.

Регуляторні бар'єри, включаючи митні тарифи та нетарифні обмеження, можуть створювати додаткові бар'єри для імпорту продукції. Особливо це стосується нових або екзотичних товарів, які можуть мати особливі вимоги.

Ще одна важлива проблема – забезпечення високої якості імпортової продукції. Підприємство має постійно стежити за якістю товарів і працювати з надійними постачальниками, щоб уникнути ризику постачання неякісної продукції.

Для ефективного управління імпортним асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» впроваджує нові технологічні рішення, зокрема, автоматизовані системи управління запасами та прогнозування попиту. Ці заходи дозволяють скоротити витрати на зберігання продукції, уникнути нестач або надлишків товарів на складах, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Наприклад, завдяки впровадженню автоматизованої системи управління запасами рівень втрат продукції через псування знизився на 15%, що свідчить про ефективність нових підходів.

Успішне управління імпортом асортиментом також вимагає тісної співпраці з постачальниками, що дозволяє забезпечити стабільність поставок і високу якість продукції. З цією метою ТОВ «Сільпо-Фуд» регулярно проводить аудит своїх постачальників, оцінюючи їх фінансову стійкість, дотримання стандартів якості та екологічних норм. Завдяки цьому вдалося укласти довгострокові контракти з провідними постачальниками з Європи, Азії та Латинської Америки, що забезпечує широкий асортимент якісної імпортової продукції на полицях магазинів «Сільпо» [21, 23].

Загалом сучасний стан системи управління імпортом асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується високим рівнем адаптивності до змін ринкової ситуації, ефективним використанням сучасних технологій та стратегічною кооперацією з надійними постачальниками. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку роздрібною торгівлі та задовольняти зростаючий попит споживачів на якісну імпортову продукцію.

### 2.3 Шляхи вдосконалення управління імпортом товарним асортиментом підприємства

В умовах глобалізації та постійного розвитку торгівлі управління асортиментом імпортової продукції стає надзвичайно важливою складовою стратегії розвитку компанії. ТОВ «Сільпо», як одна з провідних роздрібних мереж України, не є винятком.

Щоб розпочати оптимізацію управління імпортом асортиментом, необхідно провести детальний аналіз поточного стану. Для ТОВ «Сільпо» це означає:

Аналіз асортиментної структури: оцінка кількості та асортименту імпортованих товарів у порівнянні з вітчизняним виробництвом та імпортованими аналогами на ринку. Це допоможе визначити, наскільки імпортований асортимент важливий для бізнесу.

Оцінка діяльності: аналіз обсягів продажів, рентабельності та споживчого попиту на імпортований асортимент. Це дозволить визначити найприбутковіші товари та категорії товарів.

Аналіз ланцюга поставок: оцінка надійності постачальників, їх географічного розташування та умов постачання. Це допоможе знизити ризик залежності від конкретних постачальників.

Одним із основних шляхів удосконалення управління імпортованим асортиментом є диверсифікація постачальників. Це дозволяє знизити ризики, пов'язані з перебоями в постачанні та зміною кон'юнктури ринку. ТОВ «Сільпо» може розширити коло постачальників, включаючи нові країни та регіони, що сприятиме забезпеченню стабільності поставок.

У 2022 році ТОВ «Сільпо» розпочало активну диверсифікацію постачальників, включаючи нові ринки Азії та Латинської Америки. Це дозволило знизити залежність від окремих постачальників з Європи та забезпечити стабільні поставки навіть в умовах глобальних логістичних викликів.

Оптимізація логістичних процесів є важливим елементом удосконалення управління імпортованим асортиментом. Це й удосконалення системи планування поставок, оптимізація маршрутів транспортування, скорочення термінів доставки та зниження витрат на зберігання продукції. Використання сучасних технологій, таких як системи управління ланцюгами поставок (SCM) і автоматизація логістичних процесів, може значно підвищити ефективність управління [21, 23].

ТОВ «Сільпо» впровадило систему управління ланцюгами поставок (SCM), що дозволило значно скоротити час доставки та знизити витрати на зберігання товарів. В результаті, вартість логістичних операцій зменшилась на 15%, а час доставки скоротився на 20%.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних з коливаннями обмінного курсу, ТОВ «Сільпо» може використовувати інструменти хеджування, такі як форвардні контракти, опціони та ф'ючерси. Це дозволить компанії

зафіксувати курс валют на певний період і уникнути непередбачених витрат, пов'язаних зі зміною курсу валют.

Компанія активно використовує форвардні контракти для фіксації обмінних курсів, що дозволяє мінімізувати валютні ризики. Це допомогло знизити витрати на валютні операції та забезпечити стабільність цін на імпортовану продукцію.

Укладення довгострокових контрактів з постачальниками дозволяє забезпечити стабільність поставок і знизити собівартість продукції. Такі контракти можуть містити умови фіксації цін, обсягів поставок і термінів поставок, що сприятиме більш ефективному плануванню та управлінню асортиментом імпорту.

Забезпечення високої якості імпортованої продукції є ключовим фактором успіху. ТОВ «Сільпо» може впроваджувати більш жорсткі стандарти контролю якості, проводити регулярні аудити постачальників і перевіряти якість продукції на всіх етапах доставки. Це дозволить уникнути ризиків доставки неякісної продукції та забезпечити високий рівень задоволеності споживачів.

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє значно підвищити ефективність управління імпортом асортиментом. ТОВ «Сільпо» може впровадити системи управління ланцюгами поставок (SCM), автоматизовані системи обліку та аналітики, що дозволить точніше планувати постачання, контролювати запаси та аналізувати ефективність управління [23].

Розвиток партнерських відносин з постачальниками сприяє забезпеченню стабільності та надійності поставок. ТОВ «Сільпо» може співпрацювати з постачальниками на довгостроковій основі, укладати взаємовигідні угоди, які включають спільну розробку продукції, маркетингові акції та програми лояльності. Це підвищить рівень довіри та взаєморозуміння між компанією та її постачальниками.

Аналіз тенденцій ринку та споживчого попиту є важливим елементом ефективного управління асортиментом імпортової продукції. ТОВ «Сільпо» може проводити регулярні дослідження ринку, аналізувати споживчі переваги та тенденції, що дозволить оперативно реагувати на зміни попиту та адаптувати асортимент відповідно до потреб споживачів.

Важливим елементом стратегії вдосконалення управління імпортом асортиментом може стати розвиток власних торгових марок (Private Label). Власні бренди дозволяють ТОВ «Сільпо» контролювати якість продукції, забезпечувати стабільні поставки та пропонувати споживачам унікальну продукцію за конкурентними цінами. Це також сприяє підвищенню лояльності клієнтів і розширенню асортименту.

Реалізація зазначених шляхів удосконалення управління імпортом асортиментом дозволить ТОВ «Сільпо» підвищити ефективність діяльності, забезпечити стабільність поставок та задовольнити потреби споживачів [22, 23].

У сучасних економічних реаліях безперервне якісне управління продуктивним портфелем компанії «Сільпо» вимагає наявності надійної інформаційної бази для використання найновіших інформаційних ресурсів для найбільш ефективних методів автоматизації процесів і оновлення системи. Інтеграція цих інформаційних систем дозволяє створити комплексний і системний підхід як до управління всім асортиментом, так і до ініціації процесу створення нових продуктів. Іноземні компанії давно визнали важливість і цінність індивідуальних інформаційних систем для впровадження систематичного управління диверсифікацією та запуску нових продуктів.

Тим не менш, загальна ситуація на внутрішньому ринку все ще далека від ідеальної. На більшості підприємств харчової промисловості процеси вилучення продуктів із асортименту та випуску нових продуктів роз'єднані та узгоджені, і ці процеси не автоматизовані. Отже, впровадження нових інформаційних систем дозволить структурувати та систематизувати процеси



управління сортознавством та виробництвом нової продукції на підприємстві «Сільпо». Головною перевагою цієї інформаційної системи є те, що вона забезпечує повну прозорість процесу управління різноманіттям для керівників проєктів і менеджменту, а також дозволяє співробітникам компанії працювати в одному інформаційному вікні. Крім того, доступні інформаційні системи, які є надійним джерелом інформації про тенденції продажів, фінансові показники для кожного продукту та всього портфеля, частки продукту для кожного цінового сегмента тощо.

Мережа супермаркетів ТОВ «Сільпо» вже має досвід впровадження інформаційних систем під керівництвом штучного інтелекту KISSA (Key Intelligent Silpo System Assistant). Апаратно-програмний комплекс включає використання великих даних, інтеграцію з системами CRM і ERP «Сільпо», сервіси геолокації та використання даних супутників зв'язку для підвищення якості взаємодії з клієнтами та автоматизації бізнес-процесів. Програма координує роботу гарячої лінії мережі супермаркетів і дозволяє відповідати на найпоширеніші запитання. Навчайтеся, спілкуючись із більшою кількістю гостей, і оптимізуйте дані аналітики з розділу «Мій обліковий запис» вашої програми лояльності.

Використання методів машинного навчання стає все більш популярним і широко використовується найбільшими світовими роздрібними мережами. Використання методів машинного навчання є дуже корисним для якісного формування класифікацій товарів, особливо при аналізі ринкових кошиків [22].

Використання правил асоціації у сфері роздрібної торгівлі, зокрема у ТОВ «Сільпо», виявляється важливим інструментом для розуміння та оптимізації покупок клієнтів. Цей метод дозволяє виявляти складні зв'язки між різними товарами, що часто купуються разом. Алгоритми машинного навчання, які застосовуються для аналізу правил асоціації, виявляються вельми корисними у формуванні персоналізованих пропозицій для клієнтів.

Перший із таких алгоритмів – Аpriorі, який використовується для визначення асоціативних правил у кошику покупок. Збираючи дані про покупки програми лояльності від клієнтів, застосування Аpriorі дозволяє створювати персоналізовані пропозиції на основі відносин між різними товарами. Це полегшує розуміння та адаптацію пропозицій до індивідуальних вподобань кожного користувача.

По-друге, алгоритм FP-Growth, що також використовується в додатку «Сільпо», дозволяє створювати персоналізовані пропозиції на основі аналізу покупок користувачів. Збираючи дані про покупки, FP-Growth створює структуру дерева FP, яка дозволяє швидко визначити групи товарів, які часто придбаваються разом. Це допомагає створювати індивідуальні пропозиції, що відповідають унікальним вподобанням кожного клієнта [22].

Процес використання цих алгоритмів включає кілька кроків, починаючи зі збору даних про покупки від користувачів програми лояльності. Після цього встановлюється мінімальний поріг для визначення асоціативних правил, а самі правила застосовуються до конкретних покупок кожного користувача. На основі цих правил створюються персоналізовані пропозиції, які демонструють товари, що часто придбаються разом, та надаються клієнтам через додаток «Сільпо».

Застосування алгоритмів Аpriorі та FP-Growth у додатку «Сільпо» створює більш індивідуалізований та привабливий досвід для користувачів, сприяючи збільшенню продажів та підвищенню задоволення клієнтів [23].

Загалом, використання алгоритмів Аpriorі та FP-Growth дозволяє мережі ТОВ «Сільпо» ефективно використовувати можливості аналізу ринкового кошика для створення персоналізованих пропозицій, що сприяють збільшенню продажів та популярності товарів.

Загалом варто зазначити, що ефективне управління асортиментом імпортової продукції є ключовим фактором успішної діяльності ТОВ «Сільпо». В умовах глобалізації та зростання конкуренції на ринку компанія повинна активно впроваджувати новітні технології, диверсифікувати

постачальників, оптимізувати логістичні процеси та забезпечувати високу якість продукції.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Задовольняючи потреби споживачів, компанії «Сільпо» повинні враховувати широкий спектр факторів, що впливають на сприйняття їх продукції. Політика вибору продукції, поряд з місцезнаходженням і ціновою політикою, стає ключовим елементом конкурентного середовища. У сучасних умовах підприємствам необхідно постійно пристосовуватися, щоб забезпечити економічну вигоду через задоволення потреб клієнтів. Це, в свою чергу, значно залежить від асортименту продукції, яку вони пропонують.

Для забезпечення довгострокового успіху на ринку, підприємство «Сільпо» повинні стратегічно підходити до формування своїх імпортних продуктів. Одним з ключових методів формування є активна політика диверсифікації. У сучасних умовах ринкової конкуренції вирішальним є розробка ефективних стратегій класифікації імпортних товарів та послуг. Ця стратегія базується на різноманітних позиціонуваннях, характеристиках та категоріях, і вимагає відповідного управлінського підходу.

Проте важливо зазначити, що поняття «абсолютна політика» не має чіткого економічного визначення. Формування класифікаційної політики полягає в забезпеченні максимального задоволення потреб споживачів та створенні умов для успішної діяльності підприємств в умовах сучасного ринку. Оцінка ринкової пропозиції є важливим етапом для багатьох компаній, оскільки вона дозволяє виявити найбільш ефективні імпортні продукти та послуги для подальшого розвитку і удосконалення.

З розвитком різновидів імпортних продуктів «Сільпо» виникає безліч питань, серед яких важливість ціни, якості, гарантій, обслуговування та новизни стають ключовими факторами. Компанії «Сільпо» необхідно уважно аналізувати ці аспекти, щоб відповідати вимогам споживачів. Для цього важливо розробляти концепції категорій продукції, що найкращим чином

задовольняють попит споживачів. Впровадження математичних моделей для оптимізації класифікаційних стратегій стає ключем до успішного виробництва та комерційної діяльності, особливо в умовах сучасного ринку України.

Управління імпортною продуктовою лінійкою стає однією з важливих складових стратегічного управління підприємством «Сільпо». Його ефективність безпосередньо впливає на фінансовий стан компанії та її конкурентоспроможність на ринку. Управління імпортною товарною лінією визначає, наскільки ефективно підприємство «Сільпо» задовольняє потреби споживачів та відповідає їх очікуванням щодо різноманітності, якості, цін та інших характеристик продукції. Категорійний менеджмент, що включає в себе технічний, економічний та маркетинговий аналіз, стає ключем до успішної стратегії підприємства «Сільпо».

Ці методи визначають як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на продуктивний портфель компанії. Управління класифікаційною політикою вимагає використання відповідних методів формування класифікацій продукції, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення щодо структури класифікації, циклу оновлення тощо. Ефективне управління категорійною політикою дозволяє компанії «Сільпо» розвиватися та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності, а також заздалегідь приймати відповідні стратегічні рішення для нових продуктивних категорій.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Акуліч, І.Л. Маркетинг: підручник/І.Л. Акуліч. - 7-е вид., Перероб. та дод.: Виш. шк., 2019. - 525 с.
2. Башарімова, С. І. Комерційна діяльність: посібник для учнів установ, які забезпечують здобуття середньої спеціальної освіти за спец. «Комерційна діяльність (економічна діяльність та послуги)» / С.І. Башарімова, М. В. Дасько.: БелорусскаяЭнциклапедия імені Петруся Бровки, 2020. – 295 з
3. Бузукова, Є. А. Закупівлі та постачальники. Курс управління асортиментом у роздробі / Є. А. Бузукова; за ред. С. А. Сисоєвої., 2019. - 432 с.
4. Виноградова, С.П. Комерційна діяльність: підручник/С.П.Виноградової, О.В.Пігунова. - 2-ге вид., Випр: Виш.шк., 2021. – 351 с.
5. Виноградова, С. Н. Комерційна діяльність: підручник / С. Н. Виноградова, О. В. Пігунова.: Вища школа, 2023. - 363 с.
6. Виноградова, С.М. Організація та технологія торгівлі: Підручник/С. Н. Виноградова.: Виш. шк., 2021 – 479 с.
7. Єгоров, В. Ф. Організація торгівлі: Підручник / В. Ф. Єгоров, 2021. - 352 с.
8. Жукова, Т.М. Комерційна діяльність/Т. Н. Жукова., 2019. - 256 с.
9. Жучкевич, О.М. Комерційна діяльність: метод.вказівки до практичних занять для студентів спец. Е 02.01.00 «Комерційна діяльність» Упоряд. О. Н. Жучкевич. - Вітебськ: УО ВДТУ, 2019. - 65с.
10. Ківачук, В.С. Оздоровлення підприємства: економічний аналіз/В.С. Ківачук, 2022.-384 с.

11. Козлова, В.К. Комерційна діяльність стратегія, організація, управління: навч. посібник для вузів / за ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. -: Політехніка, 2020. - 322 с.
12. Кравченко, Л. І. Аналіз господарської діяльності торгівлі: Підручник/Л. І. Кравченка. - 7-е вид., перероб.: Нове знання, 2021. – 544 с.
13. Лебедева, С.М. Економіка торговельного підприємства: навчальний посібник / С.М.Лебедева, Н.А.Казіначікова, А.В.Гавриков / С.Н.Лебедевої - 4-те вид., Випр.: Нове знання, 2021. – 240 с.
14. Максименко, Н.В. Економіка підприємств торгівлі / Н.В.Максименко, Є.Є.Шишкова.: Виш.шк., 2022 - 542 с.
15. Офіційний сайт «Сільпо». *Офіційний сайт «Сільпо»*. URL: <https://silpo.ua/>.
16. Сільпо. *Fozzy Group*. URL: [https://fozzy.ua/ua/retail\\_chains/silpo/](https://fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/).
17. Мухіна, Т.Г. Охорона праці організаціях торгівлі та комунального харчування / Мухіна Т.Е: Сб.норм.док., 2021. -478 с.
18. Організація комерційної діяльності: Довідковий посібник / С. Н. Виноградова, С. П. Єурська, О. В. Пігунова та ін / С. Н. Виноградової.: Вища школа, 2020 - 464с.
19. Осипова, Л. В. Основи комерційної діяльності: навч.для економ. спец. вузів / Л. В. Осипова, І. М. Синяєва. - 2-ге вид., перероб. та дод.: ЮНІТІ - ДАНА, 2020. -623 с.
20. Охорона праці при роботі на персональних електронно-обчислювальних машинах та іншій офісній техніці: практичний посібник/уклад. В. П. Семіч, А. В. Семіч.: ЦОТЖ, 2021. - 175 с.
21. Панкратов, Ф. Г. Комерційна діяльність: підручник/Ф. Г, Панкратов.: Дашков та К.2021. - 449 с.
22. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій та ін. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. URL: [http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/20\\_20\\_Biznes-planuvannja\\_pidprijemnickoji\\_dijalnosti.pdf](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/20_20_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf)

23. Шляхи удосконалення маркетингових стратегій проникнення підприємства на міжнародні ринки / Л. А. Маліч та ін. Ефективна економіка. 2020.