

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах**

Виконав:

Дикань Антон Іванович
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник:

Лищенко Маргарита Олександрівна
доктор економічних наук, професор
кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Олександр Галич
к.е.н., професор, професор кафедри публічного
управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Освітній ступінь
Спеціальність

Магістр
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри Наталія МАКАРЕНКО
« ____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Диканю Антону Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах»

2. База практичного дослідження:

ФОП «Кульомза Р.М.» Сумського району Сумської області

керівник роботи Лищенко Маргарита Олександрівна, д.е.н., професор

Затверджена наказом по університету від

«12» січня 2023 р. № 71-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

14 березня 2024 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань роздрібної торгівлі монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково -практичних конференціях з питань управління асортиментом товарів в роздрібних мережах

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

розкрити суть, деталі і проблеми управління асортиментом товарів в роздрібних мережах; визначити стратегічний напрямок управління товарним асортиментом суб'єкта господарювання малого бізнесу; проаналізувати методичні підходи до формування і оцінки управління асортиментом товарів роздрібної торгівлі; надати організаційно-економічну характеристику в ФОП «Кульомза Р.М.» Сумського району Сумської області; проаналізувати складові маркетингової діяльності підприємства; провести оцінку управління товарним асортиментом суб'єкта господарювання; визначити стратегічні напрямки маркетингового управління товарним асортиментом; запропонувати заходи щодо удосконалення управління товарним асортиментом підприємства шляхом автоматизації бізнес-процесів; обґрунтувати ефективність впровадження заходів автоматизації бізнес-процесів в управлінні товарним асортиментом в роздрібних мережах.

6. Дата видачі завдання:

12 січня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	січень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень- лютий 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
7.	Рецензування кваліфікаційної роботи	7-8 лютого 2024 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 29 лютого 2024 р.	виконано
9.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	1-4 березня 2024 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	14 березня 2024 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	15 - 16 березня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	18 березня 2024 р.	

Студент _____ Дикань А. І.

Керівник роботи _____ Лищенко М. О.

Перевірку на автентичність проведено. _____ Баранік Н.М.
Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____ Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Дикань А. І. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах
Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено суть, деталі і проблеми управління асортиментом товарів в роздрібних мережах; визначено стратегічні напрямки маркетингового управління товарним асортиментом; проаналізовано та систематизовано методичні підходи до формування і оцінки управління товарним асортиментом підприємства.

Проведена діагностика управління товарним асортиментом суб'єкта господарювання, проаналізована маркетингова політика підприємства за: інтелектуальною, інформаційною, ціною, а також науково-дослідною та виробничо-збутовою, фінансовою, кадровою, технологічною, маркетинговою, організаційно-управлінською складовими. Визначено, що головні цілі ефективного управління товарним асортиментом повинні полягати в забезпеченні функціонування суб'єкта господарювання в умовах економічного спаду в результаті несприятливих умов, що склалися в даному регіоні шляхом застосування автоматизації бізнес-процесів; швидкій адаптації маркетингової діяльності і всієї системи управління асортиментом товарів до мінливих зовнішніх і внутрішніх, економічних та політичних умов.

Вибір стратегічних напрямків впровадження маркетингових заходів щодо вдосконалення управління товарним асортиментом було здійснено на основі визначення критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності та запропоновано забезпечити власну конкурентоспроможність торгівлі в роздрібних мережах за рахунок впровадження автоматизації бізнес-процесів на засадах маркетингу і вдосконалення їх видів через реалізацію маркетингових сценаріїв задля забезпечення стабільного прибутку. На основі впровадження автоматизації бізнес-процесів запропоновано вдосконалений алгоритм формування та реалізації бізнес-проекту управління товарним асортиментом. Доведено, що використання сучасних інформаційних технологій відповідає цілям та задачам пошуку шляху ефективного управління товарним асортиментом підприємства, є ритмічним, прибутковим, таким, що не потребує суттєвих капітальних вкладень та максимально ефективно використовує наявні на підприємстві матеріальні ресурси. Суб'єкт господарювання зможе забезпечити власну конкурентоспроможність в роздрібних мережах за рахунок автоматизації бізнес-процесів, диверсифікацію цін на рибну продукцію в роздрібних мережах, мінімізацію витрат на зберігання та підвищення ефективності управління асортиментом товарів задля забезпечення найбільш стабільного прибутку.

Ключові слова: управління асортиментом, маркетингова діяльність, автоматизація бізнес-процесів, асортиментна політика, роздрібна торгівля.

SUMMARY

Dykan A.I. Management of product range in retail chains

Qualification work in the specialty 075 «Marketing», SNAU, Sumy – 2024 – Manuscript.

In the qualification work, the essence, details and problems of managing the range of goods in retail chains were investigated; strategic directions of marketing management of product assortment are defined; methodical approaches to the formation and evaluation of the management of the product range of the enterprise are analyzed and systematized.

Diagnostics of the management of the product range of the business entity was carried out, the marketing policy of the enterprise was analyzed according to: intellectual, informational, price, as well as research and production and sales, financial, personnel, technological, marketing, organizational and management components. It was determined that the main goals of effective management of the product range should be to ensure the functioning of the business entity in the conditions of an economic downturn as a result of unfavorable conditions that have developed in this region through the use of automation of business processes; rapid adaptation of marketing activities and the entire product range management system to changing external and internal, economic and political conditions.

The choice of strategic directions for the implementation of marketing measures to improve the management of the product range was made on the basis of the definition of criteria for evaluating the effectiveness of marketing activities, and it was proposed to ensure the own competitiveness of trade in retail networks by implementing the automation of business processes on the basis of marketing and improving their types through the implementation of marketing scenarios in order to ensure stable profit. Based on the implementation of automation of business processes, an improved algorithm for the formation and implementation of a business project for product range management is proposed. It has been proven that the use of modern information technologies meets the goals and objectives of finding a way to effectively manage the company's product range, is rhythmic, profitable, does not require significant capital investments and uses the material resources available at the company as efficiently as possible. The business entity will be able to ensure its own competitiveness in retail networks due to the automation of business processes, diversification of prices for fish products in retail networks, minimization of storage costs and increasing the efficiency of managing the range of goods to ensure the most stable profit.

Keywords: assortment management, marketing activity, automation of business processes, assortment policy, retail trade.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства	18
2.2 Аналіз маркетингової діяльності ФОП «Кульомза Р.М.»	29
2.3 Оцінка управління товарним асортиментом суб'єкта господарювання	45
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА	57
3.1 Стратегічні напрямки маркетингового управління товарним асортиментом	57
3.2. Удосконалення управління товарним асортиментом підприємства шляхом автоматизації бізнес-процесів	61
3.3 Обґрунтування ефективності впровадження заходів автоматизації бізнес- процесів в управлінні товарним асортиментом в роздрібних мережах	68
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах зростаючої конкуренції питання підвищення ефективності управління товарним асортиментом організації викликає великий інтерес. Адже в конкурентному середовищі перевагу отримують лише ті компанії, які найбільш компетентні у веденні своєї асортиментної політики, а отже, можуть максимально ефективно нею управляти. На сучасному етапі, окрім розробки стратегічного бачення підприємства на всіх рівнях, надзвичайно важливими є методологічні та теоретичні питання складових маркетингу та їх ефективного функціонування з урахуванням товарної номенклатури та асортименту.

Об'єкт дослідження – процес управління товарним асортиментом в ФОП «Кульомза Р.М.» Сумського району Сумської області.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні, організаційні та економічні аспекти ефективного управління товарним асортиментом в роздрібних мережах.

Метою кваліфікаційної роботи дослідження теоретико-методологічних підходів до організації управління товарним асортиментом в роздрібних мережах та розробка перспективного плану його вдосконалення.

Для досягнення цієї мети були вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретико – методичні основи управління асортиментом товарів в роздрібних мережах;
- провести організаційно - економічну характеристику організації;
- проаналізувати маркетингову діяльність суб'єкта господарювання;
- здійснити оцінку управління товарним асортиментом на підприємстві;
- визначити стратегічні напрямки маркетингового управління товарним асортиментом;
- запропонувати заходи щодо удосконалення управління товарним асортиментом підприємства шляхом автоматизації бізнес-процесів;

- обґрунтувати ефективність впровадження заходів автоматизації бізнес-процесів в управлінні товарним асортиментом в роздрібних мережах.

Методи дослідження. При проведенні наукових досліджень в залежності від поставленого завдання використовувалися наступні наукові методи: системного і структурного аналізу та синтезу – для розкриття суті регіональних особливостей і окреслення їх впливу на управління асортиментом продукції; статистико-аналітичні – для виявлення тенденцій для зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередній період; експертних оцінок – для визначення пріоритетних напрямків управління товарним асортиментом.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розробці автором організаційно-економічних аспектів управління товарним асортиментом в роздрібних мережах, зокрема стратегії впровадження автоматизації бізнес-процесів задля підвищення ефективності збутової діяльності в цілому.

Практична значимість роботи в тому, що результати цього дослідження дають необхідну основу для більш систематичного вивчення питань вдосконалення управління товарним асортиментом для ФОП «Кульомза Р.М.» в контексті розробки рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Апробація результатів дослідження. Наукові положення та практичне застосування основних результатів досліджень представлені в збірнику тез за матеріалами 28-ої міжнародної науково-практичної конференції «Технології XXI сторіччя»: «Поняття дефініції «асортиментна політика»», м. Суми, 23-25 листопада 2022, VIII Міжнародній науковопрактичній конференції «Information technologies and automation of learning in modern conditions»: «Оцінка управління товарним асортиментом підприємства», Мюнхен, Німеччина, 26-28 лютого 2024.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, основної частини - 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Структура дослідження відображає деталі логіки дослідження і характер розвитку наукових проблем. Основний зміст роботи опубліковано на 65 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 23 таблиці і 11 рисунків. Список використовуваних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

Асортимент продукції є важливим аспектом будь-якої бізнес-стратегії. Він являє собою сукупність продуктів, які компанія пропонує своїм клієнтам, і є важливою складовою господарської діяльності, оскільки дозволяє підприємствам розширювати свою клієнтську базу, задовольняючи їхні потреби [24]. Розширення асортименту продукції компанії сприяє завоюванню лояльності клієнтів, оскільки клієнтам пропонується більший вибір продуктів.

Товарний асортимент – це перелік товарів або послуг, які пропонуються для продажу в певному магазині, компанії або на ринку загалом. Він включає в себе широкий спектр товарів або послуг, представлених в різних категоріях або сегментах ринку і може бути визначений за різними параметрами, такими як вид товару, бренд, ціновий діапазон, характеристики тощо. Асортимент може бути умовно розділений на дві товарні області: продовольчі та непродовольчі. З огляду на складність асортименту, розрізняють прості і складні вироби [9, с. 112].

Асортимент визначається певними характеристиками, а саме:

- для продажу в певних торгових точках;
- для певних категорій споживачів;
- для продажу у певних цінових категоріях;
- для конкретної сфери застосування.

Серед основних характеристик товарного асортименту можна виділити наступні:

Різноманітність асортименту – це важлива характеристика, яка вказує на наявність широкого спектру товарів або послуг в асортименті, щоб задовольнити різноманітні потреби споживачів [29].

Глибина асортименту – визначається кількістю різних варіантів або моделей товарів у кожній категорії. Більша глибина означає більше варіацій товарів у кожній категорії.

Ширина асортименту – це кількість різних категорій товарів або послуг, які представлені в асортименті [28, с. 251]. Широкий асортимент може включати товари різних типів і категорій.

Якість – це важлива характеристика, що вказує на рівень якості товарів або послуг, які пропонуються в асортименті. Висока якість товарів дозволяє компанії залучати та утримувати клієнтів.

Ціновий діапазон – вказує на діапазон цін, які присутні у товарному асортименті. Це може бути широкий діапазон від доступних до преміальних цінових категорій [22, с. 297]. Сезонність – деякі товари або послуги можуть бути сезонними і присутні лише певні періоди часу.

Бренди і виробники – категорія, що вказує на наявність товарів різних брендів або від різних виробників у асортименті. Зауважимо, що ці характеристики визначаються стратегією асортиментного управління компанії та спрямовані на задоволення потреб споживачів і досягнення бізнес-цілей.

Товарний асортимент становить критичну сферу для будь-якої бізнес-організації, яка займається роздрібною, оптовою торгівлею або виробництвом, а управління асортиментом включає в себе вибір, розміщення, просування та контроль за спектром товарів або послуг з метою задоволення потреб споживачів і досягнення бізнес-цілей [32, с. 149]. Ефективне управління та формування товарного асортименту дозволяють підприємству генерувати власний дохід, що, в свою чергу, може визначати успіх підприємства в конкурентному середовищі.

Сучасна ринкова економіка визначається потребами споживачів, які вони намагаються задовольнити. Саме на їхніх поглядах має базуватися формування товарного асортименту. Використання відповідних методів аналізу товарного асортименту дозволяє керівництву підприємства уникнути помилок при формуванні та керуванні асортиментом товарів, а також визначити пріоритети для його подальшого розвитку [19, с. 164]

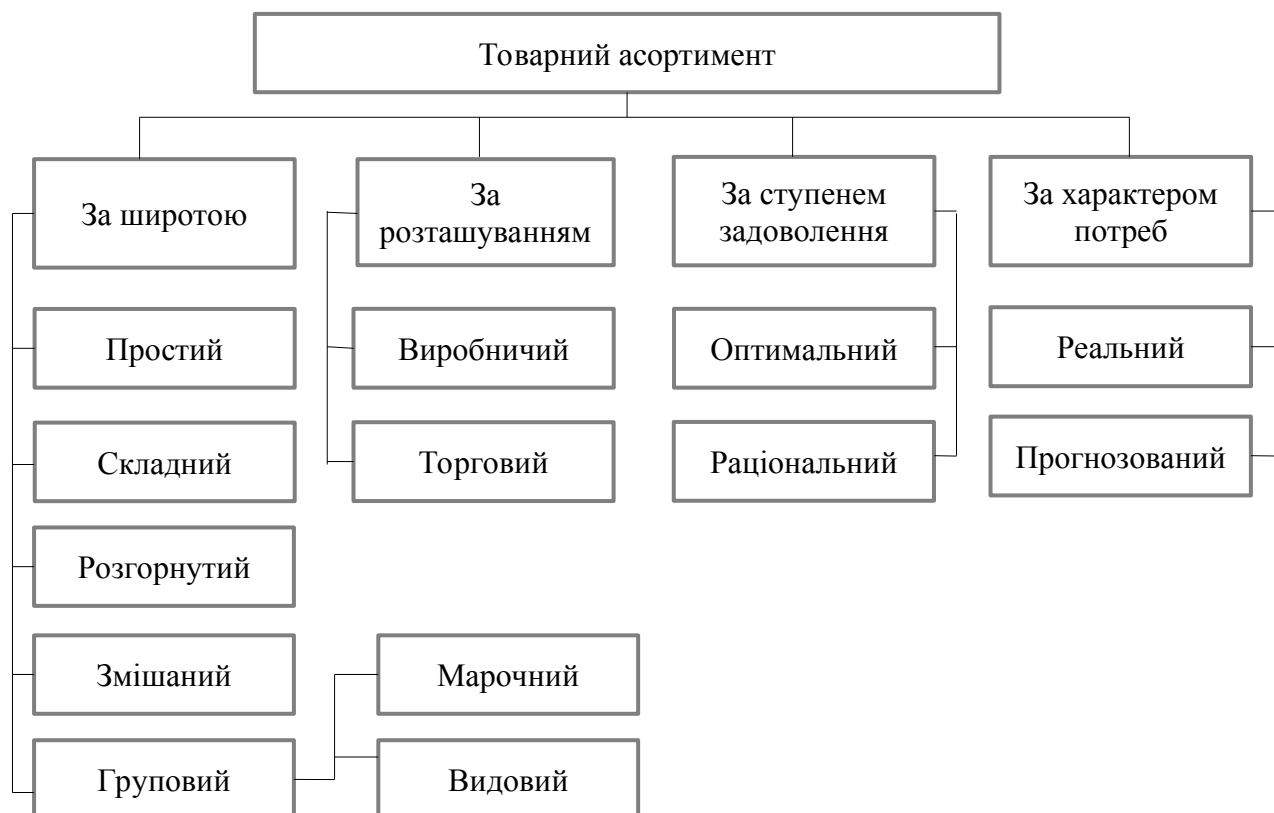


Рисунок 1.1- Типи товарного асортименту бізнес-організації

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел[7, с. 295; 14]

Створенню товарного асортименту передуює розробка асортиментної концепції компанії, яка ґрунтується, з одного боку, на вимогах споживачів і конкретних груп споживачів (сегментів ринку), а з іншого – на спробах забезпечити найбільш ефективне використання всіх ресурсів, включаючи сировину, технології, фінанси і робочу силу [28, с. 147]

Мета асортиментної концепції полягає в тому, щоб спрямувати діяльність фірми на виробництво товарів, які найкращим чином задовольняють структуру та різноманітність попиту конкретних клієнтів [37, с. 131]. Основна мета цієї концепції - визначити оптимальну структуру асортименту, враховуючи вимоги споживачів до асортименту і якості товарів, а також ресурсні можливості та соціальні установки.

Для того, щоб краще зрозуміти природу асортиментної політики, або політики диверсифікації, дослідимо погляди різних економістів стосовно цього питання, що представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до трактування сутності поняття «асортиментна політика»

Автор	Сутність поняття «Асортиментна політика»
Ф. Котлер	Створення та підтримка найбільш ефективного асортименту товарів, що виробляються та реалізуються, з урахуванням поточних та майбутніх стратегічних цілей компанії.
Б. Берман, Дж. Аванс	Стратегії визначення асортименту товарів і продуктів, які будуть вироблятися і продаватися.
Рожко В.С.	Це ключовий елемент стратегії диверсифікації продукції, який визначає найбільш прибуткові товари, товарні групи, підгрупи, типи та бренди і встановлює оптимальне співвідношення між різними моделями та їхніми варіантами.
Єфімова Є.А.	Набір заздалегідь обґрунтованих принципів, які визначають стратегічний план дій або дії товаровиробника. Стратегія повинна відповідати на питання, пов'язані зі створенням та управлінням товарним асортиментом, забезпеченням конкурентоспроможності товару, визначенням найбільш придатних товарних сегментів, а також розробкою та реалізацією стратегій пакування, маркування та обслуговування.
Гаврилишин В.В.	Стратегії створення товарного асортименту на цільовому ринку та подальші плани управління та оптимізації на основі аналізу загроз і можливостей маркетингового середовища.

Джерело: згруповано автором на основі опрацьованих джерел [38; 40; 35, с. 32; 23, с. 458]

Аналіз наукових підходів до розуміння концепції асортиментної політики вказує на відсутність єдиної точки зору серед дослідників, і деякі твердження виявляються недостатньо обґрунтованими [27]. Отже, враховуючи це, ми вважаємо доцільним запропонувати визначення асортиментної політики підприємства як сукупності методичних та практичних аспектів, пов'язаних з розробкою, постійним удосконаленням та управлінням товарним асортиментом підприємства в умовах ринкового середовища [12, с. 126].

Таким чином, асортиментна політика представляє собою стратегічний підхід до створення та управління асортиментом товарів або послуг, що надаються підприємством. Мета полягає в максимізації задоволення споживачів, оптимізації продажів та забезпеченні конкурентоспроможності на ринку. [36, с.

98; 13, с. 163]. Поняття охоплює визначення складу, розміщення, цінову політику та інші аспекти, що стосуються продуктів або послуг, які пропонуються споживачам і включає в себе планування та виконання стратегій з метою створення конкурентних переваг через реалізацію концепції позиціонування, що забезпечує корпоративний прибуток.

У стратегічному аспекті асортиментна політика підприємства має базуватися на концепції життєвого циклу товару, тобто на усвідомленні того, що кожен товар має свій період стабільності на ринку, який характеризується його продажами впродовж часу, що ґрунтується на споживчій вартості товару та потенційному колі споживачів [39, с 42].

Дослідження ринку та його перспектив надає підприємству початкову інформацію для вирішення проблем, пов'язаних з формуванням, плануванням та вдосконаленням асортименту, враховуючи такі аспекти як спеціалізація, ціна, репутація і т.д. Створення оптимального асортименту, який сприяє збільшенню прибутку протягом тривалого періоду часу, є ключовим для підприємств, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність [5, с. 98].

Формування асортименту - це процес вибору набору товарів, спрямований на задоволення потреб або очікуваних потреб і досягнення поставлених цілей керівництвом організації

З точки зору управління асортиментом, маркетингові рішення виробників і продавців товарів мають значний вплив не лише на товарну політику, але й на результати всієї маркетингової діяльності компанії чи організації. Це пов'язано з тим, що товари, які вони пропонують, визначають уподобання покупців щодо виробників і продавців та впливають на поведінку споживачів. [37, с. 129]

Концепція асортименту виражається через набір показників, які відображають потенціал для оптимального розвитку асортименту певного виду товарів.

Ці показники включають:

- ступінь різноманітності типів і різновидів товарів;
- рівень співвідношення цін на товари певного виду;

– частота оновлення асортименту тощо.

Розглянемо складові процесу управління товарним асортиментом підприємства.



Рисунок 1.2 - Процес управління асортиментом продукції

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел[19, с. 165; 15, с. 291; 9, с. 113]

Створення асортименту - це процес формування набору товарів для задоволення поточних або передбачуваних потреб і досягнення визначених цілей, встановлених керівництвом організації. Головна мета формування асортименту - максимальне задоволення попиту споживачів. Процес формування, базований на плануванні товарного асортименту, є безперервним і триває протягом усього життєвого циклу товару, від початкової ідеї його створення до виходу з товарної програми. [18, с. 51].

Управління асортиментом представляє собою складне завдання, яке стоїть перед як торговими, так і виробничими підприємствами сьогодні. Основні виклики, що виникають в процесі управління асортиментом, полягають у розширенні або зменшенні асортименту товарів підприємства. Прийняття відповідних рішень базується на ретельному аналізі маркетингових, фінансових і стратегічних аспектів [6, с. 150].

Ефективне управління асортиментом включає різні види діяльності, такі як науково-технічне проектування, комплексне дослідження ринку, організація збуту, послуги, реклама та стимулювання попиту [17, с. 40]. Остаточною метою цих заходів є оптимізація асортименту з урахуванням стратегічних ринкових цілей підприємства.

Для ефективного управління асортиментом на підприємстві необхідно виконувати ряд ключових завдань:

- періодично переглядати існуючий асортимент і приймати рішення щодо можливих змін у товарах та технологіях виробництва.
- додавати до асортименту нові товари та вилучати з виробництва неактуальні.
- постійно відслідковувати зовнішні впливи, такі як зміни в попиті на різні товари, дії конкурентів та зміни технологій.
- проводити технічні дослідження товарів та способів їх використання відповідно до потреб і позиції компанії на ринку.
- забезпечувати ефективне обслуговування споживачів, допомагаючи їм зрозуміти та оцінити товари та їхні індивідуальні потреби.
- зосереджувати зусилля на створенні та просуванні нових товарів, спрямованих на задоволення попиту.
- проводити систематичний пошук ідей для нових товарів та координувати дії протягом усього процесу їх розроблення.

Особлива увага в процесі управління асортиментом має бути приділена маркетинговим аспектам, що допомагає ефективно просувати продукцію та задовольняти потреби споживачів. [21, с. 199]

Важливо враховувати такі аспекти, як наявність необхідних ресурсів, рівень технічного обладнання та технології виробництва, можливість створення нових виробництв у відповідний термін, наявність патентів, очікувану рентабельність та терміни окупності інвестицій, доступність кваліфікованих кадрів, стійкі зв'язки з постачальниками та ризик, пов'язаний з сезонністю попиту [11, с. 73]. Основна мета формування асортименту полягає в оптимізації використання технологічного досвіду компанії та фінансових ресурсів з урахуванням рентабельності виробництва товарів.

Зміни у товарному асортименті можуть бути зумовлені власними науково-дослідними та дослідно-конструкторськими розробками, змінами у товарному асортименті конкурентів, необхідністю збільшення обсягів продажу, наявністю вільних виробничих потужностей та потребою використання побічних продуктів виробництва [30, с. 62].

Аналіз є необхідною складовою управління товарним асортиментом, оскільки без обґрунтованих рішень та обдуманого підходу управління стає неможливим. Процес аналізу товарного асортименту є багатоетапним і постійним. На різних етапах управління використовуються різні методи дослідження та аналізу. Для виконання аналізу асортименту застосовуються різноманітні методи та інструменти, які обираються відповідно до поставлених завдань.

Серед ключових науково-обґрунтованих стратегій формування товарної політики підприємства у сфері управління товарним асортиментом можна відмітити торговельно-товарознавчий [21, с. 200] та портфельний підходи.

Торговельно-товарознавчий підхід ґрунтується на вивченні потреб споживачів та пошуку методів для максимально повного їх задоволення через розширення, оновлення або інші зміни у товарному асортименті. Як приклад, виокремлюють методи формування товарного портфелю, що базуються на виявленні споживчих переваг [20]

Портфельний підхід передбачає аналіз товарного портфелю підприємства та його класифікацію за певними параметрами, які визначаються з урахуванням тактичних і стратегічних цілей компанії [26].

У контексті методів формування ефективної товарної політики, можна розглянути такі приклади: тестування, ABC-XYZ аналіз, статистичний аналіз, кабінетний аналіз, польові дослідження, графічний аналіз, експертне опитування, економіко-математичні моделі, порівняльний аналіз, матрицю BCG, анкетування, сенсорне тестування та інші [21, с. 199; 20].

Загальний висновок полягає в тому, що існують три основні категорії методів: методи визначення споживчих вподобань, методи економічного аналізу і методи портфельного аналізу. Групи методів формування товарного асортименту наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Методи формування товарного асортименту

Група методів	Склад групи
Методи визначення споживчих уподобань.	1. Засоби спостереження, адаптовані до етапу виявлення споживчих уподобань. 2. Засоби спостереження, узгоджені з формою вияву споживчих переваг. 3. Методи розрізнення окремих аспектів і характеристик товарів: - Модель Розенберга. - Багатомірні моделі. - Порівняльні методи необхідного та реального профілю. - Моделі з ідеальною точкою.
Підходи до економічного аналізу.	1. Аналіз ABC-XYZ. 2. Підхід Дібба-Сімкіна. 3. Метод Маркону. 4. Підхід лінійного програмування.
Методи аналізу портфеля.	1. Матриці BCG, адаптовані версії BCG, модифіковані форми BCG. 2. Матриці General Electric, McKinsey. 3. Матриця розвитку товару. 4. Матриця конкуренції за методологією Портера. 5. Концепція товар-ринок за І. Ансоффом. 6. Матриця росту через зовнішні придбання. 7. Комплексна оцінка асортименту від Варламова.

Джерело: згруповано автором на основі опрацьованих джерел [7, с. 296; 18, с. 53; 20; 35, с. 33]

Перша категорія методів спрямована на визначення та вивчення споживчих уподобань та потреб. Друга категорія включає методи економічного аналізу, які застосовуються для дослідження товарного асортименту взагалі і базуються на використанні математичного моделювання. Третя категорія методів – методи портфельного аналізу. Вони дозволяють досліджувати товари або групи товарів окремо та їх взаємодію.

Ці методи мають як спільні, так і відмінні характеристики. Їхня загальна мета полягає в дослідженні товарного асортименту підприємства. Також їх можна класифікувати за джерелом інформації (зовнішнім або внутрішнім) або за кількістю факторів, використовуваних у аналізі (однофакторні, двофакторні, багатофакторні методи) [3]. Наприклад, метод Маркон з групи методів економічного аналізу та матриця BCG з групи методів портфельного аналізу належать до двофакторних методів аналізу [15, с. 290].

Різниця між наведеними категоріями полягає в конкретних цілях їх застосування та інструментах, що використовуються під час аналізу. Вибір певного методу або методів формування залежить від обсягу продажів, широкого асортименту, особливостей продукції, стратегічних цілей підприємства і т. д.

Узагальнюючи викладене, зазначимо, що сектор роздрібної торгівлі є одним з найбільш перспективних секторів нашої економіки, що швидко розвивається, а його ефективне функціонування – одне з джерел сталого соціально-економічного розвитку регіону [16, с. 92]. При цьому стабільна робота підприємств роздрібної торгівлі в ринкових умовах можлива лише за умови ефективного задоволення споживчого попиту з високою культурою обслуговування. Ефективне управління товарним асортиментом вимагає чіткого розуміння процесу прийняття рішення покупцем і дотримання певного балансу між прибутками і витратами компанії при зміні товарного асортименту.

Визначення оптимального асортименту, забезпечення високої якості та відповідне дизайнерське оформлення включає в себе виробництво товарів, спрямованих на ринкові потреби, що сприяють розвитку підприємства, забезпечують прибуток та допомагають досягненню стратегічних цілей [4]. Таким чином, маркетингова товарна політика полягає в управлінні оптимальною структурою асортименту товарів з урахуванням поточних і довгострокових цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Фізична особа-підприємець Кульомза Роман Миколайович відноситься до третьої групи платників єдиного податку - найбільш чисельної серед суб'єктів господарювання, що обирають спрощену систему оподаткування, тобто сума доходу не перевищує 1167 розмірів мінімальної зарплати, що становить встановлений законом розмір на 1 січня 2024 року (7002000 грн). ФОП «Кульомза Р.М.» веде свою діяльність з 30 листопада 2000 року (23 роки і 2 місяці). Місцезнаходження юридичної особи знаходиться за адресою: Україна, 40016, Сумська обл., місто Суми, Кільцевий проїзд, будинок 5.

Основним видом діяльності ФОП «Кульомза Р.М.» є 10.20 «Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків», також фізична особа-підприємець має і додаткові види діяльності: 46.38 «Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками»; 47.23 «Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах»; 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт»; 73.20 «Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки»; 77.11 «Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів»; 56.30 «Обслуговування напоями»; 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування».

На балансі ФОП «Кульомза Р.М.» знаходиться 16 об'єктів нерухомості, 8 земельних ділянок та 33 автотранспортних засоби, з яких в машинно-тракторному парку налічується 2 автобуси, 2 легкових автомобілі, 2 причепа та 27 вантажних автомобілів. Також налічується 10 ліцензій, зокрема на внутрішні перевезення вантажів вантажними автомобілями, причепами та напівпричепами та роздрібну торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами.

ФОП «Кульомза Р.М.» здійснює свою діяльність під логотипом торгової марки «Fish King». Компанія «Fish King» виступає лідером у виробництві, постачанні та реалізації рибної продукції в спеціалізованих магазинах та мережових супермаркетах у місті Суми та Сумській області. Компанія має значний досвід у рибній промисловості і співпрацює з надійними постачальниками з Європи, щоб забезпечити клієнтів і споживачів високоякісною рибною продукцією. Компанія «Fish King» має у своєму складі 25 спеціалізованих магазинів, розташованих у 6 містах Сумської області, а також суші-студію та піцерію. Крім того, вона володіє виробничими потужностями, розташованими за адресою вулиця Івана Піддубного, 27, місто Суми. Логотип компанії можна побачити в Додатку (А).

Основні напрямки діяльності компанії «Fish King» включають:

1) Розширений асортимент продукції: компанія пропонує різноманітний вибір свіжої риби, морепродуктів, консервованої риби, рибних делікатесів та інших супутніх товарів, включаючи як місцеві, так і імпортовані види риби.

2) Висока якість продукції: компанія приділяє особливу увагу якості своєї рибної продукції і співпрацює лише з надійними європейськими постачальниками, гарантуючи свіжість та безпеку продукції. Співробітники дотримуються високих стандартів харчової безпеки та якості.

3) Високий рівень обслуговування клієнтів: компанія ставить своїх клієнтів на перше місце і забезпечує високий рівень обслуговування як у спеціалізованих магазинах, так і в оптовій торгівлі. Фахівці готові надавати консультації та допомагати з будь-якими питаннями.

4) Співпраця зі спеціалізованими магазинами: компанія встановлює партнерські відносини з власними спеціалізованими магазинами, які продають рибну продукцію та імпортні харчові товари. «Fish King» постачає їм продукцію та надає підтримку та рекламні матеріали.

5) Інновації та слідкування за трендами: команда «Fish King» постійно оновлює асортимент та слідує за останніми трендами в рибній промисловості,

завжди шукаючи нові продукти та унікальні пропозиції для задоволення смаків і вимог клієнтів.

Компанія має мету забезпечення високої якості продукції та задоволення потреб клієнтів, маючи амбіції вийти на ринок всієї України. Компанія «Fish King» виробляє рибну продукцію на своїх сучасних виробничих потужностях, розташованих за адресою вул. Івана Піддубного, 27, м. Суми. Система управління ФОП «Кульомза Р.М.» включає комплексний підхід до керування різними аспектами бізнесу для забезпечення його ефективності та стійкості. Ця система враховує не лише стратегічне управління, яке охоплює визначення бізнес-цілей та напрямків розвитку, але й управління операціями, яке включає планування та координацію виробничих процесів.

Фінансова складова системи об'єднує в собі ведення фінансового обліку, розробку бюджетів, управління фінансовими ресурсами та проведення фінансового аналізу. Окремий блок присвячено маркетинговому управлінню та збутовій діяльності, включаючи розробку стратегії маркетингу, дослідження ринку та рекламні кампанії. Надзвичайно важливою є також система управління персоналом, яка охоплює всі аспекти від найму та підбору персоналу до їхнього навчання, мотивації та розвитку. Усі ці компоненти разом створюють систему управління, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей, ефективне ведення операцій, фінансову стійкість, ефективний маркетинг та розвиток персоналу для успішної діяльності компанії «Fish King».

Станом на 2022 рік за даними ФОП «Кульомза Р.М.» в компанії офіційно працевлаштована 651 особа, у співвідношенні чоловіків та жінок 36% до 64 %. Серед трудового колективу 70% працівників мають вищу освіту, 24% - середню спеціальну, і 6% персоналу мають середню освіту. Щодо розподілу працівників за категоріями, то керівники становлять 10% від загальної кількості персоналу, спеціалісти – 8%, працівники виробництва – 44%, працівники магазинів – 30%, працівники логістики – 8%. Щодо вікового розподілу персоналу, що працевлаштовані у ФОП «Кульомза Р.М.», то 15% - це працівники віком від 20 до 30 років, 33% - віком від 30 до 40 років, 42% - від 40 до 50 років, і 10%

працівників компанії старше 50 років. Щодо плинності кадрів, то вона не перевищує 15%, що є стабільним показником роботи підприємства.

Організаційна структура ФОП «Кульомза Р.М.» є ключовим елементом для розуміння та аналізу системи управління. Вона визначає, як влада, відповідальність та комунікація розподіляються в межах організації. Аналіз організаційної структури дозволяє визначити, наскільки ефективно розподілені ресурси та як вони взаємодіють для досягнення стратегічних цілей. Такий підхід може також виявити можливість вдосконалення управлінської системи та забезпечення більшої ефективності в роботі всієї організації. Розглянемо організаційну структуру ФОП «Кульомза Р.М.» (рис. 2.1)

5

Гс

у

Рисунок 2.1 – Організаційна структура ФОП «Кульомза Р.М.»
Джерело: офіційний сайт компанії «Fish King» [34]

Як бачимо з наведеної схеми, у ФОП «Кульомза Р.М.» використовується лінійно-функціональна структура, яка включає в себе наступні елементи: керівництво з генеральним директором (засновником) та функціональними заступниками. Функціональні заступники відповідають за ключові сфери діяльності, такі як виробництво, збут, фінанси та кадрова робота.

Відділ виробництва керує процесами виробництва рибної продукції, включаючи виробниче планування, закупівлю сировини, роботу виробничих ліній та контроль якості. Відділ збуту відповідає за рекламу, продажі та логістику, займаючись маркетингом, рекламою, продажами, а також управлінням торговельними представниками та іншими важливими функціями. Фінансовий відділ відповідає за фінансову стратегію, облік та звітність, забезпечуючи ефективне фінансове управління компанії. Додатково, в компанії присутні спеціалізовані посади, такі як менеджер з розробки нового продукту, відповідальний за дослідження та розробку нових продуктів, а також відділ управління персоналом та відділ логістики та постачання, що відповідають за управління персоналом та логістичні процеси відповідно.

Ефективне використання трудового потенціалу - ключ до успіху будь-якого підприємства, що веде до підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та інновацій. Підбір, розвиток та управління персоналом відіграють вирішальну роль, адже мотивовані та кваліфіковані співробітники стають рушійною силою успіху, особливо в мінливих ринкових умовах.

Детальний аналіз рівня використання трудових ресурсів дає глибоке розуміння та оцінку ефективності роботи, дозволяючи визначити проблемні місця та можливості для вдосконалення. На основі цього аналізу можна розробити комплекс заходів, спрямованих на: підвищення мотивації та залученості персоналу, розвиток навичок та компетенцій, оптимізацію структури та чисельності, поліпшення умов праці [19, с. 165]. Це допоможе підприємству максимально використовувати трудовий потенціал, істотно підвищуючи свою продуктивність, конкурентоспроможність та інноваційність. Розглянемо рівень використання трудового потенціалу у ФОП «Кульомза Р.М.» (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Рівень використання персоналу ФОП «Кульомза Р.М.»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 до 2020, +/-
Середньорічна чисельність працівників – всього, осіб	658	670	651	-7
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника, днів	285	268	271	-14
Рівень використання запасу робочого часу, %	86,2	89,8	81,4	-4,8
Тривалість робочого дня, люд-год.	7,65	8,03	7,67	0,02
Виробіток товарної продукції на 1 працівника, тис. грн.	5,21	5,24	5,52	0,31

Джерело: розраховано автором з використанням офіційних даних фінансової звітності (Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску)

Оцінюючи наведені розрахунки таблиці, можемо відмітити, що кількість працівників у 2022 році по відношенню до 2020 скоротилася на 7 чоловік, що пов'язано зі зміною місця проживання деяких спеціалістів, відповідно скорочується кількість відпрацьованих людино-днів, також спостерігаємо зниження рівня використання робочого часу на 4,8% за досліджуваний період, що є негативним показником використання трудового потенціалу, проте пояснюється впливом несприятливих умов, що склалися у м. Суми та Сумській області у 2022 році, обумовлених військовим станом.

Тривалість робочого дня лишається практично незмінним протягом 2020-2022 рр. Проте спостерігається підвищення виробітку товарної продукції на 1 працівника на 0,31 тис. грн., що є позитивним показником діяльності підприємства та використання трудового потенціалу в цілому. Для збереження трудового потенціалу в сфері торгівлі можливими заходами є розширення обсягів товарного асортименту, оптимізація рибницької та аквакультурної діяльності, стимулювання працівників для участі в різноманітних аспектах галузі, а також впровадження інноваційних технологій для ефективного використання ресурсів.

Оцінка продуктивності підприємства на основі обсягів виробництва, реалізації та структури рибної продукції є важливим фактором для розуміння його фінансового стану та ефективності роботи. Аналіз структури продукції дозволяє визначити, які продукти та послуги приносять найбільший прибуток та які

можуть бути оптимізовані або змінені в стратегії. Це знання дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність та збільшувати конкурентоспроможність на ринку. Важливо пам'ятати, що оцінка продуктивності – це постійний процес, який вимагає регулярного оновлення інформації та аналізу, аби досягти успіху в конкурентному середовищі. Для більш детального аналізу ФОП «Кульомза Р.М.» розглянемо склад та структуру товарної продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура товарної продукції ФОП «Кульомза Р.М.» в середньому за 2020 – 2022 рр.

Види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 2020-2022 рр.	
	Виручка, тис. грн.	Питома Вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома Вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома Вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома Вага, %
Риба свіжоморожена	387,8	11,32	395,6	11,26	404,7	11,26	396,0	11,3
Делікатесні види риби і морепродукти	356,5	10,40	360,5	10,26	370,6	10,31	362,5	10,3
Філейна група	151,6	4,42	154,3	4,39	158,2	4,40	154,7	4,4
Креветка вісова	368,9	10,76	379,6	10,80	386,4	10,75	378,3	10,8
Крабові палички	43,0	1,25	44,8	1,27	45,7	1,27	44,5	1,3
Слабосолонна продукція	80,3	2,34	83,0	2,36	85,4	2,38	82,9	2,4
Пресерви	236,7	6,91	245,2	6,98	250,4	6,97	244,1	7,0
Салати	179,5	5,24	186,3	5,30	192,3	5,35	186,0	5,3
Риба холодного копчення	349,9	10,21	353,7	10,07	362,2	10,08	355,3	10,1
Риба гарячого копчення	198,0	5,78	206,9	5,89	212,1	5,90	205,7	5,9
В'ялена риба	229,3	6,69	234,8	6,68	241,4	6,72	235,2	6,7
Ікра	133,0	3,88	138,0	3,93	143,7	4,00	138,2	3,9
Вода	314,3	9,17	341,6	9,72	347,8	9,68	334,6	9,5
Ковбасні вироби	143,2	4,18	131,6	3,75	133,2	3,71	136,0	3,9
Молочні вироби	26,5	0,77	26,1	0,74	27,8	0,77	26,8	0,8
Фрукти	148,7	4,34	163,3	4,65	163,5	4,55	158,5	4,5
Солодощі	79,7	2,32	68,3	1,94	68,7	1,91	72,2	2,1
Всього товарної продукції	3426,9	100,0	3513,7	100,0	3594,0	100,0	3511,5	100,0

Джерело: розраховано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту компанії «Fish King» [34]

Аналізуючи наведені розрахунки, можна зробити висновок, що основним видом товарної продукції в ФОП «Кульомза Р.М.» є риба гарячого та холодного копчення, а також її делікатесні види та морепродукти, питома вага саме рибної продукції займає 55,6% в загальному асортименті. Також спостерігається розвинена торгівля креветкою, її питома вага в загальній структурі товарної продукції в середньому за 2020-2022 роки становить 10,8%. На іншу продукцію товарного асортименту, таку як молочні та ковбасні вироби, салати, воду, фрукти та солодощі в середньо за аналізований період припадає 33,6% в загальній структурі.

Також за 2020-2022 роки можна відмітити динаміку певних видів товарної продукції в загальному асортименті, наприклад, торгівля такими видами, як крабові палички, ікри рибна по всім видам, слабосоленої риби, води та фруктів має тенденцію до зростання, в той час, коли наявність в асортименті таких видів, як риба свіжоморожена та її делікатесні види і морепродукти, риба холодного копчення, а також солодощів дещо скорочується. Такі зміни в загальній структурі зумовлені підвищенням цін на певні види товарної продукції, і як результат, підвищенням дохідності по окремим видам товарів за рахунок розширення асортименту. В загальному, щодо наявних видів товарів, можемо відмітити, що асортимент товарів є незмінним в діяльності фізичної особи-підприємця, що свідчить про стабільний попит споживачів на рибну продукцію в м. Суми та Сумській області.

Виробництво використовує передові технології для забезпечення високої якості, ефективності та безпеки продукції. Опис стандартизованого процесу виробництва рибної продукції компанією «Fish King» включає наступні етапи:

- прийом і контроль сировини: компанія отримує свіжу рибу з надійних джерел, проводить попередній контроль якості для переконання у відповідності сировини стандартам.
- обробка і розфасування: риба проходить обробку, таку як очищення, філеювання, видалення хребта та кісток. Після цього вона розфасовується

відповідно до стандартів і вимог клієнтів, використовуючи спеціальну упаковку для збереження свіжості і якості.

- обробка і консервація: деякі види рибної продукції піддаються обробці, такій як копчення, сушіння або соління, для надання особливого смаку та тривалого збереження. Компанія дотримується спеціальних процедур і рецептів для забезпечення правильної обробки і консервації продукції.

- контроль якості: протягом усього виробничого процесу проводиться систематичний контроль якості, використовуючи сучасні методи аналізу та моніторингу для забезпечення високої якості продукції.

- упаковка і зберігання: рибна продукція упаковується відповідно до вимог безпеки та гігієни, використовуючи спеціальні матеріали та технології для довготривалого збереження свіжості та якості.

- доставка і розподіл: готова до споживання рибна продукція доставляється в спеціалізовані магазини або інші точки продажу за допомогою власного автопарку вантажних автомобілів з кліматичним обладнанням для забезпечення транспортування зі збереженням свіжості. Компанія «Fish King» прагне забезпечити високу якість і задоволення клієнтів через вживання передових технологій та стандартизованого виробництва.

Компанія «Fish King» виготовляє рибні продукти, використовуючи сучасні технології для забезпечення високої якості, ефективності та безпеки на всіх етапах виробництва. Від прийому сировини, де здійснюється попередній контроль якості, до обробки, розфасування, обробки та консервації продукції — усі етапи підпорядковані стандартам та вимогам клієнтів.

Важливим аспектом є систематичний контроль якості, який застосовується протягом усього виробничого процесу з використанням сучасних методів аналізу та моніторингу. Компанія вкладає зусилля в упаковку, використовуючи спеціальні матеріали, щоб забезпечити довготривале збереження свіжості та якості продукції. Крім того, компанія має власний автопарк для доставки готової продукції, враховуючи кліматичні умови. Всі ці заходи спрямовані на досягнення

високої якості продукції та задоволення потреб клієнтів, підтримуючи конкурентоспроможність на ринку рибної продукції [29].

Успішність будь-якого підприємства суттєво визначається аналізом його економічних показників. Ці показники, що включають прибутковість, рентабельність, кредитоспроможність, оборотність активів, належать до ключових факторів, які варто враховувати, і вони взаємодіють з типом та сферою діяльності підприємства, що особливо важливо для торгівлі. Це важливий інструмент, який допомагає не лише оцінити фінансовий стан підприємства, але й визначити його сильні та слабкі сторони. Крім того, цей аналіз дозволяє оперативно реагувати на зміни у ринкових умовах і приймати обґрунтовані управлінські рішення [10, с. 77]. Отже, аналіз економічних показників є необхідним для забезпечення успішного розвитку та підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Для проведення більш глибокого економічного аналізу функціонування ФОП «Кульомза Р.М.», розглянемо основні економічні показники, представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники фінансової діяльності ФОП «Кульомза Р.М.» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2020р., ±	
				тис. грн.	%
Вартість товарної продукції, тис. грн.	3426,9	3513,7	3594,0	167,1	104,9
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, тис. грн.	3549,7	3828,1	3637,5	87,8	102,5
Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду, тис. грн.	71,0	76,6	72,8	1,8	102,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3214,4	2614,5	3145,0	-69,4	97,8
Чистий прибуток, тис. грн.	264,3	1137,0	419,8	155,4	158,8
Виробіток товарної продукції на 1 працівника, тис. грн.	5,2	5,2	5,5	0,3	106,0
Рівень рентабельності продаж, %	7,7	32,4	11,7	4,0 в.п.	-
Рівень рентабельності діяльності, %	7,4	29,7	11,5	4,1 в.п.	-

Джерело: розраховано автором з використанням даних фінансової звітності (Податкової декларації платника єдиного податку, Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску)

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна відмітити поступове зростання вартості товарної продукції у 2022 році по відношенню до 2020 на 167,1 тис. грн., або на 4,9%, що зумовлено підвищенням цін на реалізацію рибної продукції та підвищенням попиту на товари рибної промисловості серед населення. Також бачимо зростання обсягів доходу за досліджуваний період на 2,5%. Проте по відношенню до 2021 року в останньому звітному податковому періоді відбувається скорочення загального доходу на 190,6 тис. грн. через несприятливі економічні умови для господарювання суб'єкта малого бізнесу, зумовлені військовим станом та ускладненням логістики на території Сумської області. Такими умовами спричинене і зростання собівартості реалізованої продукції, хоча по відношенню до базового періоду, у 2022 році відбувається її скорочення на 2,2%, або на 69,4 тис. грн.

Як зазначалося вище, ФОП «Кульомза Р.М.» відноситься до третьої групи платників єдиного внеску, і ставка оподаткування складає 2% від суми загального доходу суб'єкта господарювання, то сума єдиного внеску збільшується у 2022 році по відношенню до 2020 пропорційно сумі загального доходу фізичної особи-підприємця. Навіть у зіставленні з несприятливими економічними умовами у даному регіоні, можна відзначити значний ріст чистого прибутку ФОП «Кульомза Р.М.» у 2022 році. Конкретно, сума чистого прибутку відзначається зростанням на 58,8% у порівнянні з 2020 роком. Це свідчить про ефективність управління та можливу успішну адаптацію до викликів економічного середовища.

Додатково, рівень рентабельності продажів також зріс на 4 відсоткових пункти, а рівень рентабельності діяльності збільшився на 4,1 відсоткових пункти порівняно з 2020 роком. За останній звітний період ці показники становлять 11,7% та 11,5% відповідно. Це може вказувати на покращення ефективності виробництва та управлінської стратегії підприємства, що сприяє збільшенню його прибутковості в умовах економічних труднощів. Отже, можна зробити висновок, що фінансова діяльність суб'єкта господарювання малого бізнесу залишається прибутковою, і ФОП «Кульомза Р.М.» веде прибуткову діяльність з реалізації продукції рибної промисловості в даному регіоні.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності ФОП «Кульомза Р.М.»

Аналіз товарного асортименту визначається як суттєвий інструмент для оцінки та прийняття обґрунтованих рішень щодо його оптимізації. Цей процес включає визначення цілей, збір та обробку інформації, проведення аналізу, та формулювання висновків та рекомендацій.

На етапі визначення цілей аналізу важливо оцінити відповідність асортименту потребам ринку, визначити конкурентні позиції та розробити стратегію його розвитку. Збір та обробка інформації включає в себе аналіз продажів, товарних груп, конкурентів та кон'юнктури ринку. На основі отриманих результатів формулюються висновки та рекомендації, які можуть включати розширення або звуження асортименту, введення нових товарів, зняття з виробництва застарілих товарів, зміну цінової політики та позиціонування товарів на ринку.

Важливо підкреслити, що аналіз товарного асортименту - це неперервний процес, який слід проводити регулярно для відповідності потребам ринку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Крім того, при аналізі слід враховувати фактори, такі як специфіка галузі, розмір та тип підприємства, цільова аудиторія та конкурентне середовище. Комплексний аналіз товарного асортименту допомагає підприємству підвищити прибутковість, розширити частку ринку, підвищити конкурентоспроможність та задовольнити потреби клієнтів.

Забезпечення відповідної широти та глибини товарного асортименту є ключовим завданням, яке вимагає не лише уважного планування продукції чи надання послуг, але й глибокого розуміння ринкових потреб. Цей стратегічний підхід не лише дозволяє задовольняти різноманітні та змінні вимоги споживачів, але і створює унікальне конкурентне перевагу через розмаїття та гнучкість у виборі. Розглянемо деталі структури та складу товарного асортименту ФОП «Кульомза Р.М.» для більш глибокого та вичерпного розуміння його глибини та ширини (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Структура глибини та ширини асортименту рибної продукції
ФОП «Кульомза Р.М.»

Товарна номенклатура			
Ширина	Глибина		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Рибна продукція	1.1. Риба свіжоморожена	1.1. Риба свіжоморожена	1.1. Риба свіжоморожена
	1.1.1. хек	1.1.1. хек	1.1.1. хек
	1.1.2. брюшки лосося	1.1.2. брюшки лосося	1.1.2. салака
	1.1.3. камбала	1.1.3. мойва	1.1.3. мойва
	1.1.4. мінтай	1.1.4. мінтай	1.1.4. ставрида
	1.2. Риба холодного копчення	1.2. Риба холодного копчення	1.2. Риба холодного копчення
	1.2.1. есколар	1.2.1. есколар	1.2.1. есколар
	1.2.2. лосось	1.2.2. лосось	1.2.2. лосось
	1.3. Риба гарячого копчення	1.3. Риба гарячого копчення	1.3. Риба гарячого копчення
	1.3.1. рулети скумбрії	1.3.1. рулети скумбрії	1.3.1. рулети скумбрії
	1.3.2. шпроти	1.3.2. шпроти	1.3.2. шпроти
	1.4. В'ялена риба	1.4. В'ялена риба	1.4. В'ялена риба
	1.4.1. бички в'ялені	1.4.1. бички в'ялені	1.4.1. бички в'ялені
	1.4.2. короп	1.4.2. путасу	1.4.2. синець
	1.4.3. плотва	1.4.3. плотва	1.4.3. судак
	1.5. Делікатесні види риби і морепродукти	1.5. Делікатесні види риби і морепродукти	1.5. Делікатесні види риби і морепродукти
	1.5.1. вугор	1.5.1. вугор	1.5.1. вугор
	1.5.2. кальмар тушка	1.5.2. кальмар тушка	1.5.2. кальмар тушка
	1.5.3. лаврак	1.5.3. лаврак	1.5.3. форель
	1.6. Філейна група	1.6. Філейна група	1.6. Філейна група
	1.6.1. філе оселедця	1.6.1. філе оселедця	1.6.1. філе оселедця
	1.6.2. філе тіляпії	1.6.2. філе тіляпії	1.6.2. філе тіляпії
Креветка вісова	2.1. Креветка IQF варено-морожена	2.1. Креветка IQF варено-морожена	2.1. Креветка IQF варено-морожена
	2.2. Крабові палички	2.2. Крабові палички	2.2. Крабові палички
Слабосолонна продукція	3.1. Кальмар в олії	3.1. Кальмар в олії	3.1. Кальмар в олії
	3.2. Мойва в олії	3.2. Мойва в олії	3.2. Мойва в олії
	3.3. М'ясо мідії	3.3. М'ясо мідії	3.3. Філе оселедця
	3.4. Ставрида стейк	3.4. Шпроти в олії	3.4. Скумбрія стейк
Пресерва	4.1. Прес с овочами	4.1. Прес с овочами	4.1. Прес с овочами
	4.2. Лосось в олії	4.2. Лососевий набір	4.2. Рибне асорті

Джерело: згруповано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту компанії «Fish King» [34]

З наведених даних таблиці 2.4 можна сказати, що товарний асортимент включає в себе різноманітні рибні продукти за широким та глибоким асортиментом протягом трьох років (2020-2022). Щодо змін в структурі глибини

асортименту, на основні зміни та тенденції за цей період спостерігаються різні тенденції.

Щодо рибної продукції, то в структурі свіжоморожених продуктів, то за досліджуваний період немає змін у виді хека, тоді як відбулися заміни у 2022 році, де брюшки лосося замінилися салакою, а камбала залишилася без змін. Також без змін залишається асортимент риби гарячого та холодного копчення. Категорія «В'ялена риба» показує стабільність у деяких позиціях, таких як бички в'ялені та плотва, протягом трьох років. У той же час, спостерігається динаміка змін: поява путасу в 2021 році та заміна коропа на синця та плотви на судака в 2022 році. Ці зміни можуть свідчити про стратегічні корекції в асортименті, можливо, зорієнтовані на збільшення різноманіття та відповідь на зміни в попиті ринку.

Категорія «Креветка вісова» виявляє стабільність протягом трьох років (2020-2022). Креветка IQF варено-морожена та крабові палички залишаються постійними та незмінними компонентами товарного асортименту. Це свідчить, можливо, про їхню популярність серед споживачів та стале попиту на ці продукти.

Щодо наступної складової, категорії «Слабосолона продукція» протягом трьох років (2020-2022) відбуваються певні зміни та динаміку в своєму асортименті. Кальмар в олії та мойва в олії залишаються сталими елементами, утримуючи свою присутність протягом усього періоду. Однак існують зміни в інших позиціях, таких як заміна м'яса мідії на філе оселедця та ставриди стейк на скумбрію стейк. Ці зміни можуть бути стратегічною відповіддю на зміни в попиті або спробою розширення асортименту для відповіді на потреби споживачів та тренди ринку.

Категорія «Пресерви» протягом трьох років (2020-2022) відзначається стабільністю у деяких позиціях та динамікою змін в інших. Прес с овочами залишається сталою позицією протягом усього періоду, свідчачи, можливо, про стабільний попит на цей продукт. У той же час, відбулися зміни в іншій позиції - Лосось в олії замінив лососевим набором у 2022 році, а також з'явився новий елемент - Рибне асорті. Ці зміни можуть вказувати на стратегічне оновлення або

диверсифікацію асортименту, можливо, відповідаючи на зміни в смакових уподобаннях споживачів або змінах в ринкових тенденціях. Цей аналіз вказує на деякі зміни у товарній номенклатурі протягом трьох років, можливо, відповідаючи змінам в попиті та стратегії підприємства. Важливо відзначити стабільність деяких позицій, що може бути позитивним фактором у забезпеченні різноманіття та сталості асортименту.

Аналіз маркетингового комплексу полягає в оцінці всіх складових частин маркетингової діяльності підприємства з метою визначення їхньої ефективності, взаємодії та впливу на загальну стратегію підприємства. Цей процес включає в себе аналіз таких елементів, як продуктова стратегія, ціноутворення, реклама та збут, дослідження ринку, взаємодія з клієнтами та конкурентами. Основні складові маркетингового комплексу, які слід уважно проаналізувати, включають в себе продуктову стратегію, ціноутворення, рекламу та збут, дослідження ринку, взаємодію з клієнтами та конкурентами. Цей комплекс аспектів дозволяє глибше розкрити ефективність та взаємодію різних елементів маркетингової стратегії, що сприяє розробці більш точних та успішних маркетингових підходів [27].

Продуктова компонента маркетингового стратегічного аналізу включає оцінку товарів чи послуг, їх якості, унікальності та відповідність потребам споживачів. Це також передбачає аналіз асортименту, розробку нових продуктів і оцінку їхньої конкурентоспроможності. Складова «Ціна» включає стратегію ціноутворення, розгляд цінових сегментів, аналіз знижок, акцій і визначення вартості продукції чи послуги порівняно з конкурентами. «Місце» або дистрибуційна складова полягає в оцінці каналів розподілу, логістики, методів постачання товарів до клієнтів та розташуванні точок продажу. Складова «Промоція» включає аналіз всіх маркетингових комунікацій, рекламних кампаній, взаємодії з громадськістю, а також стратегії онлайн та офлайн просування.

Аналіз кожної з цих компонент маркетингового стратегічного плану допомагає підприємству розуміти взаємодію між різними аспектами та їх вплив на загальну стратегію маркетингу. Цей процес дозволяє ідентифікувати слабкі сторони та можливості для подальшого удосконалення та оптимізації

маркетингового плану. Розглянемо основні складові маркетингового комплексу у ФОП «Кульомза Р.М.» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Основні характеристики маркетингового комплексу ФОП «Кульомза Р.М.» в 2022 році

Товар	Ціна, грн./кг	Система збуту	Методи просування товарів на ринку
Риба свіжоморожена	95,52	ФОП «Кульомза Р.М.» використовує традиційну модель збуту, систему, яка включає розгалужену мережу дистрибуції, традиційний маркетинг і рекламу, прямий контакт з клієнтами, відпрацьовані методи продажу та стандартне обслуговування клієнтів. Перевагами такої системи є її простота, ефективність, широке охоплення та контроль над процесом продажу.	ФОП «Кульомза Р.М.» використовує інтегрований підхід до просування своєї продукції, включаючи рекламу в мас-медіа, громадський транспорт, цифрову рекламу в Інтернеті, прямий маркетинг, стимулювання збуту, партнерські програми, спонсорство та PR, тестування продуктів, що сприяє збільшенню впізнаваності бренду, привертанню нових клієнтів, підвищенню лояльності та збільшенню обсягів продажів, впровадження нових методів для дослідження потреби клієнтів та ринку
Делікатесні види риби і морепродукти	220,34		
Філейна група	102,60		
Креветка вісова	250,00		
Крабові палички	104,00		
Слабосолона продукція	166,53		
Пресерви	201,82		
Салати	105,85		
Риба холодного копчення	150,61		
Риба гарячого копчення	108,18		
В'ялена риба	144,00		
Ікра	1459,00		
Вода та соки	55,36		
Ковбасні вироби	193,23		
Молочні вироби	200,17		
Фрукти	51,88		
Солодощі	108, 74		

Джерело: розраховано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту компанії «Fish King» [34]

Як бачимо з наведених даних таблиці 2.5, маркетинговий комплекс ФОП «Кульомза Р.М.» представляє собою комплексну стратегію, яка включає в себе різноманітні інструменти та методи, спрямовані на розробку, просування та продаж товарів чи послуг. Це включає в себе не лише рекламні та просувальні стратегії, але й глибокий аналіз ринкових умов, конкурентоспроможності продукції, управління ціноутворенням, вивчення поведінки споживачів, а також розробку ефективних каналів розподілу та взаємодії з клієнтами. Всі ці компоненти об'єднуються для досягнення стратегічних маркетингових цілей та успішного позиціонування на ринку.

ФОП «Кульомза Р.М.» використовує класичну модель збуту, засновану на перевірених методах продажу товарів та послуг. Ця система включає в себе: розгалужену мережу дистрибуції: оптові та роздрібні канали реалізації, що забезпечує доступ до широкого кола клієнтів. Додатковими компонентами маркетингового міксу суб'єкта господарювання є стандартне обслуговування клієнтів: консультування, гарантійне обслуговування, післяпродажний супровід, що гарантує задоволеність клієнтів.

Переваги традиційної системи збуту, яка використовується підприємцем, можуть бути простота та зрозумілість, це значить, що система легко впроваджується та не потребує значних ресурсів, добре зарекомендувала себе і протягом багатьох років доводить свою результативність. Недоліки традиційної системи збуту можуть бути наступні : обмежена гнучкість: система може бути не здатною швидко реагувати на зміни ринку або потреби клієнтів; система потребує значних ресурсів для підтримки дистриб'юторської мережі, маркетингових та рекламних кампаній [36, с. 98].

Проаналізувавши складові системи збуту ФОП «Кульомза Р.М.» , можна зробити висновок, що традиційна система збуту є ефективним інструментом для продажу товарів та послуг. Однак, для підвищення конкурентоспроможності та кращого задоволення потреб клієнтів, компанії рекомендується постійно вдосконалювати свою систему збуту, впроваджуючи нові методи та інструменти.

ФОП «Кульомза Р.М.» використовує різноманітний підхід для просування своєї продукції. Це включає рекламу в мас-медіа, таку як телебачення, радіо та друковані ЗМІ, а також розміщення реклами на громадському транспорті. У своїй стратегії стимулювання збуту підприємець використовує різні методи, такі як продажі зі знижками та акційні пропозиції, які включають знижки на першу покупку, сезонні розпродажі та бонусні програми для стимулювання покупок.

Маркетинговий аналіз на рівні компанії досліджує всі аспекти, що впливають на її діяльність на ринку: динаміку збуту, попит, сировину, методи оцінювання, розподіл, конкуренцію, економічні фактори. Чисельні методи аналізу допомагають отримати дані та прогнози. Успішність будь-якого бізнесу залежить

від його здатності задовольнити потреби клієнтів та утримувати конкурентні позиції на ринку.

Для більш детального дослідження діяльності ФОП «Кульомза Р. М.» пропонується використовувати метод SWOT-аналізу. Цей метод допоможе оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості для його росту та потенційні загрози. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 - Матриця SWOT-аналізу для ФОП «Кульомза Р.М.»

Сильні сторони	Оцінка фактора	Слабкі сторони	Оцінка фактора
Великий асортимент товару	4	Відсутність доступу до нових технологій	2
Висока якість товару	5	Відсутність чіткої стратегії розвитку	3
Найбільша роздрібна мережа магазинів рибної продукції на території Сумської області	4	Недосконала маркетингова стратегія	3
Власна торгова марка	4	Економічно нестабільне середовище	5
Історія та сформована репутація	3		
Багаторічний досвід роботи у сфері	4		
Зростаючий попит на продукти або послуги	5		
Можливості	Оцінка фактора	Загрози	Оцінка фактора
Рестайлінг торгових точок	3	Обмеження торгівлі через військові дії на території України	5
Просування у соціальних мережах	3	Втрата матеріальних ресурсів	4
Розширення асортименту рибної продукції	2	Мобілізація працівників підприємства	4
Автоматизація бізнес-процесів	3	Перебої з електропостачанням	3
Розширення каналів зв'язку з клієнтами	4	Коливання курсу валют та інфляційні очікування	4
Розробка унікальних продуктів або послуг	2		

Джерело: розраховано автором з використанням даних джерела [14]

Як бачимо, ФОП «Кульомза Р.М.» у своїй господарській діяльності має свої сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості в результаті дії перерахованих вище чинників. Враховуючи оцінку факторів впливу в кожному із квадратів та підсумовуючи наведені оцінки, розглянемо узагальнені результати SWOT для досліджуваного суб'єкта господарювання (рис. 2.2)

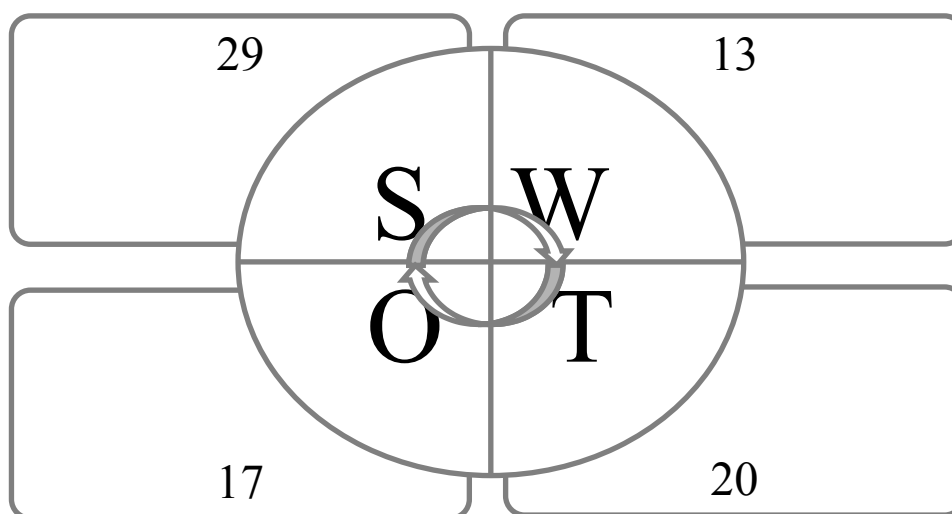


Рисунок 2.2 - Узагальнена оцінка факторів SWOT-аналізу в ФОП «Кульомза Р.М.»

Джерело: власні розрахунки автора

Узагальнюючи результати проведеного SWOT-аналізу бачимо, що суб'єкт господарювання малого бізнесу опинився в квадранті S-T, що свідчить про важливі сильні сторони, але одночасно стикнулося з суттєвими викликами. Ця ситуація обумовлена впливом воєнного конфлікту на території України. Загроза фізичного знищення та відсутність необхідних умов для нормальної діяльності, таких як електропостачання, зв'язок та Інтернет, накладає значний обмежувальний вплив на роботу мережі магазинів. В умовах таких викликів, важливо для підприємця активно розглядати стратегії виживання та пошуку нових можливостей для забезпечення стійкості та відновлення бізнес-процесів.

Аналіз динаміки відпускних цін дозволяє оцінити ефективність цінової стратегії, визначити можливі ризики та проблеми, а також розробити заходи для поліпшення цінової політики. Дослідження динаміки відпускних цін для ФОП «Кульомза Р.М.», що спеціалізується на торгівлі рибною продукцією, є важливим аспектом стратегічного управління. Цей процес дозволяє підприємству не лише збільшити ефективність його фінансових операцій та максимізувати прибутковість, але і успішно адаптуватися до змін на ринку та умов конкуренції.

Аналіз динаміки цін є ключовим для встановлення оптимальних стратегій ціноутворення, підтримання конкурентоспроможності на ринку, а також адаптації до змін у споживчому попиті. Враховуючи тенденції цінових коливань, підприємство може ефективно прогнозувати ринкові тенденції та вчасно реагувати на зміни.

По суті, дослідження відпускних цін дозволяє ФОП «Кульомза Р.М.» оптимізувати свою стратегію на ринку рибної продукції, забезпечуючи стабільність бізнесу, максимізацію прибутку та задоволення потреб клієнтів в умовах постійно динамічного бізнес-середовища. Розглянемо динаміку відпускних цін суб'єкта малого бізнесу за 2020-2022 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка відпускних цін на продукцію підприємства

Вид продукції	2020	2021	2022	Середні ціни реалізації, грн./т	Відхилення 2022 р. до 2020 р, +,-
Риба свіжоморожена	98,5	98,6	95,5	97,5	-3,0
Делікатесні види риби і морепродукти	213,3	219,9	220,3	217,8	7,0
Філейна група	101,9	102,8	102,6	102,4	0,7
Креветка вісова	245,3	277,5	250,0	257,6	4,7
Крабові палички	104,6	103,4	104,0	104,0	-0,6
Слабосолона продукція	162,5	165,9	166,5	165,0	4,0
Пресерви	181,5	179,0	201,8	187,5	20,3
Салати	105,4	107,8	105,9	106,3	0,5
Риба холодного копчення	150,8	151,4	150,6	150,9	-0,1
Риба гарячого копчення	97,6	105,6	108,2	103,8	10,6
В'ялена риба	149,4	143,0	144,0	145,5	-5,4
Ікра	1406,0	1470,7	1459,0	1445,2	53,0
Вода та соки	56,6	55,8	55,4	55,9	-1,2
Ковбасні вироби	200,1	196,1	193,2	196,5	-6,8
Молочні вироби	189,0	199,4	200,2	196,2	11,2
Фрукти	49,6	51,4	51,9	51,0	2,3
Солодощі	95,1	96,7	108,7	100,2	13,6

Джерело: розраховано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту компанії «Fish King» [34]

Аналізуючи наведені розрахунки, можна відмітити наступне: ціни на свіжоморожену рибу знизилися на 3,0%, що може свідчити або про зменшення попиту, або про зниження витрат на виробництво. В сегменті делікатесних видів

риби спостерігається зростання цін на 7,0%, що може бути зумовлено підвищенням попиту на високоякісні продукти цього сегменту. Мінімальний приріст цін філейної групи на 0,7% може свідчити про стабільність цього сегменту ринку, зростання цін на креветку вісову на 4,7%, що може бути пов'язано з підвищенням вартості сировини або підвищенням попиту на цей вид продукції.

Істотне зростання цін на пресерви на 20,3% може бути наслідком підвищення витрат або змін в стратегії маркетингу. Мінімальне зростання цін реалізації салатів на 0,5% свідчить про стабільність у цьому сегменті. Невелике зниження цін на рибу холодного копчення на 0,1%, що може бути пов'язано зі змінами у витратах або попиту. Проте ціни на рибу гарячого копчення зросли на 10,6%, що може свідчити про підвищений інтерес споживачів до цього виду продукції. Проте відмічаємо зниження цін на в'ялену рибу на 5,4% може бути пов'язано зі зменшенням попиту або оптимізацією виробництва. Істотне зростання цін реалізації ікри на 53,0% вказує на великий попит або обмежену доступність цього продукту.

У 2022 році, по відношенню до 2020 спостерігається зниження цін води та соків на 1,2% може бути результатом збільшення конкуренції або зниження витрат. Щодо товарної групи ковбасних та молочних виробів, бачимо загальне зниження цін на 6,8% може вказувати на певні тенденції на ринку харчових продуктів. Загальний ріст цін на фрукти та солодощі на 2,3% та 13,6% відповідно може бути наслідком змін витрат на виробництво чи зростання попиту.

У загальному, аналізуючи подані дані про динаміку відпускних цін для різних категорій продукції суб'єкта господарювання малого бізнесу «Кульомза Р.М.», можна виділити декілька ключових тенденцій. Деякі зміни можуть бути пов'язані з попитом та пропозицією, змінами витрат на виробництво або конкурентною боротьбою на ринку. Важливо враховувати ці динаміки при стратегічному плануванні та прийнятті управлінських рішень, щоб ефективно реагувати на ринкові умови і забезпечити стабільність підприємства.

Для більш детального аналізу господарської діяльності суб'єкта господарювання малого бізнесу фізичної особи-підприємця Кульомзи Р.М. розглянемо, як змінювалися обсяги реалізації рибної продукції на ринку Сумської області за 2020-2022 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Динаміка обсягів збуту основних видів продукції ФОП «Кульомза Р.М.» за 2022-2020 рр.

Вид продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Середні обсяги реалізації, ц	Відхилення 2022 р. до 2020 р, +,-
Риба свіжоморожена	393,8	401,3	423,7	406,2	29,8
Делікатесні види риби і морепродукти	167,2	163,9	168,2	166,4	1,0
Філейна група	148,8	150,1	154,1	151,0	5,4
Креветка вісова	150,4	136,8	154,6	147,2	4,2
Крабові палички	41,1	43,3	44,0	42,8	2,9
Слабосолона продукція	49,4	50,0	51,3	50,2	1,9
Пресерви	130,4	137,0	124,1	130,5	-6,3
Салати	170,3	172,9	181,6	174,9	11,3
Риба холодного копчення	232,1	233,7	240,5	235,4	8,4
Риба гарячого копчення	203,0	196,0	196,1	198,3	-6,9
В'ялена риба	153,5	164,2	167,7	161,8	14,2
Ікра	9,5	9,4	9,8	9,6	0,4
Вода та соки	555,5	612,2	628,2	598,7	72,8
Ковбасні вироби	71,6	67,1	68,9	69,2	-2,7
Молочні вироби	14,0	13,1	13,9	13,7	-0,1
Фрукти	299,7	317,9	315,1	310,9	15,3
Солодощі	83,7	70,6	63,2	72,5	-20,5

Джерело: розраховано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту компанії «Fish King» [34]

Аналізуючи дані про обсяги реалізації для різних категорій продукції підприємства, виділяються такі тенденції: обсяг реалізації зріс у сегментах: риба свіжоморожена (+29,8%), філейна група (+5,4%), крабові палички (+2,9%), слабосолона продукція (+1,9%), салати (+11,3%), риба холодного копчення (+8,4%), в'ялена риба (+14,2%), вода та соки (+72,8%), делікатесні види риби і морепродукти (+1%), креветка вісова (+4,2%), фрукти (+15,3%). В той час обсяги реалізації зменшилися в сегментах пресерви (-6,3%), ковбасні вироби (-2,7%) риби гарячого копчення (-6,9%), солодощів (-20,5%). Обсяги реалізації залишилися стабільними в сегментах: ікри та молочних виробів.

Ці дані вказують на різноманітні фактори, які впливають на ринкову динаміку та можуть бути корисними для стратегічного планування та управлінських рішень.

Еластичність попиту визначає, наскільки зміна ціни впливає на кількість придбаної продукції. Існують два основних типи еластичності попиту: еластичний, коли невелика зміна ціни призводить до значного збільшення або зменшення кількості купленого товару, і нееластичний, коли зміна ціни має невеликий вплив на кількість придбаного товару. Еластичність попиту залежить від кількох факторів, таких як наявність замінників продукту, частка витрат на нього у бюджеті споживача та ступінь необхідності продукту.

У випадку продуктів першої необхідності спостерігається менш еластичний попит. Зміни цін на ці продукти не суттєво впливають на обсяги покупок, оскільки споживачі продовжують купувати необхідні продукти незважаючи на невеликі зростання цін.

У випадку необхідних, але не першочергових продуктів, наприклад, деяких фруктів, попит може бути більш еластичним. Раптове зростання цін може призвести до зменшення попиту, оскільки споживачі можуть шукати більш доступні альтернативи. Щодо делікатесних продуктів, попит на них є найбільш еластичним. Зміни цін можуть значно впливати на обсяги покупок, оскільки споживачі цілком чутливі до змін у цінах на такі продукти. Для підприємств, що займаються торгівлею, важливо враховувати еластичність попиту при встановленні цін на свою продукцію. Крім того, важливо враховувати інші фактори, такі як витрати на виробництво, конкуренція та державне регулювання.

Вивчення еластичності попиту становить значущий інструмент для суб'єкта господарської діяльності з метою оптимізації виробництва, формування цін, впровадження маркетингових стратегій та стратегічного планування. Розглянемо аналіз еластичності попиту на сільськогосподарську продукцію ФОП «Кульомза Р.М.» за допомогою таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Еластичність попиту на основні види продукції

Види продукції	Зміни рівня цін	Зміни обсягів продажу	Коефі-
----------------	-----------------	-----------------------	--------

	Абсолютний приріст ціни, грн./т	середні ціни реалізації, грн./ц	Абсолютний приріст по відношенню до середніх цін	Абсолютний приріст обсягів продажу, т	Обсяги продажу в середньому за період, т	Абсолютний приріст по відношенню до середніх обсягів продажу	цієнт цінової еластичності
Риба свіжоморожена	-3,0	97,5	-0,03	29,8	406,2	0,07	-0,4
Делікатесні види риби і морепродукти	7,0	217,8	0,03	1,0	166,4	0,01	5,3
Філейна група	0,7	102,4	0,01	5,4	151,0	0,04	0,2
Креветка вісова	4,7	257,6	0,02	4,2	147,2	0,03	0,6
Крабові палички	-0,6	104,0	-0,01	2,9	42,8	0,07	-0,1
Слабосолона продукція	4,0	165,0	0,02	1,9	50,2	0,04	0,6
Пресерви	20,3	187,5	0,11	-6,3	130,5	-0,05	-2,2
Салати	0,5	106,3	0,00	11,3	174,9	0,06	0,1
Риба холодного копчення	-0,1	150,9	0,00	8,4	235,4	0,04	0,0
Риба гарячого копчення	10,6	103,8	0,10	-6,9	198,3	-0,03	-2,9
В'ялена риба	-5,4	145,5	-0,04	14,2	161,8	0,09	-0,4
Ікра	53,0	1445,2	0,04	0,4	9,6	0,04	0,9
Вода та соки	-1,2	55,9	-0,02	72,8	598,7	0,12	-0,2
Ковбасні вироби	-6,8	196,5	-0,03	-2,7	69,2	-0,04	0,9
Молочні вироби	11,2	196,2	0,06	-0,1	13,7	-0,01	-5,8
Фрукти	2,3	51,0	0,04	15,3	310,9	0,05	0,9
Солодощі	13,6	100,2	0,14	-20,5	72,5	-0,28	-0,5

Джерело: розраховано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту компанії «Fish King» [34]

Аналізуючи дані про зміни рівня цін, обсяги продажу та коефіцієнти цінової еластичності для різних видів продукції, можна зробити наступні спостереження. Зниження цін на рибу свіжоморожену на 3,0% призвело до невеликого зменшення обсягів продажу на 0,4%. Делікатесні види риби і морепродукти показують позитивний зв'язок між підвищенням цін на 7,0% та збільшенням обсягів продажу на 217,8%, і це відбулося з позитивним коефіцієнтом цінової еластичності.

Філейна група продукції виявляє зростання обсягів продажу на 2,7% при мінімальному підвищенні цін на 0,7%. Креветка вісова та крабові палички також

вказують на низьку чутливість попиту до змін цін. Пресерви показують високу чутливість попиту до змін цін, де збільшення цін на 20,3% супроводжується значним зменшенням обсягів продажу на 11,0%. Салати виявляють позитивну реакцію попиту на збільшення цін (0,5%) зі збільшенням обсягів продажу на 4,9%. Риба холодного копчення показує стабільність з невеликим зниженням цін та збільшенням обсягів продажу.

Риба гарячого копчення має негативну динаміку, де підвищення цін на 10,6% супроводжується великим зменшенням обсягів продажу на 16,0%. В'ялена риба демонструє помірну чутливість попиту зі зменшенням цін на 5,4% та зростанням обсягів продажу на 10,5%. Ікра виявляє високу цінову еластичність попиту зі збільшенням цін на 53,0%, але без суттєвих змін у обсягах продажу.

Вода та соки показують велику чутливість попиту до змін цін, де невелике зниження на 1,2% супроводжується значним збільшенням обсягів продажу на 24,5%. Ковбасні вироби та молочні вироби виявляють помірну чутливість попиту до цінових змін. Фрукти та солодощі виявляються чутливими до цінових коливань, де невелике зростання цін призводить до великого зменшення обсягів продажу.

Деякі продукти, такі як пресерви та риба гарячого копчення, виявляють високу чутливість попиту до цінових змін, тоді як інші, наприклад, вода та соки, можуть мати меншу чутливість. Зміни в цінах впливають на обсяги продажу, і в цілому можна виділити продукти, де зміни цін супроводжуються великими змінами у обсягах продажу. Такі продукти, такі як ікра, можуть відзначатися великим підвищенням цін без значних впливів на обсяги продажу, що може вказувати на високий попит на цей вид продукції. Для оптимізації стратегій ціноутворення та маркетингу ФОП «Кульомза Р.М.», важливо враховувати різні реакції споживачів на цінові зміни для різних видів продукції.

Маркетингові комунікації є необхідним інструментом для успішної маркетингової стратегії будь-якої організації. Вони включають в себе планування, розробку та виконання стратегій комунікації з цільовою аудиторією для ефективного просування продуктів, послуг або бренду господарства. Основні

завдання маркетингових комунікацій включають інформування цільової аудиторії, переконання споживачів зробити покупку, створення позитивного іміджу господарства та підтримку довгострокових відносин з клієнтами.

Основні елементи маркетингових комунікацій включають рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту та прямий маркетинг. Ефективні маркетингові комунікації допомагають господарству збільшити продажі, зміцнити конкурентні позиції та побудувати довгострокові відносини з клієнтами. Важливо постійно аналізувати ефективність маркетингових комунікацій та вносити необхідні корективи до стратегії. Розглянемо структуру та види рекламних заходів в ФОП «Кульомза Р.М.» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Види та структура рекламних заходів ФОП «Кульомза Р.М.»

Види рекламних заходів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022р. від 2020р., (+/-)
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	
Промоція в публікаціях «Вісник ІМК Сумщина», цифрова реклама в громадському транспорті	3244,9	72,5	3850,2	64,2	3514,2	61,4	269,4
Прямий зв'язок з клієнтами за допомогою телефону, пошти, електронної пошти та ін..	125,3	2,8	377,8	6,3	406,4	7,1	281,1
Організація спонсорських заходів, публікації в соц. мережах та участь у ярмарках через спонсорство та PR.	501,3	11,2	1043,5	17,4	1036,0	18,1	534,7
Тестування безкоштовних пробних екземплярів, демонстрації.	604,2	13,5	725,7	12,1	767,0	13,4	162,7
Всього	4475,7	100,0	5997,2	100,0	5723,5	100,0	1247,8

Джерело: розраховано автором з використанням даних фінансової звітності (Податкової декларації платника єдиного податку, Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску)

За результатами аналізу видів рекламних заходів за період з 2020 року по 2022 рік можна внести наступні спостереження. Промоція в публікаціях «Вісник

ІМК Сумщина», цифрова реклама в громадському транспорті: сума витрат зросла з 3244,9 тис. грн. у 2020 році до 3514,2 тис. грн. у 2022 році, проте, питома вага витрат зменшилася з 72,5% до 61,4% за рівень усіх видів рекламних заходів. Загальне відхилення від 2020 року позначається позитивним показником у 269,4 тис. грн., що свідчить про збільшення витрат на цей вид рекламних заходів.

Прямий зв'язок з клієнтами за допомогою телефону, пошти, електронної пошти та ін. - витрати значно зросли на 406,4 тис. грн. у 2022 році, питома вага витрат також збільшилася з 2,8% до 7,1%, загальне відхилення від 2020 року позначається позитивним показником у 281,1 тис. грн., що свідчить про інтенсивний розвиток цього напрямку рекламних заходів.

Загальні витрати на участь у ярмарках через спонсорство та PR значно зросли з 501,3 тис. грн. у 2020 році до 1036,0 тис. грн. у 2022 році, питома вага витрат зросла з 11,2% до 18,1%, вказуючи на значний вплив цього напрямку, загальне відхилення від 2020 року позначається позитивним показником у 534,7 тис. грн., що свідчить про ефективність заходів, пов'язаних із спонсорством та PR.

Тестування безкоштовних пробних екземплярів, демонстрації: - витрати на цей вид рекламних заходів також збільшилися з 604,2 тис. грн. у 2020 році до 767,0 тис. грн. у 2022 році, питома вага витрат практично залишилася на одному рівні - 13,5% у 2020 році і 13,4% у 2022 році, загальне відхилення від 2020 року позначається позитивним показником у 162,7 тис. грн., свідчачи про певне зростання ефективності цього напрямку рекламних заходів.

Узагальнюючи викладене, можна сказати, що загальні витрати на рекламні заходи від 2020 до 2022 року зросли на 1247,8 тис. грн., питома вага рекламних заходів також збільшилася, вказуючи на загальний позитивний тренд у розвитку маркетингових стратегій організації. Цей аналіз свідчить про тенденцію до зростання витрат на всі види рекламних заходів, при цьому особливої ефективності досягає прямий зв'язок з клієнтами та організація спонсорських заходів і PR.

2.3 Оцінка управління товарним асортиментом суб'єкта господарювання

Дослідження ринку споживачів рибної продукції визначає важливі аспекти для успішної стратегії підприємства. Воно ставить за мету глибше розуміти потреби і переваги клієнтів, зокрема, ті види риби, якими вони цікавляться, та їхні уподобання в збуті. Це дослідження також направлене на створення ефективної маркетингової стратегії, щоб визначити, які продукти та послуги пропонувати, як встановлювати ціни, як використовувати канали збуту та як залучати увагу клієнтів.

Крім того, дослідження ринку сприяє отриманню конкурентної переваги, дозволяючи підприємству враховувати та задовольняти очікування своїх клієнтів. Воно також допомагає зменшити ризики, оцінюючи потенційні проблеми та розробляючи стратегії їхнього уникнення чи подолання. Такий аналіз також дозволяє адаптувати бізнес до змін на ринку та допомагає приймати обґрунтовані рішення для довгострокового успіху компанії.

Дослідження ринку споживачів продукції торгової марки «Fish King» має визначальне значення у забезпеченні високої якості рибної продукції та відповіді на потреби своїх клієнтів. Дослідження спрямоване на розуміння уподобань та очікувань клієнтів, розробку ефективної маркетингової стратегії, отримання конкурентної переваги, зниження ризиків та прийняття обґрунтованих рішень.

Ринок рибної продукції є динамічним і конкурентним, і «Fish King» використовує дослідження ринку для адаптації до змін і збільшення своєї частки на ринку. Це допомагає компанії краще зрозуміти своїх клієнтів, розробити ефективні стратегії продажу та забезпечити свою конкурентоспроможність.

ФОП «Кульомза Р.М.» постійно вдосконалює технології зберігання і консервування риби, співпрацює з перевіреними постачальниками задля максимального задоволення потреб своїх клієнтів. Для більш детального дослідження споживачів рибної продукції розглянемо категорії клієнтів, які регулярно споживають продукцію торгової марки «Fish King» (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Споживачі продукції торгової марки «Fish King»

Джерело: офіційний сайт компанії «Fish King» [34]

ФОП «Кульомза Р.М.» успішно обслуговує різноманітні клієнтські сегменти, охоплюючи широкий спектр споживачів, які проявляють інтерес до рибної продукції. Серед них є спеціалізовані магазини та ресторани, які цінують надійність постачальника та високу якість продукції. Мережі супермаркетів великого масштабу розглядають «Fish King» як надійного партнера для задоволення потреб споживачів у якісній рибній продукції.

Крім того, невеликі продуктові магазини, любителі морської кухні, рибні гурмани та здорові споживачі також знаходять у «Fish King» відповідні пропозиції для своїх унікальних потреб. Адаптуючи свої продукти та послуги до

вимог кожного клієнтського сегмента, компанія прагне задовольнити різноманітні кулінарні та харчові вподобання, роблячи акцент на якість, свіжість та інновації. Аналіз цих сегментів дозволяє «Fish King» залишатися конкурентоспроможним та ефективно відповідати на динамічні потреби ринку рибної продукції.

Основними споживачами рибної продукції на території м. Суми та Сумської області залишаються спеціалізовані магазини, ресторани та інші заклади громадського харчування, а також мережі супермаркетів, тому доцільно проаналізувати частку збуту продукції ключовим споживачам та іншим категоріям (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Обсяги і структура ринків збуту продукції в ФОП «Кульомза Р.М.» в 2022 році

Групи товарів	Ринок збуту						Всього, ц
	Спеціалізовані магазини та ресторани		Мережі супермаркетів		Інші споживачі		
	обсяг збуту, ц	питома вага, %	обсяг збуту, ц	питома вага, %	обсяг збуту, ц	питома вага, %	
Риба свіжоморожена	213,5	50,4	185,6	43,8	24,6	5,8	423,7
Делікатесні види риби і морепродукти	99,6	59,2	60,7	36,1	7,9	4,7	168,2
Філейна група	121,3	78,7	27,9	18,1	4,9	3,2	154,1
Креветка вісова	44,7	28,9	100,0	64,7	9,9	6,4	154,6
Крабові палички	16,5	37,6	26,1	59,3	1,4	3,1	44,0
Слабосолонна продукція	28,0	54,5	21,8	42,6	1,5	2,9	51,3
Пресерви	79,2	63,8	42,8	34,5	2,1	1,7	124,1
Салати	99,4	54,7	76,1	41,9	6,2	3,4	181,6
Риба холодного копчення	155,1	64,5	82,0	34,1	3,4	1,4	240,5
Риба гарячого копчення	136,1	69,4	55,5	28,3	4,5	2,3	196,1
В'ялена риба	48,1	28,7	110,5	65,9	9,1	5,4	167,7
Ікра	7,6	76,8	1,6	16,1	0,7	7,1	9,8
Вода та соки	262,0	41,7	307,2	48,9	59,1	9,4	628,2
Ковбасні вироби	49,2	71,4	16,6	24,1	3,1	4,5	68,9
Молочні вироби	8,7	62,3	4,8	34,2	0,5	3,5	13,9
Фрукти	72,1	22,9	217,1	68,9	25,8	8,2	315,1
Солодощі	37,5	59,3	21,0	33,2	4,7	7,5	63,2

Джерело: розраховано автором з використанням даних фінансової звітності (Податкової декларації платника єдиного податку), офіційний сайт компанії «Fish King» [34]

Аналізуючи наведені обсяги збуту за різними групами товарів та на різних ринках збуту, можна виокремити деякі важливі тенденції та особливості. Серед найпопулярніших продуктів риба свіжоморожена має велику питому вагу на ринку спеціалізованих магазинів та ресторанів (50,4%) та мереж супермаркетів (43,8%), філейна група є значущою для спеціалізованих магазинів та ресторанів (78,7%).

Ринок морепродуктів має динамічний характер, суттєвий обсяг збуту креветки вісової спостерігається в мережах супермаркетів (64,7%), щодо ікри, то вона займає невелику кількість в ринку, проте має велику питому вагу в спеціалізованих магазинах та ресторанах (76,8%). Пресерви мають високу питому вагу в спеціалізованих магазинах (63,8%), в той час коли збут салатів розподілений між спеціалізованими магазинами та мережами супермаркетів. Риба холодного та гарячого копчення, в'ялена риба має велику питому вагу в обох сегментах ринків - спеціалізованих магазинах та ресторанах, а також мережах супермаркетів.

Щодо інших категорій продуктів, бачимо, що вода та соки мають великий обсяг збуту в усіх ринкових сегментах, як і фрукти та солодощі. Молочні вироби та ковбасні вироби мають меншу питому вагу, але важливі для деяких ринків, особливо спеціалізованих магазинів. Загальною тенденцією є велика популярність свіжої риби, а також різноманітних видів морепродуктів. Співвідношення збуту в спеціалізованих магазинах та ресторанах порівняно з мережами супермаркетів свідчить про важливість асортименту для цих ринкових сегментів.

Оптимізація діяльності суб'єкта господарювання малого бізнесу та раціональне використання ресурсів можливі завдяки впровадженню методу ABC-аналізу. Цей економічно обґрунтований метод дозволяє ефективно класифікувати та ранжувати різні «об'єкти», такі як сировина, запаси тощо. Використання результатів ABC-аналізу сприяє підвищенню ефективності логістики, мінімізації ризиків, зменшенню витрат та збільшенню прибутку для підприємства. Основна мета кожного підприємства - це досягнення більшого прибутку. Це можливо не лише шляхом вкладення додаткових коштів чи розширення обсягів робіт, а й за

допомогою оптимізації використання наявних ресурсів та удосконалення виробничих процесів.

Для оптимізації асортименту товарів та збільшення їхньої реалізації, використаємо емпіричний метод ABC - аналізу. Цей метод передбачає класифікацію товарів на групи на основі середніх результатів попередніх досліджень. В нашому випадку, застосуємо стандартний підхід, де товари поділяються на групи А, В та С з урахуванням їхнього внеску в загальний результат. Група А включає товари, що дають 80% внеску в результат, група В - 20%. Після цього визначимо відповідні частки об'єктів для кожної групи. Результати ABC - аналізу для ФОП «Кульомза Р.М.» наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - ABC – аналіз товарного асортименту ФОП «Кульомза Р.М.» в 2022 р.

Назва товару	Виручка від реалізації, тис. грн.	Частка в обсягах реалізації, %	Частка в обсягах реалізації з накопичуванням, %	Група
Риба свіжоморожена	396,02	11,28	11,28	А
Делікатесні види риби і морепродукти	362,53	10,32	21,60	А
Філейна група	154,67	4,40	26,01	А
Креветка вісова	378,29	10,77	36,78	А
Крабові палички	44,50	1,27	38,05	А
Слабосолоня продукція	82,89	2,36	40,41	А
Пресерви	244,12	6,95	47,36	А
Салати	186,01	5,30	52,66	А
Риба холодного копчення	355,29	10,12	62,77	А
Риба гарячого копчення	205,67	5,86	68,63	А
В'ялена риба	235,20	6,70	75,33	А
Ікра	138,20	3,94	79,27	А
Вода	334,58	9,53	88,79	В
Ковбасні вироби	136,00	3,87	92,67	В
Молочні вироби	26,81	0,76	93,43	В
Фрукти	158,48	4,51	97,94	С
Солодощі	72,23	2,06	100,00	С
Всього	3511,52	100,00		

Джерело: розраховано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту компанії «Fish King» [34]

Аналізуючи наведені розрахунки, можна робити наступні ключові висновки. Риба та морепродукти є найпопулярнішою категорією товарів, що

становить 47,36% від загальних обсягів реалізації. Найпопулярнішими підкатегоріями в цій групі є: риба свіжоморожена (11,28%), делікатесні види риби та морепродукти (10,32%), креветка вісова (10,77%), риба холодного копчення (10,12%). Вода (9,53%) та ковбасні вироби (3,87%) також є популярними категоріями, проте користуються меншим попитом, ніж товари, що увійшли до групи А. Молочні вироби (0,76%) та солодощі (2,06%) мають найнижчі частки в обсягах реалізації. Отже, в підсумках бачимо, що існує чіткий поділ продукції ФОП «Кульомза П.М.» на групи товарів: група А: риба та морепродукти (79,27%), група В: вода, ковбасні вироби та молочні вироби (14,26%), група С: фрукти та солодощі (6,47%)

Продажі ймовірно піддані сезонним коливанням протягом року. Рекомендації включають аналіз динаміки продажів за різними підкатегоріями, спрямований на виявлення найприбутковіших продуктів, товарів з високою маржою та тих, що мають найменший попит. Використовуючи дані про продажі, можна оптимізувати асортимент продукції, визначати ціноутворення та розробляти маркетингові стратегії [14]. Додаткові можливості включають використання даних для прогнозування майбутніх обсягів продажів, оптимізації запасів, планування маркетингових кампаній та розробки стратегій ціноутворення. Головна мета будь-якого підприємця - збільшення прибутку, може бути досягнута різними методами. Це може включати інвестиції у нове обладнання або програмне забезпечення, розширення обсягів робіт або просто оптимізацію та вдосконалення виробничого процесу.

В контексті XYZ-аналізу та оцінки сукупності об'єктів, їх розподіл базується на ранжуванні відповідно до характеру споживання. Група Х включає ресурси зі стабільним споживанням, що дозволяє точно прогнозувати їхнє використання. Група Y включає ресурси, попит на які змінюється залежно від факторів, таких як сезонність. Група Z визначає ресурси, споживання яких нерегулярне і прогнозування важке.

Основна концепція XYZ-аналізу полягає в угрупованні об'єктів за однорідністю параметрів, таких як коефіцієнт варіації. Цей метод використовує

математично-статистичний підхід для аналізу та прогнозу стабільності продажів та коливань в споживанні ресурсів. Як і у випадку ABC - аналізу, XYZ - аналіз допомагає ранжувати та групувати товари, але вже за ступенем прогнозованості обсягу попиту та оборотності товарів. Підсумком проведення XYZ-аналізу є розподіл об'єктів на групи X, Y та Z відповідно до їхньої прогнозованості та стабільності в споживанні. Цей метод допомагає планувати запаси, оптимізувати виробництво та ефективно управляти асортиментом продукції. Розглянемо результати проведеного XYZ - аналізу для ФОП «Кульомза Р.М.» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - XYZ – аналіз товарного асортименту ФОП «Кульомза Р.М.» в 2022 р.

Назва товару	Період						Коеф. варіації, V, %	Група
	січень - лютий, тис. грн.	березень - квітень,	травень - червень, тис. грн.	липень - серпень,	вересень - жовтень,	листопад - грудень,		
Риба свіжоморожена	72,84	60,70	44,51	48,56	84,98	93,07	26,53	Y
Делікатесні види риби і морепродукти	244,57	88,94	166,75	63,00	92,64	63,00	54,85	Z
Філейна група	28,47	30,05	22,14	25,30	33,21	18,98	18,22	X
Креветка вісова	73,42	61,83	42,51	46,37	81,15	88,88	26,09	Y
Крабові палички	11,43	6,86	5,03	5,49	9,60	10,52	30,44	Z
Слабосолонна продукція	15,37	13,67	10,25	11,10	18,79	19,64	23,94	Y
Пресерви	30,05	22,54	55,09	70,11	27,54	40,06	41,02	Z
Салати	21,15	26,92	30,76	28,84	21,15	21,15	16,01	X
Риба холодного копчення	10,87	54,33	39,85	43,47	76,07	83,31	46,90	Z
Риба гарячого копчення	80,60	31,81	23,33	25,45	44,54	48,78	45,83	Z
В'ялена риба	41,04	36,21	26,56	28,97	50,70	55,53	26,59	Y
Ікра	37,35	15,80	15,80	15,80	15,80	33,04	41,44	Z
Вода	111,30	52,17	38,26	41,74	73,04	79,99	38,32	Z
Ковбасні вироби	18,65	23,97	27,97	34,63	27,97	29,30	18,11	X
Молочні вироби	4,45	4,17	3,06	3,34	5,84	6,40	26,84	Y
Фрукти	40,86	42,50	35,96	19,61	34,32	37,59	21,27	Y
Солодощі	6,19	10,31	7,56	8,25	14,44	15,81	34,14	Z

Джерело: розраховано автором з використанням даних фінансової звітності (Податкової декларації платника єдиного податку), даних прайс-листів офіційного сайту компанії «Fish King» [34]

Аналізуючи наведені розрахунки, бачимо, що виділяються наступні ключові пункти. Групи товарів розподіляються на три групи:

- Група Х демонструє стабільність в споживанні, і до неї увійшли категорії філейної групи, салати, та ковбасні вироби.

- Група Y зазначає, що продажі залежать від сезонної зміни попиту і включає в себе рибу свіжоморожену, креветку вісову, слабосолону продукцію, в'ялену рибу, молочні вироби та фрукти.

- Група Z містить товари, на які споживання нерегулярне і залежить від сезонного фактору. До неї увійшли делікатесні види риби і морепродукти, крабові палички, пресерви, риба холодного копчення, риба гарячого копчення, ікра, вода та солодоші.

Отже, можна зробити загальний висновок, що товари як риба свіжоморожена та креветка вісова демонструють стабільні продажі, тоді як делікатесні види риби і морепродукти, пресерви, риба холодного копчення та риба гарячого копчення мають значні коливання. Товари з групи Y вимагають гнучкого підходу до запасів, наприклад, риба свіжоморожена та молочні вироби. Товари з групи Z, які мають нерегулярне споживання, потребують уваги до стратегій управління запасами та маркетингу. Важливо докладно вивчити товари з великими коливаннями у продажах для ефективного управління асортиментом та запасами.

Далі проведемо об'єднаний аналіз ABC-XYZ, що представляє собою комплексний підхід до ранжування товарів, який враховує два ключові аспекти: їхній внесок у результати компанії (ABC-аналіз) та ступінь стабільності продажів чи попиту (XYZ-аналіз). Цей підхід дозволяє ефективно класифікувати товари за їхнім стратегічним значенням та ступенем прогнозованості попиту, щоб приймати оптимальні рішення щодо управління запасами, маркетингу та ресурсами суб'єкта господарювання малого бізнесу. В таблиці 2.14 товари розподілені в різні сегменти в залежності від їх продажності та стабільності обсягів продажів у товарних категоріях.

Таблиця 2.14 - Матриця ABC-XYZ для ФОП «Кульомза Р.М.»

AX	AY	AZ
----	----	----

Філейна група	Риба свіжоморожена	Делікатесні види риби і морепродукти
Салати	Креветка вісова	Крабові палички
-	Слабосолона продукція	Пресерви
-	В'ялена риба	Риба холодного копчення
-	-	Риба гарячого копчення
-	-	Ікра
BX	BY	BZ
Ковбасні вироби	Молочні вироби	Вода
CX	CY	CZ
-	Фрукти	Солодощі

Джерело: дані прайс-листів офіційного сайту компанії «Fish King» [34], власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.14 відображають об'єднану класифікацію товарів за двома критеріями: ABC та XYZ. Розділення на групи AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ відбувається на основі об'єднання ABC-аналізу (внесок у результати) та XYZ-аналізу (стабільність обсягів продажів).

Група AX (висока важливість та стабільність): включає такі товари, як філейну групу, рибу свіжоморожену, делікатесні види риби і морепродукти. Група AY (висока важливість та змінюється попит) містить в собі більш широкий товарний асортимент: салати, креветку вісову, крабові палички, слабо солону продукцію, пресерви, в'ялену рибу, рибу холодного та гарячого копчення, ікру. До групи AZ (висока важливість та нерегулярний попит) ввійшли ковбасні вироби, молочні вироби, вода. До групи BX (середня важливість та стабільність) за результатами аналізу ввійшли фрукти. І до групи BY (середня важливість та змінюється попит) потрапила категорія солодощів.

Аналіз рівня збалансованості асортиментного портфеля за адаптованою матрицею БКГ є ключовим етапом стратегічного управління. Цей підхід допомагає оцінити ефективність кожної категорії товарів чи послуг, враховуючи їхню поточну та потенційну прибутковість, а також ризики. Загалом, цей аналіз стає стратегічним інструментом для довгострокового успіху підприємства. Наведемо оцінку ефективності асортиментного портфеля, використовуючи

адаптовану матрицю БКГ (таблиця 2.15) для визначення стратегічних кроків для кожної Стратегічної Одиниці Бізнесу (СОБ).

Таблиця 2.15 - Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ для ФОП «Кульомза Р.М.»

Найменування асортиментної групи	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.		Темпи зростання обсягів реалізації, %	Питома вага у загальному асортиментному портфелі 2022 року, %
	2021 р.	2022 р.		
Риба свіжоморожена	395,6	404,7	102,30	24,84
Креветка вісова	379,6	386,4	101,80	23,72
Слабосолонна продукція	83,0	85,4	102,90	5,24
В'ялена риба	234,8	241,4	102,80	14,82
Філейна група	154,3	158,2	102,50	9,71
Салати	186,3	192,3	103,20	11,80
Молочні вироби	26,1	27,8	106,50	1,71
Ковбасні вироби	131,6	133,2	101,20	8,17
Всього	1591,3	1629,3		

Джерело: дані прайс-листів офіційного сайту компанії «Fish King» [34], власні розрахунки автора

Аналізуючи наведені розрахунки, можна визначити наступні основні аспекти. Обсяги реалізації в асортиментних групах показали позитивну динаміку, зростаючи на 3,04% в порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про позитивний тренд у розвитку бізнесу. Більшість асортиментних груп демонструє позитивні темпи зростання, коливаючись в межах 101,2% до 106,5%. Особливо важливою є динаміка групи «молочні вироби» із темпами зростання на рівні 106,5%, що свідчить про збільшення популярності цієї категорії.

Аналізуючи питому вагу кожної групи у загальному асортиментному портфелі, можна визначити, що групи «риба свіжоморожена» та «креветка вісова» мають найбільшу вагу, що складає разом понад 48% від усього асортименту. Зростання питомої ваги груп «молочні вироби» і «салати» може вказувати на зміни в споживчих уподобаннях або ефективність маркетингових стратегій в цих категоріях. Загалом, аналіз даних свідчить про позитивні тенденції у розвитку асортиментного портфеля компанії, але важливо продовжувати спостерігати за динамікою кожної групи та реагувати на можливі зміни на ринку.

На основі результатів вихідних даних будуємо матрицю БКГ, враховуючи що СОБ розташовуються у відповідних квадратах у відповідності до питомої ваги у структурі асортименту та темпів зростання обсягів реалізації (рис. 2.4).

Темпи зростання обсягів реалізації, %	Питома вага СОБ, %									
			низький				високий			
			1,71	5,24	8,17	9,71	11,8	14,82	23,72	24,84
велика			«Дійні корови»				«Зірки»			
	106,5		Молочні вироби Слабосолоне продукція				Салати В'ялена риба			
	103,2									
	102,9									
	102,8									
	102,5		«Собаки»				«Складні діти»			
	102,3		Філейна група Ковбасні вироби				Риба свіжоморожена Креветка вісова			
	101,8									
	101,2									

Рисунок 2.4 - Адаптована матриця Бостон Колсантинг Груп для ФОП «Кульомза Р.М.»

Джерело: дані прайс-листів офіційного сайту компанії «Fish King» [34], власні розрахунки автора

Аналізуючи темпи зростання обсягів реалізації та питому вагу СОБ (стратегічно оцінюваних бізнес-одиниць), можна визначити, що «Дійні корови» та «Зірки» є групами з найвищою питомою вагою, складаючи разом понад 48% від усього асортименту. «Собаки» та «Складні діти» мають меншу питому вагу, але темпи зростання на рівні 102,5% та 102,3% відповідно. Низька питома вага може бути компенсована високими темпами зростання, що свідчить про потенціал для розвитку.

«Зірки» представляють собою продукцію на швидкозростаючих ринках, на яких у вас велика частка. Салати та в'ялена риба приносять найбільший дохід та рентабельність інвестицій, але водночас вимагають значних витрат. Можливо, що цей товар приносить багато грошей, але його маржинальність може бути

невисокою. Основна увага в цьому випадку повинна бути приділена не лише збереженню частки ринку, а й активному її збільшенню.

«Дійні корови» представляють собою продукцію на ринках з низьким темпом зростання, але з високою часткою ринку. Товари цієї категорії, такі як молочні вироби та слабо солена продукція мають значну частку ринку, але обсяг продажів зростає повільно. Хоча вони приносять стабільний грошовий потік, вони не вимагають великих інвестицій. Такі «корови» варто берегти і уважно контролювати, оскільки вони є зоною впевненості для ФОП «Кульомза Р.М.».

«Складні діти» відноситься до категорії знаків запитання. Це означає, що свіжоморожена риба та креветка вісова присутні на ринках з високим темпом зростання, але мають низьку частку ринку. Ця зона характеризується невизначеністю, ризиками і потенційним виграшем. Тобто на момент аналізу неясно, чи продовжиться зростання попиту, чи, навпаки, спаде. Якщо є можливість підняти ці товари до категорії «Зірки», то варто вкладати в них гроші. У випадку відсутності такої можливості рекомендується взагалі відмовитись від них і не витратити ресурси марно.

«Собаки» характеризуються низьким темпом зростання та низькою часткою ринку. Як бачимо, такими товарами виявилися ковбасні вироби та філейна група. Зазвичай ця категорія приносить обмежений дохід і вимагає значних зусиль для управління. Незважаючи на те, що рекомендується відмовитися від таких продуктів, це може бути занадто спрощеним підходом, оскільки «Собаки» можуть приносити стабільний дохід при невеликих витратах.

В цілому, стратегічні рішення можуть бути спрямовані на збільшення інвестицій та удосконалення маркетингових стратегій у великих стратегічних одиницях бізнесу, враховуючи їх динаміку росту, а також вивчення можливостей для підвищення ефективності та розвитку середніх і малих СОБ.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегічні напрямки маркетингового управління товарним асортиментом

Ефективність та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання малого бізнесу на ринку залежить не лише від масштабів його діяльності та ефективності використання ресурсів, але й від ступеня оптимізації асортименту продукції, яку він реалізовує, співвідношення цін, прибутку та задоволеності споживачів.

Створення оптимального асортименту, спрямованого на максимізацію прибутку та збереження стійкості у довгостроковій перспективі, є надзвичайно важливим для підприємств, які мають амбіції бути конкурентоспроможними. Процес розвитку підприємства є складним, з урахуванням обігу значної кількості товарів, які відрізняються різними властивостями та характеристиками [17, с. 41]. Використання технологічно вдосконалених торговельних схем, ефективної реклами товарів дозволяє встановлювати ефективні господарські відносини з постачальниками, сприяючи активній діяльності суб'єкта господарювання як економічної одиниці.

У контексті сучасної економіки важливо мати надійну інформаційну базу для ефективного управління асортиментом підприємства. Ця база повинна дозволяти автоматизувати процеси та актуалізувати системний підхід за допомогою сучасних інформаційних ресурсів. Інтеграція таких інформаційних систем сприятиме створенню комплексного підходу до управління асортиментом та впровадженню новинок. Мета асортиментної політики полягає в тому, щоб підприємство виробляло товари, які найкраще відповідають різноманітності та структурі попиту конкретних покупців. Крім того, ця політика передбачає розробку стратегій для ефективного управління асортиментом. Основна ідея

управління асортиментом полягає у створенні продуктів, які споживачі хочуть придбати, з метою надання їх вчасно та у потрібних обсягах (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Сутність управління асортиментом товарів в роздрібних мережах

Джерело: Розроблено автором з використанням даних [14; 32; 33]

Управління асортиментом на сучасному етапі стає значущим завданням для підприємств у сфері торгівлі та виробництва. Основні завдання цієї області включають у себе розширення чи скорочення товарної лінійки компанії. Рішення, пов'язані з асортиментом, вимагають комплексного підходу, який базується на маркетингових, фінансових і стратегічних стратегіях.

Маркетингове управління асортиментом грає важливу роль у розвитку підприємства як комплексної соціально-економічної системи. Загальні цілі підприємства можна умовно розділити на три основні напрямки: ефективне використання ресурсів, забезпечення стійкості бренду та створення умов для його

зростання. Для оцінки досягнення цих цілей використовують різні показники, такі як обсяги збуту, відшкодування витрат, прибуток, зниження собівартості, збільшення виробництва, частка ринку та інші. Для досягнення бажаних результатів у цих показниках застосовують маркетингові стратегії товарної політики, такі як диверсифікація та концентрація (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Маркетингові стратегії управління асортиментом товарів
Джерело: Розроблено автором з використанням даних [2; 25; 10]

Оптимізація товарного асортименту через автоматизацію бізнес-процесів включає в себе стратегії, такі як аналіз та прогнозування попиту, порівняльний аналіз конкурентів, динамічне управління цінами, керування життєвим циклом продуктів та персоналізоване маркетингове планування. Ці підходи допомагають підтримувати оптимальний рівень запасів, адаптувати ціни до змін на ринку, виводити застарілі товари та впроваджувати нові продукти, а також створювати персоналізовані маркетингові стратегії для різних сегментів клієнтів. Розглянемо більш детально процес удосконалення управління товарним асортиментом в роздрібних мережах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрямки маркетингового управління товарним асортиментом шляхом автоматизації бізнес-процесів

Напрямок	Цілі	Методи автоматизації	Очікувані результати
Розширення асортименту	- вихід на нові ринки; - розробка нових продуктів; - диверсифікація	- CRM-система для управління клієнтами; - ERP-система для управління ресурсами; - BI-система для аналізу даних	- збільшення обсягів продажів; - збільшення частки ринку; - підвищення рентабельності
Скорочення асортименту	- відмова від збиткових продуктів; - елімінація продуктів, що не відповідають стратегії; - оптимізація складських запасів	- ABC-аналіз для класифікації продуктів; - XYZ-аналіз для прогнозування попиту; - RFM-аналіз для сегментації клієнтів	- зменшення витрат; - підвищення оборотності товарів; - звільнення складських приміщень
Поглиблення асортименту	- розширення номенклатури; - розширення супутніх товарів	- система управління контентом (CMS) для створення та управління сайтом; - система електронної комерції (ECOM) для онлайн-продажів	- збільшення середнього чека; - підвищення лояльності клієнтів; - зміцнення конкурентних позицій
Оновлення асортименту	- модернізація існуючих продуктів; - заміна застарілих продуктів	- CAD/CAM-системи для комп'ютерного проектування; - PDM-системи для управління даними про продукти	- підвищення конкурентоспроможності продуктів; - збільшення тривалості життєвого циклу продуктів; - задоволення потреб клієнтів
Гармонізація асортименту	- забезпечення логічного зв'язку між продуктами; - формування асортименту, який відповідає потребам та цінностям	- CRM-система для управління клієнтами; - ERP-система для управління ресурсами; - BI-система для аналізу даних	- підвищення лояльності клієнтів; - зміцнення іміджу компанії; - створення чіткої структури асортименту

Джерело: згруповано автором з використанням даних [1; 8; 31]

Автоматизація управління асортиментом включає в себе ряд стратегій та методів для досягнення конкретних цілей. Розширення асортименту реалізується через використання CRM- та ERP-систем, що призводить до збільшення обсягів продажів та підвищення рентабельності. Скорочення асортименту базується на ABC- та XYZ-аналізі, забезпечуючи зменшення витрат та оптимізацію складських

запасів. Поглиблення асортименту використовує CMS та ECOM для збільшення середнього чека та зміцнення конкурентних позицій. Оновлення асортименту підтримується CAD/CAM-системами для модернізації та збільшення тривалості життєвого циклу продуктів. Гармонізація асортименту, здійснювана через використання CRM-, ERP- та BI-систем, сприяє підвищенню лояльності клієнтів та формуванню чіткої структури асортименту, зміцнюючи імідж компанії. В результаті використання цих стратегій очікується досягнення визначених цілей, таких як збільшення обсягів продажів, підвищення рентабельності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Удосконалення управління товарним асортиментом підприємства шляхом автоматизації бізнес-процесів

Вдосконалення управління товарним асортиментом у компанії шляхом впровадження автоматизації бізнес-процесів є стратегічним напрямком, спрямованим на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління ресурсами підприємства ERP (Enterprise Resource Planning) та системи виконання виробництва MES (Manufacturing Execution System), дозволяє ефективно реалізувати процес автоматизації.

Зокрема, впровадження ERP дозволяє цілісно та ефективно керувати різними аспектами діяльності, такими як управління запасами, постачаннями, фінансами та іншими. Це сприяє автоматизації процесів управління запасами, відстеженню руху сировини та готової продукції, а також оптимізації планування виробництва. MES використовується для автоматизації виробничих процесів, контролю якості та управління виробництвом. Ця система дозволяє ефективно взаємодіяти з обладнанням на підприємстві, відстежувати виробничі операції та підтримувати високий рівень якості продукції.

Впровадження MES включає аналіз потреб підприємства, вибір системи, розробку плану та інфраструктури, навчання персоналу, тестування та запуск в

експлуатацію, а також встановлення системи підтримки для подальшої оптимізації виробничих процесів. Цей процес спрямований на підвищення ефективності та автоматизацію управління виробництвом. Розглянемо більш детально етапи впровадження MES (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 - Етапи планування та впровадження MES системи у ФОП «Кульомза Р.М.»

Джерело: власні дослідження автора

В контексті господарювання ФОП «Кульомза Р.М.», що здійснює свою діяльність під торговою маркою «Fish King» ці технологічні рішення можуть виявитися особливо корисними для оптимізації управлінських та виробничих процесів, зокрема у сфері управління запасами та взаємодії з постачальниками

рибної продукції. Впровадження MES може сприяти підвищенню продуктивності та покращенню якості продукції шляхом автоматизації та оптимізації ключових виробничих процесів.

Одночасно з пошуком та впровадженням MES-системи для автоматизації управління запасами у виробничому секторі компанії «Fish King», пропонується часткове впровадження ERP-системи з метою автоматизації обробки замовлень та полегшення процесу надання зворотного зв'язку. Створення чат-бота в соціальних мережах Facebook, Viber та Telegram є рекомендованим кроком для автоматизації бізнес-процесів ФОП «Кульомза Р.М.» в рамках ERP. Ключові функції, які забезпечить використання чат-боту в рамках ERP можуть бути наступні:

- чат-бот може забезпечити можливість клієнтам здійснювати замовлення через Facebook, Viber та Telegram, інтерактивно взаємодіючи з базою даних ERP. Це дозволяє клієнтам легко та швидко здійснювати покупки, і отримані дані про замовлення автоматично інтегруються у систему ERP для подальшого оброблення;

- впровадження чат-боту в соціальні мережі Facebook, Viber та Telegram, для автоматизації та полегшення процесу прийому замовлень. Цей чат-бот забезпечить клієнтам можливість зручної розробки замовлень через Viber та Telegram, і вся інформація про ці замовлення буде автоматично внесена до системи управління підприємством (ERP) для подальшої обробки;

- чат-бот здатен повідомляти клієнтам про інформацію стосовно їх замовлень, надаючи дані щодо поточного статусу, етапів виробництва та передбачуваної дати доставки;

Впровадження чат-боту буде проводитися паралельно з вибором та запуском MES-системи. Важливо обирати MES та ERP системи від одного розробника, що спростить налаштування, забезпечить їх взаємну синхронізацію та подальше ефективне обслуговування.

На українському ринку існує багато компаній, які пропонують послуги з розробки автоматизованих систем для бізнесу. Серед них такі лідери, як DIGITAP, Quantum International та TQM systems.

DIGITAP - київська компанія, заснована у 2004 році. Вона спеціалізується на розробці CRM-систем, систем ERP, BI-систем та інших програмних рішень для автоматизації бізнес-процесів. DIGITAP має понад 10 тис. клієнтів у різних галузях.

Quantum International - київська компанія, заснована у 1997 році. Вона спеціалізується на розробці програмних рішень для автоматизації документообігу, управління проектами, ведення кадрового обліку та інших сфер. Quantum International має понад 500 тис. клієнтів у різних галузях.

TQM systems - київська компанія, заснована у 2004 році. Вона спеціалізується на розробці систем управління якістю, систем екологічного менеджменту та систем менеджменту безпечності праці. TQM systems має понад 300 тис. клієнтів у різних галузях.

Після ретельного аналізу пропозицій різних компаній, ФОП «Кульомза» доцільно зосередити свій вибір на «TQM systems» з кількох причин. По-перше, «TQM systems» має значний досвід у розробці та впровадженні MES та ERP систем. Це гарантує, що компанія зможе глибоко зрозуміти потреби «Fish King» та запропонувати оптимальне рішення. По-друге, компанія пропонує готові програмні продукти, які легко інтегруються в існуючу систему «Fish King». Це дозволить заощадити час і кошти, які б знадобились на розробку програмного забезпечення з нуля. По-третє, використання вже розроблених та протестованих програмних продуктів є більш економічно вигідним та практичним. Такі продукти вже пройшли тестування, в них мінімізовані недоліки та помилки, що робить їх більш надійними та зручними у використанні.

Щодо впровадження використання чат-боту в соціальних мережах Facebook, Viber та Telegram потребує детального аналізу та організації в декілька етапів, враховуючи, що для його функціонування будуть використані ресурси компанії «TQM systems». Приблизна схема впровадження пропонованих ініціатив щодо автоматизації бізнес-процесів в ФОП «Кульомза Р.М.» можна представити графічно (рис. 3.4).

Рисунок 3.4 – Впровадження заходів автоматизації бізнес-процесів управління товарним асортиментом в ФОП «Кульомза Р.М.»

Джерело: власні дослідження автора

Впровадження заходів автоматизації управління товарним асортиментом для ФОП «Кульомза Р.М.» може виявитися результативною стратегією, особливо в умовах конкуренції з підприємствами, які мають значні обсяги реалізації. Більшість підприємців у галузі роздрібно́ї торгівлі віддає перевагу стратегії низьких витрат, оскільки продукція є стандартизованою, а можливості диверсифікації обмежені наданням додаткових послуг, швидкістю та якістю обслуговування.

Вибір ефективних засобів автоматизації управління товарним асортиментом визначає успіх всієї кампанії і має значний вплив на результат. Від правильного вирішення цього завдання залежить, наскільки великою буде аудиторія, яку досягне запровадження автоматизованих систем MES та ERP, як сильно вона вплине на споживачів, скільки коштуватиме їх впровадження та наскільки ефективними будуть ці витрати. ФОП «Кульомза», виходячи із своїх маркетингових цілей, має надати перевагу екстенсивному використанню ват-бота в соціальних мережах, спрямованому на охоплення більшої кількості цільової аудиторії. Наголос на охопленні аудиторії дозволяє інформувати широкий загал

про якість нових товарів, їх доступні ціни та відповідність тенденціям ринку. На основі популярності торгової марки «Fish King» серед споживачів та аналізу їхньої поведінки, спрогнозуємо приблизну кількість замовлень через Інтернет за допомогою чат-бота (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Показники охоплення цільової аудиторії користувачів для запровадження автоматизованих систем управління товарним асортиментом

Формат чат-боту	Загальна кількість користувачів, тис. осіб	Охоплення цільової аудиторії Сумської обл., тис. осіб	Кількість залучених користувачів, які зробили замовлення, тис. осіб	Частота оформлення замовлення
Чат-бот в месенджері Viber	1020	204	8,16	1,48
Чат-бот в месенджері Telegram	980	196	7,84	1,72
Використання чат-боту в соціальній мережі Facebook	998	199,6	7,984	1,36
Разом:	2998	599,6	23,984	-

Джерело: власні дослідження автора

Результати використання чат-ботів у різних месенджерах та соціальних мережах для ФОП «Кульомза Р.М.» показують наступне: чат-бот у Viber може залучити 8,160 користувачів з частотою оформлення замовлення 1,48; чат-бот у Telegram може залучити 7,840 користувачів з частотою оформлення замовлення 1,72; використання чат-боту у Facebook може залучити 7,984 користувачів з частотою оформлення замовлення 1,36. Разом усі платформи мають 2,998,000 користувачів, охоплюючи 599,600 цільову аудиторію Сумської області, з загальною кількістю потенційно залучених користувачів на рівні 23,984 осіб.

Для розробки чат-боту в соціальних мережах, таких як Facebook, Viber та Telegram ФОП «Кульомза Р.М.» важливо розглянути всі зв'язані із цим витрати. Серед них варто врахувати оплату праці маркетингового фахівця, відповідального за розробку та впровадження маркетингових стратегій. Крім того, потрібно врахувати витрати на навчання цього фахівця для підвищення його кваліфікації.

Такий підхід дозволяє отримати повний обсяг витрат, пов'язаних з впровадженням розробки чат-боту в соціальних мережах, і забезпечити ефективне управління товарним асортиментом продукції торгової марки «Fish King». Розглянемо повну статтю витрат на впровадження заходу в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Витрати на організацію продажів через чат-бот і роздрібних мережах

Захід	Витрати, грн.		Характеристика
	на захід / на місяць	на рік	
Витрати на консалтинг	-	5000	Спрямовані на визначення потреб компанії та створення плану впровадження, орієнтовані на аналіз та оцінку потреб.
Ліцензійні витрати	980	11760	Використання існуючих програмних продуктів на основі ліцензій, так як MES та ERP системи не використовуються з нуля
Розробка чат-боту	1030	12360	Впровадження та підтримка чат-боту в соціальних мережах та месенджерах
Навчання та підтримка персоналу, відповідального за роботу чат-боту	1500	18000	Вартість навчання персоналу, що забезпечить ефективне використання чат-боту
Інфраструктурні витрати	330	3960	Мережеві кабелі, сервери, комутатори, засоби для зберігання даних та інші технічні пристрої.
Непередбачувані витрати	450	5400	Витрати, які не залежать від результатів стратегічного планування
Разом з витрат	56480		-

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Річні витрати на різні заходи для компанії складають 56,480 гривень. Це включає консалтинг (5,000 грн), ліцензійні витрати (11,760 грн), розробку чат-боту (12,360 грн), навчання та підтримку персоналу для чат-боту (18,000 грн), інфраструктурні витрати (3,960 грн) і непередбачувані витрати (5,400 грн). Цей аналіз вказує на розумне розподілення коштів для різних аспектів розвитку та покращення інфраструктури компанії.

3.3 Обґрунтування ефективності впровадження заходів автоматизації бізнес-процесів в управлінні товарним асортиментом в роздрібних мережах

Впровадження заходів автоматизації в управлінні товарним асортиментом в роздрібних мережах обґрунтоване з кількох позицій. По-перше, це сприяє підвищенню ефективності управління та оптимізації асортименту шляхом точного аналізу даних та прогнозування попиту. Друга причина - зменшення ризиків помилкових рішень та втрат в результаті неправильного управління асортиментом. Автоматизована система забезпечить точну інформацію про наявність товарів, їхню популярність, та інші фактори, що впливають на процеси управління асортиментом. Крім того, автоматизація дозволить прискорити процеси прийняття рішень, забезпечуючи оперативний доступ до необхідної інформації. Це особливо важливо в умовах динамічного ринку та кон'юнктури попиту. Отже, впровадження автоматизації бізнес-процесів в управлінні товарним асортиментом в роздрібних мережах не лише оптимізує внутрішні процеси, але й впливає на стратегічне розвиток та конкурентоспроможність компанії.

Прогнозування потенційного доходу від впровадження автоматизованої системи здійснення замовлень через чат-бот передбачає використання методу стандартного розподілу ймовірностей. Цей підхід базується на експертних оцінках, що дозволяє визначити прогнозне значення чистого прибутку від реалізації продукції рибної промисловості в роздрібних мережах у абсолютних виразах. Експертами в прогнозуванні розмірів чистого доходу впровадження заходів автоматизації бізнес-процесів виступили партнери з реалізації товарної продукції на території Сумської області: ФОП «Сема Н.І.», ФОП «Чхайло В.М.», ФОП «Вініченко К.В.», ФОП «Птіцина В.В.», головний бухгалтер БФ «Дари моря», ФОП «Головченко Т.В.» та ФОП «Приходько Б.С.». Такий аналіз забезпечує глибше розуміння можливих економічних вигод та ризиків, пов'язаних із впровадженням цієї системи документообігу. Результати опитування незалежних експертів можна представити графічно (рис. 3.5).

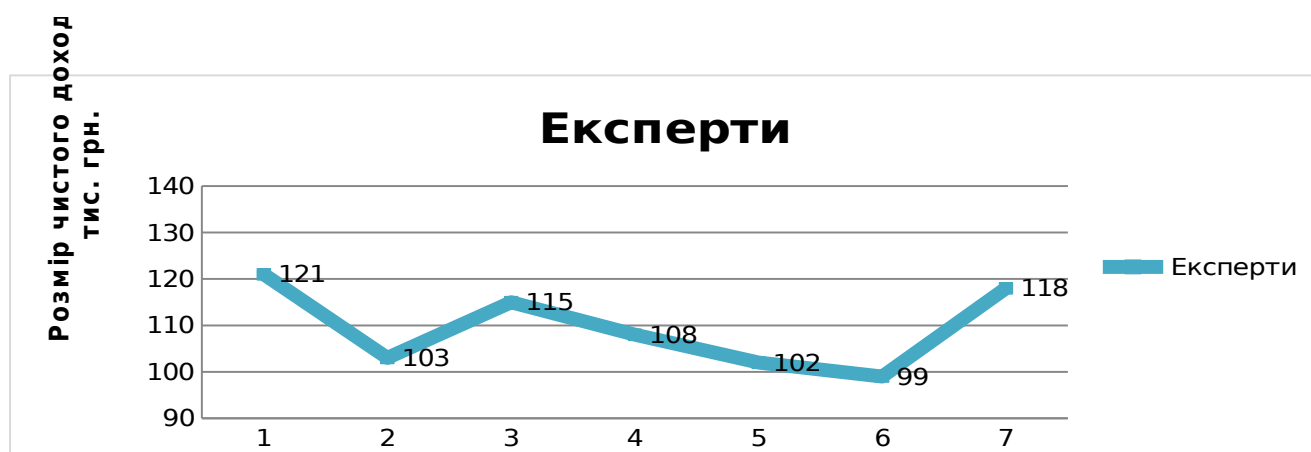


Рисунок 3.5 – Результати опитування експертів

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Результати опитування експертів показують відносно високі оцінки приросту чистого доходу від реалізації проекту, які коливаються від 99 тис. грн. до 121 тис. грн. Загальна тенденція вказує на оптимістичний погляд експертів щодо ефективності проекту.

Спробуємо оцінити збільшення обсягу реалізації продукції, що виникне внаслідок впровадження заходу, за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей. Для цього врахуємо співвідношення оптимістичного прогнозу, найбільш ймовірного прогнозу та песимістичного прогнозу методом середньоквадратичного відхилення, що характеризує розсіювання думок незалежних експертів відносно середнього значення. Наша мета - оцінити ці величини на основі експертних оцінок та перевірити їх на достовірність і репрезентативність.

Згідно з високими оцінками експертів, можна припустити, що реалізація проекту має потенціал для значного приросту чистого доходу. Проте, для об'єктивної оцінки необхідно також врахувати ризики та можливі фактори, які можуть вплинути на реалізацію проекту.

Для розрахунку середньоквадратичного відхилення прогнозів незалежних експертів та ймовірних сценаріїв отриманих результатів від реалізації проекту скористаємося розрахунками таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації проекту, тис. грн.	121	103	115	108	102	99	118	766
Середнє значення думок експертів	109,43							-
Відхилення	-11,57	6,43	-5,57	1,43	7,43	10,43	-8,57	-
Середньоквадратичн е відхилення	133,90	41,33	31,04	2,04	55,18	108,7 6	73,47	445,71

Джерело: власні розрахунки автора

Скориставшись даними таблиці 3.4, можемо визначити середнє арифметичне значення прогнозів чистого доходу від реалізації продукції за допомогою запровадження автоматизації бізнес-процесів, в нашому випадку це складе 108,67 тис. грн. Визначивши коефіцієнт варіації розсіювання думок незалежних експертів на рівні 2,98 можемо зробити висновок, що узгодженість точок зору експертів свідчить про їхню взаємну подібність та однорідність, що вказує на можливість використання отриманих експертних оцінок для подальших розрахунків та аналізу, а також для визначення очікуваних результатів, оскільки ми отримали коефіцієнт варіації менше 33%.

Далі розрахуємо очікувані результати від реалізації запровадження використання чат-боту в соціальних мережах та месенджерах, таких як Facebook, Viber та Telegram для автоматизації оформлення замовлень користувачами на основі співвідношення прогнозів оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв, враховуючи однорідність думок незалежних експертів. Також врахуємо прирости змінних та повних витрат, що базуються на результатах діяльності суб'єкта господарювання малого бізнесу, включаючи вартість запропонованого проекту, прирости чистого прибутку, беручи за основу базове його значення. Розглянемо значення очікуваних результатів від запровадження проекту автоматизації бізнес-процесів для управління асортиментом товарної продукції в роздрібних мережах(табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Очікувані результати від реалізації проекту автоматизації бізнес-процесів

Показник	Проектне значення
Очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу, тис. грн.	108,67
Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році, тис. грн.	3746,17
Змінні витрати, тис. грн.	1006,40
Сумарний приріст змінних витрат, тис. грн.	30,07
Приріст повних витрат, тис. грн.	86,55
Повні витрати в проектному році, тис. грн.	3231,55
Приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році, тис. грн.	22,12
Приріст чистого додаткового прибутку, тис. грн.	18,14
Прибуток від реалізації продукції в проектному році, тис. грн.	437,89

Джерело: власні розрахунки автора

Проект передбачає відчутний приріст чистого доходу на рівні 108,67 тис. грн., що вказує на його потенційну ефективність. Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році очікується скласти 3746,17 тис. грн., при цьому змінні витрати оцінюються в 1006,40 тис. грн. з приростом на 30,07 тис. грн. Приріст повних витрат індикативно складає 86,55 тис. грн., а повні витрати в проектному році - 3231,55 тис. грн.

Позитивні економічні показники також включають приріст прибутку від реалізації продукції (22,12 тис. грн.) та чистого додаткового прибутку (18,14 тис. грн.). Загальний прибуток від реалізації продукції в проектному році прогнозується на рівні 437,89 тис. грн.

Узагальнюючи, позитивні перспективи проекту вказують на його можливий внесок у фінансовий успіх та економічний розвиток. Важливо продовжувати моніторити та управляти ризиками для максимізації його позитивного впливу.

Враховуючи дані попередніх таблиць, спрогнозуємо зміну основних економічних показників діяльності суб'єкта господарювання малого бізнесу в роздрібних мережах та можливі доходи та інші фінансові показники від реалізації проекту для ФОП «Кульомза Р.М.» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Основні показники діяльності ФОП «Кульомза Р.М.»

Показники	Фактичний період	Проектний період	Відхилення проектного показника від фактичного	
			тис. грн.	%
Вартість товарної продукції, тис. грн.	3594,0	3604,7	10,71	100,30
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, тис. грн.	3637,5	3746,2	108,67	102,99
Витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	3145,0	3231,5	86,55	102,75
Чистий прибуток, тис. грн.	419,8	437,9	18,09	104,31
Виріток товарної продукції на 1 працівника, тис. грн.	5,5	5,7	0,16	102,99
Рівень рентабельності продаж, %	11,7	12,1	0,47 в.п.	-
Рівень рентабельності діяльності, %	11,5	11,7	0,15 в.п.	-

Джерело: власні розрахунки автора

Аналізуючи результати розрахунків таблиці 3.6, можемо зазначити, що проект прогнозує позитивний ефект у ряді ключових показників. Вартість товарної продукції планується збільшити на 10,71%, вказуючи на потенційне зростання обсягів виробництва. Обсяг доходу за звітний період передбачає приріст на 108,67 тис. грн. (2,99%), що свідчить про успішність реалізації проекту та його прибутковість.

Збільшення витрат на реалізацію продукції на 86,55 тис. грн. (2,75%) може бути пов'язане з розширенням виробництва або іншими чинниками, що вимагають уваги та оптимізації. Очікуваний приріст чистого прибутку на рівні 18,09 тис. грн. (4,31%) свідчить про загальну ефективність проекту.

Збільшення виробітку товарної продукції на 1 працівника на 0,16 тис. грн. (2,99%) може вказувати на підвищену продуктивність праці в організації. Рівень рентабельності продаж зросте на 0,47 в.п., а рівень рентабельності діяльності – на 0,15 в.п., що може бути позитивним сигналом, але вимагає подальшого аналізу для забезпечення тривалої прибутковості та стійкості в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо формування стратегічних напрямків управління асортиментом продукції в роздрібних мережах. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Сектор роздрібної торгівлі є одним з найбільш перспективних секторів нашої економіки, що швидко розвивається, а його ефективне функціонування – одне з джерел сталого соціально-економічного розвитку регіону. При цьому стабільна робота підприємств роздрібної торгівлі в ринкових умовах можлива лише за умови ефективного задоволення споживчого попиту з високою культурою обслуговування. Ефективне управління товарним асортиментом вимагає чіткого розуміння процесу прийняття рішення покупцем і дотримання певного балансу між прибутками і витратами компанії при зміні товарного асортименту.

2. Можна відмітити поступове зростання вартості товарної продукції у 2022 році по відношенню до 2020 на 167,1 тис. грн., або на 4,9%, що зумовлено підвищенням цін на реалізацію рибної продукції та підвищенням попиту на товари рибної промисловості серед населення. Також бачимо зростання обсягів доходу за досліджуваний період на 2,5%. Можна відзначити значний ріст чистого прибутку ФОП «Кульомза Р.М.» у 2022 році - на 58,8% у порівнянні з 2020 роком. Рівень рентабельності продажів також зріс на 4 відсоткових пункти, а рівень рентабельності діяльності збільшився на 4,1 відсоткових пункти порівняно з 2020 роком. За останній звітний період ці показники становлять 11,7% та 11,5% відповідно. Отже, можна зробити висновок, що фінансова діяльність суб'єкта господарювання малого бізнесу залишається прибутковою, і ФОП «Кульомза Р.М.» веде прибуткову діяльність з реалізації продукції рибної промисловості в даному регіоні.

3. Зниження цін на рибу свіжоморожену на 3,0% призвело до невеликого зменшення обсягів продажу на 0,4%. Філейна група продукції виявляє зростання обсягів продажу на 2,7% при мінімальному підвищенні цін на 0,7%. Риба гарячого

копчення має негативну динаміку, де підвищення цін на 10,6% супроводжується великим зменшенням обсягів продажу на 16,0%. В'ялена риба демонструє помірну чутливість попиту зі зменшенням цін на 5,4% та зростанням обсягів продажу на 10,5%. Ікра виявляє високу цінову еластичність попиту зі збільшенням цін на 53,0%, але без суттєвих змін у обсягах продажу. Деякі продукти, такі як пресерви та риба гарячого копчення, виявляють високу чутливість попиту до цінових змін, тоді як інші, наприклад, вода та соки, можуть мати меншу чутливість. Для оптимізації стратегій ціноутворення та маркетингу ФОП «Кульомза Р.М.», важливо враховувати різні реакції споживачів на цінові зміни для різних видів продукції.

4. Обсяги реалізації в асортиментних групах показали позитивну динаміку, зростаючи на 3,04% в порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про позитивний тренд у розвитку бізнесу. Більшість асортиментних груп демонструє позитивні темпи зростання, коливаючись в межах 101,2% до 106,5%. Аналізуючи темпи зростання обсягів реалізації та питому вагу СОБ (стратегічно оцінюваних бізнес-одиниць), можна визначити, що «Дійні корови» та «Зірки» є групами з найвищою питомою вагою, складаючи разом понад 48% від усього асортименту. «Собаки» та «Складні діти» мають меншу питому вагу, але темпи зростання на рівні 102,5% та 102,3% відповідно. В цілому, стратегічні рішення можуть бути спрямовані на збільшення інвестицій та удосконалення маркетингових стратегій у великих стратегічних одиницях бізнесу, враховуючи їх динаміку росту, а також вивчення можливостей для підвищення ефективності та розвитку середніх і малих стратегічних одиниць бізнесу.

5. Оптимізація товарного асортименту через автоматизацію бізнес-процесів включає в себе стратегії, такі як аналіз та прогнозування попиту, порівняльний аналіз конкурентів, динамічне управління цінами, керування життєвим циклом продуктів та персоналізоване маркетингове планування. Ці підходи допомагають підтримувати оптимальний рівень запасів, адаптувати ціни до змін на ринку, виводити застарілі товари та впроваджувати нові продукти, а також створювати персоналізовані маркетингові стратегії для різних сегментів клієнтів.

Гармонізація асортименту, здійснювана через використання CRM-, ERP- та BI-систем, сприяє підвищенню лояльності клієнтів та формуванню чіткої структури асортименту, зміцнюючи імідж компанії. В результаті використання цих стратегій очікується досягнення визначених цілей, таких як збільшення обсягів продажів, підвищення рентабельності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства

6. Для розробки чат-боту в соціальних мережах, таких як Facebook, Viber та Telegram ФОП «Кульомза Р.М.» важливо розглянути всі зв'язані із цим витрати. Серед них варто врахувати оплату праці маркетингового фахівця, відповідального за розробку та впровадження маркетингових стратегій. Крім того, потрібно врахувати витрати на навчання цього фахівця для підвищення його кваліфікації. Річні витрати на різні заходи для компанії складають 56,480 гривень. Це включає консалтинг (5,000 грн), ліцензійні витрати (11,760 грн), розробку чат-боту (12,360 грн), навчання та підтримку персоналу для чат-боту (18,000 грн), інфраструктурні витрати (3,960 грн) і непередбачувані витрати (5,400 грн). Цей аналіз вказує на розумне розподілення коштів для різних аспектів розвитку та покращення інфраструктури компанії.

7. Проект передбачає відчутний приріст чистого доходу на рівні 108,67 тис. грн., що вказує на його потенційну ефективність. Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році очікується скласти 3746,17 тис. грн., при цьому змінні витрати оцінюються в 1006,40 тис. грн. з приростом на 30,07 тис. грн. Позитивні економічні показники також включають приріст прибутку від реалізації продукції (22,12 тис. грн.) та чистого додаткового прибутку (18,14 тис. грн.). Загальний прибуток від реалізації продукції в проектному році прогнозується на рівні 437,89 тис. грн. Вартість товарної продукції планується збільшити на 10,71%, вказуючи на потенційне зростання обсягів виробництва. Рівень рентабельності продаж зросте на 0,47 в.п., а рівень рентабельності діяльності – на 0,15 в.п., що може бути позитивним сигналом, але вимагає подальшого аналізу для забезпечення тривалої прибутковості та стійкості в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А, Квасова М.С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8> (дата звернення: 11.11.2023)
2. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12 (1). С 3 – 8. URL: <http://surl.li/qqloee> (дата звернення: 07.11.2023)
3. Артюх Т.М., Ягелюк С.В., Архіпов В.В. Управління асортиментом та продажем копіювальної техніки. *Товарознавчий вісник*. 2022. Випуск 15. Частина 1. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-15-2> (дата звернення: 06.01.2024)
4. Багорка М.О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»* 2022. № 5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01> (дата звернення: 02.02.2024)
5. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства : монографія. Донецьк. Дон ДУЕТ, 2006. 230 с. URL: <http://lib.istu.edu.ua/index.php?p=34&id=7152&par=219&page=1> (дата звернення: 17.11.2023)
6. Биба В.К. Прогнозування попиту на новий асортимент в умовах воєнного стану. *IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 4. Управління ланцюгами поставок у стратегії розвитку підприємств*. 2023. С. 150 – 151. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279780> (дата звернення: 10.01.2024)
7. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 294 – 297 URL: <http://surl.li/qqlpup> (дата звернення: 24.01.2024)

8. Болотіна І.М., Семенець М.В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: [10.32702/2307-2105-2022.1.84](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.84) (дата звернення: 17.01.2024)
9. Гармідер Л.Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 111 – 118 URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2016/1/14.pdf> (дата звернення: 11.11.2023)
10. Громова О.Є., Шевчук Ю.В. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений*. 2022. № 4 (104). С. 75 – 79. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-4-104-17> (дата звернення: 29.01.2024)
11. Гуржій Н.М., Гудима О.В., Папієва К.В. Управління власними брендами торговельної мережі «Сільпо»: тенденції та перспективи. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 72. С. 72 – 77. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-13> (дата звернення: 23.01.2024)
12. Дикань А.І., Лищенко М.О. Поняття дефініції «асортиментна політика». *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 28-ої міжнародної науково-практичної конференції (23-25 листопада 2022 р.)*. Ч.2. Суми: СНАУ, 2022. С. 125-128.
13. Дикань А.І. Оцінка управління товарним асортиментом підприємства. VIII Міжнародна науковопрактична конференція «Information technologies and automation of learning in modern conditions», (26-28 лютого 2024 р.), Мюнхен, Німеччина. 2024. С. 162 – 165. URL: <http://surl.li/qxsib> (дата звернення: 26.02.2024)
14. Дронова, Т. Аналіз товарного асортименту ритейла. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-11> (дата звернення: 01.02.2024)
15. Калініченко С., Власенко Т., Вітковський Ю., Грібіник А. Формування асортименту послуг – пріоритетний напрям маркетингової діяльності туристичної фірми. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 3. С. 289 – 293. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-43> (дата звернення: 11.12.2023)

16. Кириченко С.О., Половинка К.І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1 -2. С. 90 – 94. URL: [10.32702/2306&6792.2021.1—2.90](https://doi.org/10.32702/2306&6792.2021.1—2.90) (дата звернення: 03.12.2023)
17. Колодненко Н. В., Кузьменков І. С. Основні напрямки удосконалення асортиментної політики підприємства. *Abstracts of XXXI International Scientific and Practical Conference Munich, Germany*. 2023. С. 39 – 42. URL: <http://surl.li/qqgod> (дата звернення: 19.12.2023)
18. Косар Н. С., Вінтоняк А. А. Вплив факторів маркетингового середовища на розвиток роздрібної торгівлі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 50 – 59. URL: <http://surl.li/omgix> (дата звернення: 16.12.2023)
19. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89), С. 163 - 166. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-34> (дата звернення: 11.11.2023)
20. Кубишина Н.С. Формування товарного асортименту підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.143141> (дата звернення: 25.12.2023)
21. Кузнєцов П.В., Парфентенко І.А., Балагула Д.П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Менеджмент та маркетинг»*. 2015. № 49. С. 198 – 204. URL: <http://surl.li/qqdvg> (дата звернення: 17.09.2023)
22. Кузьменко А.В., Перець К.Г. Еналіз ефективності управління товарним асортиментом. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 31. С. 295 – 300. URL: <http://surl.li/qxtdc> (дата звернення: 27.11.2023)
23. Кузьо Н.Є., Косар Н.С., Букавіна А.В. Сучасні тренди ринку канцелярських товарів в Україні та маркетингові можливості й загрози розвитку вітчизняних виробників на ньому. *Бізнес інформ*. 2021. № 1. С. 456 – 462. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-456-462> (дата звернення: 06.01.2024)

24. Лищенко М. О., Макаренко Н.О. Розробка інноваційно-маркетингових заходів щодо удосконалення управління асортиментом та номенклатурою продукції. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2019. URL: <http://surl.li/qgeaa> (дата звернення: 24.01.2024)

25. Лищенко М.О. Особливості поняття товар та товарний асортимент як складових комплексу маркетингу. *Розвиток національних фінансово-економічних систем в умовах глобалізації*. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції пам'яті професора М.Г. Михайлова, (м. Суми, 22 листопада 2018 р.). Суми : СНАУ. 2018. С. 474 – 477.

26. Лошенко О. В. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46> (дата звернення: 31.01.2024)

27. Макаренко Н.О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 2 (13). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/20.pdf (дата звернення: 16.01.2024)

28. Максимова Т.С., Гринчуцький В. І, Андрушків Б. М. Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи: монографія. Тернопіль. ТНТУ ім. І. Пулюя. 2015. 411 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60832211.pdf> (дата звернення: 10.01.2024)

29. Могилова А. Ю, Шибун М. О. Управління асортиментом торгового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: [10.32702/2307-2105-2020.6.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.3) (дата звернення: 11.02.2024)

30. Мостова А. Д., Познякова Т. А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 59 – 68. URL: [10.32342/2074-5354-2021-2-55-6](https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-2-55-6). (дата звернення: 17.02.2024)

31. Нікішина О.В., Тараканов М.Л., Зеркіна О.О. Інструменти державного маркетингу, як складова селективного регулювання товарних ринків в умовах нестабільності. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Випуск 3. Том 14. С. 44 – 57.

32. Павлова М.Б. Стратегічні напрямки маркетингового управління товарним асортиментом: дис. ... канд. екон. наук: спец 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Центральна спілка споживчих товариств України. Львівський торговельно-економічний університет. Львів, 2018. 247 с. URL: <http://surl.li/qgezy> (дата звернення: 25.01.2024)

33. Терлецька Ю., Кравчук А. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 1 (101). С. 242 – 245. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-49> (дата звернення: 11.11.2023)

34. Офіційний сайт компанії «Fish King». 2024. URL: <https://fishking.sumy.ua/> (дата звернення 23.02.2024)

35. Havrylyshyn, V. V., Oleksyn, I. I. Specific aspects of food products range management in leading retail networks. *Entrepreneurship and Trade*. 2019. No 24, pp. 31 – 36. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-04> (дата звернення: 22.01.2024)

36. Lyshenko M.O., Makarenko N.O., Makarova V.V., Mushtay V.A. Organizational and economic regulation of the grain market in conditions of sustainable development. *Environmental Management and Tourism*. 2018. Issue 1 (25). Volume IX. - ASERS Publishing. pp. 95 - 104. URL: [https://doi.org/10.14505/jemt.v9.1\(25\).12](https://doi.org/10.14505/jemt.v9.1(25).12) (дата звернення: 10.01.2024)

37. Petrykiva O. Product range as an object of management in an enterprise. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. № 27. С. 128 - 132. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-17) (дата звернення 13.01.2024)

38. Rozhko V. Managing the assortment of the manufacturer's consumer goods. *Social Economics*. 2023. No. 65. URL: [10.26565/2524-2547-2023-65-05](https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-65-05). (дата звернення: 11.11.2023)
39. Shumkova, V., Shumkova, O. Management of assortment policy of agricultural enterprise. *Socio-Economic Problems and the State*. 2019. No 21 (2), pp. 40 - 48. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd2019.02.040> (дата звернення: 26.01.2024)
40. Yefimova Ye. Actuality of assortment policy in the modern management of retail business enterprise. *Path of Science: International Electronic Scientific Journal*. 2016. Vol 2, No 7. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/199>. (дата звернення: 15.01.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 – Логотип компанії «Fish King» (ФОП «Кульомза Р.М.»)
Джерело: офіційний сайт компанії «Fish King» [34]