МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Ігоря ПОПАДИНА

Науковий керівник:
доцент, кандидат педагогічних наук
Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____ 2024 р., протокол №____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

ПОПАДИН І. Управління асортиментною політикою торгівельного підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі здійснено теоретичне дослідження суті, змісту та методів управління асортиментної політики торгівельного підприємства. У другому розділі здійснено аналіз торговельної галузі та підприємства в умовах воєнного стану, проаналізовано господарську діяльність та систему управління асортиментною політикою товариства, запропоновано сучасні інструменти удосконалення управління асортиментною політикою товариства.

Ключові слова: торгівля, товари, асортимент, асортиментна політика, управління асортиментною політикою.

ABSTRACT

POPADYN I. Management of assortment policy of a trading company. – Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the essence, content and management methods of the assortment policy of the trading company was carried out. In the second section, the analysis of the trade industry and the enterprise in the conditions of martial law was carried out, the economic activity and the management system of the company's assortment policy were analyzed, and modern tools for improving the management of the company's assortment policy were proposed.

Keywords: trade, goods, assortment, assortment policy, management of assortment policy.

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА……. 6

1.1. Суть та зміст управління асортиментної політики торгівельного підприємства…….. 6

1.2. Методи управління асортиментною політикою торгівельного підприємства…… 12

Висновки до першого розділу…….. 15

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»…….. 17

2.1. Загальна характеристика торговельної галузі та підприємства в умовах воєнного стану…… 17

2.2. Аналіз господарської діяльності товариства 24

2.3. Аналіз системи управління асортиментною політикою товариства…… 32

2.4. Сучасні інструменти удосконалення управління асортиментною політикою товариства……. 38

Висновки до другого розділу……..…... 41

ВИСНОВКИ……. 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 44

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємницька діяльність є одним з найважливіших аспектів економічного потенціалу України, результати діяльності якої мають вплив на процвітання нашої держави. Проте уже понад два роки український бізнес зазнає значних негативних ризиків та загроз від воєнного стану, і тому підприємці змушені досить швидко реагувати на них. Сьогодні торгівельний бізнес веде активну боротьбу за залучення нових клієнтів та розширення можливостей на ринку. Проте основним бажанням бізнес-організацій є максимізувати прибутки, а це неможливо без високого рівня управління асортиментної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням щодо дослідження управління асортиментною політикою торгівельного підприємства займались І. Дейнега, О. Громова, І. Городняк, А. Мазараккі, К. Чекотун, проте у дослідників відсутній підхід щодо її трактування, тому це потребує додаткового визначення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління асортиментною політикою торгівельного підприємства та пошук шляхів її удосконалення.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- з'ясувати суть та зміст управління асортиментної політики торгівельного підприємства;

- охарактеризувати методи управління асортиментною політикою торгівельного підприємства;

- здійснити загальну характеристику торговельної галузі та підприємства в умовах воєнного стану;

- проаналізувати господарську діяльність товариства;

- охарактеризувати систему управління асортиментною політикою товариства;

- запропонувати сучасні інструменти удосконалення управління асортиментною політикою товариства.

Об'єктом дослідження є процес управління асортиментною політикою торгівельного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів управління асортиментною політикою торгівельного підприємства.

Методи дослідження. За допомогою абстрактно-логічного методу , порівняльного аналізу, системно-структурного методу здійснено аналіз теоретичного розділу. Аналіз системи управління торгівельного підприємства здійснювався за допомогою економіко-статистичного методу, SWOT-анклізу, АВС-аналізу.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 14 рисунків, 9 таблиць, 45 позицій використаної літератури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та зміст управління асортиментної політики торгівельного підприємства

На сьогоднішній день ринок торгівлі представлений великою кількістю суб'єктів господарювання, успішна діяльність яких залежить від здатності догодити реальному та потенційному споживачу. Чим більший асортимент товарів представлений буде представлений в діяльності бізнес-організації, тим більше будуть задоволені потреби споживачів.

Огляд наукової літератури стосовно визначень суті асортиментної політики показав відсутність серед науковців єдиного підходу до трактування змісту цього поняття, основні з яких розглянемо у таблиці 1.1 [34].

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «асортиментна політика»

Автор	Визначення
Асортиментна політика як система принципів і правил	
О. М. Азарян [34]	Асортиментна політика – наявність заздалегідь обміркованих принципів, завдяки яким забезпечувалась би послідовність рішень та заходів в сфері формування асортименту.
А. П. Ковальов, О. Г. Сорокіна [34]	Асортиментна політика – це певний комплекс правил і принципів, якими керується підприємство під час формування асортименту.
Асортиментна політика як процес формування асортименту	

Продовж. табл. 1.1

І. Н. Герчікова [34]	Асортиментна політика передбачає рішення проблеми вибору номенклатури продукції та її оптимізацію.
В. В. Зотов [34]	Асортиментна політика – процес формування оптимальної структури асортименту організацій різних форм власності та галузевої орієнтації.
О. Г. Минаєва [34]	Асортиментна політика – система заходів з визначення певного набору товарних груп, найбільш бажаних для успішної роботи на ринку, що забезпечують економічну ефективність фірми загалом.
Асортиментна політика як комплекс заходів з управління асортименту	
Л. Я. Баранова [34]	це економічна політика у сфері розвитку, удосконалення й оновлення асортименту.
М. Б. Павлова [34]	Асортиментна політика – це комплекс заходів, спрямованих на формування асортименту й управління ним.
Асортиментна політика як комплексна категорія	
А. В. Баєв [34]	Асортиментна політика – політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виробництва та реалізації товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури й динаміки цін.
Н. О. Власова [34]	Асортиментна політика – це курс дій із управління торговим асортиментом, що передбачає уточнення та конкретизацію стратегічної мети й поточних завдань; розробку та обґрунтування засобів, методів і форм діяльності з їх досягнення.

Джерело: складено автором за матеріалами [34]

В сучасному сьогоденні асортиментна політика займає дуже особливе значення в здійсненні підприємницької діяльності суб'єктами господарювання, адже клієнти ставлять до асортименту товару підвищені вимоги якості.

Основною метою управління асортиментом є забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку засобами формування та оптимізації структури випуску та формування асортименту продукції [14].

Основними цілями асортиментної політики є:

- збільшення обсягів реалізації товарів за рахунок оптимізації структури асортименту;

- підвищення економічної стійкості підприємства торгівлі за рахунок гарантованого отримання прибутку внаслідок удосконалення асортименту товарів;

- досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту;

- залучення нових споживачів та вихід но нові сегменти ринку;

- зниження витрат, пов'язаних зі структурою асортименту;

- збільшення оборотності товарних запасів;

- оптимальне завантаження товарної площини та розташування товарів на полицях магазинів [17].

Формування асортименту – це процес відбору для продажу в магазині різних груп товарів, їх видів та різновидів, диференційовані за всіма відмінними ознаками. Процес формування асортименту торгівельного підприємства має виходити з форми його товарної спеціалізації та розміру торгових площ, і бути спрямованим на задоволення попиту обслуговуваних покупців і забезпечення високої рентабельності своєї діяльності. Завдяки правильному формуванню асортименту на підприємстві споживач задовольняє попит, а також відбувається підвищення ефективності діяльності підприємства. Формування асортименту повинно відповідати стратегічним цілям підприємства та її асортиментній політиці [32].

Ефективність оптимізації асортименту залежить від того, наскільки вона регулярно проводиться. Асортимент та його структура повинна переглядатися раз на півроку, а якщо змінюється асортиментна політика, тоді негайно. Крім оптимізації існуючого асортименту на підприємстві необхідно оцінювати перспективи нової продукції та виведення її на ринок. Та вже на етапі планування та формування нового товару, варто враховувати, який вплив на підприємство вчинить його просування [14].

Управління асортиментом та чітке його планування будуть ефективними, у тому випадку, коли існуючі та ймовірні можливості підприємства будуть реалізовані таким чином, щоб відбулось задоволення потреб клієнтів на високому рівні та підприємство отримало максимальний прибуток.

Під час формування та управління асортиментною політикою підприємства необхідно дотримуватись певних принципів [32]:

- принцип довгострокової стратегічної орієнтації;
- принцип синергізму;
- принцип стратегічної гнучкості;
- розширення асортименту;
- стабілізація асортименту;
- оновлення асортименту;
- удосконалення асортименту;
- гармонізація асортименту;
- скорочення асортименту;
- націленість на певну категорію асортименту;
- спрямованість на фіксований рівень цін;
- спрямованість на широту та глибину споживчих товарів.

Саме дотримання вище перелічених принципів сприятиме торгівельному підприємству розуміння завдяки якій групі товарів можна буде отримати ще більший прибуток, адже користуватиметься попитом у клієнта.

Формуванню асортиментної політики передує аналіз альтернативних шляхів стратегічного і тактичного розвитку, що надасть змогу визначити сфери

стратегії і тактики, в яких підприємство буде діяти через асортимент з посиланням і орієнтацію на місію та концепцію [13].

Розробка та здійснення асортиментної політики підприємства потребує дотримання таких умов:

- чітке уявлення про стратегічні цілі діяльності підприємства;

- добре знання ринку та його вимог;

- уявлення про можливості підприємства та їх відповідність ринковим законам [13].

В сучасних умовах виділяють наступні складові асортиментної політики торгівельного підприємства [13]:

1) сегментація ринку та вибір цільових ринкових сегментів;

2) вивчення вимог споживачів до товарів, методів продажу, упаковки, сервісу та послуг;

3) визначення набору товарних груп, яким віддають перевагу споживачі та які забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства;

4) вибір найбільш ефективного методу формування асортименту з урахуванням сучасних принципів;

5) визначення оптимального співвідношення товарів, що знаходяться на різних стадіях своїх життєвих циклів;

6) розробка асортиментної моделі та стратегії реалізації товарів;

7) реалізація даних напрямків передбачає вирішення наступних найважливіших задач:

- задоволення попиту конкретних груп споживачів;

- гнучке реагування на вимоги ринку;

- забезпечення фінансової стійкості торгівельного підприємства.

Торгівельні підприємства повинні орієнтуватись на максимальне задоволення потреб клієнтів, зважаючи на високий рівень конкуренції в галузі. І, ефективне формування та управління асортиментною політикою дає можливість підприємству бути конкурентоздатним та прибутковим.

На рис. 1. 1. розглянемо місце асортиментної політики в системі управління торгівельного підприємства.

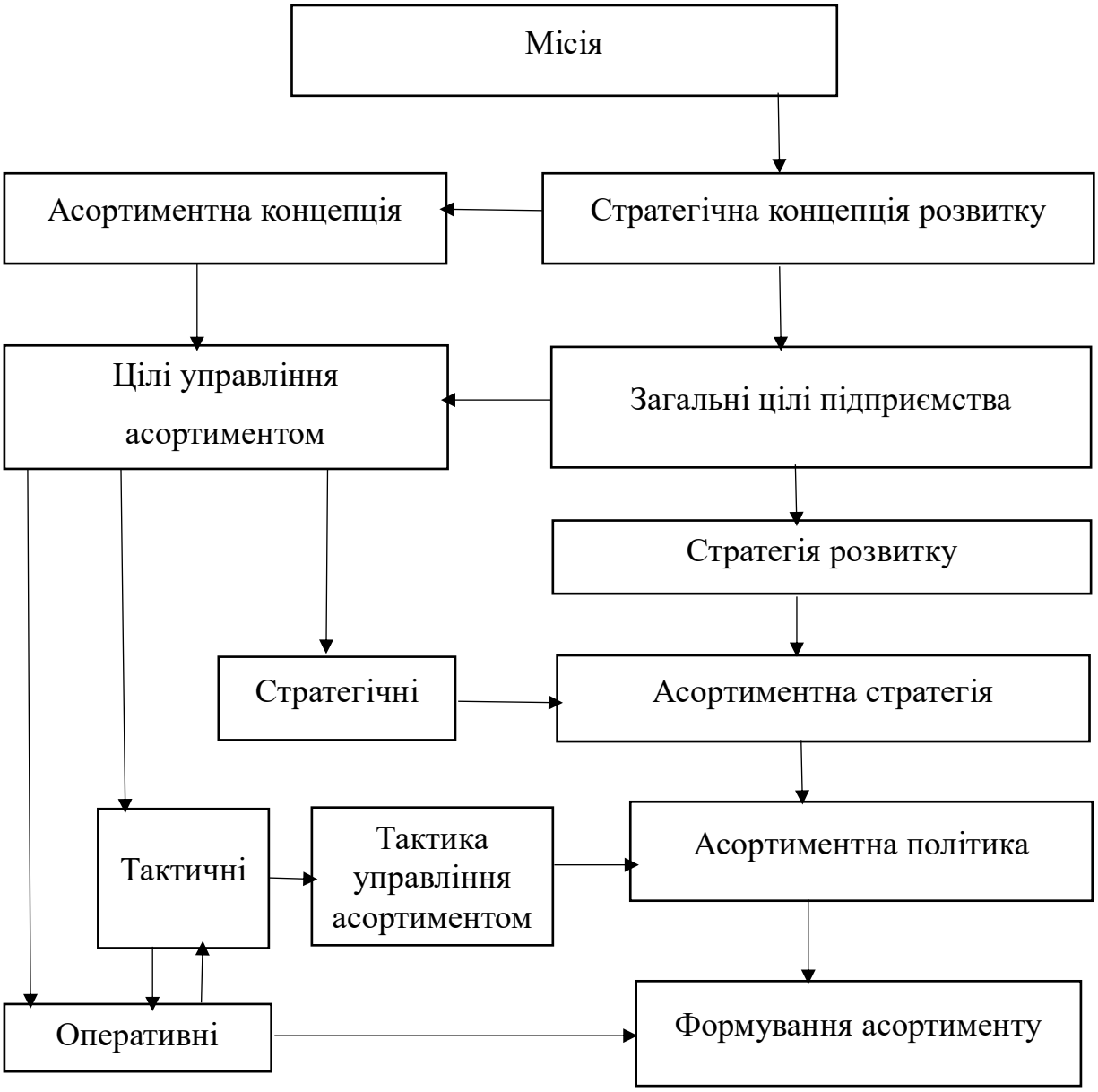


Рис. 1.1. Місце асортиментної політики в системі управління торгівельного підприємства [13]

Як бачимо, асортиментна політика торгівельного підприємства займає особливе місце в системі управління та є ключовим фактором його успішної діяльності.

1. 2. Методи управління асортиментною політикою торгівельного підприємства

Асортиментна політика є важливим напрямком у діяльності будь-якого підприємства, і досягнення лідерства в конкурентній боротьбі та максимального зростання прибутку, отримує той, хто вміє застосовувати своєчасно та ефективно методи її управління.

На сьогоднішній день зустрічається багато різних концепцій, які використовуються в тій чи іншій мірі при формуванні асортименту. Але жодна з них не має точної і універсальної методики з розробки асортиментної матриці, яка б підходила до будь-якого, що відкривається торговому підприємству [3].

Кожен з поширених методів класифікації, формування і оптимізації асортименту продукції застосовується з урахуванням напрямків діяльності сучасних підприємств, обсягів збуту, спеціалізації в роботі, регіональних особливостей, але наявні методи не враховують економічну складову – витрати на закупівлю товару і доведення його до споживача [3].

Дослідники методи управління асортиментною політикою підприємства поділяють на три основні групи:

- методи визначення споживчих переваг;
- методи економічного аналізу;
- методи портфельного аналізу [11].

До методів визначення споживчих переваг належать такі [11]:

1) модель Розенберга – модель з ідеальною точкою, модель «продукт – ринок». Модель Розенберга виходить з того, що споживачі оцінюють продукти з точки зору придатності для задоволення своїх потреб. Вона виражається такою формулою:

$$A_j=\sum_i^n = 1\ V_i I_{jj} \qquad (1.1)$$

де

Ai – суб'єктивна придатність продукту (ставлення до продукту);

V_i – важливість мотиву для споживача;

I_{jj} – об'єктивна оцінка придатності продукту для задоволення мотиву;

n – кількість мотивів [11].

2) багатомірні методи. Насамперед до них належать факторний і кластерний аналізи. Вони використовуються для обґрунтування маркетингових рішень. В їхній основі лежить аналіз численних взаємозалежних змінних. Наприклад, визначення обсягу продажів нового продукту залежно від його технічного рівня, ціни, конкурентоздатності, витрат на рекламу [11];

3) методи зіставлення реального та потрібного профілю. Ці методи допомагають визначити, яка величина характеристики є сприйнятою для клієнтів, а яка ними очікується. Ці дані допомагають відобразити два профілі продукту.

До методів економічного аналізу належать такі [11]:

1) аналіз ABC-XYZ, який заснований на ранжуванні об'єктів дослідження з ряду обраних показників. Основна ідея цього методу базується на підставі принципу Парето, тобто 20% усіх товарів дають 80% обігу. Тобто необхідно концентрувати ресурси на тій малій частині, яка дуже важлива, а не на величезній частині другорядного. За рахунок цього методу визначається АВС-рейтинг всіх товарів з групи, що аналізується, та на його основі ухвалюються рішення про зміни і розвиток в товарному портфелі. Метод дає змогу класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості. Результатом АВС-аналізу товарного асортименту є групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат [11].

Цей метод застосовується для визначення значення товарної групи, нормативу товарного запасу та частоти замовлення товару. Клас X

характеризується постійною величиною їх потреби, клас Y – заздалегідь відомими тенденціями визначення потреби в них, клас Z означає ті, які споживаються нерегулярно, будь-які тенденції споживання відсутні [11].

2) метод Дібба-Симкіна використовується для визначення пріоритетних певних товарних груп та позицій асортименту, з'ясувати шляхи оптимізації структури асортименту. Щоб здійснити аналіз за допомогою цього методу необхідно вирахувати показники собівартості продукції та динаміку продажів.

До третьої групи належать методи аналізу життєвого циклу товару і портфельного аналізу. Основою аналізу товарного портфеля є концепція життєвого циклу товару [11].

Основними методами портфельного аналізу є:

1) матриця Бостонської Консалтингової Групи (Матриця BCG) – класичний універсальний інструмент для аналізу асортименту продукції компанії, який дає наочну уяву про життєвий цикл товарів, класифікуючи їх за допомогою двох параметрів, а саме відносної частки ринку, що характеризує позицію компанії на ринку, та швидкості зростання обсягів продажу на конкретному ринку. Матрицю BCG можна використовувати для визначення пріоритетів у товарному асортименті організаційної бізнес-одиниці [11];

2) матриця McKinsey – метод, який широко застосовується для аналізу поточних ринкових ситуацій з усіх матриць «привабливість – конкурентоспроможність». Її особливістю є більш точне розроблення стратегії компанії, пов'язаної з оптимізацією товарного асортименту. Порівняно з матрицею BCG вона враховує більшу кількість факторів, які впливають на розроблення стратегії, базуючись на суб'єктивних показниках конкурентоспроможності та привабливості, які можуть не відповідати дійсності [11];

3) матриця конкуренції за М. Портером – метод, який базується на тому, що для досягнення необхідного рівня рентабельності підприємство повинне мати сильну позицію щодо конкурентів. Важливо зазначити, що і великі, і

невеликі спеціалізовані підприємства мають шанс досягти певного рівня рентабельності [11].

Згідно з побудованою М. Портером матрицею конкуренції для того, щоб випередити конкурентів, підприємству слід обрати одну з трьох стратегій:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрованого маркетингу [11].

Матриця Ансоффа (так звана портфельна матриця «товар/ринок», або матриця «продукт/ринок») – це найпопулярніший інструмент стратегічного планування, що допомагає вибрати одну з типових маркетингових стратегій, найбільш відповідну за даних ринкових умов [11].

Ключова ідея матриці Ансоффа криється в тому, що між товарами підприємства, що виробляються (реалізуються), та ринками збуту, як поточними (старими), так і майбутніми (новими), існує взаємозв'язок. Тому в компанії є кілька варіантів розвитку і зростання, зумовлених комбінацією «старих» і «нових» товарів (послуг, робіт, продуктів) і ринків. У цій матриці є дві осі: горизонтальна – товари, що підрозділяються на «старі» та «нові»; вертикальна – ринки, також подільні на старі» та «нові» [11].

За допомогою всіх вище перелічених методів управління асортиментною політикою можна об'єктивно визначати напрями формування асортименту з максимальною економічною вигодою для торгівельного підприємства.

Висновки до першого розділу

Забезпечення ефективної бізнесової діяльності українським торгівельним підприємства, в реаліях військового стану, надзвичайно складно. Зміни, які відбуваються у функціонуванні торгівельних підприємств пов'язані із викликами зовнішнього та внутрішнього середовища. В таких умовах підприємства змушені кардинально змінювати підходи до ведення бізнесу та

переорієнтовуватися на ефективну систему управління асортиментної політики.

Для торгівельних підприємств, незважаючи на будь-які зміни чи загрози, як внутрішнього так і зовнішнього середовища, асортимент товарів є одним з основних об'єктів управління. Щоб раціонально здійснювати управління асортиментною політикою топ-менеджменту торгівельного підприємства необхідно проводити системний моніторинг конкурентів та власної діяльності щодо питань ціни та умов реалізації, постачальників чи мережі збуту. Адже, від ефективності управління асортиментною політикою залежать забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, збільшення прибутку та досягнення стратегічних цілей торгівельного підприємства.

Для управління асортиментною політикою торгівельного підприємства використовують різні методи, кожен з яких відповідає потребам підприємства та попиту сучасних споживачів. Основними найбільш використовуваними методами управління асортиментною політикою торгівельного підприємства є матриця McKinsey та метод аналізу ABC-XYZ.

Торгівельні підприємства, зважаючи на умови російсько-української війна знаходяться в стані кризи, і управління асортиментною політикою є ключовим фактором забезпечення діяльності з максимально економічним ефектом.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

2.1. Загальна характеристика торговельної галузі та підприємства в умовах воєнного стану

Ринок торгівлі протягом 2010-2020 років зазнав активного розвитку – зростала кількість підприємств та розвивалась онлайн-комерція. Але, торговельна сфера України, загалом як і вся економічна, через початок повномасштабного вторгнення у 2022 році, опинилась у надзвичайно важкій ситуації, і це спричинило падіння вітчизняної економіки, що було найгіршим за весь період Незалежності України.

Так, за офіційними даними Державної служби статистики України, реальний ВВП у 2022 році зменшився на 29,1% (у 1-му кв. падіння становило 14,9%; 2-му кв. – 36,9%; 3-му кв. – 30,6% та у 4-му кв. – 31,4%). У цінах попереднього року, тобто без впливу інфляції він становив 3,86 трлн. грн. проти 5,45 трлн. грн. у 2021 році. Спад реального ВВП був найбільшим за період незалежності України, а рівень ВВП повернувся до початку 2000-х рр. Проте, падіння було меншим, ніж очікувалося на початку вторгнення, завдяки високій здатності бізнесу та домогосподарств до адаптації, а також стійкості енергетичної системи [22].

Незважаючи на відключення електроенергії та постійні ракетні обстріли, торговельна галузь не припиняла розвиватися, адже кількість нових зареєстрованих підприємців протягом 2023 року припало на сферу роздрібної торгівлі.

Так, за даними Опендабот: «у червні 2023 року було зареєстровано рекордну кількість підприємців за останні три роки, а саме 31477 ФОПів. Загалом за перше півріччя 2023 року українці відкрили трохи менше 134 тис.

нових бізнесів – це майже 70% від кількості відкритих ФОПів за весь 2022 рік [22] (рис. 2.1).

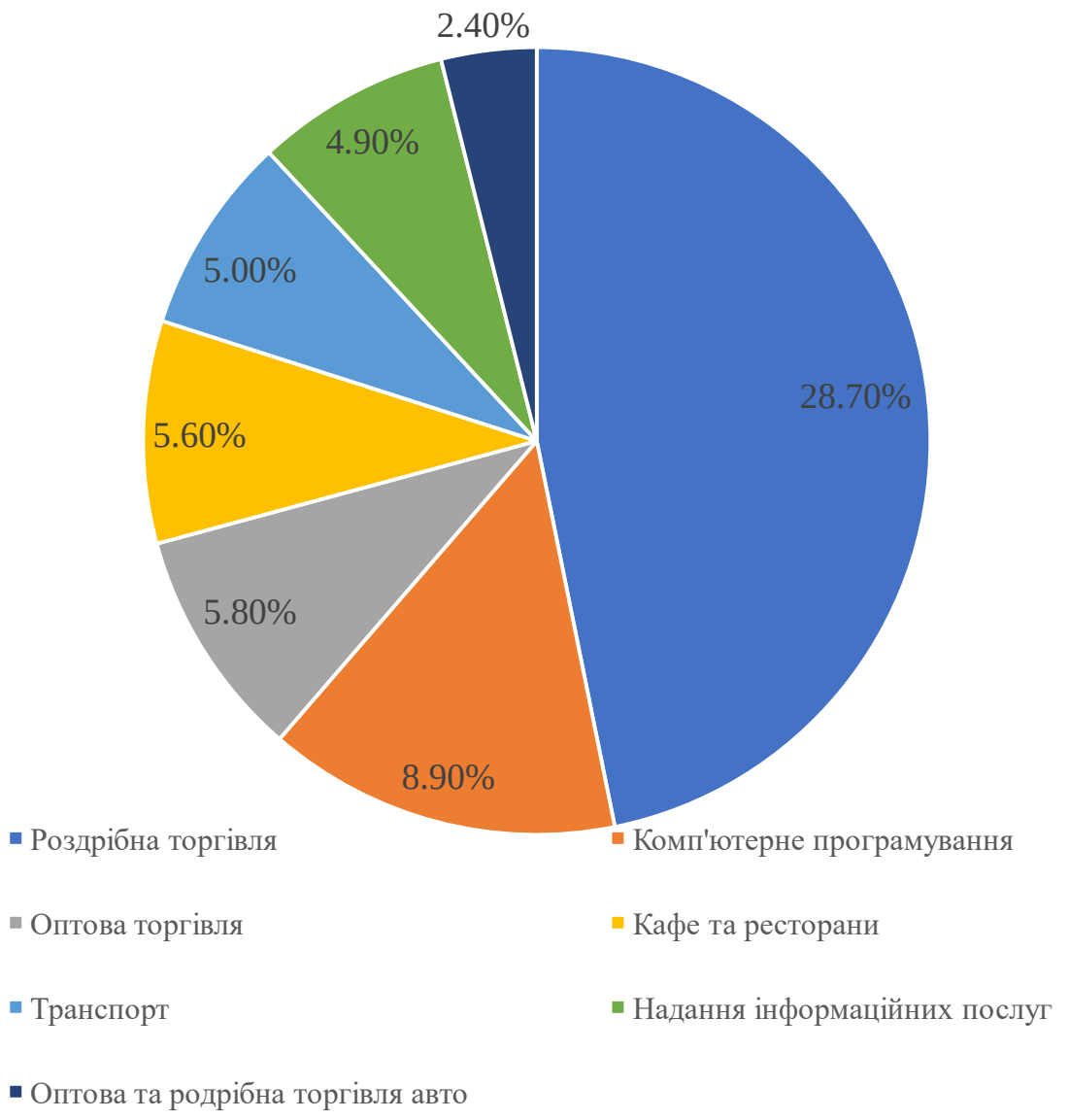


Рис. 2.1. ТОП-сфери діяльності новостворених ФОПів,
І півріччя 2023 р. [9]

Як бачимо, сфера роздрібної торгівлі стала найбільш затребуваною у 2023 році, на другому місці – комп'ютерне програмування, на третьому – оптова торгівля.

Розглянемо основні економічні характеристики торговельної галузі України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні характеристики торговельної галузі України

Показник	Характеристика галузі
Розмір ринку	Обсяг обороту торгівлі в Україні в 2023 році 148, млрд. грн.
Масштаб конкуренції	Національний
Темп зростання ринку	Приблизно 3-4% річного зростання на ринку торгівлі
Технології/інновації	Зростаюча тенденція інтернет-торгівлі, особливо в останні роки
Характеристики продукції	Широкий асортимент товарів, від продуктів харчування до товарів для дому та електроніки
Економія на масштабі виробництва	Помірна, можливість економії за рахунок оптових закупівель
Ефект навчання	Сприяє особистому та професійному зросту працівників, підвищенню якості обслуговування та керівництва, допомагає вдосконалювати операційні процеси
Завантаження виробничих потужностей	Зазвичай збільшення завантаження виробничих потужностей сезонно та під час святкових періодів
Привабливість галузі	Приваблива для інвесторів, оскільки має стійкий попит та можливість для росту і розвитку

Джерело: складено автором за матеріалами [43]

На діяльність торгівельних підприємств, в період військової агресії, здійснюють вплив ряд різноманітних факторів:

- військові дії та ракетні обстріли;

- людський капітал;

- підтримка держави;

-інфраструктура.

В період воєнного стану український уряд здійснив ряд заходів щодо підтримки українського торгівельного бізнесу, зокрема:

1) підприємства та фізичні особи-підприємці ІІІ групи, звільнені від сплати ЄСВ за найманих працівників, які були призвані до лав ЗСУ, інших збройних формувань;

2) відтермінування сплати податків для всіх підприємств, які не спроможні їх заплатити;

3) відкладення впровадження РРО для всіх фізичних осіб-підприємців;

4) скасовані всі заходи ринкового та споживчого нагляду в усіх питаннях, крім регулювання цін та контролю за ціноутворенням [22].

Проте незважаючи на відкриття нових суб'єктів господарювання, на ринок торгівлі здійснюють негативний вплив певні фактори російсько-української війни:

1) економічний спад – у зв'язку із зменшенням доходів населення втрачається його купівельна спроможність;

2) знищення інфраструктури та проблеми з логістикою;

3) зміна цінової політики;

4) зменшення попиту;

5) неможливість здійснювати певні види торгівельних операцій;

6) нестача кадрів.

Сукупність негативних факторів з початку повномасштабного вторгнення спричинили вплив на розмір товарообороту українських торгівельних підприємств. На рис. 2.2. розглянемо динаміку товарообороту українських торгівельних підприємств у 2022 році.

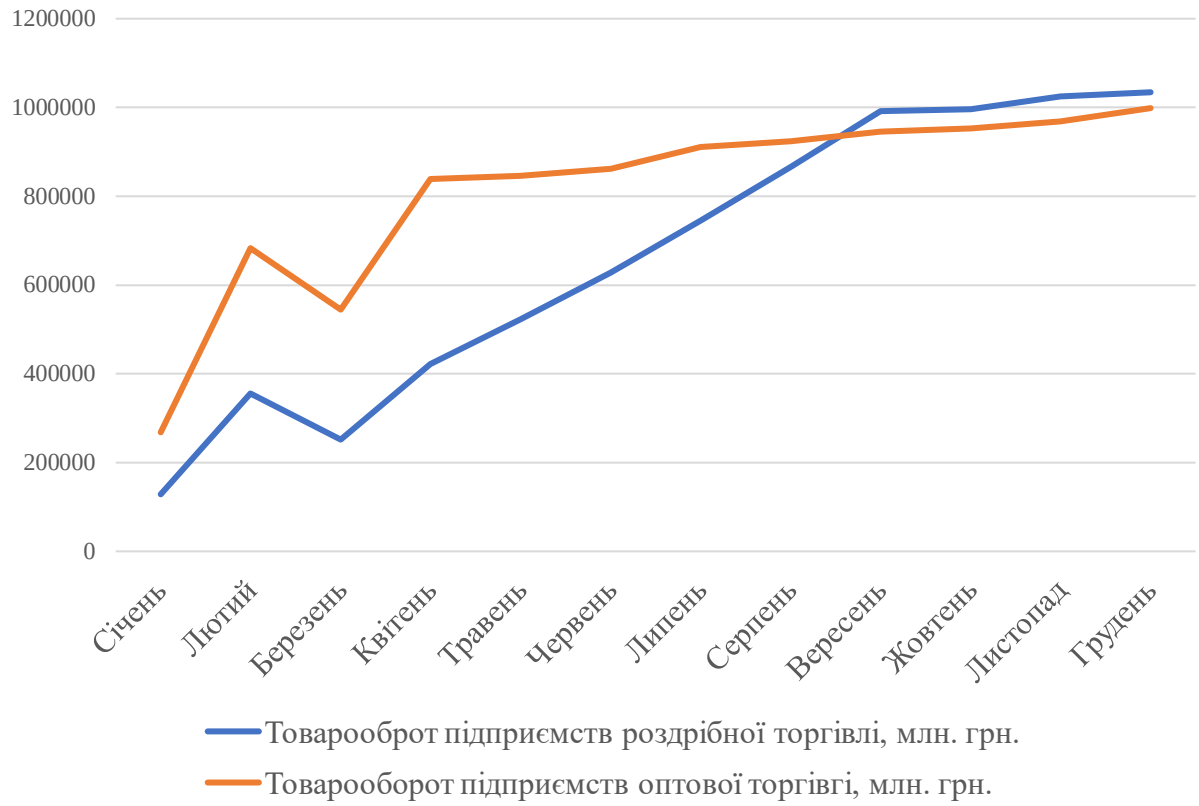


Рис. 2.2. Динаміка товарообороту українських торгівельних підприємств у 2022 році [9]

Спостерігаємо, що у березні 2022 року відбулось значне зменшення товарообороту, як у роздрібній, так, і у оптовій торгівлі. Проте, починаючи з квітня 2022 року відбувається поступове збільшення товарообороту в торговельній сфері.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Чудова Ідея» – це торгівельне підприємство, яке здійснює продаж товарів продовольчих та непродовольчих груп. Товариство здійснює підприємницьку діяльність на території міста Львова та Львівської області понад 6 років. Місією діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є задоволення основних потреб споживачів, особливо в період війни.

У таблиці 2.2 розглянемо основні відомості про діяльність ТОВ «Чудова Ідея».

Таблиця 2.2

Загальні відомості про ТОВ «Чудова Ідея»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Чудова Ідея»
Скорочена назва	ТОВ «Чудова Ідея»
Код ЄДРПОУ	43140719
Дата реєстрації	30.07.2018
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 47.11. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Юридична адреса	м. Львів, вул. Липова Алея 15
Телефон контактний	0681256589

Джерело: складено автором за матеріалами [44]

Основною метою діяльності товариства є зростання частки на торгівельному ринку та максимізація прибутку. Здійснюючи підприємницьку діяльність товариство керується чинним законодавством, Статутом товариства та Кодексом про корпоративну етику.

ТОВ «Чудова Ідея» з моменту створення несло високу соціальну відповідальність перед громадянами, а з лютого 2022 року активно підтримує систематичними донатами ЗСУ, участю в благодійних зборах, волонтерською діяльністю. Товариство на День українського захисника в жовтні 2022 року самостійно придбало один дрон для потреб на фронті.

Під час повномасштабного вторгнення у грудні 2022 року ТОВ «Чудова Ідея» організувала мобільний пункт незламності. Автомобілі оснащені генераторами та супутниковим інтернетом Starlink. Під час блекауту вони

курсували по м. Львів, щоб забезпечити людей можливістю підзарядити гаджети та підключитись до інтернету [26].

Варто зазначити, що кожного вівторка, у торгових точках товариства відбувається безкоштовне наповнення споживчої корзини військовослужбовців на суму 500 грн.

Розглянемо на рис. 2.3. організаційну структуру управління ТОВ «Чудова Ідея».

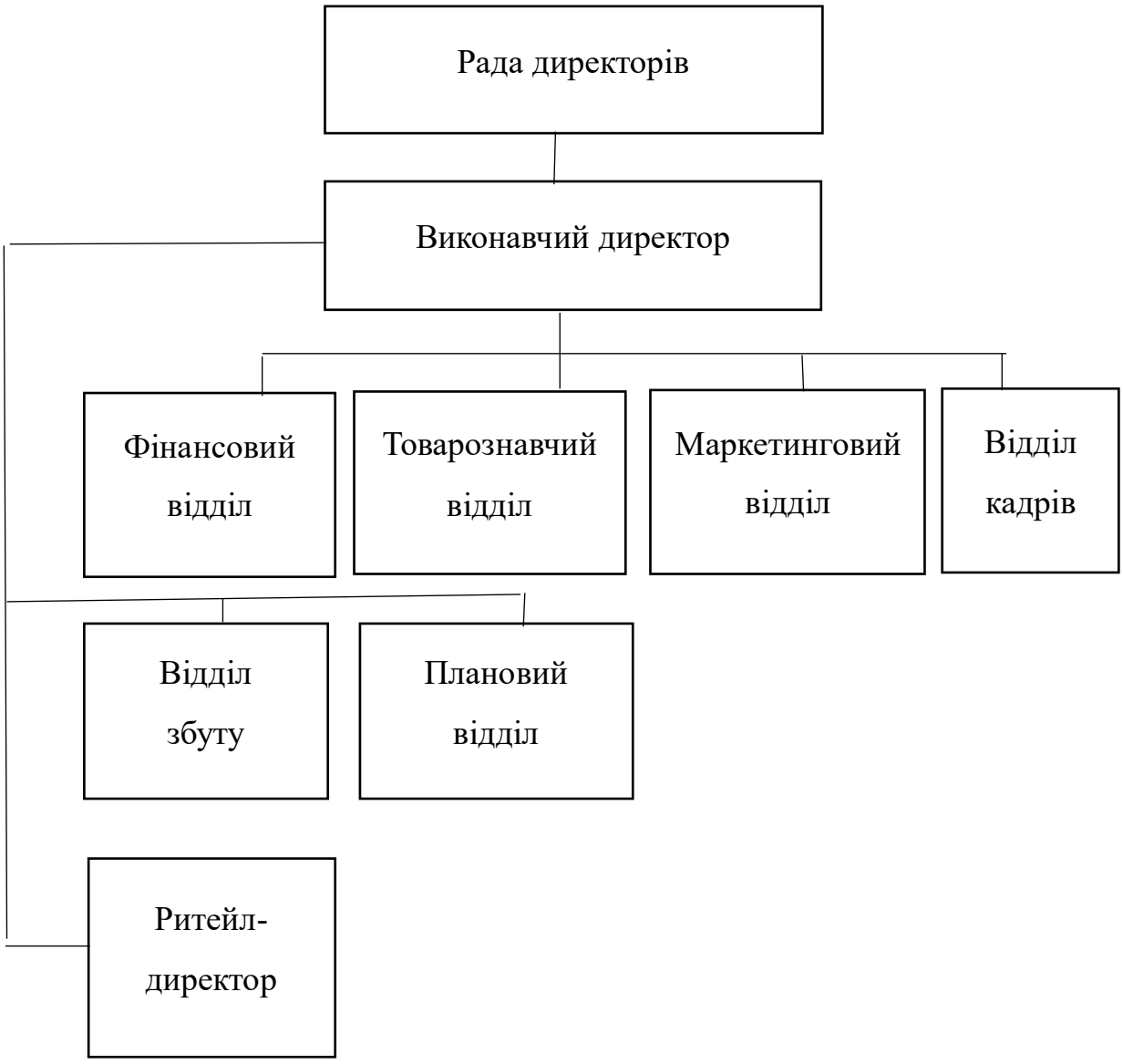


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «Чудова Ідея»
Розроблено автором

У ТОВ «Чудова Ідея» наявна дивізіональна структура управління змішаного типу. Особливістю такої системи управління є те, що управлінські рішення приймають не управлінці вищого рівня, а дивізіони – ритейл-директори на місцях.

2.2. Аналіз господарської діяльності товариства

Розпочнемо аналіз господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея» з визначення основних груп покупців (рис. 2.4.).

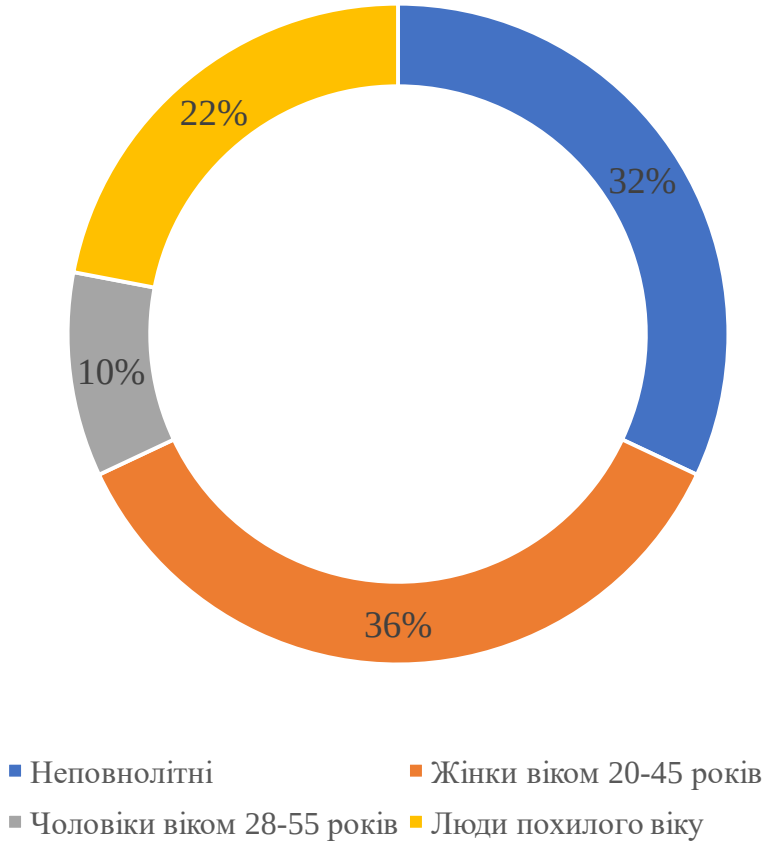


Рис. 2.4. Основні групи покупців ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Як бачимо, в загальній структурі покупців товариства жінки віком 20-45 років становлять 36%, а неповнолітні – 32%; люди похилого віку – 22%; чоловіки віком 28-55 років – 10%.

Відвідуваність покупців ТОВ «Чудова Ідея» відрізняється за годинами та днями тижня. В робочі дні основна завантаженість покупцями спостерігається з 18 до 21 години. У вихідні дні, можна спостерігати рівномірну відвідуваність протягом дня, а от у неділю покупців спостерігається якнайменше (рис. 2.5., 2.6.).

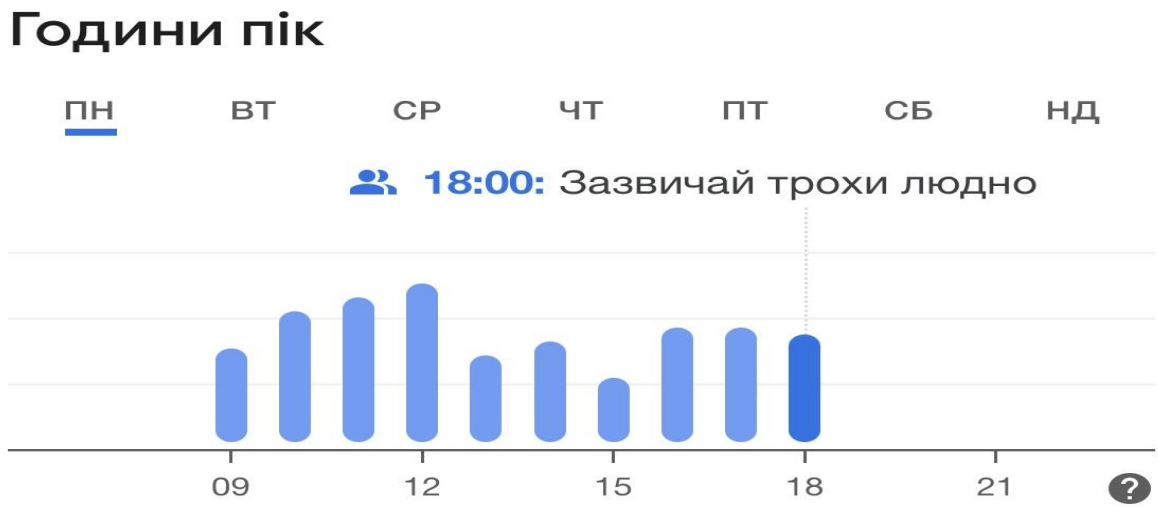


Рис. 2.5. Завантаженість магазину ТОВ «Чудова Ідея» у робочі дні [44]



Рис. 2.6. Завантаженість магазину ТОВ «Чудова Ідея» у вихідні дні [44]

Середній чек покупця товариства становить 240 грн, а кількість середніх чеків за день складає 180 одиниць.

ТОВ «Чудова Ідея» активно використовує інструменти управління цифровим контентом, такі як веб-сайт та сторінки в соціальних мережах Facebook, Tik-tok, Instagram для залучення нових клієнтів та збереження позитивного іміджу (рис. 2.7.).

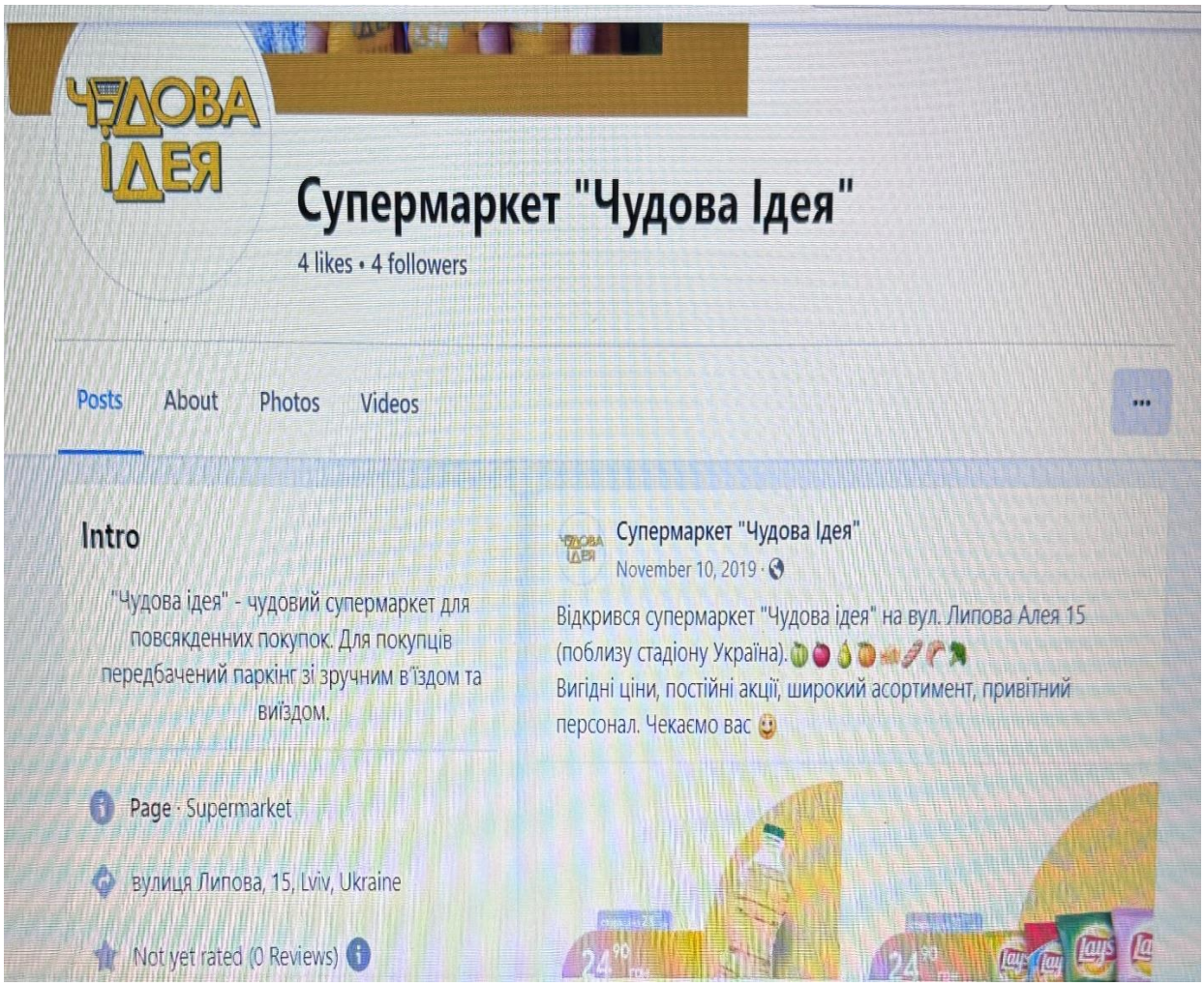


Рис. 2.7. Приклад оформлення сторінки ТОВ «Чудова Ідея» в соціальній мережі Facebook [26]

Сторінка ТОВ «Чудова Ідея» в мережі Facebook містить вичерпну інформацію про актуальні акційні пропозиції, асортимент, розіграші та бонусні програми.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 3).

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності

ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	73781	81488	7707
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	368564	456987	88423
Адміністративні витрати, тис. грн.	50284	64977	14693
Витрати на збут, тис. грн.	46852	49625	2773
Повні витрати на реалізацію продукції, в тому числі, тис. грн.:	125368	168956	43588
- змінні витрати	32799	69100	36301
- постійні витрати	92569	99856	7287
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	37759	21763	-15996
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	58,77	59,88	1,11
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10	15	5
Фондовіддача, грн.	13,77	15,45	1,68
Витрати на оплату праці, тис. грн.	128562	264698	136136
Чистий прибуток, тис. грн.	8256	9210	954

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Дані таблиці свідчать, що собівартість реалізованої продукції збільшувалась більше, на відміну від прибутку від реалізації. Це не є позитивною ознакою діяльності товариства. Так, собівартість реалізованої

продукції у 2023 році складала 456987 тис. грн., що на 24% більше від попереднього. Прибуток від реалізації продукції у 2023 році зменшився на 73%.

У 2023 році адміністративні витрати товариства складали 64977 тис. грн., що на 14693 тис. грн. більше, ніж у 2022 році. Витрати на збут збільшились не суттєво – 6%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації у 2023 році становили 59,88 грн., що на 1,11 більше, ніж у 2022 році.

Середньооблікова чисельність працівників товариства у 2023 році збільшилась на 5 осіб. Також зросли витрати на оплату праці у 2023 році на 136136 тис. грн., і це пов'язано із збільшення кількості працівників та зростанням розміру мінімальної заробітної плати.

На рис. 2.8. розглянемо динаміку основних фінансових результатів діяльності ТОВ «Чудова Ідея».

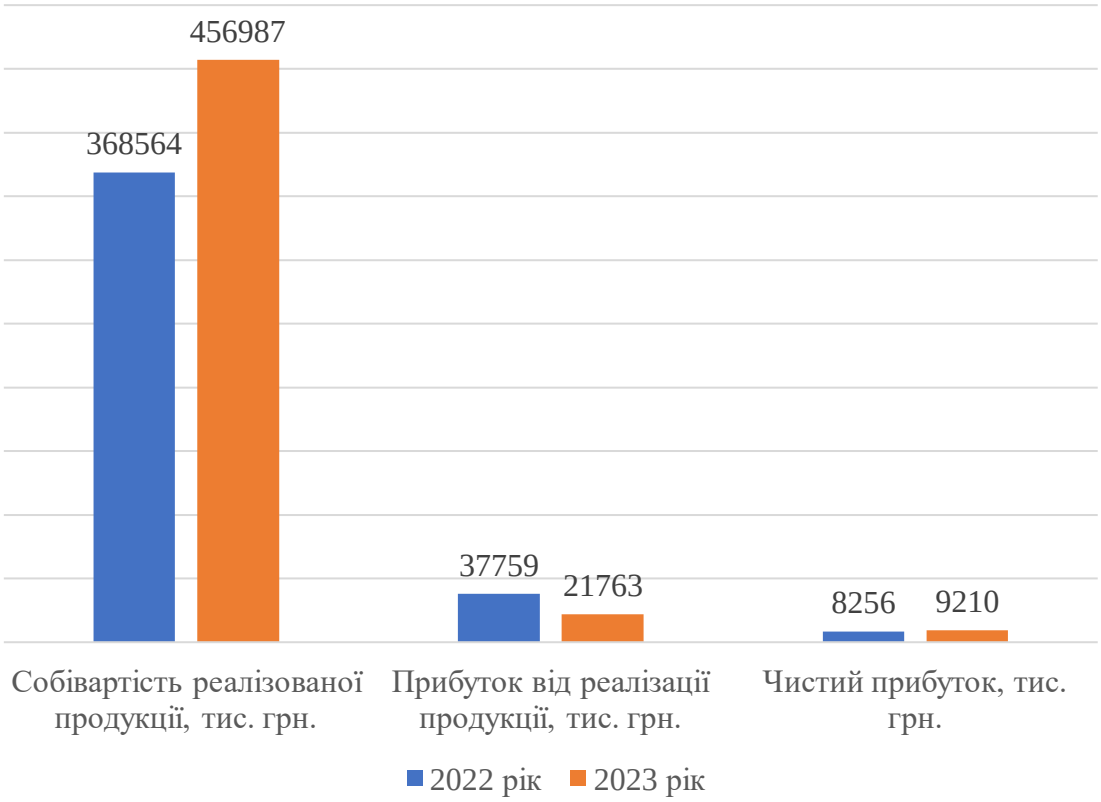


Рис. 2.8. Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Модель Дюпона широко застосовується для аналізу коефіцієнтів щодо діагностики фінансового стану та визначення потенціалу підприємства за умов збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу. За допомогою Моделі Дюпона можна визначити [10]:

1) показники рентабельності продаж (ROS) – це оцінка стану операційної ефективності підприємства;

2) показники оборотності активів (Коа) – це аналіз щодо стану ефективності використання всіх наявних активів на підприємстві;

3) показники фінансового левериджу (LR) – це показник, так званого «кредитного плеча» або, іншими словами, – це оцінка співвідношення між сумою власного та сумою позикового капіталу підприємства.

Фінансовий показник Дюпона розраховується за формулою:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Чпр}}{\text{В}} * \frac{\text{В}}{\text{А}} * \frac{\text{А}}{\text{ВК}} \qquad (2.1)$$

де

Чпр – чистий прибуток;

В – виручка;

А – активи;

ВК – власний капітал.

Результати здійснених розрахунків відобразимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників аналізу фінансового стану ТОВ «Чудова Ідея» за моделлю Дюпона

Назва показника	2022 рік	2023 рік
Рентабельність продаж (ROS)	41625	52123

Продовження табл. 2.4

Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	0,507	0,522
Фінансовий левериджж (LR)	0,145	1,596
Рентабельність власного капіталу (ROE)	4,65	6,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Проведені розрахунки вказують про те, що рентабельність продажів є досить високою, а це свідчить про те, що товариство генерує прибуток на кожну гривню виручки. Рентабельність активів складає 5,2%, що є позитивною ознакою діяльності. Показники фінансового левериджу вказують про підвищений ризик в діяльності товариства.

На рис. 2.9 розглянемо динаміку показників фінансового стану ТОВ «Чудова Ідея» за моделлю Дюпона.

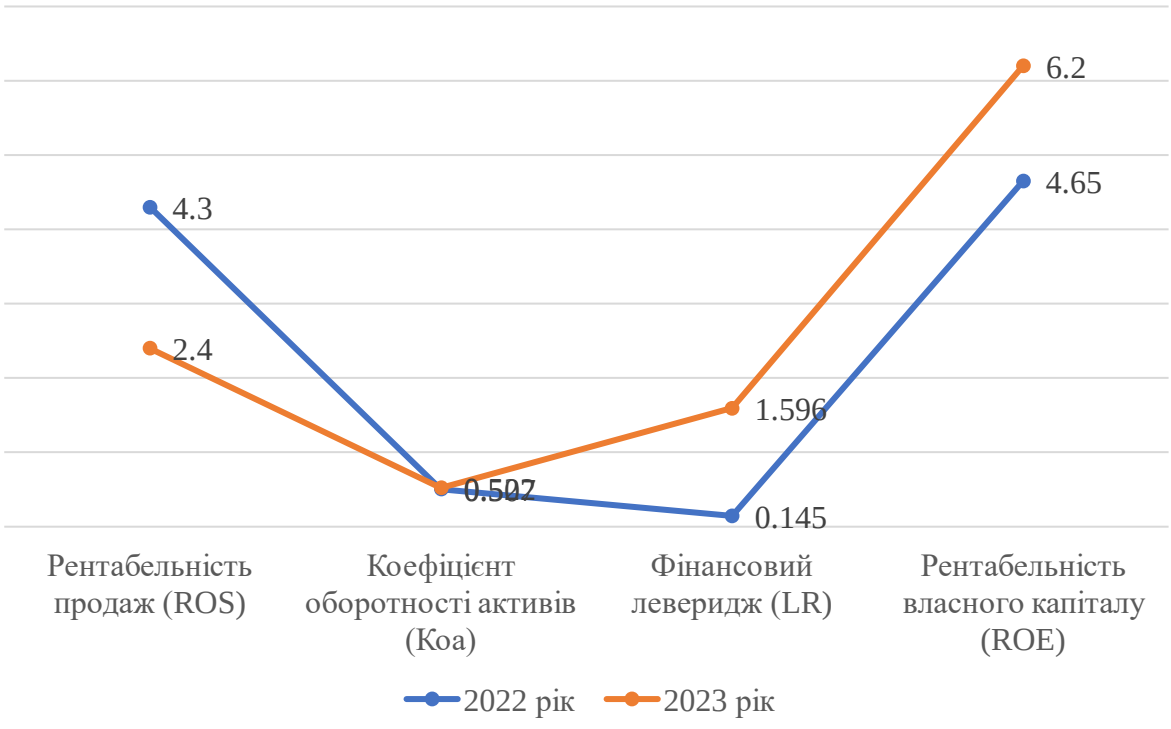


Рис. 2.9. Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Чудова Ідея» за моделлю Дюпона

Розроблено автором

SWOT-аналіз – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію. SWOT-аналіз допомагає проаналізувати власний бізнес зі стратегічної точки зору. Це допомагає визначити, як використати свої можливості, використовуючи свої сильні сторони та як уникнути загроз та усунути слабкі сторони [42]. Здійснимо SWOT-аналіз товариства (табл. 2. 5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Чудова Ідея»

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
Широкий асортимент товарів; Охоплення нового кола клієнтів завдяки великій кількості товарів; Доступна цінова політика; Високий рівень орієнтації на клієнта	Недосконала маркетингова політика; Низьке інформування споживачів про соціальну відповідальність; Відсутність плану розвитку управлінського персоналу
Загрози	*Можливості*
Бойові дій на території Стрийського району; Руйнування інфраструктури через ракетні обстріли; Зменшення купівельної спроможності населення; Призупинення діяльності через відсутність електроенергії та інтернету; Зростаючий конкурентний тиск; Недовіра потенційних клієнтів	Розширення асортименту; Впровадження нових стандартів якості продукції; Збільшення клієнтської бази; Власне виробництво; Вихід на національний ринок торгівлі; Державне фінансування для підтримки бізнесу в умовах війни

Джерело: складено автором

Так як ТОВ «Чудова Ідея» є відкритою системою, тому змушене швидко адаптуватись до негативних змін зовнішнього середовища та здійснювати конкретні заходи щодо усунення ризиків та загроз. Менеджменту товариства необхідно приймати управлінські рішення спрямовані на зміцнення сильних сторін. Сильною стороною товариства є висока клієнтоорієнтованість та надзвичайно широкий асортимент. Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Чудова Ідея» необхідно застосовувати стратегію розширення асортименту як в цілому, так і по окремих видах товарів.

2.3. Аналіз системи управління асортиментною політикою товариства

Управління асортиментом – це процес обґрунтування управлінських рішень щодо випуску та реалізації продукції, на основі чого відбувається досягнення основних цілей діяльності підприємства [14]. Асортиментна політика підприємства повинна забезпечувати відповідність споживчих вимог вимогам ринку на даний момент часу та загальній стратегії підприємства, що свідчить про підпорядкування асортиментної стратегії загальній стратегії компанії [11].

У ТОВ «Чудова Ідея» організацію управління асортиментною політикою здійснює виконавчий директор та керівники маркетингового та збутового відділів. Основним завданням асортиментної політики товариства є задоволення основних потреб клієнтів.

Товари, які реалізуються в ТОВ «Чудова Ідея» представлені в різних асортиментних групах: алкогольні та безалкогольні напої; молочні вироби; хлібобулочні вироби; м'ясна гастрономія; овочі-фрукти; здорове харчування; кондитерські вироби; бакалія; корми для собак та котів; напівфабрикати; побутова хімія; дитяче харчування; супутні товари.

На рис. 2.10. відобразимо частку кожної товарної групи в загальному асортименті продукції ТОВ «Чудова Ідея».

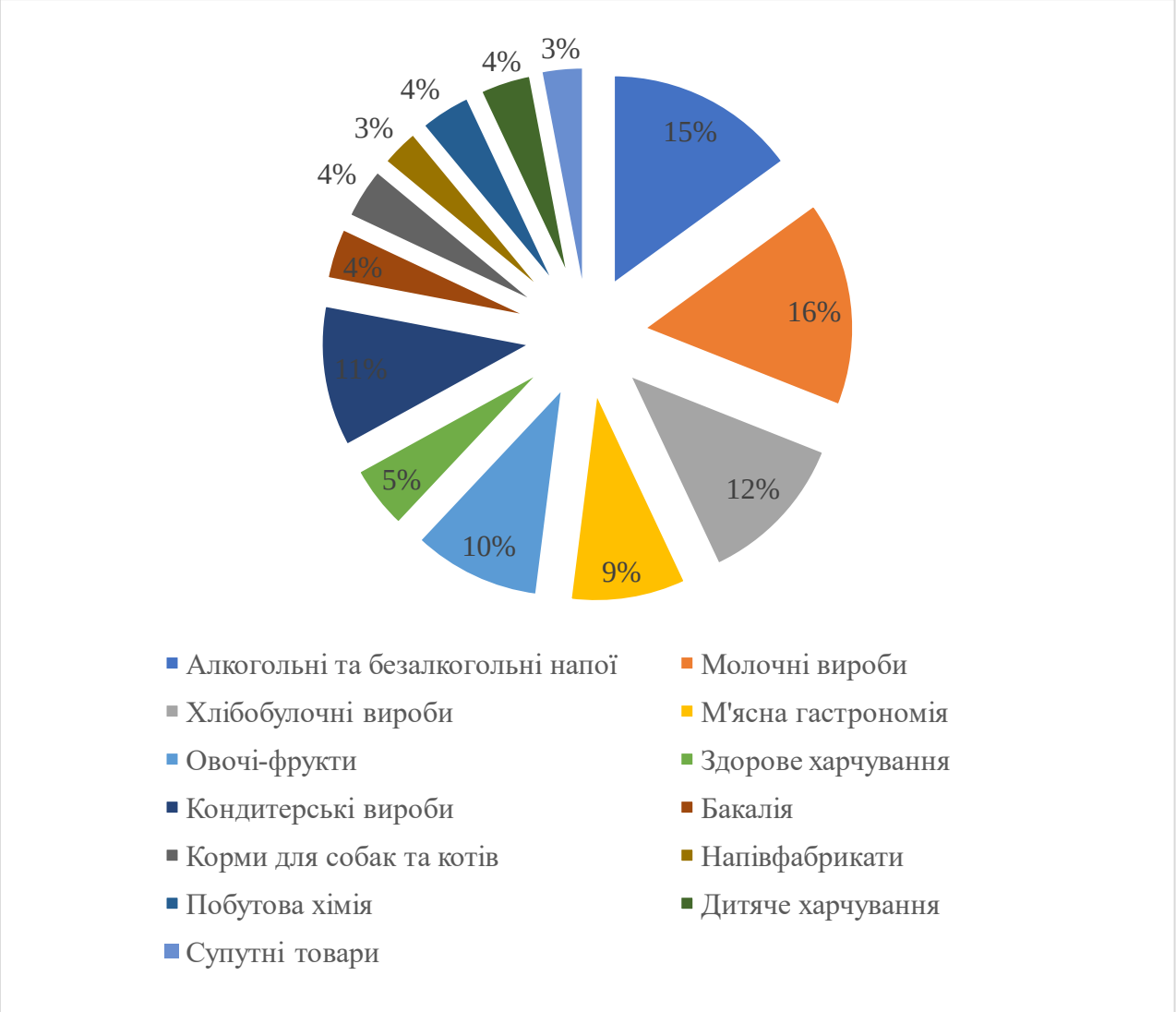


Рис. 2.10. Структура асортименту ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Як бачимо, молочні вироби, алкогольні та безалкогольні напої, і хлібобулочні вироби займають найбільшу частку в розрізі загального асортименту товариства.

Розглянемо в таблиці 2.6 глибину та ширину асортименту молочних виробів товариства.

Таблиця 2.6

Товарний асортимент молочної продукції ТОВ «Чудова Ідея»

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Сметана	Сметана неароматизована нежирна
	Сметана 15%
	Сметана 20%
	Сметана 30%
Молоко	Молоко 2,5% «Галичина»
	Молоко 2,5% «Молокія»
	Молоко 2,5% «Ферма»
	Молоко 2,5% «Казкове»
	Молоко 3,2% «Галичина»
	Молоко 3,2% «Молокія»
	Молоко 3,2% «Ферма»
	Молоко 3,2% «Казкове»
	Молоко нежирне
Кефір	Кефір неароматизований, без додавання підсолоджувачів
	Кефір неароматизований, 1% жирності без наповнювача
	Кефір неароматизований, 2,5% жирності без наповнювача
	Кефір 1% питний
	Кефір 2,5% питний
Масло	Масло 82% «Галичина»
	Масло 82% «Молокія»
	Масло 82% «Рошен»
	Масло 73% «Галичина»
	Масло 73% «Молокія»

Продовж. табл. 2.6

	Масло 73% «Рошен»
	Масло 82% «Рошен» шоколадне
Йогурт	Йогурт 1,6% питний «Молокія» в асортименті
	Йогурт 1,6% питний «Галичина» в асортименті
	Йогурт 1,4% «Молокія» в асортименті
	Йогурт 1,4% «Галичина» в асортименті
	Йогурт не жирний, без додавання наповнювачів
Безлактозні продукти	Кефір «На здоров'я»
	Йогурт «На здоров'я»
	Молоко «На здоров'я»
	Масло «На здоров'я»

Джерело: складено автором

Як свідчать дані з таблиці, ширина та глибина товарного асортименту молочної продукції ТОВ «Чудова Ідея» є досить високою, і тому цей ряд товарів є досить популярними серед клієнтів.

АВС-аналіз – це метод, за допомогою якого можна здійснити класифікацію всієї продукції, за рівнем важливості з точки зору обсягів або доходів від реалізації [24].

Проведемо АВС-аналіз товарного асортименту ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7

АВС-аналіз товарного асортименту ТОВ «Чудова Ідея»

Товарна група	Оборот по групі за 2023 рік, тис. грн.	Частка в товарообігу,%		Група
Алкогольні та безалкогольні напої	425,5	14%	60%	А

Продовж. табл. 2.7

Молочні вироби	345,04	13%		
Хлібобулочні вироби	328,02	12%		
Овочі-фрукти	298,56	11%		
М'ясна гастрономія	268,5	10%		
Бакалія	245,2	6,45%	30%	B
Побутова хімія	226,4	5,25%		
Кондитерські вироби	198,6	5,01%		
Здорове харчування	189,4	7,04%		
Напівфабрикати	165,45	6,25		
Корми для собак та котів	92,14	4%	10%	C
Дитяче харчування	86,63	3%		
Супутні товари	45,02	3%		

Джерело: складено автором

Товари групи А є надзвичайно важливими для товариства, і повинні постійно знаходитись в магазині. На рис. 2.11. відобразимо товари групи А ТОВ «Чудова Ідея».

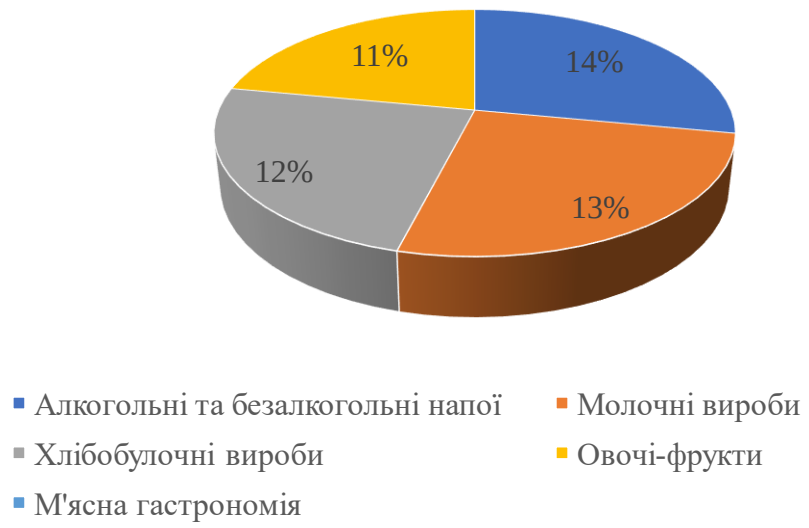


Рис. 2.11. Товари Групи А ТОВ «Чудова Ідея», за АВС-аналізом

Розроблено автором

Товари групи В є товарами середньої важливості та доповнюють асортимент товариства (рис. 2.12.).

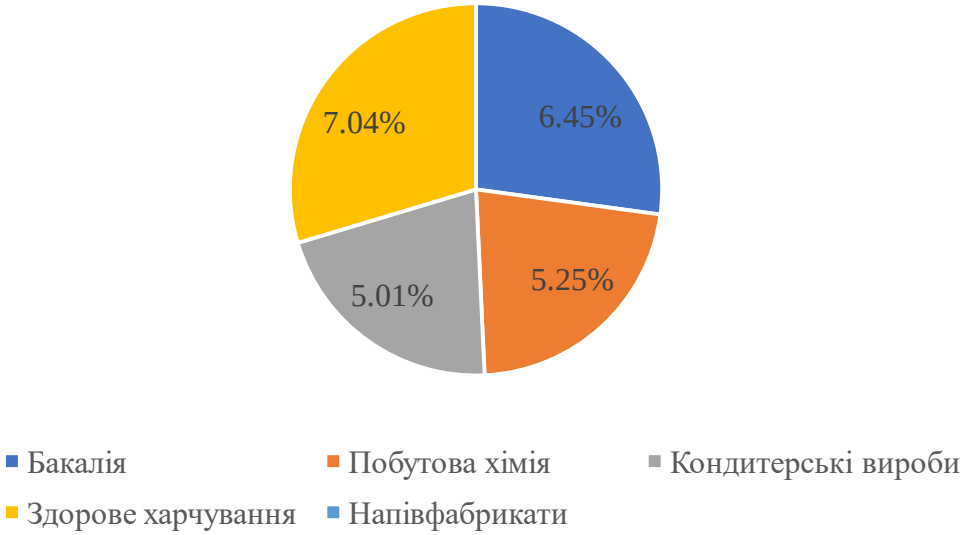


Рис. 2.12. Товари Групи В ТОВ «Чудова Ідея», за АВС-аналізом

Розроблено автором

Товари групи С є найменш важливими в товарному асортименті товариства, адже складають тільки 10% в загальній частці товарообігу (рис. 2.13.).

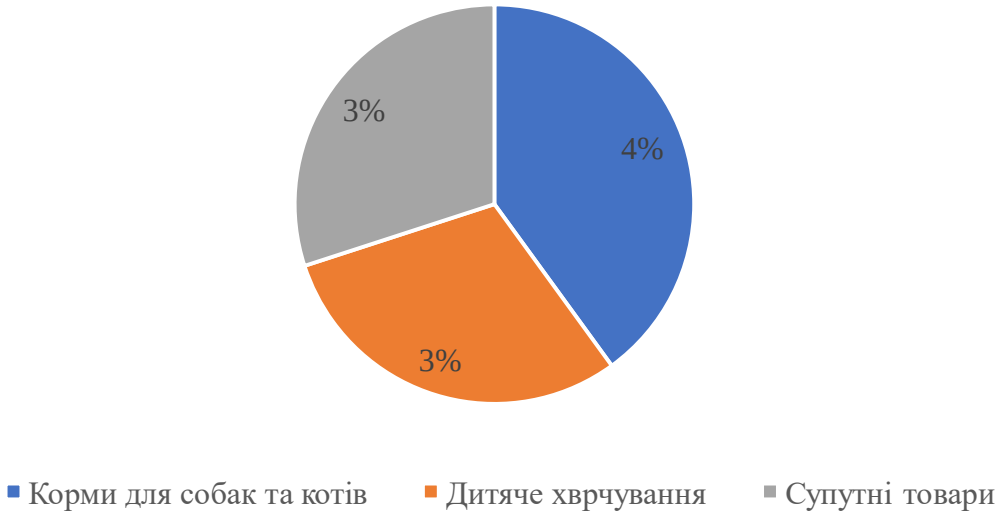


Рис. 2.13. Товари Групи В ТОВ «Чудова Ідея», за АВС-аналізом

Розроблено автором

Як бачимо, найбільш актуальними товарами, що складають основну частину товарообороту в ТОВ «Чудова Ідея» є алкогольні та безалкогольні напої, молочні вироби, хлібобулочні вироби, овочі-фрукти та м'ясна гастрономія. А товари групи С є найбільш не суттєвими та складають малу частку в загальному товарообороті.

2.4. Сучасні інструменти удосконалення управління асортиментною політикою товариства

Враховуючи сучасні зміни зовнішнього середовища, особливо війну та ракетні обстріли, ТОВ «Чудова Ідея» для зміцнення власної конкурентоспроможності та зростання прибутковості, необхідно швидко реагувати на ці зміни. І, для покращення управління асортиментною політикою товариству необхідно здійснити певні заходи:

- використовувати мерчандайзинг;
- застосувати інструменти digital-маркетингу.

Мерчандайзинг є важливим для приваблення, привертання уваги та заохочення до купівлі товарів. За даними досліджень, близько 70 % рішень про покупку приймаються безпосередньо у місцях продажу [5]. Тому магазини дуже стараються привернути увагу потенційних покупців до їх товарів, зробити так, щоб їм сподобалася їхня пропозиція, щоб вони відчули, що роблять правильний вибір, і щоб були задоволені від покупки. Для цього продавцям потрібно використовувати різні інструменти мерчандайзингу, щоб потенційні покупці сприймали магазин, бренд, товар, і як вони себе відчувають, коли купують щось [5].

Мерчандайзинг – це те, як магазини продають свої товари, використовуючи різні хитрощі та засоби, щоб залучити увагу покупців, зацікавити їх, переконати, що їм потрібен саме цей товар, і зробити їх

задоволеними від покупки. Основними цілями мерчандайзингу є: збільшити продажі, випередити конкурентів, зробити покупців постійними та лояльними клієнтами, покращити рекламу та комунікацію, вплинути на психологію, емоції, сприйняття та задоволення покупців [5].

ТОВ «Чудова Ідея» необхідно впровадити використання таких інструментів мерчандайзингу:

- використання «ідеальних полиць». За допомогою викладу на поличках, на рівні плечей товарів, що користуються найбільшим попитом можна збільшити їхні продажі на 40-50%;

- використовувати перехресне розташування товарів. Це означає, що поруч з основними товарами потрібно виставляти супутні. Так, сир чи м'ясо продаються можна поставити спеції, соуси, а де засоби для прибирання – туалетний папір, і це забезпечуватиме зростання середнього чеку клієнта на 10%.;

- застосування рекламних елементів, таких як електронні цінники, акції, шелфтокери чи відео-реклама, щоб привернути увагу до певної групи товарів. Шелфтокери мають на меті швидко охопити увагою покупця, що зацікавився певним товаром, і коротко надати інформацію про перевагу від майбутньої покупки;

- використовувати зонування для поділу торгової площі на певними категоріями товарів. Так, доцільно буде здійснювати продаж м'ясної продукції поруч з овочами та бакалією.

Мерчандайзинг допомагає у таких питаннях у місцях продажу:

- привернути увагу до своїх товарів і брендів за допомогою візуального, перехресного і технічного оформлення;

- створити атмосферу, яка відповідає тематиці, історії, культурі або естетиці магазину за допомогою різних стилів оформлення;

- викликати позитивні емоції у покупців за допомогою різних стимулів;

- спонукати покупців до спонтанних і додаткових покупок за допомогою групування товарів за принципом сумісності, доповнюючи основні товари супутніми;

- підвищити лояльність покупців і зростання продажів за допомогою рекламних елементів, акцій, знижок [5].

Війна в Україні внесла суттєві зміни у формат цифрових комунікацій. І, нові цифрові технології тільки набирають обертів для управління власним бізнесом, і зокрема управління асортиментною політикою.

Digital-маркетинг – це сучасний засіб комунікації підприємства з ринком за допомогою ефективної взаємодії з потенційними або реальними споживачами у віртуальному та реальному середовищах [29]. У таблиці 2.8 розглянемо основні інструменти використання digital-маркетингу товариством.

Таблиця 2.8

Основні інструменти використання digital-маркетингу

ТОВ «Чудова Ідея»

Основні інструменти	Характеристика
Голосовий пошук та взаємодія	Згідно зі статистикою Google, майже третина усіх мобільних пошукових запитів здійснюється голосом. Вони формуються із набору «тригерних слів». Це не тільки додатковий засіб обміну повідомленнями чи продажів, а й повинен бути частиною маркетингової стратегії. Створення аудіо-контенту та рекламних компаній для голосового інтерфейсу. Досить популярним є голосовий асистент Google Assistant.

Продовж. табл. 2.8

Пошукова оптимізація та оптимізація для мобільних пристроїв	Постійні зміни алгоритмів пошукових систем і підвищений фокус на мобільний дизайн та відповідний вмістю

Джерело: складено автором за матеріалами [43, 21]

Впровадження в управління асортиментною політикою ТОВ «Чудова Ідея» інструментів мерчандайзингу та digital-маркетингу збільшить значно обсяги продажів товарів, зросте прибутковість та залучиться кількість нових клієнтів.

Висновки до другого розділу

ТОВ «Чудова Ідея» є сучасним торгівельним підприємством, яке забезпечує населення Західного регіону товарами першої необхідності. Місією діяльності товариства є надання якісних послуг та задоволення потреб споживачів.

Проведений фінансовий аналіз, вказує на те, що рентабельність продажів ТОВ «Чудова Ідея» є досить високою, а це свідчить про те, що товариство генерує прибуток на кожну гривню виручки. Рентабельність активів складає 5,2%, що є позитивною ознакою діяльності.

Аналіз товарного асортименту товариства свідчить про його оптимальний рівень. Питома вага товарного асортименту ТОВ «Чудова Ідея» виглядає так: алкогольні та безалкогольні напої – 15%; молочні вироби – 16%; хлібобулочні вироби –12%; м'ясна гастрономія –9%; овочі-фрукти – 10%; здорове харчування – 5%; кондитерські вироби – 11%; бакалія – 4%; корми для собак та котів – 4%; напівфабрикати – 3%; побутова хімія – 10%; дитяче харчування – 3%; супутні товари – 3%.

ВИСНОВКИ

Торговельні підприємства в умовах війни виконують надзвичайно важливу економічно-соціальну місію щодо забезпечення основних потреб українських громадян. Початок російсько-української війни спричинив ряд складних проблем та загроз для українських торговельних підприємств, які потребували термінового вирішення, основними з яких є зменшення попиту, втрата частки ринку та фінансова нестабільність. Незважаючи на зменшення економічної активності підприємства торговельного бізнесу, у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення, все ж таки в досить короткий зуміли адаптуватись до нових умов здійснення підприємницької діяльності.

ТОВ «Чудова Ідея» є суб'єктом господарювання з високим рівнем соціальної відповідальності та забезпечує пересічних українців товарами різноманітного асортименту. Основною місією діяльності товариства є бажання задовільнити потребу споживача в основних потребах, при цьому надати відмінний сервіс та надати можливість здійснити покупки з мінімальними витратами часу. Споживачами товариства є різні групи населення (неповнолітні діти, дорослі жінки та чоловіки, люди похилого віку), адже асортимент та цінова політика товариства надає можливість отримати їм економію від здійснених покупок.

У ТОВ «Чудова Ідея» діє дивізіональна структура управління змішаного типу, що допомагає товариству навіть у кризових ситуаціях здійснювати ефективне функціонування. Керівництво товариства делегує прийняття управлінських рішень топ-менеджерам, а це сприяє працівників до генерування креативних ідей та забезпечує високий рівень відповідальності.

ТОВ «Чудова Ідея» досить прискіпливо обирало географічне розташування своїх торгових точок з метою найоптимальнішої привабливості для споживачів та забезпечити якомога більшу доступність товарів для клієнтів. Асортимент товариства є надзвичайно глибоким та широким, що задовольняє потреби різних вікових та соціальних груп клієнтів. Кожну

товарну одиницю клієнт може обрати самостійно, а при потребі скористатись послугами продавця. У торговельній діяльності ТОВ «Чудова Ідея» застосовує новітнє торгівельне обладнання та мерчандайзингові інструменти з метою покращення обслуговування клієнтів та забезпечити їхню більш високу лояльність до товариства.

Здійснено АВС-аналіз ТОВ «Чудова Ідея», який показав, що в групу А входять товари, що складають основну частку товарообігу та прибутковості. У товаристві до них належать алкогольні та безалкогольні напої, молочні вироби, хлібобулочні вироби, овочі-фрукти та м'ясна гастрономія. Для забезпечення ефективного управління цією групою товарів потрібно: здійснювати систематичний моніторинг наявності товарів та будувати прогноз в їх потребі; детально відбирати надійних постачальників; на постій основі аналізувати конкурентне становище та визначати попит.

Товари групи В складають середні показники в прибутковості товариства та в загальній частці товарообороту. До цієї групи відносяться бакалія, здорове харчування, побутова хімія, напівфабрикати, кондитерські вироби. Націнка в цій групі товарів складає від 15% до 20%. Товари цієї групи є базовими для товариства, тому моніторинг щодо їхньої наявності можна проводити періодично.

Товари групи С користуються досить пасивним попитом, і до них належать дитяче харчування, корми для собак та котів, супутні товари. Для того, щоб підвищити на них попит, можна їх на полицях розставляти поруч з товарами групи А.

Рекомендовано використовувати ТОВ «Чудова Ідея» сучасні інструменти мерчандайзингу та digital-маркетингу, які сприятимуть створенню позитивного образу товариства, що буде його відрізняти від конкурентів та зміцнить конкурентоспроможність. Так як більшість рішень про купівлю того чи іншого товару приймається на місці покупцем, то мерчандайзинг сприятиме більшій кількості купівлі товарів товариства та зростання вартості середнього чеку на 20%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецька І., Романчукевич М. Соціальна відповідальна поведінка суб'єктів бізнесу на неокупованих територіях України в умовах війни:аспекти маркетингу і менеджменту. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS.* 2022. №(2). С. 85–91. https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-11.
2. Бочко О., Нич-Войтан С., Малецька О. SWOT-аналіз як інструмент управління виробництвом на ринку кондитерської продукції. *Via Economica*. 2023. №2. С. 39-45. https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-2-6.
3. Булава М. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №10 (86). С. 209-214. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-44.
4. Васюта В. Б., Добрицька В. О. Значення та особливості формування асортиментної політики підприємства в сучасному товарознавстві. *Science, innovations and education: problems and prospects: Proceedings of the 6th International scientific and practical conference.* Tokyo : CPN Publishing Group, 2022. P. 600-603. URL: https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-science-innovations-and-education-problems-and-prospects-13-15-yanvarya-2022-goda-tokio-yaponiya-arhiv/.
5. Вплив мерчандайзингу на поведінку покупців / Г. В. Разумова, А. А. Болгаріна. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 71-74. http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/12023.
6. Городняк І. В., Гнатів Ю. П. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 49-54. http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/11432.

7. Громова О.Є., Шевчук Ю.В. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений*. 2022. № 4. С. 75-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2022_4_19.
8. Дейнега І., Дейнега О., Цип'ящук К. Сучасні тренди розвитку торгівлі в Україні. *Via Economica*. 2023. №2. С. 54-59. https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-2-8.
9. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.
10. Добровольська О. В., В.А. Шрамко. Оцінка інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського підприємства з використанням моделі Дюпона. *Ефективна економіка*. 2020. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.10.
11. Євченко Ю. М. Управління асортиментною політикою: оцінка ефективності методів. https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/52.pdf.
12. Євсейцева О., Люльчак З., Семенда О., Ярвіс М., Пономаренко І. DIGITAL-маркетинг як сучасний інструмент просування товарів та послуг у соціальних мережах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №1(42). С. 361–370. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3723.
13. Єфімова Є. О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібної торгівлі. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=trna_2016_2_7_5.
14. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. 2018. №6. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387

15. Клієнт у пошуках щастя: як змінилася поведінка покупців за 17 місяців війни в різних сегментах рітейлу. URL: https://rau.ua/novyni/povedinka-pokupciv-17-misjaciv/ (дата звернення: 30.02.2024).
16. Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №2 (02). С. 191-195. https://doi.org/10.32782/dees.2-32.
17. Лозова Т. М. Сучасні проблеми управління асортиментом та якістю товарів. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №39. С. 103-111. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-12.
18. Макаренко Н.О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Економіка та управління підприємствам*и. 2018. Вип.2 (13). С. 107–113. http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/1717.
19. Маркетингова діяльність замовника у процесі організації публічних закупівель / С. М. Лихолат, М. Р. Верескля, А. О. Мельник. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. С. 1-5. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4302.
20. Маркуц В. І., Кизенко О. О. Вплив конвергенції інформаційно-комунікаційних та управлінських технологій на діяльність підприємств торгівлі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. №53. С. 122–135. https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.122.135.
21. Мартинюк О. В. Тренди digital-маркетингу в умовах кризи. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2022. Випуск 2(98). С. 147-157. https://doi.org/10.31713/ve2202214.
22. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. №7(3). https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07.
23. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору україни в умовах воєнного стану.

Економіка та суспільство. 2023. №54. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27.

24. Молнар О.С., Ільченко О.Ю., Головей В.В. Асортиментні концепції в системі збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 93-97. http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/32851.pdf.
25. Москаленко О. Як пост-пандемічна економіка трансформується в повоєнну в Україні: виклики для економічної політики та суспільства? *Bezpieczny Bank. 2022*. № 86(1). С. 9–32. https://doi.org/10.26354/bb.1.1.86.2022.
26. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49.
27. Нескуба Т.В., Верцанов А.С. Планування стратегічних та оперативних заходів оптимізації товарного асортименту підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 67. С. 51-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_9
28. Нестеренко О. О. Аналіз асортиментної політики підприємства. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2016. №3(53) Ч.2). С. 172–178. https://doi.org/10.26642/jen-2010-3(53) Ч.2-172-178.
29. Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*. 2024. №1 (125). С.126-129. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1.
30. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-73.
31. Перерва М., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164. https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37454/.

32. Поліщук Т. Б., Ткачук Г. Ю. Основні принципи формування асортиментної політики торговельного підприємства. *Наука майбутнього*. 2021. №2(8). С. 234-239. https://msu.edu.ua/
33. П'ятак Т. вплив асортиментної політики на формування фінансових результатів. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2023. №2. С. 45–49. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.45.
34. Смольнякова Н. М., Волосов А. М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2016. Вип. 1(23). С. 65-77. https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/831.
35. Спецпроект: які галузі рітейлу та які компанії найбільше втратили з початку вторгнення рф (інфографіка). URL: https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv/ (дата звернення: 30.03.2024).
36. Талах Ю. В. Стан інвестиційної активності в торгівлі України до війни та виклики у воєнний період. Академічні візії. 2024. №29. https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/959.
37. Типізація, спеціалізація і форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі / Гуштан Т. В., Лихолат С. М., Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я., Таранський І. П. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. №3. С. 432-440. URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3353.
38. Токмакова І., Девезенко С. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах війни. *Via Economica*. 2023. №3. С.88-93. https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-13.
39. Українці у червні відкрили рекордну кількість ФОПів за останні три роки. URL: https://opendatabot.ua/analytics/fop-record-2023.
40. Чекотун К., Блакита Г. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75.

41. Чмут А. В., Звонарьова О. І. Особливості формування асортиментної політики страхових підприємств в умовах VUCA– світу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 646-650. http://global-national.in.ua/archive/20-2017/132.pdf.
42. Що таке SWOT-аналіз? https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz.
43. Polusmiak Y., Pavliuk T. Baranov S. Strategic management of competitiveness trade enterprises in the post-war period. Ma*nagement and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. № 4(26). С. 115-129. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-10.
44. Product placement як сучасний маркетинговий інструмент / С. М. Лихолат, М. Р. Верескля, Б. В. Ющак. *Ефективна економіка*. 2021. №10. С. 1-7. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4083.
45. YouControl. URL:https://youcontrol.com.ua/dashboard/ (дата звернення: 02.04.2024).