

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ДИЗАЙНУ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА КОМУНІКАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Маркетингове просування продукції в мережі інтернет»

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 075 Маркетинг

Освітня програма Маркетинг

Виконала: студентка групи БЗМР-1-21

Надточій Катерина Костянтинівна

Науковий керівник д.е.н., доц. Орел А.М.

Рецензент к.е.н., доц. Квіта Г.М.

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра маркетингу та комунікаційного дизайну

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 075 Маркетинг

Освітня програма Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МКД

_____ Олена ЄВСЕЙЦЕВА
« _____ » _____ 20

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Надточій Катерина Костянтинівна

1. Тема кваліфікаційної роботи «Маркетингове просування продукції в мережі інтернет»

Науковий керівник роботи Орел Анна Миколаївна, д.е.н., доц.
затверджені наказом КНУТД від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Сільпо-Фуд».

3. Зміст кваліфікаційної роботи: Вступ. Розділ 1. Теоретичні маркетингові основи організації управління продукції на підприємстві. Розділ 2. Дослідження діяльності та асортиментного підходу ТОВ «Сільпо-Фуд» в мережі інтернет. Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління продукцією підприємства торгівлі (на прикладі торгової мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»). Висновки Список використаних джерел.

4. Дата видачі завдання _____

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Анна ОРЕЛ, д.е.н., доцент		
Розділ 2	Анна ОРЕЛ, д.е.н., доцент		
Розділ 3	Анна ОРЕЛ, д.е.н., доцент		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	30.04.2025 р.	
2	Розділ 1. Теоретичні маркетингові основи організації управління продукції на підприємстві	28.02.2025 р.	
3	Розділ 2. Дослідження діяльності та асортиментного підходу ТОВ «Сільпо-Фуд» в мережі інтернет	20.03.2025 р.	
4	Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління продукцією підприємства торгівлі (на прикладі торгової мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»)	20.04.2025 р.	
5	Висновки	30.04.2025 р.	
6	Оформлення (чистовий варіант)	04.05.2025 р.	
7	Подача кваліфікаційної роботи (проекту) науковому керівнику для відгуку (за 14 днів до захисту)	20.05.2025 р.	
8	Подача кваліфікаційної роботи (проекту) для рецензування (за 12 днів до захисту)	25.05.2025 р.	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи (проекту) на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	30.05.2025 р.	Коефіцієнт подібності ____% Коефіцієнт цитування ____%
10	Подання кваліфікаційної роботи (проекту) завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	01.06.2025 р.	

З завданням ознайомлений:

Студентка

(підпис)

Катерина НАДТОЧІЙ

Науковий керівник

(підпис)

Анна ОРЕЛ

АНОТАЦІЯ

Надточій К.К. «Маркетингове просування продукції в мережі інтернет», м. Київ – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 075 Маркетинг. – Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, 2025.

У дипломній кваліфікаційній роботі розглянуто управління товарним асортиментом на прикладі підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд». Основна увага приділяється особливостям управління товарним асортиментом, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема сезонності, конкуренції, матеріально-технічної та сировинної бази. Розглянуто діяльність «ТОВ Сільпо-Фуд», однієї з найбільших продуктових мереж в Україні. У дослідженні виявлено, що компанія демонструє широкий асортимент, який формується за участі як великих українських виробників, так і міжнародних брендів. Отримані результати свідчать те, що управління товарним асортиментом потребує не лише технологічних рішень, але й стратегічного бачення, яке поєднує економічну ефективність, гнучкість та орієнтацію на споживача. Запропоновано оновити підхід до управління товарним асортиментом, зокрема через впровадження нових сучасних інформаційних рішень.

Ключові слова: асортиментна політика, роздрібна торгівля, структура асортименту, ТОВ «Сільпо-Фуд», управління асортиментом, маркетингова стратегія, оптимізація, інформаційні системи.

ANNOTATION

Nadtochii K.K. " Marketing promotion of products on the Internet ", Kyiv – Manuscript.

Qualification paper for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in specialty 075 Marketing. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

This bachelor's thesis examines the management of product assortment using the example of the retail enterprise Silpo-Food LLC. The research focuses on the specific aspects of assortment management, considering the influence of both external and internal factors, including seasonality, competition, material and technical resources, and the raw material base. The paper analyzes the operations of Silpo-Food LLC, one of the largest grocery chains in Ukraine. The study finds that the company offers a wide product range, formed through cooperation with both major Ukrainian producers and international brands. The results indicate that effective assortment management requires not only technological tools but also a strategic vision that integrates economic efficiency, flexibility, and customer orientation. The thesis suggests updating the company's assortment management approach through the implementation of modern information technologies.

Keywords: assortment policy, retail trade, assortment structure, Silpo-Food LLC, assortment management, marketing strategy, optimization, information systems.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ МАРКЕТИНГОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Поняття, класифікація та продукції: чинники, які впливають на управління продукції.....	8
1.2 Методичні підходи до аналізу продукції у сфері роздрібної торгівлі та мережі інтернет.....	12
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АСОРТИМЕНТНОГО ПІДХОДУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ.....	19
2.1 Характеристика супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд»	19
2.2 Характеристика основних постачальників супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд»	28
2.3 Аналіз маркетингового просування продукції супермаркету ТОВ «Сільпо- Фуд».....	30
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ (НА ПРИКЛАДІ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»).....	40
3.1 Проблеми при управлінні продукцією ТОВ «Сільпо-Фуд»	40
3.2 Впровадження нових інформаційних систем для якісного управління асортиментним портфелем ТОВ «Сільпо-Фуд»	41
Висновки до розділу 3	50
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

Вступ

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки формування та управління асортиментною політикою займає провідне місце серед чинників, що впливають на успішність діяльності компанії. Зростання потреб споживачів, постійні зміни в кон'юнктурі ринку, інтенсивна конкуренція та динаміка розвитку технологій вимагають від підприємств гнучкого й стратегічного підходу до формування та оновлення асортименту продукції. Саме тому виникає необхідність у впровадженні маркетингових принципів в управлінську діяльність, що дозволяє глибше розуміти поведінку споживачів та орієнтувати виробництво на задоволення їхніх актуальних потреб.

Маркетинговий підхід до управління асортиментом передбачає проведення глибокого аналізу ринку, виявлення попиту, оцінку конкурентних переваг товарів та прийняття обґрунтованих рішень щодо структури та обсягів асортименту. Це дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й формувати стабільну базу лояльних споживачів. У цьому контексті управління асортиментом виступає не як суто виробнича функція, а як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом створення привабливої товарної пропозиції, яка максимально відповідає очікуванням цільової аудиторії.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – теоретичний аналіз та практичне вивчення управління товарним асортиментом підприємства на засадах маркетингу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку завдань:

- розглянути процес формування асортименту, його сутність, види, фактори, що впливають на ефективне управління ним;
- проаналізувати методичні підходи аналізу до оцінки управління асортиментом на підприємствах роздрібно́ї торгівлі;
- навести характеристику діяльності супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд»;

- описати ключових постачальників, з якими співпрацює ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- провести аналіз товарного асортименту представленого в мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- виявити труднощі при управлінні товарним асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- оцінити впровадження нових сучасних інформаційних технологій та їх вплив на ефективність управління асортиментною політикою ТОВ «Сільпо-Фуд»;

Об'єктом дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд», тоді як *предметом аналізу* виступає процес управління товарним асортиментом підприємства на засадах маркетингу.

В ході нашого дослідження було використано низку *методів*: метод наукового аналізу для вивчення теоретичних аспектів управління асортиментом, методи аналізу та синтезу з метою визначення впливу асортиментної політики на фінансові результати діяльності компанії, а також статистичні й економічні інструменти для аналізу динаміки основних показників ТОВ «Сільпо-Фуд». Для більш наочного представлення результатів дослідження були застосовані табличні та графічні методи візуалізації.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновані мною висновки та рекомендації можуть бути корисними не тільки для ТОВ «Сільпо-Фуд», а й для інших компаній, які працюють та хочуть бути більш «помітними» у інтернеті.

Розділ 1 Теоретичні маркетингові основи організації управління продукції на підприємстві

1.1 Поняття, класифікація та продукції: чинники, які впливають на управління продукції

У сучасних ринкових умовах асортиментна політика підприємства повинна будуватися на маркетингових засадах. Основною метою її формування є максимально повне задоволення потреб споживачів у продукції за умов мінімізації витрат. Це зумовлює необхідність комплексного, системного підходу до розроблення методичних засад управління товарною політикою, яка реалізується через обрану стратегію. Процес створення товарної стратегії доцільно реалізовувати поетапно. На першому етапі важливо оцінити поточну ситуацію та визначити стратегічні вектори розвитку підприємства, зокрема в аграрному секторі. В умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища ефективним інструментом для побудови таких напрямів є SWOT-аналіз, що дозволяє об'єктивно проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, які стоять перед підприємством. Окрім цього, слід здійснити структуризацію цілей — виявити логічні зв'язки між завданнями та способами їх реалізації. Використання методу «дерева цілей» допомагає створити візуальну схему взаємозалежностей між очікуваними результатами, виділити ключові завдання та пріоритетні напрями подальшого розвитку підприємства [1].

На другому етапі доцільно перейти до формування програми розвитку підприємства, визначення масштабів його діяльності та ключових напрямів реалізації товарної стратегії. Ці напрямки мають бути орієнтовані на довгострокову перспективу та інтегруватися в загальну стратегію компанії. Їх вибір базується на визначенні цільових сегментів ринку та формуванні стратегічних конкурентних переваг, таких як унікальність продукції або цінова політика. Зазначений підхід передбачає використання класичних стратегічних

моделей, серед яких — стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія концентрації. На цьому етапі особливо важливо забезпечити узгодженість між виробничими процесами та маркетинговою діяльністю. Крім того, необхідно впровадити механізм регулярного моніторингу та аналізу потреб і очікувань споживачів, що стане підґрунтям для формування ефективної системи маркетинг-мікс [2].

Механізм вибору окремих напрямів товарної стратегії має включати (рис. 1.1)

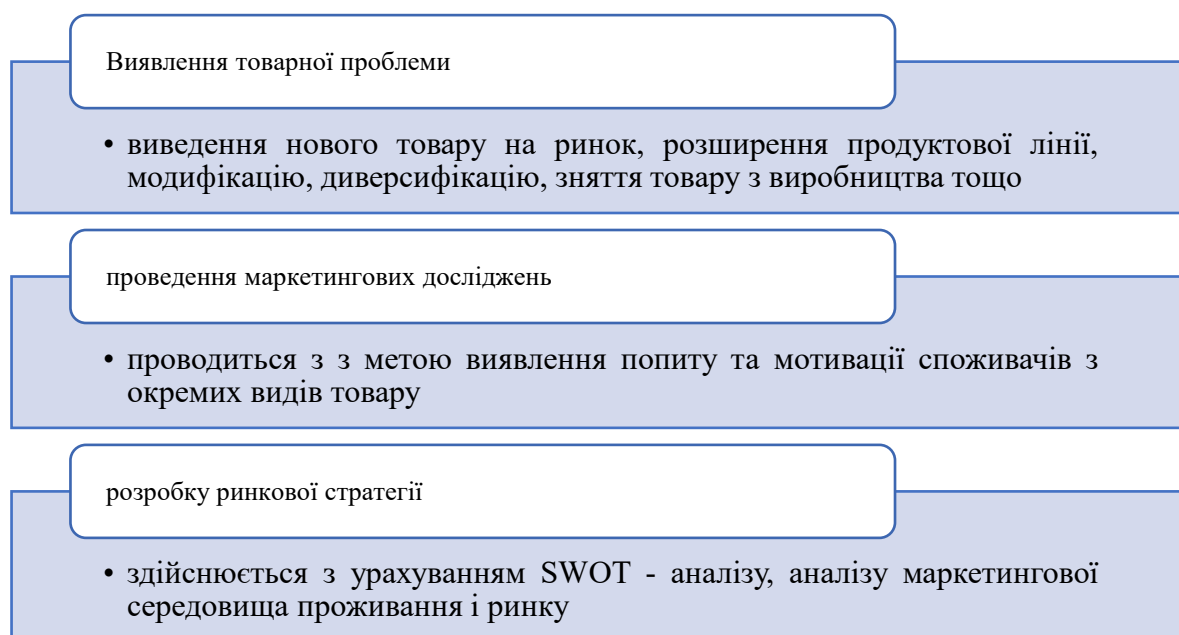


Рисунок 1.1 – Механізм вибору напрямів товарної стратегії підприємства
Джерело: [3]

На цьому етапі необхідно сформувавши раціональну структуру товарного асортименту підприємства. Визначення оптимального асортиментного складу продукції передбачає використання певного методологічного підходу, що може включати аналітичні, проєктні та економіко-математичні інструменти. Формування асортиментного профілю значною мірою обумовлюється стадією життєвого циклу окремих товарних одиниць. Це, у свою чергу, потребує прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері асортиментної політики, а також розроблення відповідних критеріїв для оптимізації товарної номенклатури.

Доцільним є використання стратегічних підходів, спрямованих як на сам продукт (інновації, диференціація, модифікація), так і на вдосконалення діяльності підприємства в напрямку розширення ринкової присутності, відповідно до обраної маркетингової стратегії. Формуванням та управлінням продуктом та асортиментними одиницями займається асортиментна політика. Ми згодні з компанією. Отже, метою торгової компанії у сфері асортименту буде формування реального чи прогнозованого асортименту.

Спробуємо з'ясувати, які фактори можуть впливати на формування асортиментної політики на виробничому підприємстві та у торговій компанії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають формування асортиментної політики

Фактори	Виробництво	Торгова компанія
Попит	Вирішальний вплив	Вирішальний вплив
Рентабельність	Вирішальний вплив	Вирішальний вплив
Конкуренція	Значний вплив	Значний вплив
Місце розташування	Незначний вплив	Значний вплив
Соціальний склад населення	Незначний вплив	Значний вплив
Національні та історичні особливості	Незначний вплив	Значний вплив
Транспорт та логістика	Помірний вплив	Помірний вплив
Обладнання та матеріально-технічна база	Значний вплив	Значний вплив
Сировинна база	Значний вплив	Не впливає
Сезонність	Значний вплив	Значний вплив
Кадровий склад	Значний вплив	Незначний вплив
Канали розповсюдження	Помірний вплив	Помірний вплив
Досягнення НТП	Значний вплив	Значний вплив

Джерело: [4]

Серед основних чинників, що впливають на формування асортиментної політики, варто виділити попит та рівень рентабельності. Під попитом здебільшого мають на увазі потребу споживачів, підкріплену їхньою купівельною спроможністю, яка визначається особливостями певного сегмента ринку: рівнем доходів, демографічними та національними характеристиками, а також іншими індивідуальними факторами [5]. Рентабельність у цьому контексті

розглядається як показник, що демонструє прибутковість підприємства, залежну від собівартості продукції, витрат на виготовлення й реалізацію, а також впливу внутрішніх і зовнішніх умов, як на виробництві, так і в торгівлі.

Ще одним суттєвим фактором, що формує асортиментну політику, є конкуренція. Цей елемент справляє однаковий вплив як на промислові підприємства, так і на торгові структури. Важливими перевагами в умовах конкуренції можуть стати унікальні властивості товару, його інноваційність, а також ширина й різноманітність асортиментного ряду.

Крім того, вагоме значення має сезонність, яка справляє суттєвий вплив як на торгівельної компанію, так і на виробничі структури. Сезонні коливання можуть зумовлювати зміну рівня попиту, а також впливати на постачання сировини й готової продукції.

До специфічних чинників варто віднести матеріально-технічну базу підприємства та його сировинну базу. Під сировинною базою організації експерти зазвичай визначають наявність природних ресурсів, стан видобувної та переробної промисловості, що випускає сировину, напівфабрикати та комплектуючі вироби, а також витрати на виробництво та транспортування [6]. Обмежена доступність чи трудомісткість видобутку, збирання чи вирощування окремих видів сировини зрозуміло призводить до скорочення асортименту відповідних товарів.

Матеріально-технічною база охоплює виробничі, складські та торгові площі, обладнання, холодильні установки тощо [7]. Вплив цих факторів буде значним, а часом і вирішальним на виробничому підприємстві. Вплив матеріально-технічної бази буде також значним на торгову компанію, а ось вплив сировинної бази не вплине на формування асортиментної політики в торговій компанії, бо для торгівельних компаній він практично не має значення у цьому контексті.

Наступним комплексом факторів, які можуть вплинути на становлення та розвиток асортиментної політики будуть фактори, пов'язані з навколишнім середовищем підприємства, а саме: його територіальне місце розташування, соціальний склад населення, національні та історичні особливості. Вважаємо, що

ці аспекти найбільшою мірою вплинуть саме на торгівельні компанії, а для виробничих їх вплив мінімальний.

Територіальне розташування безпосередньо пов'язане з логістикою підприємства, що у свою чергу помірно впливає на формування асортиментної політики. Канали розподілу товарів, тобто ритмічність поставки у потрібні терміни та у необхідному обсязі полегшують роботу з формування асортименту в торговій фірмі та у виробничій компанії.

Кадровий склад організації також може впливати на асортимент, особливо на виробничому підприємстві, вплив на торгову фірму незначний.

Ще один фактор, який може вплинути на асортимент компанії – досягнення науково-технічного прогресу. Цей фактор сприяють появі нових товарів, які не мають аналогів, а отже, надаватиме однакове вплив як на виробництво, так і на торгову фірму.

При формуванні асортиментної політики потрібно враховувати весь спектр перерахованих факторів, оскільки майже всі вони так чи інакше впливають на формування асортиментної політики. Але переважну увагу слід приділяти тим факторам, які мають найбільший вплив на специфіку конкретного підприємства.

1.2 Методичні підходи до аналізу продукції у сфері роздрібної торгівлі та мережі інтернет

Формування та оцінка ефективності асортиментної політики підприємства є важливими аспектами стратегічного управління, оскільки вони визначають конкурентоспроможність продукції, її привабливість для споживачів та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Методичні підходи до розробки асортиментної політики базуються на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на асортимент, якість та позиціонування продукції.

Одним із ключових підходів є маркетинговий, який передбачає орієнтацію на потреби споживачів, дослідження їхніх уподобань, поведінки та рівня задоволеності товаром. У межах цього підходу застосовуються методи

сегментації ринку, аналізу життєвого циклу товару та конкурентного позиціонування [8].

Сегментація ринку – це процес поділу споживачів на групи за певними характеристиками, що дозволяє компаніям краще адаптувати свої товари до потреб цільових аудиторій. Існує кілька основних методів сегментації. Географічна сегментація передбачає поділ ринку залежно від місцезнаходження споживачів. Вона враховує такі фактори, як країна, регіон, кліматичні умови та щільність населення. Наприклад, виробники зимового одягу орієнтуються на холодні регіони. Демографічна сегментація базується на таких критеріях, як вік, стать, рівень доходу, освіта, сімейний стан. Дитяче харчування, наприклад, спрямоване на сім'ї з малюками. Психографічна сегментація враховує спосіб життя, соціальний статус, особистісні характеристики. Так, спортивні бренди націлені на активних людей, які ведуть здоровий спосіб життя. Поведінкова сегментація аналізує відношення споживачів до товару, їхню лояльність, частоту покупок і причини вибору. Наприклад, авіакомпанії пропонують бонуси для постійних клієнтів [9].

Основні етапи сегментування наведено на рисунку 1.2.

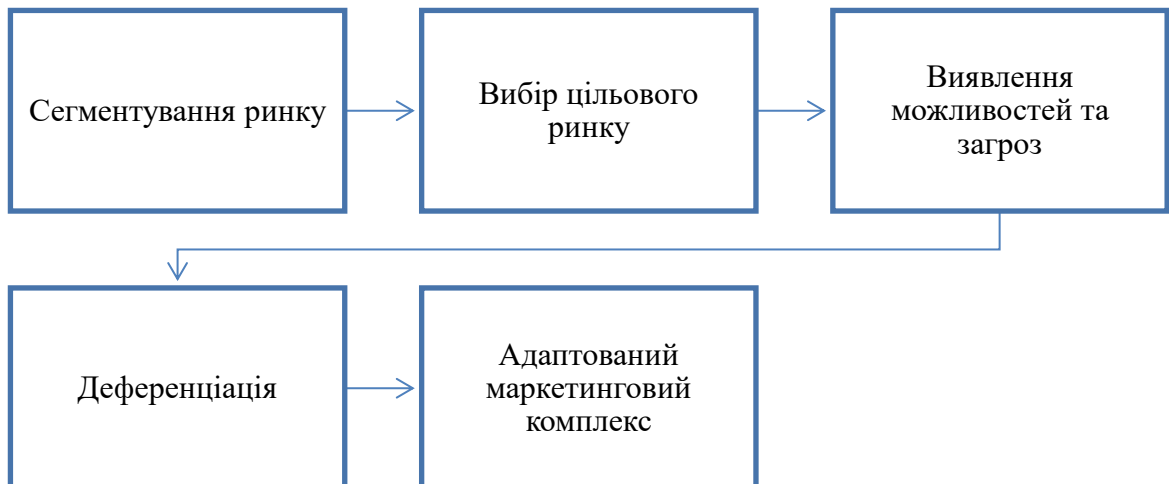


Рисунок 1.2 - Етапи сегментування ринку

Джерело: [10]

Як зазначено в джерелі [10], завершальним етапом сегментування формування профілів ринкових сегментів. Під профілем сегмента ми маємо на

увазі сукупність змінних сегментування, які вже набули чітких характеристик для даного сегмента, і призначений для формального опису споживачів, що належать до даного сегмента.

Профілі споживчих сегментів виступають важливим інструментом, що узагальнює та описує споживачів, дозволяє зрозуміти потреби й поведінку окремих категорій. Він включає сукупність змінних сегментування, які набули конкретних значень для конкретного сегмента, наприклад соціальні або демографічні характеристики.

Ці змінні можуть охоплювати вікову група, стать, соціальний статус, освіту, дохід, споживацькі звички, потреби, інтереси, покупчельну поведінка тощо. Кожна змінна має значення і допомагає ефективно адаптувати маркетингові стратегії до її потреб.

Завдяки профілю сегмента, компанія має змогу чітко визначити найважливіші характеристики цільової аудиторії та дозволяє краще адаптуватися до очікувань та запитів покупців [10,11].

Створення профілю є невід'ємним кроком у розробці маркетингової стратегії для кожного сегмента. Це дозволяє визначити ефективні комунікаційні канали, канали збуту, медіа, які можуть бути найбільш ефективними для досягнення кожного сегмента споживачів. В результаті компанія матиме рішення, що найкраще відповідає запитам покупців.

Сегмент ринку можна розглядати як частину споживачів у межах більшого ринку. Існує два основних способи визначення цієї частини: через перелік або за певними критеріями. Коли ми формуємо профіль сегмента, використовуючи змінні сегментації, ми встановлюємо умови, за якими споживачі потрапляють до конкретного ринкового сегмента. Оскільки маркетингові дослідження зазвичай проводяться на обмеженій вибірці споживачів, створення профілю сегмента допомагає узагальнити отримані результати на всю популяцію для кожного з сегментів.

Аналіз життєвого циклу товару дозволяє зрозуміти, як змінюється попит на товар з часом. ЖЦТ поділяється на чотири основні етапи. На етапі впровадження товар тільки виходить на ринок, витрати на рекламу високі, обсяги

продажів невеликі, прибуток мінімальний або відсутній. Головна мета – привернути увагу споживачів [12]. Наприклад, запуск нового смартфона з унікальною технологією супроводжується активною рекламою. На етапі зростання продажі починають швидко збільшуватися, з'являються конкуренти, зменшуються витрати на просування. Електросамокати, які стали популярними у містах, є гарним прикладом цієї стадії. Етап зрілості характеризується досягненням пікових продажів, високою конкуренцією, а компанії починають застосовувати знижки та програми лояльності, щоб утримати клієнтів. Наприклад, ринок газованих напоїв насичений, і бренди борються за увагу споживачів через маркетингові акції. Останній етап – спад, коли продажі падають, товар застаріває або виходить з ринку. Наприклад, кнопочкові телефони майже повністю витіснені смартфонами.

На основі аналізу літературних джерел нами був сформований сучасний життєвий цикл продукції з 11 стадій, які ми пропонуємо навести на рисунку 1.3.

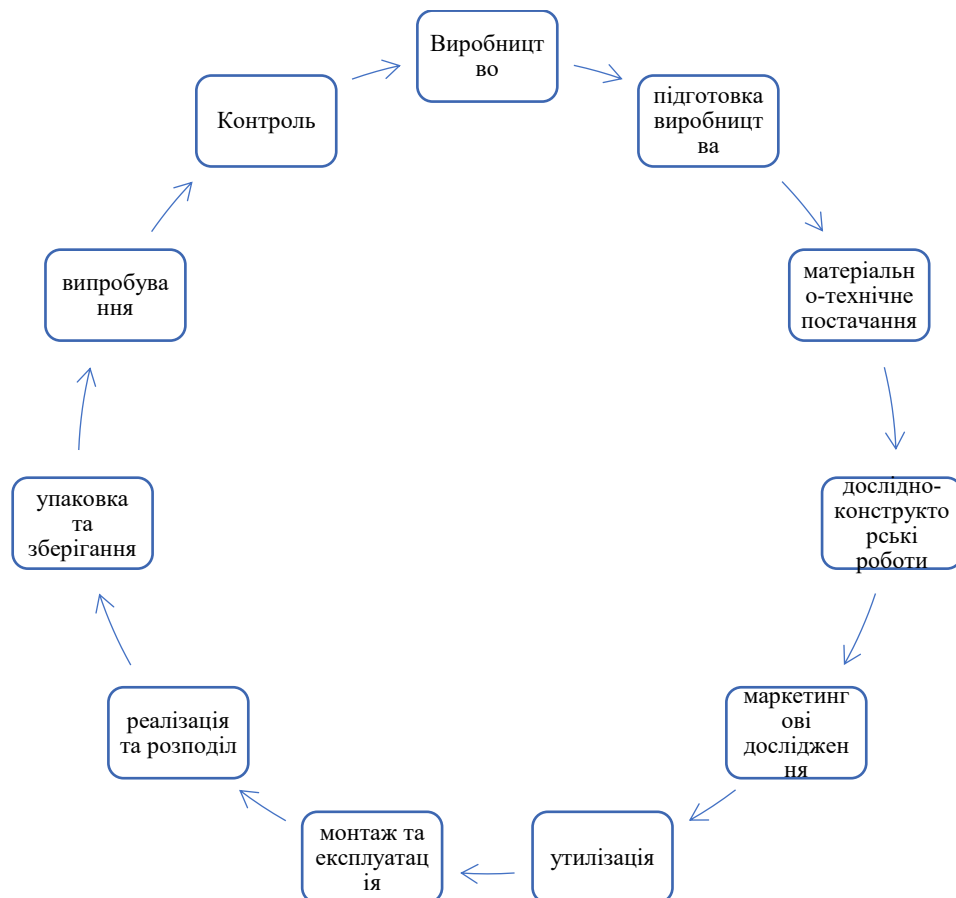


Рисунок 1.3 – Стадії життєвого циклу товару

Джерело: [13]

Конкурентне позиціонування визначає, як продукт сприймається споживачами відносно конкурентів. Основними методами позиціонування є кілька підходів. Позиціонування за унікальними властивостями передбачає наголошення на особливостях товару, як це робить Tesla, пропонуючи інноваційні електромобілі. Позиціонування за ціною та якістю поділяє товари на преміальні та бюджетні сегменти, наприклад, Rolex як дорогий бренд годинників і Casio як доступний варіант. Позиціонування за цільовою аудиторією орієнтується на конкретний сегмент споживачів, наприклад, дитяче харчування Gerber призначене лише для немовлят. Позиціонування за конкурентною перевагою означає підкреслення сильних сторін товару, як у FedEx, що обіцяє швидку доставку в будь-яку точку світу. Також існує позиціонування за способом використання, коли продукт рекламується для конкретних умов, наприклад, Red Bull позиціонується як напій для екстремальних ситуацій [14].

Наведемо основні умови ефективного позиціонування (рис. 1.4).

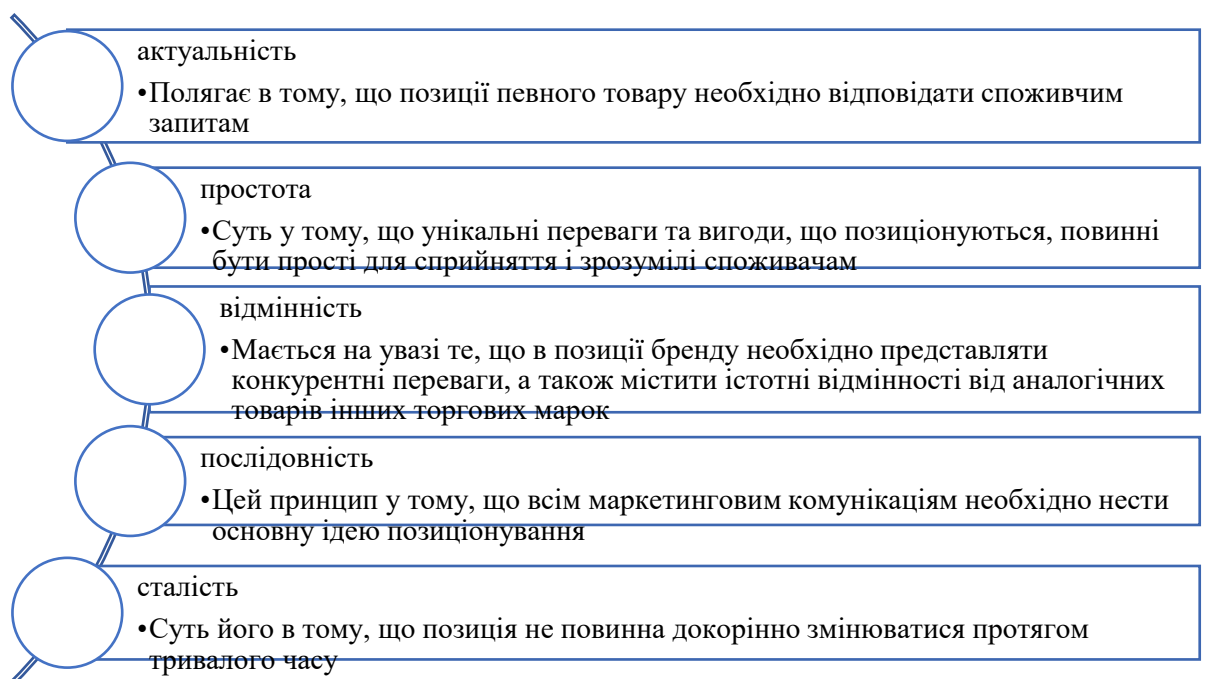


Рисунок 1.4 - Характеристика основних умови ефективного позиціонування

Джерело: [15]

Процес позиціонування можна поділити на кілька нижчеперелічених етапів:

- опис бачення торгової марки;
- аналіз ринку;
- сегментація ринку;
- позиціонування товару;
- розробка фірмового стилю, унікального пакування;
- формування творчої концепції,
- розробка та втілення в життя ефективної рекламної кампанії;
- оцінка одержаних результатів;
- корекція процесу.

Після закінчення позначення компанією цільових сегментів ринку, слід розпочинати пошук основної ідеї позиціонування.

Методика позиціонування у тому, що позиціонування нового продукту у свідомості покупців, чи репозиціонування вже існуючого товару над ринком містить у собі низку наступних кроків (рис. 1.5).

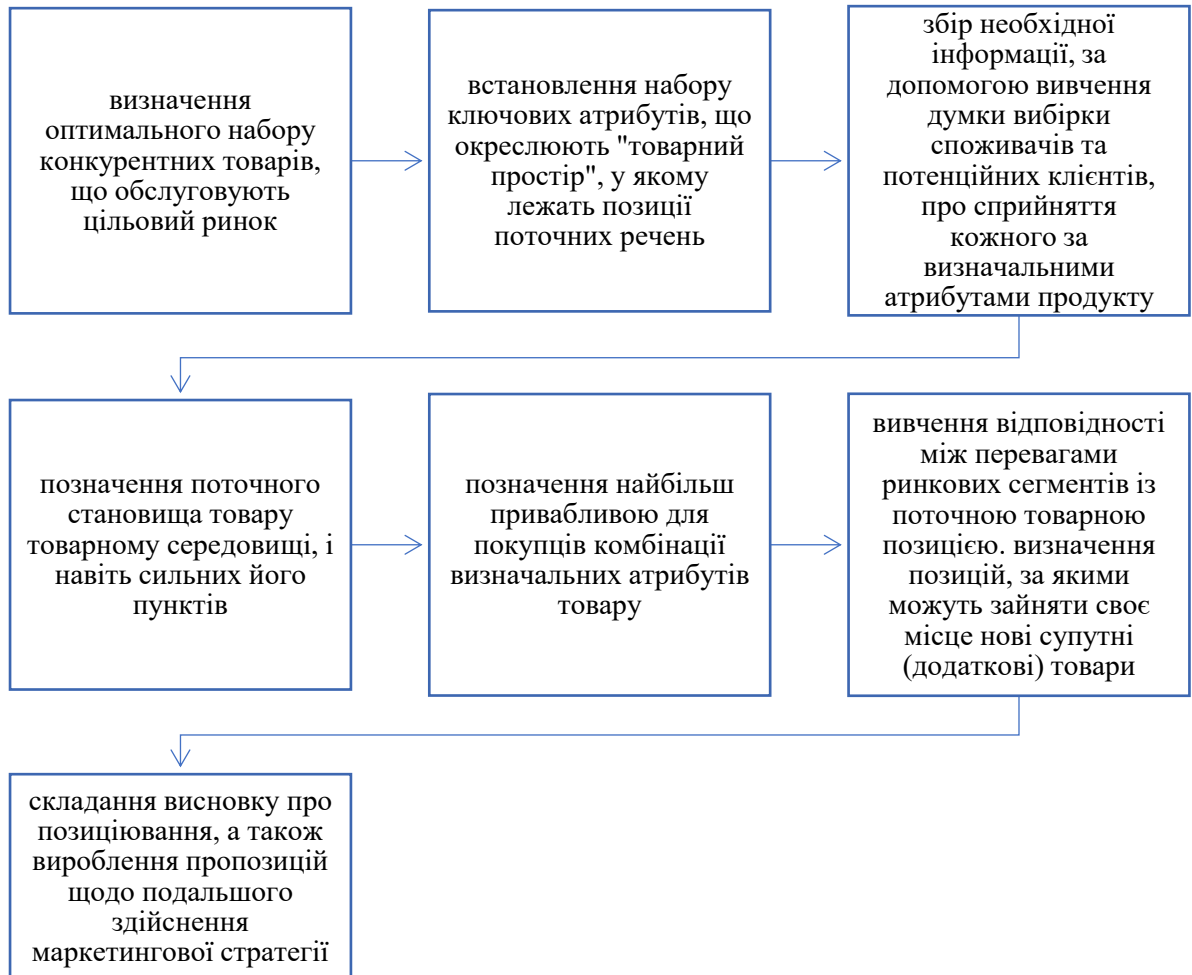


Рисунок 1.5 – Аналіз основних кроків позиціонування товару

Джерело: [16]

Цей стандартний процес може бути застосований як до вже існуючих, так і до нових товарів і послуг на внутрішніх та міжнародних ринках. Однак це не означає, що ключові характеристики товару та сприйняття споживачами різних конкурентних пропозицій залишаться незмінними в різних країнах або ринкових сегментах. Навпаки, для більшості товарів ці характеристики, ймовірно, будуть суттєво відрізнятися.

Після того, як менеджери оберуть відповідний набір конкурентних пропозицій для цільового ринку (крок 1), їм потрібно визначити критично важливі атрибути товару, які мають значення для покупців на цьому ринку (крок 2).

На третьому етапі здійснюється збір даних від вибірки споживачів щодо їхнього сприйняття різних пропозицій. На четвертому етапі дослідники

аналізують цю інформацію, щоб з'ясувати, яке місце займає товар у свідомості покупців, наскільки стабільні його позиції, а також як виглядають позиції конкурентів.

Крок 3 містить у собі збір інформації у вибірки покупців щодо їх сприйняття різних пропозицій, а на етапі 4 дослідники здійснюють аналіз даної інформації, з метою визначення поточного положення, яке товар займає в умах покупців, стійкість його позицій, а також позиції конкурентів.

Як зазначено в джерелі [17], процес позиціонування передбачає кілька послідовних етапів, зокрема визначення пріоритетних атрибутів товару, аналіз відповідності ринковим очікуванням та формування остаточного рішення щодо ринкової позиції продукту.

Таким чином, методи сегментації допомагають компаніям визначити свою цільову аудиторію, аналіз життєвого циклу товару дає змогу прогнозувати розвиток продукту, а конкурентне позиціонування дозволяє сформувати правильний образ товару на ринку. Грамотне поєднання цих підходів забезпечує успішну товарну політику підприємства.

Економічний підхід акцентує увагу на фінансовій ефективності асортиментної політики. Для її оцінки використовуються показники рентабельності, обсягу продажів, частки ринку та еластичності попиту. Важливим інструментом є аналіз витрат на виробництво та реалізацію продукції, що дозволяє оптимізувати товарний портфель підприємства.

Інноваційний підхід передбачає оцінку рівня оновлення асортименту, впровадження нових технологій та відповідність продукції сучасним трендам. Методологія цього підходу включає аналіз інвестицій у розробку нових товарів, рівня диференціації продукції та впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємства.

Для оцінки ефективності асортиментної політики застосовуються якісні та кількісні методи. Серед кількісних методів виділяють аналіз динаміки продажів, коефіцієнти оборотності товарів, рівень задоволеності споживачів та частку ринку. Якісні методи включають експертне оцінювання, аналіз відгуків споживачів, тестування нових продуктів та методи фокус-груп.

В табл. 1.2 наведено основні методи оцінки ефективності асортиментної політики.

Таблиця 1.2

Характеристика методів оцінки ефективності асортиментної політики підприємства

Метод оцінки	Опис	Приклад застосування
Аналіз продажів	Оцінка обсягів реалізації товару в натуральному та грошовому вираженні. Допомогає визначити динаміку попиту.	Порівняння продажів продукту за кварталами для виявлення сезонних коливань.
Аналіз ринкової частки	Визначення частки компанії на ринку щодо конкурентів. Відображає позицію бренду.	Вимірювання частки компанії в сегменті смартфонів порівняно з Apple та Samsung.
Маржинальність та рентабельність товару	Аналіз прибутковості кожної одиниці продукції. Враховує різницю між виручкою та витратами.	Обчислення рентабельності окремих товарів для визначення найбільш прибуткових моделей.
Оцінка життєвого циклу товару (ЖЦТ)	Визначення стадії розвитку товару на ринку (впровадження, зростання, зрілість, спад).	Виявлення необхідності модифікації або заміни товару на новий.
Оцінка задоволеності споживачів	Аналіз відгуків, опитувань та NPS (індексу лояльності клієнтів) для визначення рівня задоволеності.	Проведення опитувань серед покупців для вдосконалення характеристик товару.
Аналіз конкурентоспроможності	Порівняння товару з аналогами конкурентів за характеристиками, ціною, якістю.	Аналіз відмінностей між брендовими та власними торговими марками в супермаркетах.
Оцінка ефективності маркетингових заходів	Аналіз впливу реклами, акцій та просування на рівень продажів та впізнаваність товару.	Вимірювання збільшення продажів після рекламної кампанії.
Розрахунок коефіцієнта оновлення асортименту	Визначення частки нових товарів у загальному асортименті. Показує інноваційність компанії.	Аналіз частки нових моделей смартфонів у портфелі бренду.

Аналіз оборотності товару	Визначає, наскільки швидко продається продукція, і оцінює ефективність складських запасів.	Оцінка швидкості реалізації сезонного товару (наприклад, літніх напоїв).
---------------------------	--	--

Джерело: [18-19]

Застосування комплексного підходу до формування асортиментної політики дозволяє підприємству ефективно керувати своїм асортиментом, мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову стійкість на ринку. Оптимальне поєднання маркетингового, економічного та інноваційного підходів сприяє підвищенню ефективності управління товарною політикою та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Висновки до розділу 1

В першому розділі було досліджено теоретичні аспекти управління товарним асортиментом підприємства.

У сучасних умовах асортиментна політика підприємств повинна базуватися на маркетингових принципах. Основною метою її формування є максимальне задоволення потреб споживачів при мінімальних витратах, що вимагає застосування комплексного і системного підходу до розробки методичних основ управління товарною політикою підприємства, що реалізується через різні стратегії. При розробці асортиментної політики слід враховувати широкий спектр факторів, оскільки більшість з них так чи інакше впливають на формування асортименту. Однак найбільшу увагу необхідно приділяти тим чинникам, які мають найбільший вплив на особливості діяльності конкретного підприємства. Дослідження показують, що застосування комплексного підходу до формування асортиментної політики дозволяє підприємствам ефективно управляти своїм асортиментом, мінімізувати ризики та забезпечити стабільність на ринку в довгостроковій перспективі. Гармонійне поєднання маркетингових, економічних та інноваційних підходів сприяє

покращенню ефективності управління товарною політикою і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Розділ 2 Дослідження діяльності та асортиментного підходу ТОВ «Сільпо-Фуд» в мережі інтернет

2.1 Характеристика супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із провідних ритейлерів України, який функціонує у форматі мережі супермаркетів під торговельною маркою «Сільпо». Компанія входить до складу корпорації Fozzy Group - одного з найбільших українських торговельно-промислових холдингів. Супермаркети «Сільпо» орієнтовані на забезпечення покупців широким асортиментом продовольчих і непродовольчих товарів, які відповідають сучасним вимогам якості, безпеки та сервісу.

Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає лінійно-функціональному типу, що передбачає ієрархічний розподіл відповідальності та повноважень вздовж вертикалі. Вона ґрунтується на принципі функціональної спеціалізації, де кожен функціональний керівник відповідає за конкретний аспект управління (рис. 2.1).

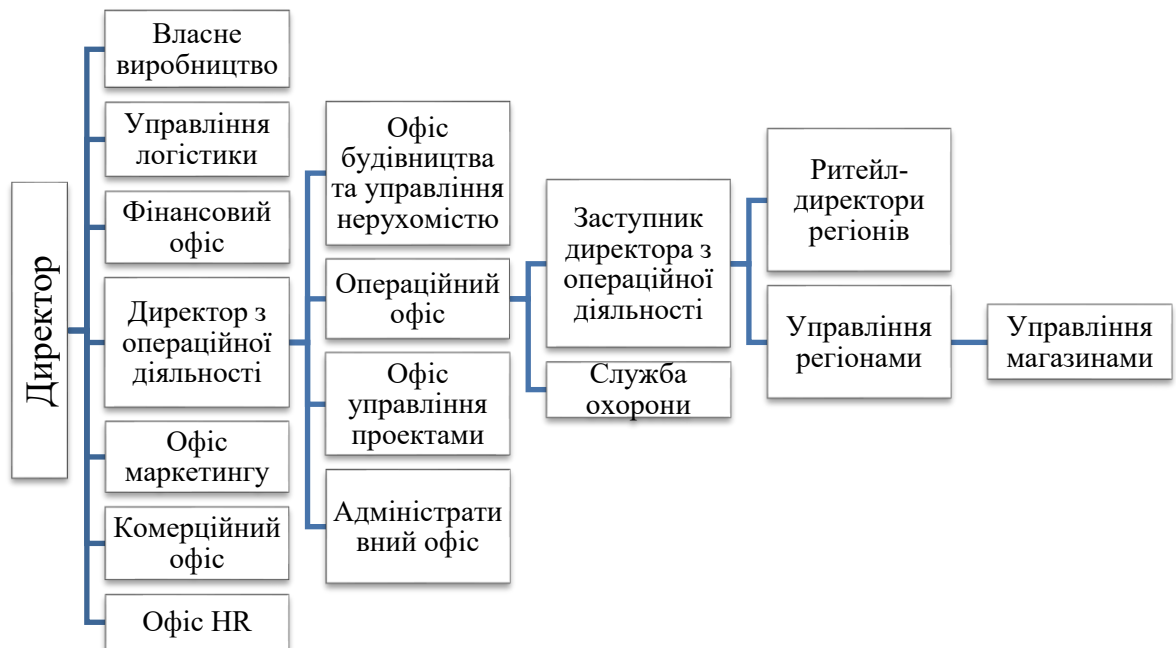


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [20-21]

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» є багаторівневою та функціональною, що дозволяє ефективно координувати діяльність усіх підрозділів компанії. На чолі структури знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво підприємством. Йому безпосередньо підпорядковуються ключові функціональні блоки: власне виробництво, управління логістики, фінансовий офіс, офіс маркетингу, комерційний офіс та офіс управління персоналом (HR).

Особливу роль відіграє директор з операційної діяльності, який координує роботу кількох офісів, зокрема офісу будівництва та управління нерухомістю, операційного офісу, офісу управління проектами та адміністративного офісу. Операційний офіс, у свою чергу, має у підпорядкуванні заступника директора з операційної діяльності, який відповідає за організацію безпеки через службу охорони, а також за регіональне управління, представлене ритейл-директорами регіонів, управлінням регіонами та безпосередньо управлінням магазинами.

Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій, ефективну вертикаль управління та гнучкість у прийнятті рішень. Вона дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оптимізувати бізнес-процеси та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Рівень руху кадрів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 році наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рух кадрів ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2022-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	+/-		%	
				22/21	23/22	22/21	23/22
Прийнято штатних працівників	1343	1973	3659	630	1686	46,91	85,45
Вибуло штатних працівників	2754	8581	4592	5927	-3989	223,32	-46,49
Загальна чисельність персоналу	43 175	36 496	29888	-5679	-6608	-13,47	-18,11

Джерело: розраховано автором на основі даних товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд»

У період з 2021 по 2023 роки кадрові показники ТОВ «Сільпо-Фуд» зазнали суттєвих змін. У 2021 році кількість прийнятих працівників становила 1343 особи, тоді як у 2022 році цей показник зріс до 1973, а в 2023 році - до 3659 осіб. Таким чином, у 2022 році порівняно з 2021 кількість новоприйнятих зросла на 630 осіб, а у 2023 році - на 1686 осіб у порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про активізацію набору персоналу у 2023 році, ймовірно, з причини розширення мережі або відновлення після попереднього скорочення.

Що стосується вибуття працівників, то у 2021 році з компанії звільнилося 2654 особи, у 2022 році цей показник різко зріс до 8581 особи, а в 2023 році зменшився до 4592. У 2022 році кількість звільнень зросла на 5927 осіб порівняно з 2021 роком, що може бути пов'язано з наслідками війни, економічною нестабільністю або внутрішніми змінами в компанії. Проте в 2023 році ситуація дещо стабілізувалась - кількість звільнених зменшилась на 3989 осіб порівняно з 2022 роком.

Загальна чисельність персоналу демонструє спадну тенденцію протягом трьох років. У 2021 році компанія нараховувала 42 175 працівників, у 2022 році - 36 496, а у 2023 - вже 29 888 осіб. Тобто за період 2022/2021 чисельність персоналу скоротилася на 5679 осіб, а у 2022-2023 рр. ще на 6609. Загальне скорочення чисельності свідчить про тривалий процес оптимізації штату або значний вплив зовнішніх чинників, які змусили компанію зменшити кількість працівників. Незважаючи на збільшення набору персоналу у 2023 році, воно не перекрило масштабів звільнень попередніх років, що позначилось на загальному зменшенні чисельності працівників

Отже, війна в Україні призвела до зменшення кількості працівників ТОВ «Сільпо-Фуд», на що потрібно звернути увагу керівництву та розробити ефекту програму щодо зменшення кількості звільнень.

Фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки представлені в таблиці 2.2.

Динаміка фінансово-економічних результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» 2021-
2023 рр.

Показник	Од. вим.	2021	2022	2023	Темп приросту, ланцюговий, %	
					2022	2023
Чистий дохід реалізації продукції кондитерської	тис. грн	72 784 232	69990601	84 727 987	-3,84	21,06
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	52182936	50815360	60 419 457	-2,62	18,90
Валовий прибуток	тис. грн	20601296	19175241	24308530	-6,92	26,77
Прибуток до оподаткування	тис. грн	-1 926 148	-7436039	-1 850 405	286,06	-75,12
Чистий прибуток	тис. грн	-1846179	-7632318	-1 850 405	313,41	-75,76
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	16590031	16907634	15304540	1,91	-9,48
Сукупні активи підприємства	тис. грн	38660485	33669438	33199120	-12,91	-1,40
Рентабельність продаж по валовому прибутку	%	28,3	27,4	28,69	-3,18	4,71
Рентабельність продаж по чистому прибутку	%	-2,54	-10,9	-2,18	329,13	-80,00
Рентабельність реалізованої продукції	%	39,48	37,74	40,23	-4,41	6,60
Фондовіддача	грн	4,39	4,14	5,54	-5,69	33,82
Фондомісткість	грн	0,23	0,24	0,18	4,35	-25,00
Рентабельність основних засобів	%	-11,128	-45,141	-12,091	305,65	-73,22
Рентабельність сукупних активів	%	-4,78	-22,67	-5,57	374,27	-75,43

Джерело: [23]

Упродовж 2021–2023 років фінансові показники ТОВ «Сільпо-Фуд» демонстрували неоднозначну динаміку, що свідчить про складну економічну ситуацію та періоди адаптації.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зменшився на 3,84% порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано зі зниженням попиту або впливом зовнішніх чинників. Проте вже у 2023 році підприємству вдалося наростити обсяги реалізації - зростання становило 21,06%, що є позитивним сигналом про часткове відновлення. Собівартість реалізованої продукції зазнала схожих змін: у 2022 році вона скоротилася на 2,62%, а у 2023 році зросла на 18,9%, що пояснюється збільшенням обсягів виробництва та, ймовірно, зростанням витрат на ресурси.

Валовий прибуток зменшився у 2022 році на 6,92%, проте вже у 2023 році показав істотне зростання на 26,77%. Це свідчить про відновлення прибутковості ТОВ «Сільпо-Фуд» на рівні первинної діяльності. Разом з тим, прибуток до оподаткування у 2022 році суттєво погіршився: збитки зросли у понад 2,8 рази порівняно з 2021 роком. Однак у 2023 році підприємство змогло суттєво скоротити обсяги збитків, що демонструє покращення фінансової ефективності.

Чистий прибуток також показав подібну динаміку: у 2022 році відбулося погіршення майже у 4,1 рази, тоді як у 2023 році збитки зменшилися на понад 75%, що є позитивним результатом. Середньорічна вартість основних засобів зросла у 2022 році на 1,91%, однак у 2023 році скоротилася на 9,48%, що може свідчити про списання активів або зменшення інвестицій в основні засоби. Сукупні активи ТОВ «Сільпо-Фуд» послідовно зменшувались - у 2022 році спад на 12,91%, а у 2023 році — ще на 1,4%, що вказує на зниження ресурсної бази підприємства.

Рентабельність продажів за валовим прибутком у 2022 році зменшилась на 3,18%, але у 2023 році відновила зростання на 4,71%, що свідчить про покращення ефективності основної діяльності. Рентабельність продажів за чистим прибутком значно погіршилася у 2022 році, але в 2023 році продемонструвала помітне зростання, хоч і залишилась від'ємною, це свідчить про тенденцію до зменшення збитковості. Рентабельність реалізованої продукції

демонструвала коливання: незначне зниження у 2022 році змінилось відновленням у 2023 році до рівня вище, ніж у 2021. Фондовіддача у 2023 році помітно зросла — на 33,82%, що говорить про ефективніше використання основних фондів. Фондомісткість у 2023 році скоротилася на 25%, що також свідчить про раціональніше використання основних засобів на одиницю продукції. Рентабельність основних засобів і сукупних активів залишалася від’ємною протягом усіх років, однак у 2023 році ці показники покращилися порівняно з значеннями у 2022, що також свідчить про поступове фінансове оздоровлення підприємства.

Загалом, аналіз табл. 2.2 демонструє, що 2022 рік став критичним для ТОВ «Сільпо-Фуд», але вже у 2023 році почали проявлятися ознаки стабілізації та часткового відновлення фінансової і виробничої діяльності.

2.2 Характеристика основних постачальників супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд»

Основними постачальниками супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд» є як вітчизняні, так і зарубіжні виробники та дистриб’ютори товарів продовольчої та непродовольчої груп. Співпраця з постачальниками здійснюється на основі довгострокових партнерських відносин, що дозволяє забезпечити широкий асортимент, стабільність поставок та високу якість продукції. Отже, пропонуємо проаналізувати поточну структуру управління відділом закупівель транспортних засобів ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 2.2).

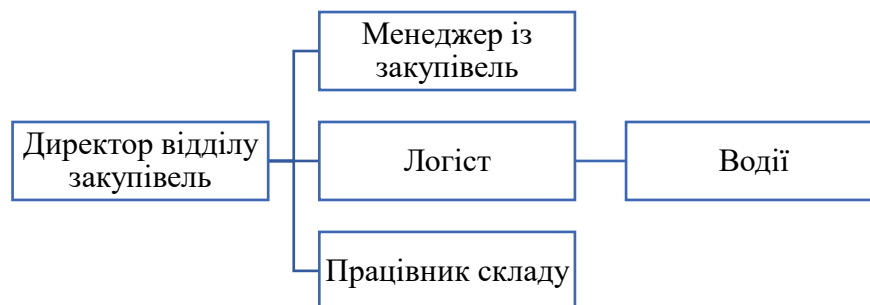


Рисунок 2.2 - Структура управління відділом закупівель ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: Розроблено автором

Процес купівлі товарів починається з її прийняття на склад, і відповідних їм документів. Після цього прихід необхідно зафіксувати у системі 1С.

Першим етапом є створення замовлення купівлі у розділі купівлі товарів. Перед створенням замовлення необхідно переконатися, що в системі заведена картка постачальника і картка виду товару, який приходить. Якщо склад ще не працював з цим постачальником, або з сировиною, яка надійшла, менеджерів із закупівель необхідно сформувати картку постачальника перед відкриттям нового замовлення.

Після вказівки даних постачальника та виду товару, що прийшов в замовленні покупки, проводиться облік оприбуткування товару та облік рахунку на замовлення.

Саме процес закупівлі є дещо застарілим і потребує нових технологій щодо його оптимізації в сенсі швидкості опрацювання замовлення та дистанційного керування замовленням.

Процес закупівлі товарів у супермаркеті представлений на рис. 2.3.

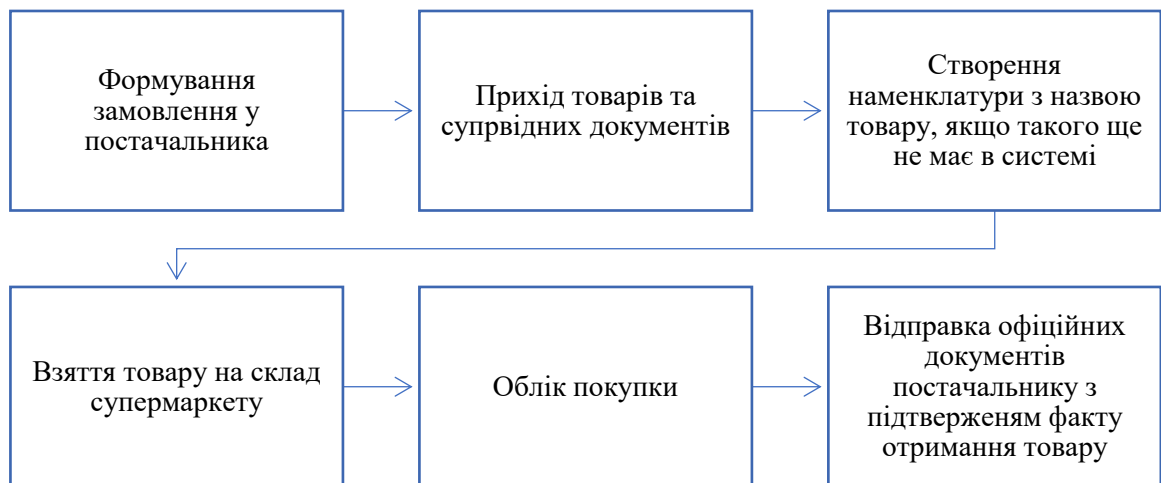


Рисунок 2.3 - Етапи закупівлі товарі в супермаркеті ТОВ «Сільпо-Фуд»
Джерело: створено автором за даними підприємства

Після проходження всіх етапів придбання товар потрапляє на склад ТОВ «Сільпо-Фуд». Ця операція відображається в журналах:

- Товарна книга операцій – де відображаються кількісні операції із товарами;

– Вартість операцій – де відображаються вартісні операції з товарами.
ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує наступні методи закупівель:

1. Гуртові закупівлі напряму у виробника
2. Закупівлі через посередників
3. Диференційовані закупівлі

Замовлення товару відбувається від головного складу та відправляється на усі інші склади в Україні, крім цього береться в увагу яка є не закрита потреба по супермаркетам, якщо вони не мають товару, середні продажі, та страховий запас. Замовлення менеджери головного складу роблять раз у місяць для кожного бренду, тому запас на складі розраховується на місяць для груп товарів А та В, С, так як потреба у них виникатиме від одного дня до одного місяця, в залежності від асортиментної групи.

Процес замовлення товарів у постачальників візуалізовано на рисунку 2.4.

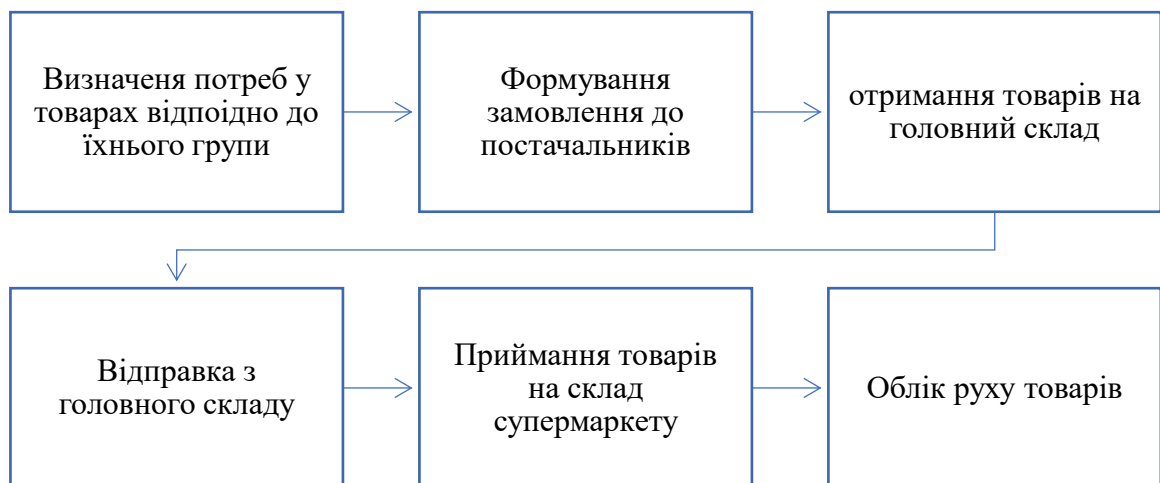


Рисунок 2.4 – Процес замовлення товарів на склад супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: створено автором на основі проаналізованих даних підприємства

Важливим моментом у замоленні товарів на склад супермаркету є отримання зворотного зв'язку від них про товарні запаси та товари, які не користуються попитом, що відповідно впливатиме на наступний процес закупівлі товарів.

Для роботи із своїм товарним асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» створила власний ABCD аналіз, детальні якого пропонуємо розписати на рисунку 2.5.

Тобто менеджери із закупівлі формують товарний асортимент на складі ТОВ «Сільпо-Фуд». Відповідно до потреб у певному товарі. Тобто товарів групи А – має бути достатня кількість на складі, адже вони користуються попитом у покупців, а товарів групи D може бути невелика кількість, яка власне буде потрібна для закриття продажів.

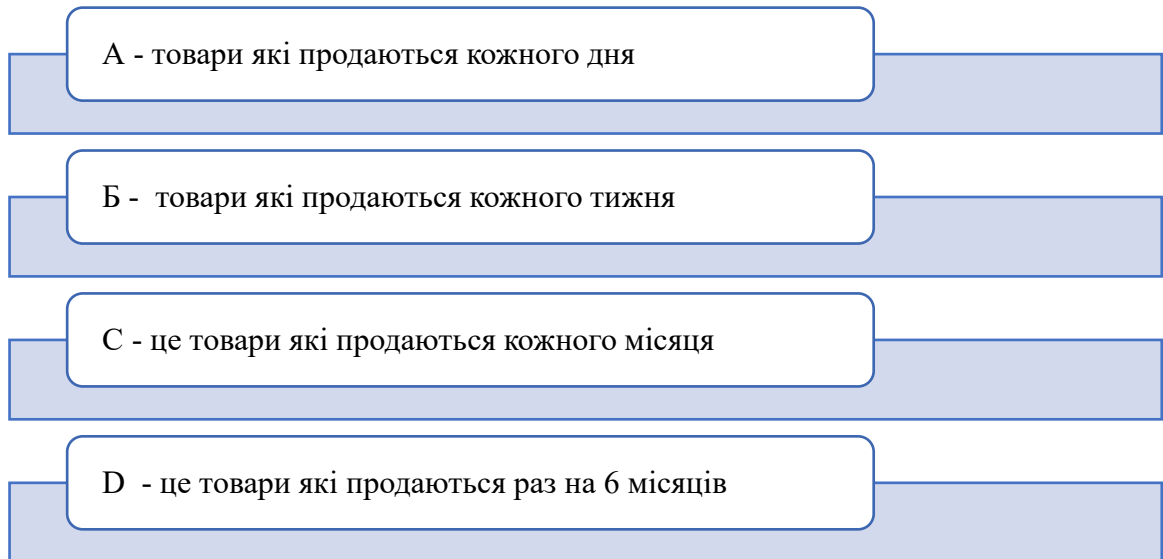


Рисунок 2.5 – Характеристика ABCD аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: створено автором на основі проаналізованих даних підприємства

Для автоматизації своєї системи управління замовленнями ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує бухгалтерську програму, за допомогою якої спрощується процес нарахування ціни та замовлення товарів у постачальників. В даній програмі міститься наступна інформація (рис. 2.6).

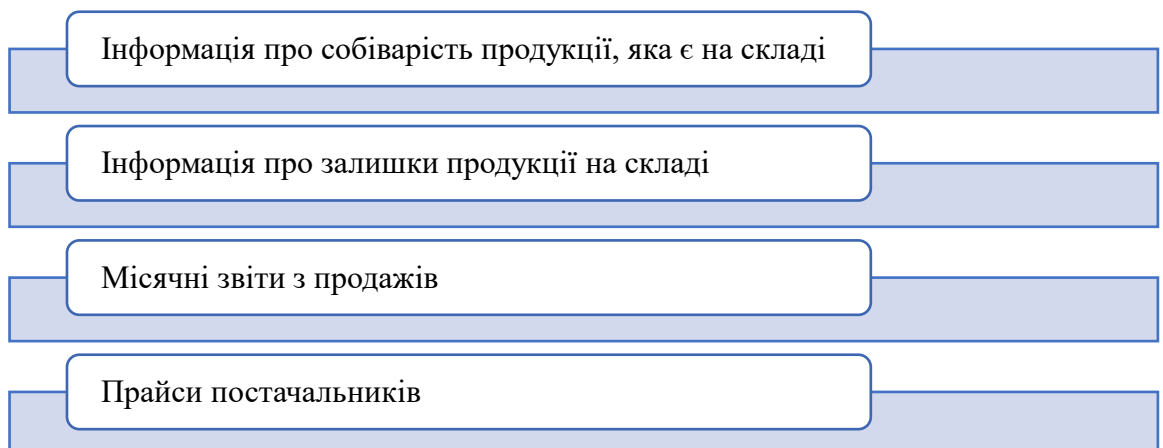


Рисунок 2.6 - Інформація бухгалтерської програма, призначена для автоматизації товарної та цінової політики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: створено автором на основі проаналізованих даних підприємства

Дана інформація автоматизує процес ціноутворення та управління асортиментом, що дозволяє не закуповувати на склад товари, які і так там є а постійно вести моніторинг за цінами своїх постачальників.

Наступним пропонується навести ключових постачальників ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика основних постачальників ТОВ «Сільпо-Фуд» 2021-2023

рр.

Назва постачальника	Країна	Тип продукції	Характеристика
Група компаній "МХП"	Україна	М'ясна продукція	Один з найбільших аграрних холдингів України, постачає якісну курятину.
Компанія "Оболонь"	Україна	Напої (пиво, вода, безалкогольні)	Відомий український виробник, співпраця у межах підтримки національного продукту.
Група "Лакталіс"	Франція / Україна	Молочні продукти	Один з найбільших світових виробників молочної продукції, представлений в Україні.
Ferrarelle S.p.A.	Італія	Мінеральна вода	Частина імпортного асортименту, відомий бренд з Італії.
Barilla Group	Італія	Макаронні вироби	Один з провідних італійських виробників продуктів харчування.
Лавка Традицій (фермери, крафт-виробники)	Україна	Органічні, локальні продукти	Платформа для підтримки малих виробників, постачають унікальні регіональні товари.
Coca-Cola HBC Україна	Україна / США	Напої	Представник глобального бренду, постачає газовані та сокові напої.
Компанія "Верес"	Україна	Консервована продукція	Відомий український виробник овочевих консервів, соусів, маринадів.
Компанія "Рудь" (Житомирський маслозавод)	Україна	Морозиво, молочна продукція	Один з лідерів на українському ринку морозива та десертів.
Nestlé Україна	Швейцарія / Україна	Продукти харчування, кава, солодощі	Міжнародна компанія з широким асортиментом товарів в українських супермаркетах.

Джерело: зроблено автором

ТОВ «Сільпо-Фуд» активно співпрацює з широким колом постачальників як національного, так і міжнародного рівня. В основі партнерської мережі компанії переважають українські виробники, зокрема такі великі агропромислові

холдинги як МХП, які забезпечують поставки м'ясної продукції, або «Оболонь», що є одним з провідних виробників напоїв в Україні. Також у асортименті широко представлені молочні продукти від локальних та міжнародних брендів, наприклад, Lactalis, який працює на ринку України.

Важливою складовою товарної пропозиції супермаркету є імпортні продукти, що забезпечуються такими міжнародними гігантами як Barilla, Ferrarelle, Nestlé. Їхня присутність дозволяє «Сільпо» підтримувати преміальний асортимент і задовольняти потреби більш вибагливих споживачів. Окремо варто відзначити ініціативу «Лавка Традицій», яка свідчить про орієнтацію компанії на підтримку локальних фермерів і крафтових виробників, що не тільки підсилює соціальну відповідальність бізнесу, але й сприяє збереженню національних гастрономічних традицій.

Серед ключових постачальників продовольчої групи можна виділити національні агропромислові підприємства, які постачають м'ясо, молочну продукцію, хлібобулочні вироби, овочі та фрукти. Особливу увагу приділено локальним фермерським господарствам, продукція яких потрапляє на полиці магазинів у рамках програм підтримки вітчизняного виробника. У сфері непродовольчих товарів супермаркет співпрацює з великими імпортерами побутової хімії, товарів для дому, косметики та текстилю. Постачальники цієї категорії проходять ретельний відбір, з урахуванням відповідності продукції стандартам якості, екологічності та безпеки.

Крім того, ТОВ «Сільпо-Фуд» активно розвиває напрямок власних торгових марок, продукція яких виготовляється на договірній основі українськими виробниками. Це дозволяє не лише оптимізувати ціни, а й підвищити контроль якості.

Завдяки ефективній логістиці та системі управління ланцюгом постачань, супермаркету вдається забезпечувати стабільне оновлення товарних запасів, оперативне реагування на попит споживачів та підтримку високого рівня обслуговування.

2.3 Аналіз асортименту супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд»

Асортимент супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується значною різноманітністю, широким охопленням товарних груп і постійним оновленням у відповідь на зміни споживчого попиту. Магазины мережі пропонують як повсякденні товари широкого вжитку, так і преміальну продукцію, орієнтовану на вибагливого покупця. ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з найбільших національних продуктових торговельних мереж України (рис. 2.2)



Рисунок 2.7 – Динаміка операційних показників діяльності мережі Сільпо ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2019-2023 рр.

Джерело: [20-21]

З результатів аналізу рис. 2.7 з джерела [20-21], видно, що кількість магазинів продуктової мережі Сільпо зросла протягом 2019-2023 рр. на 103 або 43,83%, а торговельна площа на 144,4 тис м² або на 42,50%, що свідчить про експансію внутрішнього ринку підприємством. Разом з тим, примітною є тенденція до скорочення середньої торговельної площі в аналізованому періоді на 13,4 м² або на 0,93%, що свідчить про відповідність розвитку операційних показників підприємства загальним тенденціям розвитку мережевого ритейлу в частині оптимізації торговельних площ, появи нових форматів в зв'язку з кризовими процесами в економіці країни та зростанням орендної плати для

вітчизняних ритейлерів.

Повний асортимент товарів супермаркету «Сільпо» можна представити схематично (рис. 2.8).

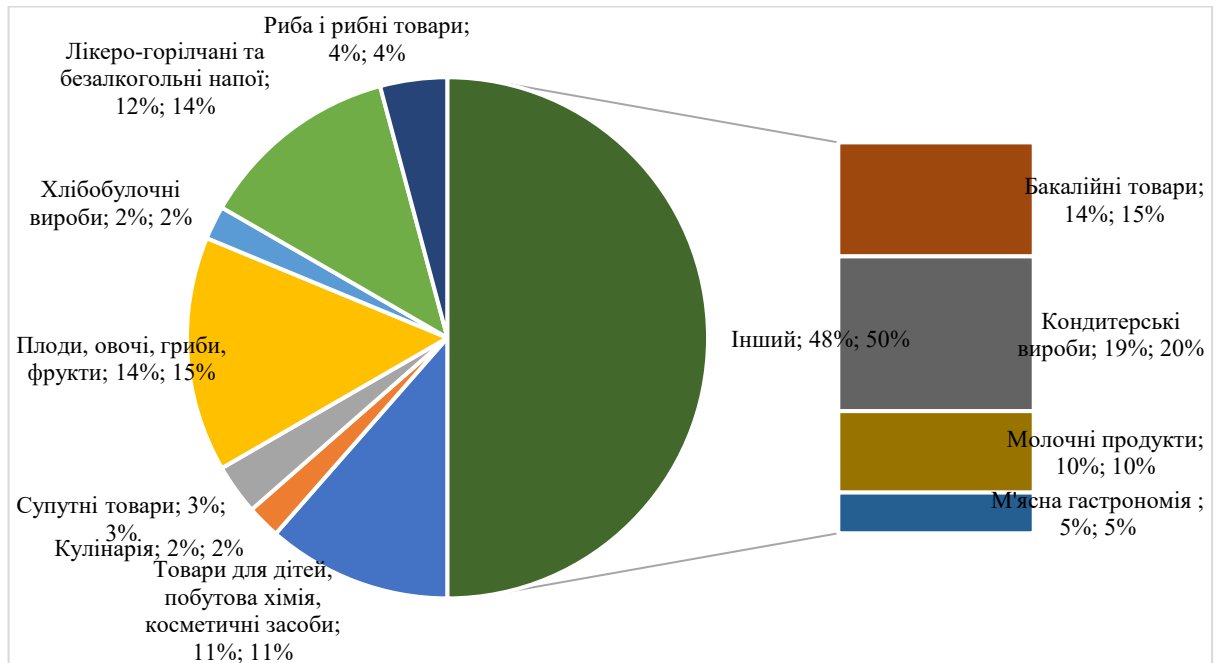


Рисунок 2.8 – Структура асортименту супермаркету «Сільпо»

Джерело: створено автором

Оснóву асортименту становлять харчові продукти: свіжі овочі та фрукти, м'ясо, риба, молочна продукція, хлібобулочні вироби, бакалія, заморожені напівфабрикати, а також товари власного виробництва.

Особливу увагу приділено імпортованим товарам - у магазинах представлена продукція європейських, американських та азійських брендів, що дозволяє задовольнити попит на ексклюзивні позиції. Водночас велику частину полиць займає продукція українських виробників, серед яких як великі національні бренди, так і місцеві фермерські господарства. Серед популярних напрямів — органічні товари, продукти без глютену, товари для вегетаріанців і веганів, а також готові страви, які щодня виготовляються у власних кулінаріях.

Асортимент непродовольчих товарів включає побутову хімію, засоби гігієни, товари для дому, дитячі товари, зоотовари та сезонну продукцію. Завдяки широкому вибору і грамотному зонуванню торгових площ, покупці мають можливість здійснити комплексні покупки в межах одного візиту.

Таким чином, асортимент ТОВ «Сільпо-Фуд» є гнучким, добре структурованим і орієнтованим на задоволення потреб найширшого кола споживачів. Це дозволяє мережі зберігати конкурентоспроможність на ринку роздрібної торгівлі, формувати лояльність клієнтів і підтримувати високий рівень продажів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» дотримується стратегії ринкового лідера, яка передбачає створення нових тенденцій у галузі, що власне і робить менеджмент компанії. Перш ніж окреслити стратегію компанії, ми пропонуємо побудувати матрицю БКГ та визначити місце і потенціал продукції «Сільпо-Фуд». Для побудови матриці БКГ ми взяли порівняльні дані основного конкурента компанії - ТОВ «АТБ-Маркет» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз продажів та частки ринку ТОВ «Сільпо-Фуд»

Продукт	Продажі 2022, тис. грн	Продажі 2023, тис. грн	Продажі конкурента, тис. грн	Темп росту продаж, %	Ринкова Частка, %
Солодкі газовані напої та вода	16517781,84	20631264,8	43851833,43	124,90%	2,6
Фрукти та овочі	10638571,35	12573633,3	26725306,29	118,19%	1,8
Алкогольні напої	6859078,898	9150622,6	19449683,82	133,41%	1,1
Хлібобулочні вироби	6789088,297	8405016,31	17864894,77	123,80%	1,03
М'ясо та м'ясні продукти	5249295,075	6235979,84	13254599,34	118,80%	0,96
Бакалія	3191571,406	4126252,97	8770366,686	129,29%	0,5
Консерви	2960602,422	3592466,65	7635801,796	121,34%	0,43
Молочні продукти	2785625,92	3262027,5	6933452,103	117,10%	0,41
Ковбасні вироби	2400677,614	2863805,96	6087030,677	119,29%	0,38
Соки	2302690,773	2626567,6	5582779,615	114,07%	0,31
Кондитерські вироби	2106717,09	2601149,2	5528752,716	123,47%	0,29
Кулінарія	1931740,588	2084308,48	4430205,759	107,90%	0,23
Риба та рибні продукти	1308824,239	1338702,19	2845416,707	102,28%	0,12
Чай та кава	1014863,715	1321756,6	2809398,774	130,24%	0,11
Інші непродовольчі категорії	3933471,776	3744977,03	7959963,193	95,21%	0,21

Джерело: [23]

На основі даних таблиці 2.4 побудуємо матрицю БКГ для ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 2.8).

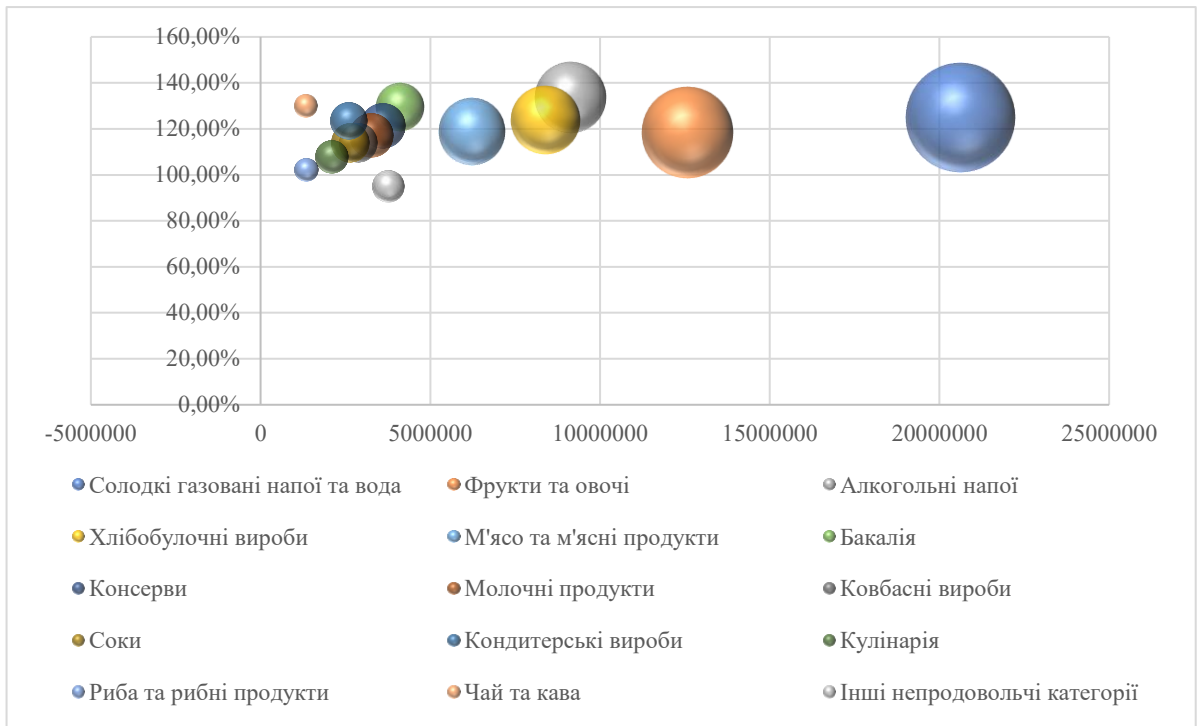


Рисунок 2.8 - Матриця БКГ товарів ТОВ «Сільпо-Фуд

Джерело: таблиця 2.4

На графіку видно, що найпотужнішим продуктом є категорія солодких газованих напоїв та води, яка демонструє найвищий обсяг продажів при стабільно високому темпі зростання. Цей сегмент можна віднести до групи "зірок" - товарів з великим ринковим потенціалом і прибутковістю. До цієї ж групи входять також хлібобулочні вироби, молочна продукція, фрукти та овочі, а також м'ясо та м'ясні продукти — ці категорії мають значні обсяги продажу та зростають динамічно, утримуючи провідні позиції у структурі асортименту.

Категорії на кшталт бакалії, кондитерських виробів, чай та кава, соків, рибної продукції, консервів — мають відносно менші обсяги продажу, але темпи приросту свідчать про потенціал розвитку. Їх можна розглядати як «знаки питання», які потребують додаткових інвестицій для стимулювання зростання.

Алкогольні напої, попри невисокий темп приросту, мають достатньо велику частку на ринку, що дозволяє віднести їх до категорії «дійних корів» — вони приносять стабільний дохід і не потребують значних вкладень.

Окремі категорії, наприклад, інші непродовольчі товари, мають низькі показники як зростання, так і обсягів продажів. Їх можна віднести до категорії «собак» — напрямів, які не мають високого потенціалу і, ймовірно, потребують перегляду доцільності утримання в асортименті.

Загалом, структура асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє збалансоване поєднання товарів із високим потенціалом зростання та стабільно прибуткових категорій, що дозволяє мережі підтримувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін ринкових умов.

Висновки до розділу 2

В другому розділі було зроблено аналіз діяльності асортиментної політики ТОВ «Сільпо-Фуд».

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із провідних ритейлерів України, що функціонує через мережу супермаркетів під брендом «Сільпо». Компанія є частиною корпорації Fozzy Group, одного з найбільших торгово-промислових холдингів в Україні. Супермаркети «Сільпо» пропонують широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів, які відповідають сучасним вимогам якості, безпеки та обслуговування. Фінансовий аналіз показує, що 2022 рік став важким для компанії, проте в 2023 році було помітно ознаки стабілізації та часткового відновлення фінансової та виробничої діяльності.

До основних постачальників продовольчих товарів належать національні агропромислові підприємства, які забезпечують мережу м'ясом, молочною продукцією, хлібобулочними виробами, овочами та фруктами. Окрема увага приділяється підтримці місцевих фермерських господарств, продукція яких потрапляє на полиці магазинів завдяки програмам підтримки вітчизняних виробників. У сегменті непродовольчих товарів «Сільпо» працює з великими імпортерами побутової хімії, товарів для дому, косметики та текстилю. Постачальники цієї категорії проходять ретельний відбір, з урахуванням стандартів якості, екологічності та безпеки.

Основну частину асортименту складають харчові продукти: свіжі овочі та фрукти, м'ясо, риба, молочні продукти, хлібобулочні вироби, бакалія, заморожені напівфабрикати, а також товари власного виробництва. Особлива увага приділяється імпортованим товарам, представленим продукцією європейських, американських та азійських брендів, що дозволяє задовольняти попит на ексклюзивні позиції. Асортимент непродовольчих товарів включає побутову хімію, засоби гігієни, товари для дому, дитячі товари, зоотовари та сезонні продукти. Завдяки великому вибору та зручному зонуванню торгових площ покупці можуть здійснити комплексні покупки в одному візиті.

Розділ 3 Шляхи вдосконалення управління продукцією підприємства торгівлі (на прикладі торгової мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»)

3.1 Проблеми при управлінні продукцією ТОВ «Сільпо-Фуд»

У процесі дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» виявлено низку проблем, пов'язаних з управлінням товарним асортиментом. Однією з ключових є надмірна широта асортименту, що призводить до утруднення в логістиці, перевантаження складських приміщень та збільшення витрат на зберігання. Часто в торгових точках можна спостерігати дублювання товарів із подібними характеристиками, що не лише ускладнює вибір для споживачів, але й знижує ефективність товарообігу. Окрім цього, відсутність чіткого механізму контролю за ротацією продукції призводить до накопичення неходових позицій та збільшення обсягів списань простроченого товару.

Ще однією проблемою є недостатня адаптація асортименту до регіональних особливостей попиту. У різних містах і навіть районах споживчі переваги суттєво відрізняються, однак ТОВ «Сільпо-Фуд» переважно використовує уніфікований підхід до формування асортименту, що не завжди відповідає реальним потребам локальних клієнтів. Також спостерігається недостатній рівень застосування маркетингової аналітики - компанія не повною мірою використовує інструменти Big Data для прогнозування попиту, аналізу поведінки споживачів і формування ефективних пропозицій. Усе це знижує рівень задоволеності клієнтів, обмежує обсяги продажів і створює загрозу втрати частки ринку в умовах зростаючої конкуренції.

Більш детально основні проблеми управління товарним асортиментом наведена в табл. 3.1.

Характеристика проблем управління товарним асортиментом ТОВ
«Сільпо-Фуд»

Проблема	Опис проблеми	Наслідки
Надмірна широта асортименту	Занадто велика кількість схожих товарів в асортименті	Ускладнена логістика, перевантаження складів, підвищені витрати на зберігання
Дублювання товарних позицій	Наявність кількох аналогічних товарів із незначною відмінністю	Ускладнення вибору для клієнтів, зниження оборотності товару
Відсутність контролю за ротацією товарів	Товари не оновлюються вчасно, залишаються неходові позиції	Зростання списань прострочених товарів, фінансові втрати
Недостатня адаптація до регіонального попиту	Асортимент не враховує специфіку попиту в окремих регіонах	Невдоволення споживачів, зниження продажів
Уніфікований підхід до формування асортименту	Однакова структура асортименту для всіх магазинів	Неефективне задоволення локальних потреб
Недостатнє використання маркетингової аналітики	Відсутність аналізу попиту, переваг та поведінки клієнтів	Неможливість оперативно реагувати на зміни ринку, втрата конкурентних переваг

Джерело: зроблено автором

Таблиця 3.1 слугує основою для глибокого аналізу поточних проблем у системі управління товарним асортиментом компанії ТОВ «Сільпо-Фуд».

Однією з основних проблем є надмірна широта асортименту, адже у прагненні задовольнити якомога більшу кількість споживачів, ТОВ «Сільпо-Фуд» наповнює полиці великою кількістю схожих товарів, які конкурують між собою. Такий підхід не тільки створює плутанину для покупців, але й ускладнює процес логістики та обліку. Надлишок продукції призводить до перевантаження складів, зростання витрат на зберігання, а також ризикує зменшенням рентабельності, адже не всі товари реалізуються в повному обсязі.

Інша проблема - дублювання товарних позицій, адже часто в асортименті ТОВ «Сільпо-Фуд» можна знайти кілька товарів з ідентичними або дуже подібними характеристиками. Наприклад, однотипні види круп або напоїв від різних виробників, які не мають суттєвих відмінностей у якості чи ціні. Це ускладнює вибір для покупців і водночас знижує оборотність товару, бо покупці розсіюють попит між подібними продуктами, і жоден з них не досягає максимального рівня реалізації.

Ще однією критичною проблемою є відсутність чіткого контролю в ТОВ «Сільпо-Фуд» за ротацією товарів. У магазинах з великим асортиментом часто виникає ситуація, коли частина продукції не оновлюється вчасно, і на полицях залишаються неходові або застарілі позиції. Це призводить до зростання кількості списаних товарів, особливо серед продуктів з обмеженим терміном придатності. ТОВ «Сільпо-Фуд» несе прямі фінансові втрати, що знижує загальну ефективність його діяльності.

Також слід звернути увагу на проблему недостатньої адаптації асортименту до регіонального попиту. Незважаючи на те, що в різних регіонах України споживачі можуть мати суттєво різні гастрономічні вподобання, «Сільпо-Фуд» часто використовує стандартизований підхід. Асортимент не враховує місцеву специфіку - наприклад, у західних регіонах користуються попитом певні традиційні продукти, які можуть бути незатребуваними в центрі або на півдні. Як результат, товари погано продаються, що впливає на фінансові показники магазинів у відповідних регіонах.

Ще одна поширена помилка - уніфікований підхід до формування асортименту. У багатьох випадках усі магазини мережі мають однакову товарну структуру незалежно від розміру, розташування чи клієнтської аудиторії. Це призводить до того, що частина асортименту може бути зайвою в одних точках і недостатньою в інших. Такий підхід не дозволяє задовольнити індивідуальні потреби споживачів кожного конкретного магазину, знижує рівень задоволеності клієнтів і зменшує їхню лояльність.

Нарешті, варто відзначити недостатнє використання маркетингової аналітики, адже незважаючи на сучасні інструменти збору та обробки даних, підприємство не завжди аналізує поведінку споживачів, динаміку продажів або зміни в попиті. Відсутність системної аналітики унеможлиблює своєчасне оновлення асортименту, тестування нових позицій, адаптацію до сезонних змін чи реакцію на дії конкурентів. Як наслідок, підприємство втрачає частку ринку, не встигаючи за потребами споживачів.

Наступним пропонується сформуванати стратегію управління асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах військового стану, яка базується на чотирьох основних напрямках, що більш детально наведені на рис. 3.1.

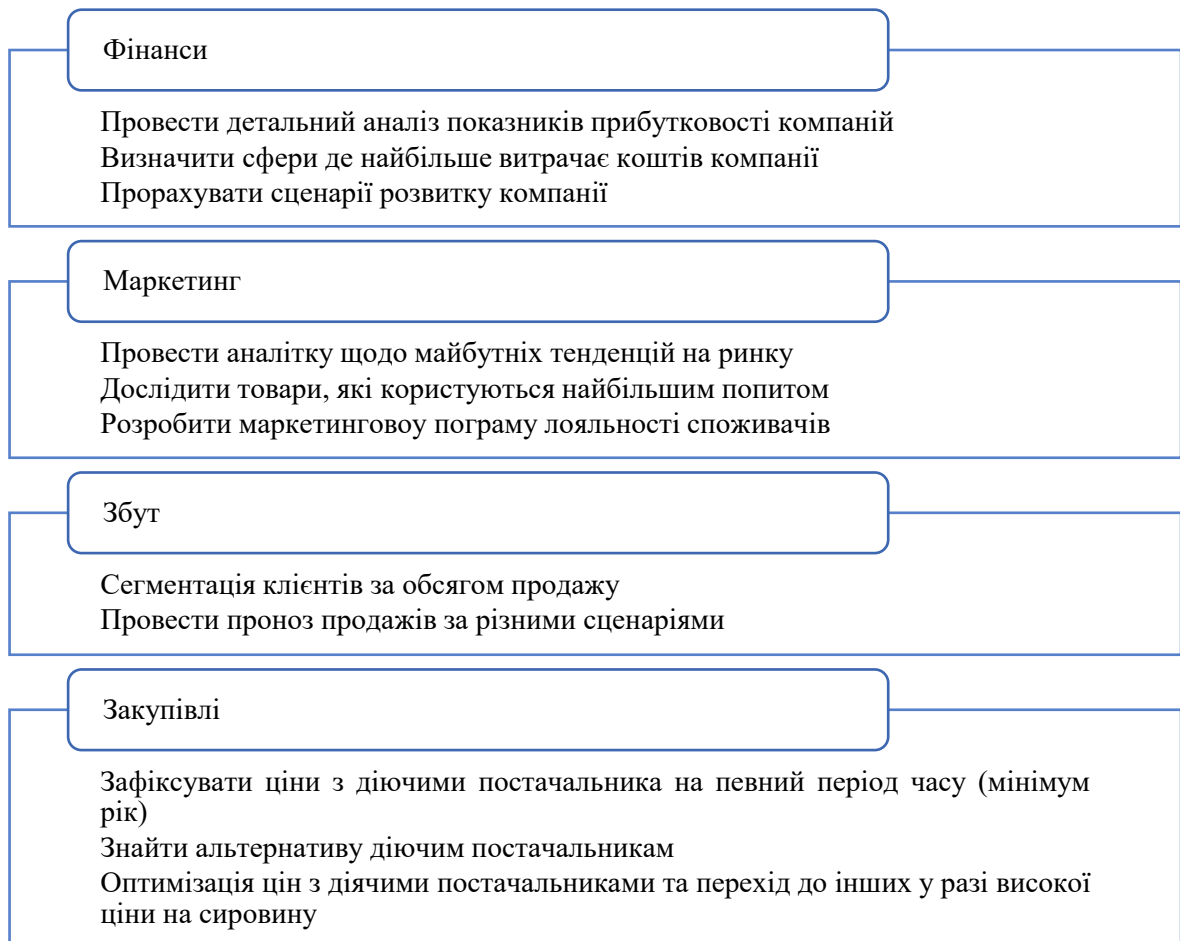


Рисунок 3.1 – Стратегія управління асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах військового стану

Джерело: розроблено автором

Стратегія управління асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах військового стану передбачає комплексний підхід до оптимізації діяльності підприємства через чітке планування та адаптацію ключових функціональних підрозділів.

Перш за все, у фінансовому аспекті необхідно провести детальний аналіз показників прибутковості компанії, щоб визначити найбільш рентабельні напрями діяльності та ті, що потребують коригування. Також важливо виявити сфери, у яких компанія зазнає найбільших витрат, з метою їх оптимізації. На основі зібраних даних варто здійснити моделювання різних сценаріїв розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд», що дозволить оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації в умовах нестабільності.

У сфері маркетингу доцільно провести аналітику майбутніх тенденцій на ринку, з урахуванням змін у споживчій поведінці, зумовлених військовим станом. Потрібно також ідентифікувати товари, які користуються найбільшим попитом, щоб адаптувати асортимент під потреби покупців. Важливим напрямом стане розробка ефективної маркетингової програми лояльності, яка дозволить зберегти постійних клієнтів та залучити нових навіть у складних умовах.

Щодо збуту, важливо провести сегментацію клієнтів за обсягом продажу, що допоможе визначити ключових покупців та сформувавши для них індивідуальні пропозиції. Крім того, потрібно розробити прогноз продажів із врахуванням різних сценаріїв розвитку подій, що дозволить забезпечити більш гнучке управління запасами та зменшити ризики перенакопичення або дефіциту продукції. У частині закупівель доцільно зафіксувати ціни з діючими постачальниками на тривалий період (мінімум рік), щоб забезпечити стабільність витрат і знизити ризики коливань цін. Водночас слід активно шукати альтернативні джерела постачання, що створить додаткову конкуренцію між постачальниками та дозволить обирати найвигідніші умови. Також необхідно оптимізувати ціни через перемовини з поточними партнерами та бути готовими до оперативного переходу до нових постачальників у разі суттєвого зростання вартості сировини.

Загалом, така стратегія дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, зберегти ефективність діяльності та підтримати конкурентоспроможність в умовах воєнного стану.

Загалом, ефективне управління товарним асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує системного підходу, глибокого аналізу, гнучкої адаптації до ринкових умов і активного використання цифрових технологій для моніторингу попиту.

3.2 Впровадження нових інформаційних систем для якісного управління асортиментним портфелем ТОВ «Сільпо-Фуд»

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін споживчих уподобань ефективне управління товарним асортиментом є одним із ключових чинників успіху торговельних підприємств. Особливо це актуально для великих мереж, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», де правильне формування та оптимізація асортиментного портфеля безпосередньо впливає на прибутковість, лояльність клієнтів і здатність оперативно реагувати на зміни попиту. Одним із перспективних інструментів підвищення ефективності цього процесу є впровадження новітніх інформаційних систем, зокрема на основі штучного інтелекту (ШІ).

Використання технологій штучного інтелекту у сфері управління асортиментом дозволяє автоматизувати аналіз великих обсягів даних про продажі, споживчу поведінку, сезонність, регіональні особливості та ринкові тенденції. Це створює підґрунтя для формування оптимального асортиментного ряду, який максимально відповідає очікуванням споживачів і мінімізує ризики залишків. Впровадження таких систем в ТОВ «Сільпо-Фуд» сприятиме не лише покращенню точності прогнозування попиту, але й забезпечить більш ефективне управління запасами, що, у свою чергу, позитивно вплине на фінансові результати підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

На початковому етапі доцільно здійснити узагальнене дослідження

динаміки розвитку штучного інтелекту в Україні. Активне зростання цієї сфери розпочалося на початку 2021 року. Попри вплив воєнних подій, темпи розвитку дещо сповільнилися, але не зупинилися повністю, що свідчить про значний потенціал України у цій галузі (див. рис. 3.2).

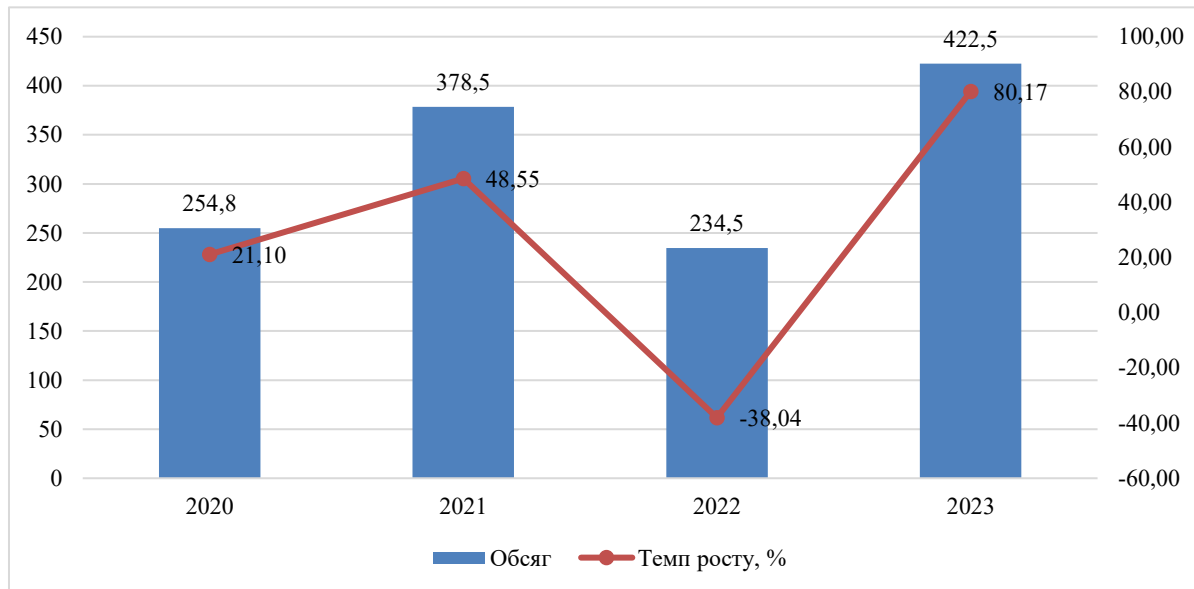


Рисунок 3.2 - Динаміка розвитку ринку ШІ в Україні за період 2020-2023 рр, млн. дол. США

Джерело: [23]

Аналізуючи динаміку розвитку технологій штучного інтелекту, можна відзначити їхню нестабільну, але загалом позитивну тенденцію до зростання. Зокрема, у 2021 році ринок ШІ продемонстрував вражаючий приріст на рівні 48,55%, що свідчило про активізацію інтересу інвесторів, бізнесу та наукової спільноти до новітніх рішень у сфері цифрових технологій. Однак у 2022 році спостерігалось тимчасове уповільнення темпів розвитку - спад на 38,04%, що, ймовірно, було зумовлено як глобальними економічними викликами, так і переформатуванням інноваційних стратегій підприємств у період невизначеності.

Втім, уже в 2023 році ситуація докорінно змінилася - ринок штучного інтелекту не просто відновився, а зріс на рекордні 80,17%, підтверджуючи свою високу адаптивність і перспективність. Такий динамічний розвиток став

особливо помітним у сфері стартапів, де ШІ дедалі частіше виступає ключовим елементом бізнес-моделі. В Україні також спостерігається зростання кількості інноваційних проєктів, що впроваджують штучний інтелект для вирішення практичних завдань у сферах торгівлі, фінансів, логістики та охорони здоров'я. Це не лише свідчить про активне впровадження технологій нового покоління, але й про зміцнення позицій України як перспективного гравця на світовій арені цифрових інновацій.

У сфері управління товарним асортиментом впровадження технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для оптимізації процесів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. За допомогою ШІ ТОВ «Сільпо-Фуд», може суттєво покращити аналіз структури асортименту, виявити нерентабельні товарні позиції та вчасно реагувати на зміни попиту. Системи штучного інтелекту здатні обробляти великі обсяги даних про продажі, споживчі вподобання, сезонність і конкурентне середовище, що дозволяє точно прогнозувати потреби ринку та адаптувати асортимент відповідно до реального попиту.

Крім того, застосування ШІ сприяє підвищенню гнучкості в управлінні товарними запасами, зменшенню надлишків продукції та втрат від прострочення або псування товару. Інтелектуальні алгоритми дозволяють автоматизувати процеси формування замовлень, оновлення позицій на полицях та навіть персоналізувати асортимент відповідно до особливостей окремих магазинів або клієнтських сегментів. Таке цілеспрямоване управління не лише підвищує ефективність асортиментної політики, а й сприяє зростанню задоволеності споживачів і зміцненню конкурентних переваг підприємства. Переваги впровадження ШІ в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» щодо управління товарним асортиментом відображені на рисунку 3.3.

Інтеграція технологій штучного інтелекту в управління товарним асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» відкриває широкі можливості для вдосконалення бізнес-процесів та підвищення ефективності. Насамперед, автоматизація рутинних, повторюваних завдань дозволяє значно зекономити час і людські ресурси, які раніше були задіяні в управлінні мережею. Завдяки цьому

персонал має змогу зосередитися на стратегічних напрямках розвитку компанії, таких як формування асортиментної політики, аналіз ринку та створення нових форматів обслуговування.

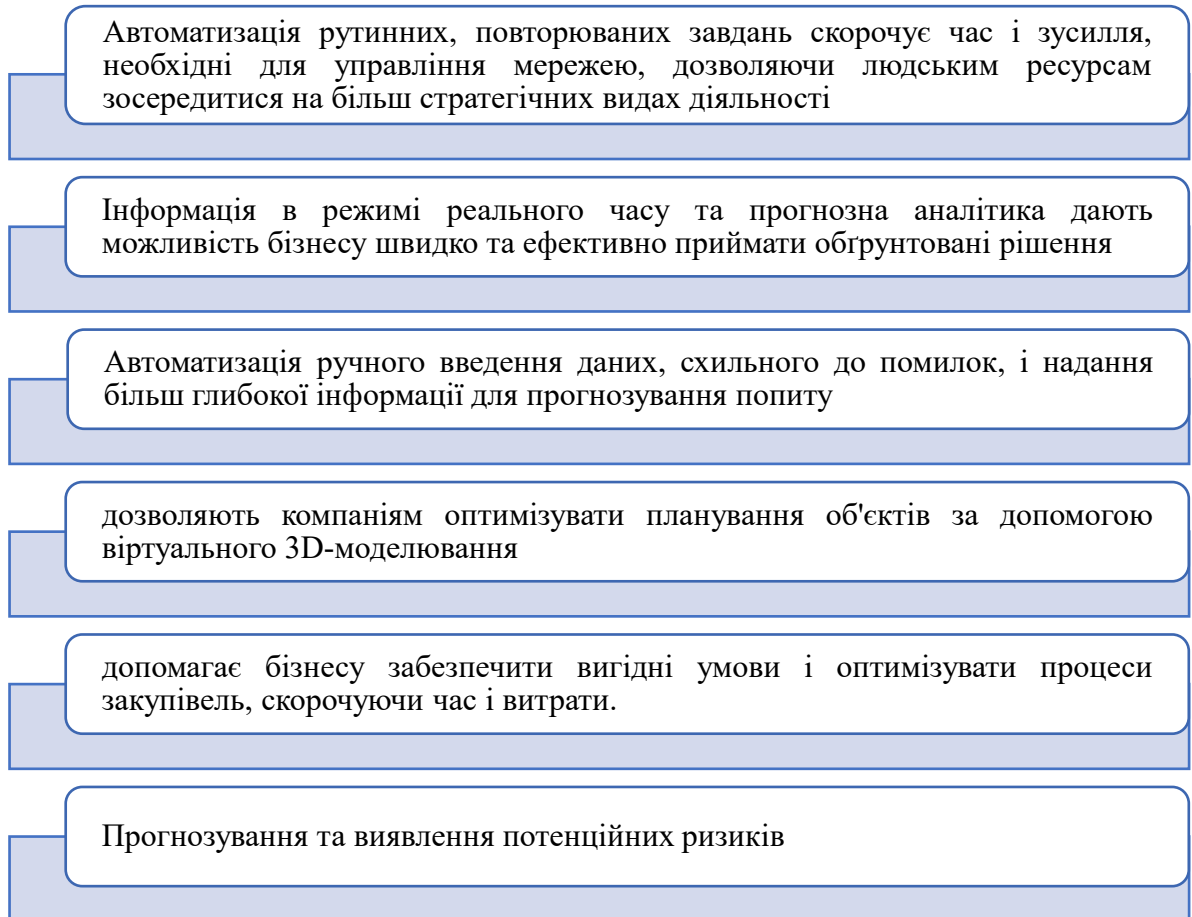


Рисунок 3.3 - Переваги інтеграції технологій штучного інтелекту в управління товарним асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: зроблено автором

Важливою перевагою є доступ до інформації в режимі реального часу та використання прогнозної аналітики, що надає змогу оперативно ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Компанія може швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів, коливання попиту та зміни ринкових умов, коригуючи асортимент продукції відповідно до актуальних потреб.

Штучний інтелект також сприяє автоматизації введення даних, що традиційно є джерелом помилок через людський фактор. Системи на базі ШІ забезпечують більш точний і глибокий аналіз інформації, що дозволяє точніше

прогнозувати попит на різні товарні групи, зменшуючи ризики надлишкових або дефіцитних запасів.

Додаткову цінність приносить можливість віртуального 3D-моделювання, що дає змогу оптимізувати просторове планування об'єктів, зокрема торгових площ, складів та логістичних вузлів. Це сприяє раціональному використанню ресурсів і підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Завдяки алгоритмам ШІ підприємство має змогу ефективніше організовувати закупівельні процеси, забезпечуючи вигідні умови співпраці з постачальниками. Це дозволяє скоротити витрати на закупівлю товарів, зменшити час на логістику та підвищити загальну рентабельність.

Нарешті, технології штучного інтелекту активно використовуються для прогнозування та ідентифікації потенційних ризиків. Це включає як внутрішні операційні ризики, так і зовнішні - пов'язані з ринком, постачальниками або змінами регуляторного середовища. Завдяки цьому керівництво компанії може завчасно вживати запобіжних заходів і мінімізувати можливі негативні наслідки.

Таким чином, впровадження ШІ в управління товарним асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише підвищує ефективність роботи підприємства, а й забезпечує його гнучкість, адаптивність та довгострокову конкурентоспроможність.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» впровадження технологій штучного інтелекту відкриває новий рівень управління товарним асортиментом, зокрема в частині аналітики продажів, логістики та оптимізації операційної діяльності. Однією з ключових функцій ШІ в контексті цього підприємства є відстеження поточних тенденцій споживчого попиту та формування прогнозів на основі аналізу історичних даних, сезонності, поведінки покупців та зовнішніх факторів. Завдяки цьому компанія зможе уникнути надлишкових запасів або дефіциту товарів, особливо у категоріях з високим рівнем змінюваності попиту, як-от продукти харчування, одяг, побутова хімія чи електроніка.

ШІ також стане ефективним інструментом в управлінні закупівлями. Застосування інтелектуальних систем дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» формувати більш точні замовлення, враховуючи не лише поточні потреби, а й перспективні

зміни на ринку. Участь ІІІ в підготовці аналітики для переговорів з постачальниками дозволить укладати вигідніші контракти, оптимізувати умови доставки, скоротити витрати та підвищити стабільність ланцюгів постачання.

Особливу цінність ІІІ має в управлінні товарами, що швидко псуються. Наприклад, продукти харчування, як-от молочні вироби, м'ясо, риба, фрукти та овочі, потребують чіткого дотримання умов зберігання та оперативного розподілу. ІІІ здатен в режимі реального часу відслідковувати зміни температури, вологості, а також оптимізувати маршрути доставки, мінімізуючи ризики псування. Завдяки прогнозуванню попиту на ці категорії, компанія зможе забезпечити стабільне поповнення запасів і зменшити обсяг втрат від непроданого товару.

У контексті функціонування онлайн-магазину «Сільпо» штучний інтелект відіграє не менш важливу роль. Він дозволяє автоматизувати складські процеси, включаючи розподіл товарів, їхнє пакування та відвантаження, що значно пришвидшує виконання замовлень. Інтелектуальні алгоритми сприяють мінімізації людських помилок у комплектації, що підвищує рівень задоволеності клієнтів та зміцнює довіру до бренду. Крім того, система може адаптувати логістику під індивідуальні сценарії попиту, підвищуючи гнучкість компанії в умовах змінного ринку.

У підсумку, впровадження ІІІ в ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише покращує ефективність управління товарним асортиментом, але й формує конкурентну перевагу на ринку роздрібної торгівлі, забезпечуючи швидку адаптацію до потреб споживачів, зменшення витрат і стабільне зростання бізнесу.

Для удосконалення управління товарним асортиментом у ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільним є впровадження сучасної цифрової платформи AI 360, яка базується на використанні штучного інтелекту та аналізу зображень. Ця система дозволяє в режимі реального часу здійснювати моніторинг торговельних полиць, що забезпечує своєчасне виявлення відсутніх товарів, коригування ціноутворення та ефективне управління простором на полицях. Завдяки вбудованим алгоритмам, AI 360 не лише фіксує актуальний стан викладки, але й

пропонує оптимальні рішення для заповнення полиць, враховуючи особливості попиту, сезонність та прибутковість товарів.

Особливої уваги заслуговує потенціал цієї технології в контексті управління товарним асортиментом. Система дозволяє аналізувати наявні товари, виявляти товарні позиції, що не приносять прибутку або займають цінний полицний простір, та своєчасно замінювати їх більш перспективними одиницями. Такий підхід підвищує оборотність асортименту й мінімізує ризики утворення надлишкових запасів або втрати продажів через нестачу популярних товарів.

AI 360 також виконує функцію інтелектуального аудиту: платформа сканує зображення торгових зон і автоматично генерує аналітичні звіти щодо відповідності викладки стандартам, наявності цінників, правильності розміщення та відхилень від планограми. Це суттєво знижує навантаження на персонал і забезпечує швидке реагування на будь-які зміни в торговому залі, що критично важливо для підтримання високого рівня обслуговування та комерційної ефективності.

Щодо вартості впровадження, було з'ясовано, що платформа AI 360 має широкий діапазон цін - від 4,5 до 300 тисяч доларів США залежно від функціоналу. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» оптимальним варіантом виявилася версія за 4,9 тис. доларів, що на грудень 2024 року дорівнює приблизно 204,33 тис. грн. До цієї суми додається 10% на впровадження та ще 5% щорічної вартості на технічну підтримку. Така інвестиція є виправданою, враховуючи ті переваги, які надає платформа для стратегічного управління товарним асортиментом і загальної оптимізації роздрібною діяльністю.

Впровадження AI 360 дозволить «Сільпо-Фуд» не лише забезпечити постійну доступність потрібних товарів для покупців, але й зробити асортимент більш керованим і гнучким. Це, в свою чергу, підвищить рівень задоволеності клієнтів, збільшить обсяги продажу та забезпечить конкурентні переваги в умовах динамічного роздрібного ринку (рис. 3.4).

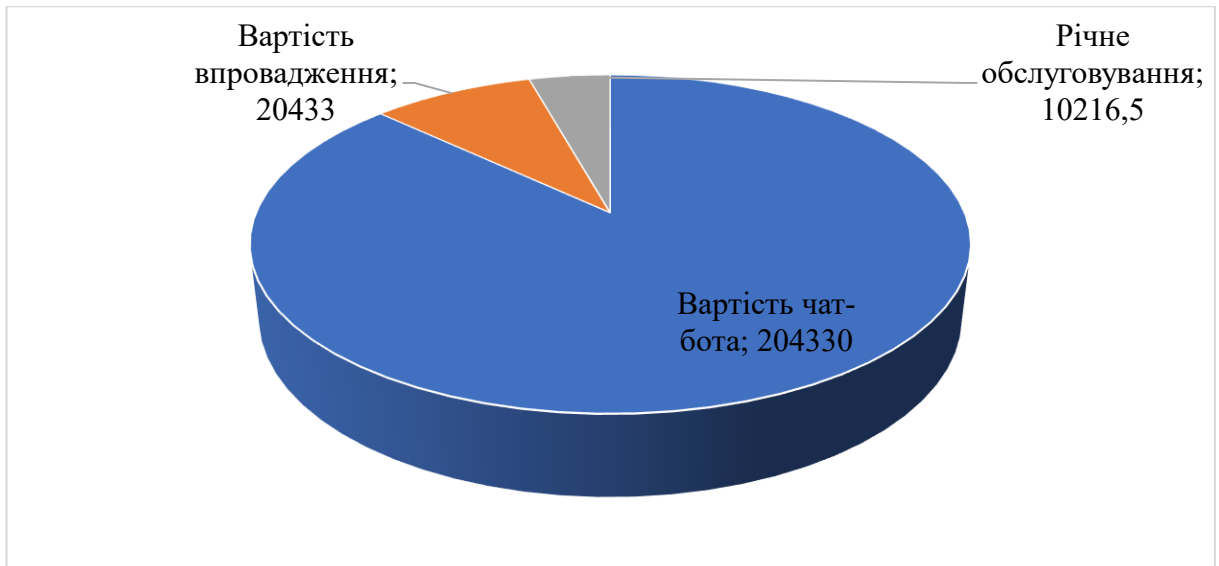


Рисунок 3.4 – Структура вартості AI 360 ТОВ «Сільпо-Фуд», грн

Джерело: [24]

Таким чином, з урахуванням вартості самої платформи, витрат на її впровадження та щорічну підтримку, загальні інвестиції у використання системи AI 360 для ТОВ «Сільпо-Фуд» складатимуть орієнтовно 240 тисяч гривень. Ця сума охоплює не лише придбання базової версії програмного забезпечення, а й необхідні витрати на налаштування та технічне обслуговування, що є критично важливими для безперервного функціонування платформи в умовах інтенсивної роздрібно-ї діяльності.

В контексті управління товарним асортиментом така інвестиція виглядає цілком виправданою. Впровадження AI 360 дозволить компанії значно підвищити ефективність контролю за наявністю товарів, оперативно реагувати на зміни в попиті, зменшити кількість втрачених продажів та оптимізувати використання торговельного простору. В результаті це не тільки сприятиме покращенню клієнтського досвіду, а й забезпечить стабільне зростання доходів завдяки точнішому формуванню асортименту й раціональному управлінню ресурсами.

З огляду на результати впровадження платформи AI 360, доцільно продемонструвати її практичний вплив на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд». Аналіз показав, що застосування цієї системи позитивно позначилося на внутрішніх бізнес-процесах компанії, зокрема, на покращенні комунікації між

співробітниками, підвищенні їхньої продуктивності та загальній ефективності роботи магазинів.

Платформа AI 360 сприяла чіткішій координації дій персоналу, спростила процеси контролю викладки та наявності товарів, що, своєю чергою, дозволило зосередитися на обслуговуванні клієнтів і підвищенні якості сервісу. Як наслідок, зросла виручка, адже магазини змогли швидше реагувати на попит, зменшити втрати від відсутніх товарів на полицях і краще управляти асортиментом.

Таким чином, впровадження AI 360 виявилось не лише технологічним оновленням, а й інструментом, який дозволив досягти реального фінансового результату. Очікувану економію та зростання доходів, отримані завдяки цій платформі, відображено на відповідному графіку (рис. 3.5), що підкреслює доцільність та ефективність її використання в мережі магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд».

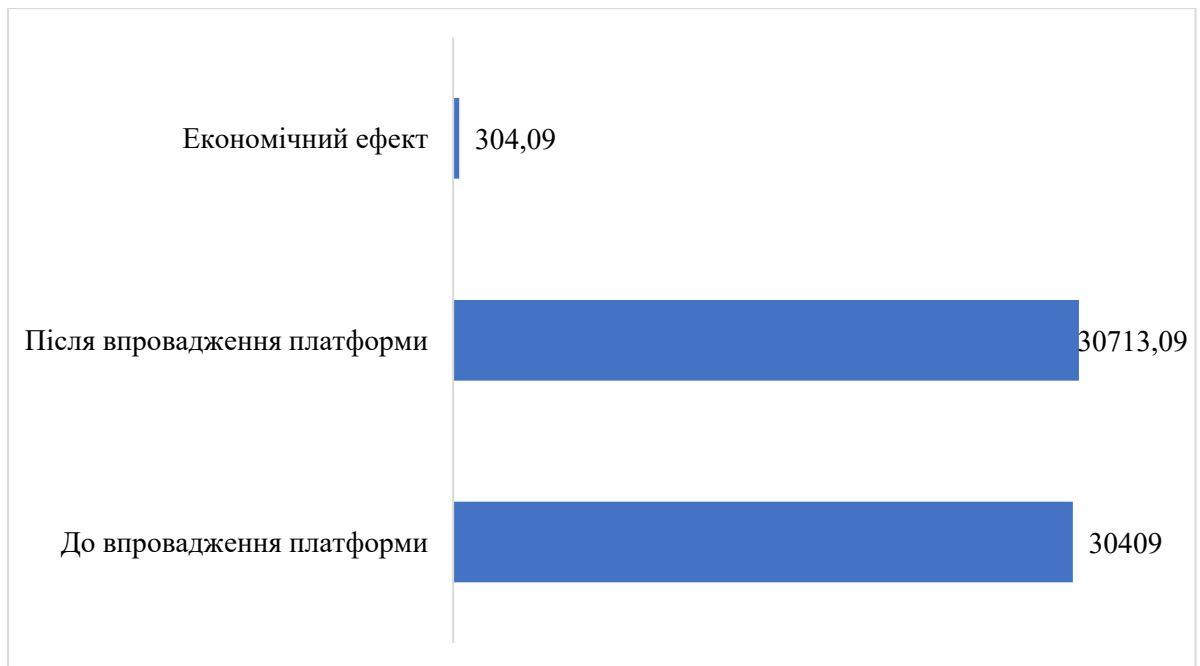


Рисунок 3.5 – Економічний ефект від впровадження AI360 в управління товарним асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» грн

Джерело: зроблено автором

У результаті впровадження платформи AI 360 в операційну діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» було зафіксовано зростання загальної продуктивності працівників

на 1%. Це покращення стало можливим завдяки поглибленню внутрішньої комунікації між відділами, що сприяло кращій координації процесів постачання та управління товарним асортиментом. Зокрема, зменшилася кількість неякісних або прострочених товарів на полицях, а також було знижено кількість затримок у доставці продукції до торгових точок.

Таке вдосконалення логістичних і внутрішніх процесів безпосередньо вплинуло на якість обслуговування клієнтів і дозволило оперативніше реагувати на потреби споживачів. У підсумку це позначилося на загальних фінансових результатах компанії, адже ефективніше управління товарними запасами й своєчасне поповнення асортименту дозволили уникнути втрат від відсутності популярних товарів у продажу.

За підрахунками, отримана економія від впровадження платформи AI 360 склала 304 090 гривень, що є наочним свідченням фінансової доцільності інвестицій у цифрові технології та підтверджує важливість модернізації процесів управління товарним асортиментом у сучасному роздрібному бізнесі.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі досліджено вдосконалення управління асортиментною структурою товарообігу ТОВ «Сільпо-Фуд».

У ході аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» було виявлено ряд проблем, що ускладнюють ефективне управління товарним асортиментом. Однією з основних виявилася надмірна широта асортиментної матриці, що створює труднощі у логістиці, перевантажує складські приміщення та спричиняє зростання витрат на зберігання продукції. Часто на полицях магазинів зустрічається дублювання товарів із подібними властивостями, що не тільки дезорієнтує покупців, а й негативно впливає на швидкість обігу товарів.

Крім того, виявлена відсутність системного підходу до контролю ротації продукції. Це призводить до накопичення неактуальних або малопопулярних позицій, що, своєю чергою, збільшує обсяг списань через прострочення терміну придатності. Усе це свідчить про необхідність перегляду підходів до управління

асортиментом, які мають ґрунтуватися на точному аналізі споживчого попиту, регулярному оновленні даних та врахуванні реальної ефективності кожної товарної позиції.

Для вирішення зазначених проблем ТОВ «Сільпо-Фуд» варто зосередитись на інтеграції інноваційних цифрових рішень, зокрема – на впровадженні технологій штучного інтелекту. Автоматизація рутинних процесів у сфері управління асортиментом дозволяє звільнити значні ресурси та сконцентрувати зусилля персоналу на стратегічних завданнях: оптимізації товарного портфеля, покращенні клієнтського досвіду та адаптації до змін ринку. Завдяки використанню платформи AI 360 компанія отримала конкретну економічну вигоду – економія склала 304 090 гривень, що підтверджує доцільність цифрових інвестицій.

Таким чином, перехід до сучасних цифрових підходів в управлінні товарним асортиментом відкриває для ТОВ «Сільпо-Фуд» нові можливості щодо оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності роботи з товарними залишками та забезпечення стабільного зростання в умовах високої конкуренції.

Висновки

При написанні кваліфікаційної роботи було досліджено управління товарним асортиментом підприємства на засадах маркетингу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто ключові теоретичні аспекти, що стосуються управління товарним асортиментом на підприємстві. В умовах сучасного ринку формування асортиментної політики має ґрунтуватися на маркетингових принципах і бути орієнтованим на максимальне задоволення споживчих потреб при оптимізації витрат. Це вимагає системного підходу до розробки методології управління товарною політикою, яка реалізується шляхом впровадження стратегій, адаптованих до особливостей діяльності підприємства. Важливим є врахування широкого спектра чинників, що впливають на формування асортименту, з акцентом на ті, що мають найбільший вплив на ефективність господарювання. Практика доводить, що комплексний підхід до управління асортиментом дає змогу мінімізувати ризики, забезпечити стабільність на ринку й посилити конкурентні переваги.

У другому розділі було здійснено аналіз асортиментної політики ТОВ «Сільпо-Фуд», одного з провідних представників ринку роздрібної торгівлі в Україні. Компанія функціонує через мережу супермаркетів під брендом «Сільпо» та входить до складу холдингу Fozzy Group. В асортименті представлено як продовольчі, так і непродовольчі товари, що відповідають сучасним стандартам якості й безпеки. З фінансової точки зору, компанія зазнала труднощів у 2022 році, однак у 2023-му спостерігалися ознаки поступової стабілізації.

У складі постачальників «Сільпо» значну частку займають українські агропідприємства, а також місцеві фермери, продукція яких потрапляє на полиці завдяки програмам підтримки. У непродовольчому сегменті компанія співпрацює з відомими імпортерами. Основу асортименту складають харчові продукти, серед яких особлива увага приділяється товарам власного виробництва та імпортованим позиціям, що формують унікальну торгову пропозицію. Завдяки зручній логістиці, широкому вибору та продуманому

зонуванню магазинів, покупці мають змогу здійснювати комплексні покупки, що підвищує їх задоволеність.

У третьому розділі були визначені напрямки підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Зокрема, для оптимізації управління товарним асортиментом пропонується впровадження інструментів штучного інтелекту. Ці рішення дозволяють прогнозувати попит, уникати дефіциту чи затоварення, забезпечити ефективне управління логістикою та зменшити обсяг списань, особливо у категоріях швидкопсувних товарів. Завдяки ШІ ТОВ «Сільпо-Фуд» може ефективніше управляти закупівлями, формувати гнучкий асортимент і підвищувати адаптивність до змін ринкової кон'юнктури.

Додатковим результатом стратегічних змін стало впровадження чотириденного робочого тижня, що позитивно позначилось на продуктивності персоналу та загальному настрої працівників. Це, у свою чергу, сприяло покращенню фінансових показників компанії, дозволивши досягти економічного ефекту у розмірі 1,15 млн грн - у кілька разів більше, ніж витрати на реалізацію цієї стратегії.

Загалом, впровадження сучасної моделі управління товарним асортиментом із використанням інноваційних технологій та стратегічних підходів забезпечує ТОВ «Сільпо-Фуд» конкурентні переваги, зміцнює позиції на ринку та створює фундамент для сталого розвитку в умовах динамічного споживчого середовища.

Список використаних джерел

1. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. - Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. - 347 с.
2. Терент'єва Н. В., Малтиз В. В., Іванов С. М., Іванов М.М., Корінев В. Л., Терентєва Н. В., Малтиз В. В., Іванов С. М. Сучасні технології маркетингового менеджменту монографія / за ред. д-ра. екон. наук, проф. М.М. Іванова. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 184 с.
3. Окландер М.А., Кірнослова М.В. Маркетингова асортиментна політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 246 с
4. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с. 38.
5. Попова Н. В. Маркетингові комунікації : підручник. Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха ; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.
6. Маркетинг: навч. посіб. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин. за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с
7. Робота із соціальними мережами. Посібник з питань використання соціальних мереж, розроблений Департаментом преси і публічної інформації Консультативної місії ЄС в Україні. Київ : EUAM Ukraine, 2020. 47 с.
8. Гавриленко Т. В., Шульга С. А. Психологічний аспект поведінки споживача при формуванні стратегії позиціонування продукту // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». - 2023. - №4. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8823> (дата звернення 31.03.2025)
9. Годін С. This is Marketing. You Can't Be Seen Until You Learn To See / Сет Годін., 2019. – 288 с.
10. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 2(8). С. 94–100

11. Хорошун В.В., Качуровський Д.В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 144–148.

12. Біляк, Т. О. (2024). Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(107), 10–16. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-10-16](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-10-16) (дата звернення 01.04.2025)

13. Василюха Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент асортиментної політики торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 960–965.

14. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траєкторія науки. Міжнародний електронний науковий журнал*. 2017. № 7 (12), URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/199-669-1-PB.pdf>. (дата звернення 01.04.2025)

15. Максютенко І.Є. Основні підходи щодо формування асортименту товарів 2022, URL: https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/08/tz_13-14_2710.pdf. (дата звернення 01.04.2025)

16. Чорна Т.М. Теоретичні основи товарознавства. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. – 598 с

17. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Щавелева Ю.С. Визначення взаємозв'язку між ціною та попитом на ринку екологічно-чистих продуктів. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 18–20 березня 2020 року. Львів : ЛНАУ, 2020. С. 121–124.

18. Шевченко В.М., Тараненко І.В., Яременко С.С., Мусаєв Р.А. Аналіз асортиментної політики торгового підприємства та напрями її вдосконалення. *Європейський вектор економічного розвитку*. – Університет імені Альфреда Нобеля: Дніпро. 2023. Вип. № 1 (34). – С. 119-132. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/11.pdf> (дата звернення 01.04.2025)

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

20. Орел А.М., Снігур В.М., Кравченко С.Ю. Тактичне планування та управління маркетингом ІТ-продуктів. Успіхи і досягнення у науці. № 1 (11),2025.С.1009-1019. <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/19214>

21. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». URL: <http://silpo-fud.emitents.net.ua/ua/> (дата звернення 07.04.2025)

22. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/04/30/608bebf3bc36.pdf> (дата звернення 07.04.2025)

23. Фінансові звіти компанії за 2021-2023 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2021 (дата звернення 07.04.2025)

24. DeepTech and AI Ecosystem in Ukraine (2024), URL <https://analytics.dkv.global/Ukraine/teaser.pdf> (дата звернення 21.04.2025)

25. Retail 360 <https://retailai360.com/> (дата звернення 21.04.2025)