

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістр

студента Кривошеї Дмитра Вікторовича
академічної групи 073М-22-5

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика
на тему Удосконалення управління асортиментом підприємства (за
матеріалами ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»)

(назва за наказом ректора)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Іванова М.І.			
----------------	--------------	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ В.Я. Швець

(підпис)

«23» жовтня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістр**

студенту Кривошеї Д.В. академічної групи 073М-22-5

(прізвище та ініціали)

(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика

на тему Удосконалення управління асортиментом підприємства (за

матеріалами ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____.____.2023

№ _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретичні основи управління асортиментом торговельного підприємства	23.10.2023 р. – 19.11.2023 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз особливостей функціонування та здійснення торговельної діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»	20.11.2023 р. – 24.12.2023 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Шляхи удосконалення управління асортиментом ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»	25.12.2023 р. – 10.01.2024 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Іванова М.І. (прізвище, ініціали)

Дата видачі 23 жовтня 2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 15 січня 2024 р.

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Кривошея Д.В. (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи управління асортиментом торговельного підприємства	7
1.1 Асортимент підприємства та принципи формування асортиментної політики	7
1.2 Особливості застосування інструментів цифрового маркетингу при управлінні торговельним підприємством	17
1.3 Сучасні аспекти управління асортиментної політики підприємства	21
2 Аналіз особливостей функціонування та здійснення торговельної діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»	29
2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні	29
2.2 Характеристика діяльності підприємства в конкурентних умовах	38
2.3 Оцінювання показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»	48
3 Шляхи удосконалення управління асортиментом ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»	60
3.1 Позиціонування ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» на ринку алкогольних виробів	60
3.2 Впровадження сучасних методів аналізу асортиментних груп у ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»	67
3.3 Формування заходів управління асортиментом для підвищення ефективності діяльності підприємства	74
Висновки	81
Перелік джерел посилання	87

ВСТУП

Актуальність теми. трансформації радикально змінили стратегії ведення бізнесу, переносючи акцент на онлайн-платформи та електронний ринок. Відмітимо, що цей процес викликаний не лише технологічним прогресом, але й кардинальними змінами у способі отримання інформації та взаємодії в сучасному суспільстві. З'явлення веб-сайтів, соціальних мереж, маркетплейсів та інших он-лайн платформ стали ключовими для формування споживацьких смаків. Також, важливо відзначити, що пандемія COVID-2019, ініціюючи карантинні обмеження, та війна в Україні додали додатковий стимул для переходу до інтерактивних он-лайн пропозицій. Довгий період неможливості фізичного відвідування магазинів суттєво підвищив інтерес споживачів до цифрових рішень. Крім того, домінантними чинниками у зростанні та розвитку електронної торгівлі є рівень добробуту і рівень освіти населення країни, стан та якість цифрових торговельних технологій, рівень цифровізації бізнесу загалом.

Враховуючи обставини функціонування вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану та поглиблення економічної кризи важливими є питання пошуку методичних інструментів провадження виробничо-господарської діяльності, які могли б забезпечити не лише задоволення потреб споживачів, але й фінансову стабільність та життєздатність організації. Тому методичні аспекти управління асортиментною політики підприємств набувають особливої уваги з боку менеджменту підприємств. Складність врахування впливу багатьох різно-векторних чинників на процес планування діяльності вітчизняних виробничих підприємств за умов невизначеності та багатоаспектності завдань, які потребують вирішення під час формування асортиментної політики, потребують напрацювання відповідних методичних принципів та аналітичного інструментарію.

Ринок алкогольних напоїв є одним з найбільш пріоритетних та

бюджетоформуючих галузей харчової промисловості в Україні. Це зумовлює й той факт, що держава регулює діяльність його суб'єктів та ринку в цілому як на законодавчому рівні, так і за рахунок інших механізмів. Виробництво алкогольних напоїв в країні завжди характеризувалося високим рівнем конкуренції та приваблювало нових підприємців та інвесторів. Це пояснюється низкою причин, зокрема такими: усталені традиції споживання алкогольних напоїв, високий рівень попиту на продукцію, високий рівень рентабельності та ін. Все це забезпечує високий рівень якості продукції, підвищення інноваційної активності підприємств і тощо. Проте не зважаючи на переваги, сучасне вітчизняне підприємство щодня має реагувати на виклики, що формуються як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. До вже звичних підприємцям факторів впливу зовнішнього середовища (високий рівень конкуренції на ринку, зміни у законодавстві, нестабільний економічний та політичний стан в країні) у 2020 р. вони мали адаптуватися та налагодити усі бізнес-процеси в умовах карантинних обмежень від пандемії SARS-CoV-2. Проте повномасштабне вторгнення російських військ в Україну у 2022 р. стало ще більшим потрясінням для бізнесу та країни в цілому. Підприємці мали забезпечити не лише власну безпеку, а й можливість збереження або евакуацію бізнесу з окупованих регіонів або тих, де велися активні бойові дії. Все це вплинуло на ємність, структуру та стан ринку алкогольних напоїв у цілому.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління асортиментом підприємства ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО».

Поставлена мета потребує вирішення таких завдань:

- розглянути асортимент підприємства та принципи формування асортиментної політики;
- визначити особливості застосування інструментів цифрового маркетингу при управлінні торговельним підприємством;
- дослідити сучасні аспекти управління асортиментної політики

підприємства;

- надати оцінку сучасного стану та тенденцій розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні;

- охарактеризувати діяльність підприємства в конкурентних умовах;

- оцінити показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»;

- виконати позиціонування ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» на ринку алкогольних виробів;

- впровадити сучасні методи аналізу асортиментних груп у ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»;

- сформувані заходи управління асортиментом для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом розроблення в кваліфікаційній роботі є процес удосконалення управління асортиментом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до удосконалення управління асортиментом ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО».

В кваліфікаційній роботі використано такі методи дослідження: аналіз (при дослідженні категорії ефективність), синтез (при формуванні заходів управління товарним асортиментом), метод наукової абстракції (при формуванні підходів до визначення поняття асортиментна політика), статистичний аналіз (при дослідженні показників діяльності підприємства), метод системного підходу (при формування системи управління товарним асортиментом), графічний метод (при демонстрації результатів дослідження).

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що при управлінні товарним асортиментом прогнозована виручка збільшиться на 15135,8 тис. грн. та становить 393092,8 тис. грн.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Асортимент підприємства та принципи формування асортиментної політики

Нині в економічній літературі переважають два підходи до визначення асортименту – з точки зору виробництва (товарний підхід) і торгівлі (торговий асортимент) [252].

Так, зокрема, відомий американський маркетинголог Ф. Котлер трактує товарний асортимент таким чином: «Товарний асортимент – група товарів, тісно зв'язаних між собою або через схожість їхнього функціонування, або внаслідок того, що їх продають одним і тим же групам клієнтів, або через одні і ті ж типи торгових підприємств, або в рамках одного і того ж діапазону цін [61].

На думку Г.Асселя, товарний асортимент – це група товарів однієї товарної категорії, що випускаються під одною маркою, тобто асортимент товарів може складатися з різних марок. Твердих і чітких правил визначення товарного асортименту не існує. Деякі фірми визначають його дуже широко. Інші – більш вузько. Інколи асортимент ототожнюють з окремою маркою. В інших випадках асортимент може включати різні марки однієї товарної категорії [55]. Виділення товарного асортименту, на нашу думку, є оправданим, оскільки умови виробництва товарів, формування номенклатури випуску продукції та її просування на ринок, організація збуту для різних товарів сильно розняття. Однак вживання термінів «торговий асортимент» та «торгова номенклатура» в цьому випадку є мабуть недоцільним, оскільки в торгівлі теж реалізуються товари, які в сукупності дають асортимент товарів чи товарний асортимент, який загалом прийнято називати торговим асортиментом. Тому щоб уникнути плутанини в термінах товарний

асортимент доцільніше називати виробничим асортиментом, що в цілому вказує на місце його утворення.

З точки зору торгівлі асортимент і його формування розглядають, зокрема, Діхтль і Хершген, які зазначають, що асортимент продукції, що пропонується споживачу, - це певна сукупність продукції, поєднана в групи за будь-якою ознакою. Структура асортименту характеризується часткою кожного виду та/або найменування продукції в загальному наборі [56]. Подібну точку зору ми бачимо у [21], де під асортиментом товарів розуміють перелік, номенклатуру товарів, їх різновидностей, сортів тощо, об'єднаних або поєднаних за певною ознакою.

Разом з тим, враховуючи викладені вище зауваження, найбільш правильно трактувати торговий асортимент як набір різноманітних товарів, що пропонуються для продажу споживачам, згрупованих за будь-якою ознакою.

На нашу думку, існування двох підходів до визначення асортименту – товарного (виробничого) і торгового – виправдане, оскільки [25]:

- товар одночасно виступає об'єктом пропозиції (зі сторони виробництва) і об'єктом попиту (зі сторони споживачів), тому підходи до формування виробничого і торгового асортименту абсолютно різні;

- задоволення потреб споживачів здійснюється, переважно, шляхом придбання конкретних товарів. Споживні властивості цих товарів формуються у процесі їх виробництва, що приводить до формування товарного асортименту;

- смаки, уподобання споживачів сильно різняться, тому одна й та ж потреба може задовольнятися товарами різних товаровиробників чи, взагалі, різними товарами, що вимагає формування торгового асортименту шляхом поєднання асортименту різних товаровиробників.

У комерційній діяльності для ефективного управління асортиментом товарів необхідно знати його структуру (будову, взаємозв'язок складових частин цілого), яка дозволить виявити його основні характеристики

(властивості), і через систему показників оцінити їх з метою прийняття адекватних комерційних рішень щодо оптимізації асортименту конкретних торговельних підприємств [25]. Структуру виробничого і торгового асортименту, на нашу думку, можна подати наступним чином (рисунок 1.1).

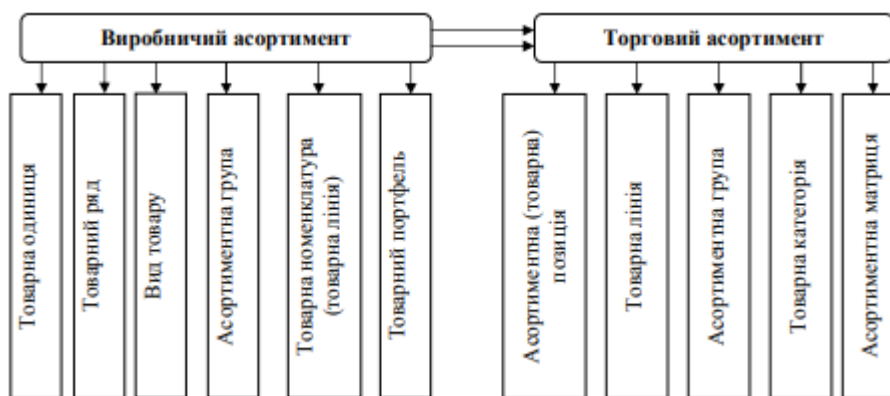


Рисунок 1.1 – Побудова виробничого і торгового асортименту

Категорії структури товарного асортименту наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Категорії структури товарного асортименту

Категорія	Характеристика
1	2
товарна одиниця	різновид (марка, артикул, модель тощо) товару який має певні характеристики і ціну
товарний ряд	модифікації виконання одного і того ж базового товару; при цьому чим більша кількість варіантів виконання товару, тим вища насиченість товарного ряду
вид товару	товар визначеного призначення, наприклад, чоботи – чоловічі, жіночі, дитячі
асортиментна група	1) товари одного призначення, але різних функціональних властивостей, якості, ціни; 2) сукупність асортиментних позицій чи/та товарних ліній товарів одного функціонального призначення
товарна номенклатура (товарна лінія)	сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, які пропонуються продавцем покупцям
товарний портфель	сукупність всіх товарів (товарних груп, видів і різновидів товару), для випуску яких є можливості у виробника в рамках організаційно-економічних і технологічних умов даного виробництва
асортиментна позиція	умовно прийняті за одиницю найменування, торгова марка чи артикул, які використовуються для вимірювання показників асортименту шляхом підрахунку

Кінець таблиці 1.1

1	2
товарна лінія	група товарів, які мають схожі споживчі характеристики і призначені для задоволення однієї і тієї ж потреби, призначені одним і тим самим чітко вираженим групам споживачів, чи продаються торговельними підприємствами одного й того самого типу, чи характеризуються строго визначеним діапазоном цін
товарна категорія	сукупність товарів, які покупець сприймає як схожі між собою, або товарів, об'єднаних сумісним використанням
асортиментна матриця	повний перелік всіх товарних позицій, затверджених для продажу в конкретному магазині на певний період часу з урахуванням вимог асортиментної політики, особливостей формату і розташування магазину

Кожне підприємство може запропонувати ринку один товар або декілька його видів, одну або декілька товарних ліній. Товарний асортимент конкретного підприємства рахується «вузьким», якщо можна збільшити прибуток, доповнивши його новим товарами. І, навпаки, товарний асортимент «широкий», якщо прибуток можна збільшити, виключивши з нього ряд товарів. Ширина асортименту значною мірою визначається цілями, які ставить перед собою підприємство. Якщо воно прагне завоювання лідируючого становища на ринку, воно буде розширювати товарний асортимент і поставляти на ринок вичерпний асортимент. Якщо ж підприємство зацікавлене у високій рентабельності виробництва, воно буде звужувати товарний асортимент і зосереджуватися на випуску товарів з найбільшою дохідністю. Однак, з часом, це може привести до поступової втрати своїх клієнтів [25].

Під впливом розвитку суспільства потреби людей змінюються, відбувається постійна зміна умов виробництва, що приводить до постійного оновлення і насичення товарного асортименту, що дає можливість виробничим підприємствам отримувати додатковий прибуток за рахунок задоволення нових потреб споживачів, забезпечити більш високий рівень використання існуючих виробничих потужностей, не допустити появи нових конкурентів на товарному ринку [25].

На сучасному етапі розвитку нашої держави відбуваються істотні

структурні зміни в економічних відносинах. Перехід на ринкові умови ускладнюється проблемами реалізації товарів і послуг, оскільки змінюється структура ринкового попиту і його кон'юнктурні коливання, зростає конкуренція на ринку. Так виникають питання розробки і ефективного ведення асортиментної політики на вітчизняних підприємствах [19].

Оптимальний асортимент, який сприяє нормалізації доходу, отримання бажаного прибутку в довгостроковій перспективі є досить актуальним для підприємств, які бажають бути конкурентоспроможними на ринку. Для отримання кращих результатів активності та оптимізації у співвідношенні системи «витрати-збут» потрібно регулярно досліджувати, вивчати повноту асортименту, можливості в розвитку товарів та послуг на майбутнє і досягнення високого рейтингу в економічній діяльності. До того ж умови ринкової економіки, де саме покупець визначає вимоги до асортименту товару та його якості, підштовхують підприємства до вибору максимально витончених способів вибору та реалізації продукції. Але у більшості випадків формування асортименту підприємствами відбувається за здогадками та «шостим чуттям», частіше за все не використовують методики, які дозволяють формувати асортимент відповідно до потреб споживачів. А вибір товарів є чи не найважливішою складовою товарної політики. Від цього залежить успішне залучення платоспроможного покупця та успішність розвитку підприємства [19].

У сучасних умовах саме ринок визначає потрібний асортимент, у зв'язку з цим головною метою підприємств є задовольнити попит більше, ніж супротивники. При некоректно підібраному асортименті компанії стикаються за зниженням прибутку, зниженням конкурентоспроможності та економічної сталості. Виходячи з цього формування асортименту, що слугує утриманні прибутку на бажаному рівні, є вкрай важливим для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними [10].

Слід зазначити, що під асортиментом розуміють перелік основних видів продукції за певними ознаками і характеристиками, а формування

торгового асортименту, як діяльність щодо формування списку товарів, які дозволяють вдовольняють реальні й прогнозуючі вимоги, досягаючи мети, яка визначена керівництвом торгового підприємства відповідно до попиту споживачів у цілях його найбільш повного задоволення. Основними напрямками у сфері формування асортименту є стратегії розширення, стабілізації, оновлення, удосконалення, зменшення й гармонізації [10].

Створення оптимального асортименту та успіх товару спирається на ефективне функціонування системи управління асортиментною політикою. Водночас важливо зазначити, що асортиментна політика – це частина товарної політики підприємства, метою якої є задоволення попиту та отримання комерційного ефекту підприємства через вибір і реалізацію раціонального товарного асортименту. Також, на думку Дихтля Е. та Хершгена Х., асортиментна політика – це сукупність цілеспрямованих стратегічних і тактичних дій із забезпечення збалансованої видової різноманітності товарів і раціонального співвідношення товарів з позицій циклічності виробничо-ринкових процесів спирається на низку основних принципів [41].

Формування асортиментної політики підприємства в глобальному значенні спрямоване на забезпечення умов для прибуткової діяльності підприємства, якщо розглянути більш детально, то можемо зазначити, спрямованість на збільшення оборотності, вихід на нові ринки, підвищення економічної стійкості тощо [19] (рисунок 1.2).

Загалом цілі асортиментної політики передбачають виведення на ринок як можна більшої кількості асортиментних позицій продукції; проведення активної інноваційної політики; забезпечення достатнього обсягу товарних запасів в торгівлі, з метою чого здійснюється постійний моніторинг як кількості, так і асортименту продукції; забезпечення гарантій якості товарів, що продаються; наявність в асортименті товарів-лідерів, на які важливо акцентувати увагу за допомогою рекламних інструментів і мерчендайзингу; скорочення витрат, пов'язаних з підтриманням асортименту; формування

іміджу підприємства шляхом позиціювання асортиментних товарних одиниць [53].



Рисунок 1.2 – Основні цілі асортиментної політики

До основних завдань асортиментної політики відносять: забезпечення задоволення потреб покупців, залучення нових клієнтів, зростання фінансових підсумків функціонування компанії. Асортиментна політика передбачає проведення збору інформаційних даних про стан сегментів ринків збуту, продукції, переваг клієнтів, рівня цін, макроекономічних показників, умов зовнішньоекономічної діяльності з іноземними компаніями та товаровиробниками [19].

Зауважимо, що на асортимент товару можуть впливати такі заходи [53]:

- вивчення попиту на товари і їх властивостей;
- цільове опитування населення для визначення думки про якість

товарів / послуг;

- незалежна експертна оцінка по товарах, їх вартості та тарифами;
- зміни, винесені органами управління, підприємством, установою про необхідність підвищення якості товару і зміну правил ціноутворення, припинення випуску товарів тощо.

Оскільки формування асортименту є інструментом підвищення ефективності підприємства, то при його складанні важливі знання про життєві цикли товарів, які дозволяють грамотно керувати торговельним асортиментом. Ці знання можуть гарантувати підприємству орієнтовні обсяги продажів і стійке положення на ринку [19]. До того ж важливо дотримуватися певних принципів під час формування та управління асортиментною політикою підприємства, зокрема:

1) принцип довгострокової стратегічної орієнтації, який полягає у відображенні стратегічної мети підприємств та враховує деякі стадії у життєвому циклі товару, передбачає поповнення або зміну асортименту, тобто забезпечує раціональність розподілу засобів на інноваційний напрям, підтримку реалізації чинної продукції та дезактивацію неефективних або «архаїчних» виробів [23];

2) принцип синергізму, полягає в забезпеченні взаємного зв'язування та взаємного доповнення товарів або їхніх асортиментних груп, таке взаємне доповнення дозволяє створити цілу систему асортиментних складових (асортиментну систему), що володіє здатністю досягати синергетичного ефекту, що базується на використанні внутрішніх взаємозв'язків системних елементів їхнього потенціалу. Він проявляється у здійсненні взаємної фінансово-інвестиційної здійсненні підтримки різних груп, а також економія коштів при збільшенні масштабів діяльності підприємства [10]. Але поряд з економією витрат, вказаний принцип може тягнути і зовсім не позитивні результати. Але поряд з економією витрат, вказаний принцип може тягнути і зовсім не позитивні результати. Як приклад, ріст ризиків при раптових змінах ринкової активності, які визначаються не тільки одиничними складовими

списку товарів, а й всією товарною групою. Запобігти цьому може дотримання принципу стратегічної гнучкості;

3) принцип стратегічної гнучкості є деяким поєднанням стратегічного простору управління та асортиментних груп, які ґрунтуються на різноманітних способах формування та економічних положень. Ціллю такого з'єднання є збалансування сталих, а також змінних товарних розділів, задля того щоб несподівані зміни на ринку не несли непоправної шкоди для підприємства, а впливали лише на одну зі сфер. Тож товарна гнучкість формується на основі рівноваги між стійкими та змінними групами, з чого випливає співвідношення, за яким кризові ситуації в одному стратегічному блоці не матимуть непоправних результатів для усіх процесів. Отже, можемо визначити, що маркетингова оцінка сталого розвитку є головним чинником, який визначає відношення того чи іншого товару до певної групи. Крім того, задача щодо зменшення відсотку ризику і підтримка стійкості підприємства, вирішується саме застосуванням принципу стратегічної гнучкості, способом розширення напрямлень діяльності підприємства та використання нестандартних сфер у радіусі простору господарювання. Гнучкість асортиментної політики підприємства дає можливість вчасно змінювати конфігурацію пропозиції, враховуючи зміни попиту та тенденцій, що дозволяє підвищити обсяг продажів та підвищує конкурентоспроможність підприємства [10];

4) розширення асортименту являється зміною списку товарів у кількісних та якісних показниках, підвищуючи новизну, актуальність, повноту та широту продуктів. Причиною таких змін є висока рентабельність та збільшення попиту на певний товар [19];

5) стабілізація асортименту – врівноваження списку товарів, яке описується стійкістю асортименту та низькою актуалізацією. Такий принцип зазвичай характерний для продовольчих товарів, які використовують у повсякденні. Що стосується нехарчової продукції, то для неї є типовими зміни пов'язані з науково-технічним прогресом чи модою [26];

6) оновлення асортименту – це певні зміни асортименту, що призводять до росту показника новизни. Цей напрям можна схарактеризувати як потребу до задоволення попиту споживачів, росту конкурентоспроможності [19];

7) удосконалення асортименту – це зміни асортименту з метою підвищення його доцільності. Цей принцип охоплює модифікацію списку товарів у комплексному розрізі, шляхом, розширення, оновлення та зменшення асортименту, враховуючи вимоги споживачів [26];

8) гармонізація асортименту – це певні зміни асортименту які спрямовані на рух списку товарів до максимальної його близькості з бажаним або кращим закордонним аналогом [19];

9) скорочення асортименту, тобто зменшення обсягу товарів, через падіння попиту на товар, зниження якості, зміна основного напрямлення підприємства [19];

10) націленість на певну категорію асортименту, яка властива окремим магазинам. Стійкий асортимент сприяє мінімізації витраченого часу клієнтів на пошук товару, якщо їм буде відомо, що певний вид товару завжди в наявності [19];

11) орієнтація на певний розташування виробника товару, якщо існує така специфіка магазину (Корейська косметика, одяг з Америки) [26];

12) спрямованість на фіксований рівень цін. Це означає, що максимальна вартість товарів знаходиться на одному рівні, що дозволяє покупцям з певним рівнем доходу користуватися послугами підприємства;

13) спрямованість на глибину і широту споживчих товарів. Під широтою асортименту розуміють загальна кількість товарних категорій, які створюють асортимент, а під глибиною асортименту – товарні позиції кожної товарної категорії окремо. Відповідно, якщо товарних категорій багато і найрізноманітніших видів, то клієнти будуть користуватися товарами і послугами частіше [43].

Опис принципів управління асортиментом в асортиментній політиці має допомогти підприємству надалі зрозуміти, який саме товар, продаж якого

принесе найбільший прибуток підприємству, адже буде найбільш жаданий покупцями.

1.2 Особливості застосування інструментів цифрового маркетингу при управлінні торговельним підприємством

У 2020 р. динаміка світової електронної комерції припинила процес, яким ми витрачаємо покупки. Інтернет-магазини стали не тільки платформами для придбання товарів, а й невід'ємною частиною нашого споживчого досвіду. Одним із світових лідерів у цьому сегменті є гігант електронної торгівлі – Amazon. Заснований в Сієтлі, Amazon отримав світове визнання завдяки широкому асортименту послуг. Його платформа об'єднує електронну роздрібну торгівлю, обчислювальні послуги, побутову електроніку та цифровий контент. У червні 2020 р. на сайт Amazon звернулися понад 5,2 мільярда унікальних відвідувачів. Це підтверджено про лідерську позицію у світовій його електронній торгівлі. Хоча для багатьох відвідувачів Amazon незаперечно очікує світовий ринок інтернет-торгівлі, за валовою вартістю товарів він залишається на третьому місці. Важливо відзначити, що його головні конкуренти – китайські гіганти Taobao та AliExpress, також активно конкурують за лідерство в динамічному сегменті глобального ринку [9].

За даними [20, 23] у 2019 р. 1,92 млрд. людей здійснили покупки в Інтернеті, і загальний обсяг електронних продажів у світі перевищив 2,9 трлн. дол. США. До 2022 р. прибуток від електронної роздрібною торгівлі зростав до 5,4 трлн. дол. США (рисунок 1.3).

Європейський Союз є найбільш перспективним регіоном для розвитку електронної торгівлі, зокрема на міжнародному рівні. Існує кілька ключових чинників, які використовують ЄС як привабливе місце для цього типу бізнесу. По-перше, численні країни-члени ЄС відзначаються високим рівнем готовності до ефективної електронної торгівлі, демонструючи свою здатність

адаптуватися до нових реалій та важливих вимірів цього сегмента економіки [9].

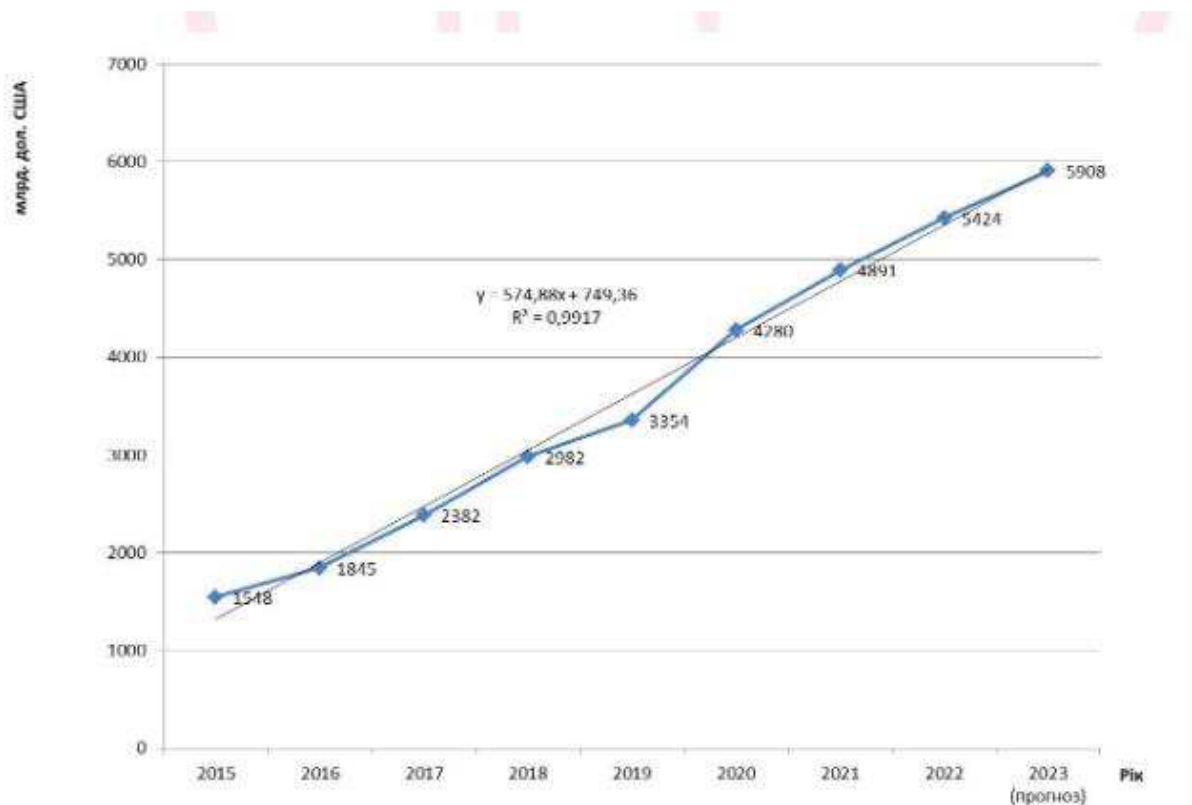


Рисунок 1.3 – Прогнозування динаміки розвитку обсягів електронного роздрібного продажу у світі

Це досягається за рахунок активного розвитку інфраструктури, що підтримує он-лайн торгівлю, а також законодавства, спрямованого на захист та підтримку споживачів у цифровому середовищі. За індексами електронної торгівлі B2C країни-члени Євросоюзу займають лідируючі позиції. Сім з ними, а також Великобританія, Сінгапур і Китай, ведуть у цьому рейтингу. Наприклад, Нідерланди перебувають на вершині цього індексу, а Швейцарія посідає інше місце. Ці вражаючі позиції підкреслюють той факт, що ЄС активно сприяє розвитку електронної торгівлі та створює сприятливе середовище для міжнародних операцій та нових можливостей у сфері бізнесу [9].

Як основні напрями використання Інтернету у світі населенням у віці від 16 до 64 років можна виділити такі, що зображені на рисунку 1.4.

Зазначимо, що наведена структура постійно змінюється відповідно до розвитку технологій та змінюється у запиті користувачів. Однак основні категорії залишаються сталими, відображаючи ключові аспекти використання Інтернету в сучасному світі [9].



Рисунок 1.4 – Напрями використання Інтернету у світі (для населення у віці від 16 до 64 років) [43]

Маркетингова стратегія підприємств на сучасному етапі повинна віддзеркалювати ці трансформації, адаптуючись до нових тенденцій та гнучко реагуючи на суспільні потреби. Цифрова революція відкриває безліч можливостей для розвитку бізнесу, проте, впроваджуючи цифрові інновації, підприємствам доводиться вирішувати питання кібернетичної безпеки, інфраструктурного розвитку та забезпечення відповідної технічної підтримки [9].

Таким чином, дослідження сучасних тенденцій у розвитку маркетингової діяльності в умовах цифрових трансформацій стає надзвичайно важливим. Це дозволяє вітчизняним торговельним

підприємствам не лише визначати найефективніші технології цифрового маркетингу, але й своєчасно вирішувати питання та проблеми, пов'язані з їх впровадженням, задля підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу [9].

Цифровий маркетинг стає не просто інструментом, він виступає підґрунтям стратегічного розвитку торговельного підприємства, дозволяючи останньому насичувати свій он-лайн простір та ефективно взаємодіяти з аудиторією. Ключові аспекти, які підкреслюють важливість цифрового маркетингу у стратегічному розвитку бізнесу, є наступними [9].

Завдяки цифровому маркетингу торговельне підприємство може здобути глобальну видимість. Он-лайн простір не обмежується географічними рамками, що дозволяє привертати увагу клієнтів з усього світу. Крім того, цифровий маркетинг дозволяє створювати деталізовані портрети цільової аудиторії і надсилати рекламу лише тим, хто є ймовірними покупцями, що, в свою чергу, оптимізує витрати та підвищує конверсію. Спрощений доступ до соціальних мереж та інших он-лайн каналів сприяє активній взаємодії з клієнтами, а зворотний зв'язок і комунікація дозволяють швидко відреагувати на їхні потреби та вдосконалювати продуктові пропозиції. Через цифровий маркетинг підприємство може побудувати сучасний та інноваційний образ. Створення якісного контенту, участь у соціальних мережах та запровадження технологій формують позитивне сприйняття бренду [10].

Інструменти аналітики в цифровому маркетингу дозволяють отримувати вичерпні дані про ефективність кампаній, аналіз яких робить можливим виправлення стратегій та забезпечення стійкого росту. Також цифровий маркетинг надає можливість точно контролювати рекламні витрати. Зокрема, можна визначити, наскільки ефективно використовуються бюджетні кошти та коригувати їх розподіл для максимального результату [9].

Для успішного розвитку інтернет-торгівлі українським торговельним підприємствам варто взяти на озброєння досвід провідних країн ЄС та

активно впроваджувати його на власному ринку. Така стратегія повинна чітко відображати ключові тенденції світової електронної комерції, зокрема, акцентувати увагу на лояльності покупців та індивідуалізації угод. Важливо використовувати *mobile-friendly* як концепцію взаємодії з аудиторією, забезпечуючи зручність і доступність для користувачів на різних мобільних пристроях. Сприяння взаємодії покупців між собою та з брендом через соціальні мережі та інші платформи стає потужним інструментом для просування товарів та підтримки позитивного іміджу. Також важливо орієнтуватися на роботу з віддаленими регіонами країни, враховуючи їхні особливості та попит. Співпраця з регіонами може відкрити нові ринки та збільшити обсяги продажів, а швидка та надійна доставка і логістика допоможе забезпечити задоволеність клієнтів та зберегти їх вірність [9].

В цілому, систематизуючи отриману інформацію, можна запропонувати наступні шляхи покращення управління діяльністю торговельних підприємств на засадах використання цифрового маркетингу (таблиця 1.2).

Зазначені стратегічні напрями стануть основою для успішного розвитку інтернет-торгівлі в Україні, забезпечуючи конкурентоспроможність торговельних підприємств на споживчому ринку, а також високий рівень обслуговування клієнтів [58].

1.3 Сучасні аспекти управління асортиментної політики підприємства

Асортиментна політика підприємства займає особливе місце у системі управління виробничою та збутовою діяльністю підприємства. Для уточнення сутності об'єкта дослідження розглянемо поняття «політика». У своїй праці автор А.В. Троян визначає, що «політика – це загальний орієнтир, установка до дій і прийняття рішень, що сприяє досягненню цілей. Зазвичай, вона формулюється на рівні вищого керівництва фірми на тривалий період, призначена для збереження сталості цілей, а також для того, щоб не

допустити прийняття недалекоглядних рішень, які не відповідають вимогам поточного моменту» [47].

Таблиця 1.2 – Сучасні цифрові напрями реалізації маркетингу в стратегії розвитку торговельних підприємств України [22]

Цифровий напрям	Зміст маркетингової діяльності
Оптимізація он-лайн присутності	Удосконалення веб-сайтів та електронних магазинів для забезпечення кращої користувацької експертизи та зручності покупок
Цифрова трансформація торговельних операцій	Використання технологій для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Електронне управління запасами та замовленнями
Персоналізований маркетинг	Використання аналітики та даних клієнтів для створення персоналізованих пропозицій та рекламних кампаній
Розвиток мобільних додатків	Створення та вдосконалення мобільних додатків для зручного шопінгу та взаємодії з клієнтами
Використання соціальних мереж	Активне взаємодії з аудиторією через соціальні мережі для збільшення свідомості та залучення нових клієнтів
Впровадження AI та машинного навчання	Використання штучного інтелекту для аналізу даних, прогнозування попиту та вдосконалення рекомендацій
Розширення мультिकанальності	Посилення наявності на різних онлайн-платформах та розширення каналів зв'язку з клієнтами
Геозонний маркетинг	Використання технологій місцезнаходження для надання актуальних пропозицій в конкретних місцях
Зростання фокусу на безпеці даних	Забезпечення захисту особистих даних клієнтів та впровадження сучасних методів кібербезпеки
Експерименти зі зворотнім зв'язком	Впровадження цифрових інструментів для отримання та врахування відгуків клієнтів для подальшого вдосконалення сервісу
Створення власного контенту	Активна участь у контент-маркетингу, створення цікавого та цінного контенту для аудиторії
Освоєння нових ринків	Активний пошук та розширення присутності на нових цифрових ринках
Колаборації та партнерства	Встановлення стратегічних партнерств та співпраця з іншими компаніями для спільного розвитку та інновацій
Новаторські методи оплати	Впровадження криптовалют та інших інноваційних методів оплати. Партнерство з платіжними технологіями для покращення систем оплати
Автоматизація та роботизація	Використання автоматизованих систем для управління запасами та логістикою. Впровадження чат-ботів для надання негайної підтримки клієнтам

В економічній літературі, на разі, немає єдності стосовно трактування сутності поняття асортиментної політики. Так, відомий дослідник Ф. Котлер

визначає асортиментну політику підприємства як «визначення формування та підтримку оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства» [62]. Автор О.С. Сенишин вважає, що «асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп» [42]. С.В. Близнюк інтерпритує асортиментну політику, як політику «щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища» [2]. Знову ж А.В. Троян констатує, що асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і мето-дик, що приводять до формування оптимальних асортиментів продукції, що випускається підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців [47].

Аналіз наведених тлумачень об'єкту нашого дослідження показує, що автори мають індивідуальні погляди стосовно даної дефініції які суттєво різняться за своїми підходами. Тож будемо вважати, що асортиментна політика це комплекс принципів та заходів, які орієнтовані на досягнення максимально можливих вигод від формування асортименту виробничого обсягу продукції підприємства. Для успішного функціонування вітчизняні підприємства повинні пропонувати ринку асортимент продукції, або ж продуктовий портфель, в якому елементи відрізняються, перш за все, прибутковістю та часткою на ринку. Дані дві характеристики експерти Бостонської консультативної групи визначили як ключові [66]. Формування обсягів різних видів продукції для заповнення виробничих потужностей підприємства, являється досить складним управлінським рішенням, що вирішується на основі комплексного підходу на базі формулювання асортиментної політики.

В науковій літературі до головних цілей асортиментної політики

відносять: задоволення запитів споживачів; залучення нових покупців; освоєння нових ринків; завантаження виробничих потужностей; оптимальне використання технологічних знань і досвіду підприємства; зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту; збільшення оборотності виробничих запасів; забезпечення оптимального прибутку тощо [18].

В цілому реалізація концепції управління асортиментною політикою підприємства, поданої на рисунку 1.5, ґрунтується на розробці стратегії за кожною товарною групою.

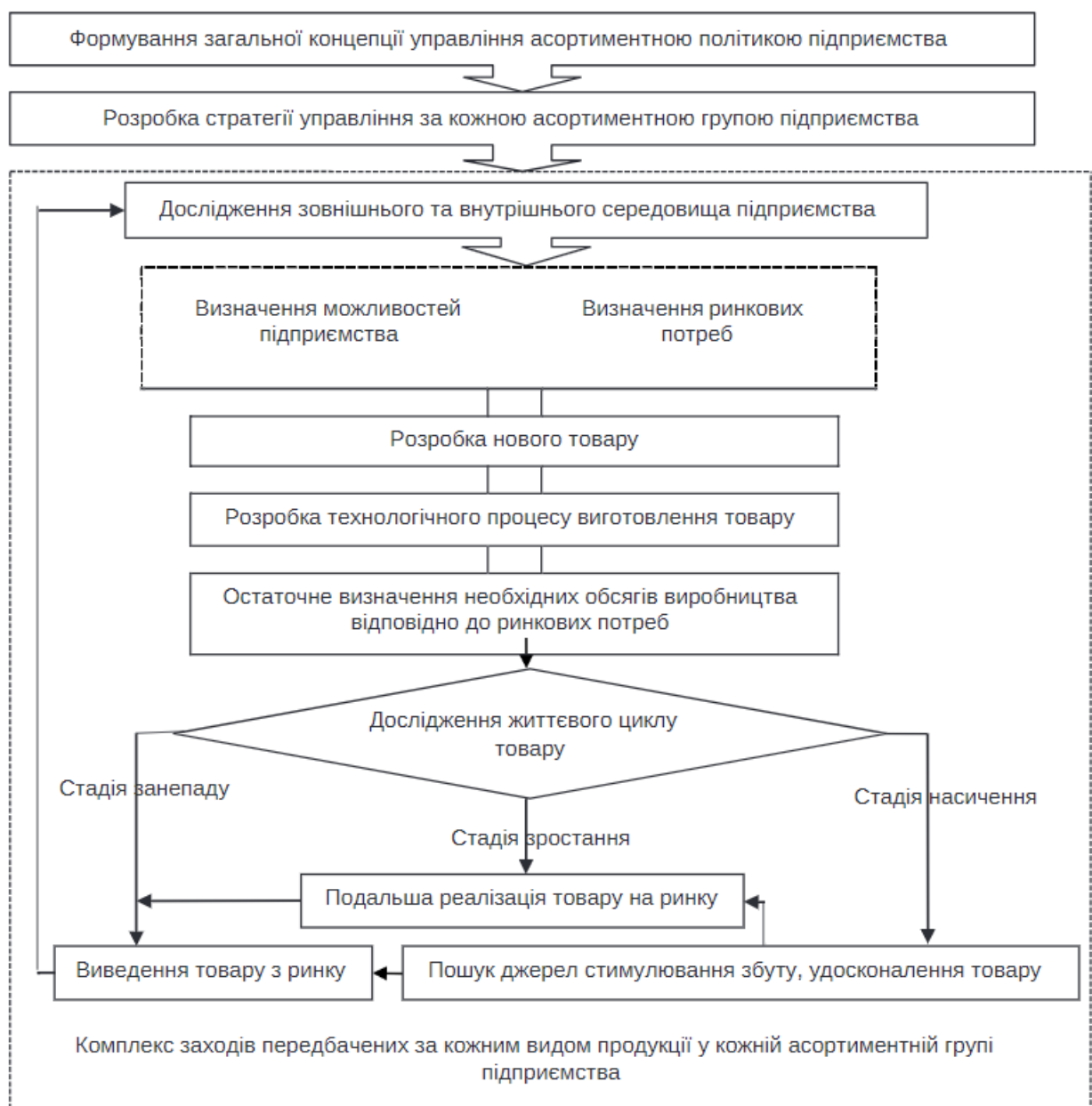


Рисунок 1.5 – Алгоритм управління асортиментною політикою [13]

Практика показує, що в деяких випадках вітчизняні підприємства в структурі випуску зберігають навіть збиткові види продукції, якщо їх виготовлення дає можливість завантажити виробничі потужності за основними видами продукції, і таким чином дозволить збільшити базу розподілу постійних витрат організації [22].

Графічна модель визначення оптимального рівня виробництва подана на рисунку 1.6.

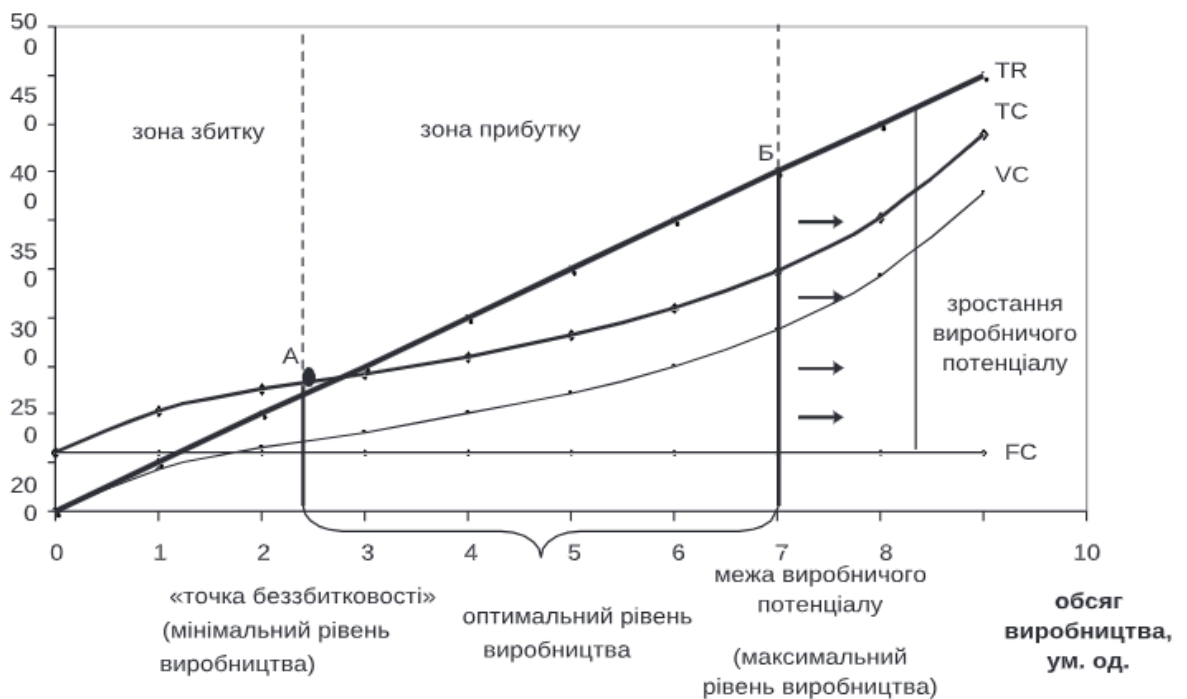


Рисунок 1.6 – Графічна модель визначення оптимального рівня виробництва

[8]

Оптимальним рівнем виробництва вважається такий обсяг виробничого випуску продукції, який вміщується в межах виробничого потенціалу підприємства й забезпечує потрібний рівень рентабельності виробничої діяльності. Графічно оптимальний рівень виробництва (див. рисунок 1.6) – це відрізок AB на виробничій кривій (кривій сукупного доходу TR), що знаходиться в зоні прибутку між «точкою беззбитковості» (A) й точкою верхньої межі виробничого потенціалу підприємства (B) [8].

Здійснення економічного обґрунтування виробничої програми підприємства передбачає визначення точки беззбитковості, тобто той обсяг мінімального об'єму виробництва і реалізації продукції, досягнення якого дозволить організації покинути зону збитків [22].

Важливо відмітити, що в сучасних умовах на діяльність вітчизняних підприємствах впливають не тільки фактори продиктовані конкуренцією на ринку, але і фактори спровоковані війною в нашій країні та введенням воєнного стану. Ведення воєнних дій на частині території України спричинило закриття значної кількості підприємств, масового виїзду населення за кордон, або ж переселення в центральні та західні регіони країни, суттєве збільшення безробіття. Відповідно співвідношення попиту та пропозиції на ринку суттєво міняється і знаходиться в динамічному стані який важко відслідкувати. Виробничі програми організацій, розроблені на засадах екстраполяції, тобто шляхом аналізу та врахування фактичних показників та результатів діяльності попереднього року, чи й декількох років [49], в даному випадку втрачають свою актуальність та дієвість. Відповідно спостерігається масове закриття підприємств, які у своїй діяльності скочуються практично на межу беззбитковості. У цьому зв'язку, вважаємо за необхідне запропонувати організацію підтримки таких підприємців на рівні державного та місцевого фінансування та шляхом надання їм певних пільг.

Потрібно чітко розуміти, що за даних обставин принцип максимізації прибутку за рахунок ретельного прорахування асортиментної виробничої програми відступає на задній план, принаймні до кращих часів. Функціонування підприємств навіть на межі беззбитковості, дає можливість повністю покривати організації свої витрати та при цьому забезпечувати працівників робочими місцями та виплачувати їм заробітну плату. В свою чергу дані працівники будуть платоспроможними та зможуть забезпечити попит іншим виробникам вітчизняної економіки. В цьому випадку метою таких підприємств вже стає соціальна та економічна підтримка нашого суспільства. В регіонах де осіла значна частина біженців доцільно додатково

створювати підприємства які б працювали суто з метою забезпечення людей робочими місцями. Важливим принципом діяльності таких підприємств на сьогодні має бути чітке та суцільне контролювання межі беззбитковості. Така політика щодо вітчизняного підприємництва може суттєво допомогти стабілізувати вітчизняну економіку [22].

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що управління асортиментом – це досить складний і комплексний процес, який містить у собі: розробку плану для дослідження попиту, маркетингові дослідження, формування асортиментного портфеля підприємства, визначення асортиментної стратегії, а також контроль, який містить аналіз асортименту. Розглянувши основні принципи формування асортиментної політики, можемо стверджувати, що принцип стратегічної гнучкості є більш оптимальним у розрізі розвитку підприємства. Даний принцип дає можливість сконцентруватися на пріоритетних напрямках розвитку, гарантуючи сталість при незапланованих змінах на ринку.

Запропоновані напрями реалізації маркетингу в стратегії розвитку суб'єкта господарювання відображають сучасні тенденції у цифровій площині і враховують очікувані виклики та можливості для українських торговельних підприємств у 2024 р., що дозволяє формувати їм вектор власного розвитку. Торговельні підприємства, які успішно впроваджують цифровий маркетинг, отримують конкурентну перевагу через більш ефективну привабливість для клієнтів і оптимізацію процесів, також він дозволяє швидко адаптуватися до змін в ринкових умовах та реагувати на нові тренди, що робить стратегічне управління більш гнучким та ефективним. Сьогодні цифровий маркетинг став необхідною складовою стратегічного розвитку торговельного підприємства, дозволяючи йому зростати, розширюватися та ефективно конкурувати в он-лайн просторі.

Асортиментну політику слід розглядати як комплекс принципів та заходів, які орієнтовані на досягнення максимально можливих вигод від формування асортименту виробничого обсягу продукції підприємства.

Процеси спричинені війною у нашій країні суттєво змінили співвідношення попиту та пропозиції на ринках збуту та призвели до втрати актуальності складених підприємствами виробничих програм та асортиментної політики на яких вони базувалися. Досліджено, що на даний момент стану нашої економіки, базовий принцип максимізації прибутку для вітчизняних підприємств відступає на другорядну позицію в порівнянні із необхідністю стабільно функціонувати навіть на межі беззбитковості та тим самим підтримувати вітчизняну економіку. Важливим принципом діяльності таких підприємств на сьогодні має бути чітке та суцільне контролювання межі беззбитковості. Перспективи подальших досліджень лежать в площині вироблення рекомендацій стосовно підтримки таких виробників державою та місцевими органами влади.

2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ЗДІЙСНЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні

Ринок алкогольних напоїв є складовою харчової промисловості та відіграє одну із ключових ролей у формуванні бюджету країни. До алкогольних напоїв належать напої, що містять не менше, ніж 1,5 % етилового спирту, зокрема: горілка, лікери, вино, пиво, бренді тощо. Не зважаючи на те, що даний ринок є досить привабливим для підприємців через причини, що сформульовано вище, алкогольні напої є специфічним видом продукції – вони мають негативний вплив на здоров'я людини. Саме тому функціонування ринку алкогольних напоїв та ведення підприємницької діяльності на ньому характеризується достатнім рівнем контролю та впливу з боку держави [15]. Проаналізуємо, які саме нормативні акти вітчизняного законодавства нині діють та регулюють виробництво алкогольних напоїв та їх обігу, а також які останні зміни були ухвалені (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Нормативні акти, що регулюють виробництво та обіг алкогольних напоїв в Україні

Нормативний акт	Стислий зміст закону	Останні зміни
1	2	3
Податковий кодекс України [31]	регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства	№ 2747-IX від 16.11.2022 Зміни щодо благодійної допомоги

Кінець таблиці 2.1

1	2	3
Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» [34]	визначає основні засади державної політики щодо регулювання виробництва, експорту, імпорту, оптової і роздрібною торгівлі названих у законі категорій продукції та забезпечення їх високої якості та захисту здоров'я громадян, а також посилення боротьби з незаконним виробництвом та обігом на території України	№ 2468-IX від 28.07.2022. Зміни щодо надання ліцензії та атестації виробництва
Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [37]	визначає правові та організаційні засади забезпечення безпечності матеріалів і предметів, призначених для контакту з харчовими продуктами, з метою забезпечення захисту життя і здоров'я людей, а також інших прав та інтересів споживачів	№ 2718-IX від 03.11.2022. Зміни щодо гігієнічних вимог, переробку та простежуваність харчових продуктів
Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» [36]	встановлює правові та організаційні засади надання споживачам інформації про харчові продукти з метою забезпечення високого рівня захисту здоров'я громадян і задоволення їхніх соціальних та економічних інтересів	№ 2718-IX від 03.11.2022. Зміни щодо ідентифікації партій, до яких належить харчовий продукт
Наказ «Про затвердження Правил виробництва коньяків України» [35]	визначають порядок виробництва коньяків України та є обов'язковими для складання технологічних інструкцій, контролю коньячного виробництва всіма суб'єктами господарювання незалежно від форми власності	№ 2281-20 від 06.11.2020. Зміни щодо розподілу ординарних коньяків витриманих не менше 3 років
Закон України «Про виноград та виноградне вино» [33]	регулює пов'язані з веденням виноградників та виробництвом винограду, вина та інших продуктів виноробства, визначає регламентацію і контроль в цих галузях виробництва, права і обов'язки виробників, повноваження органів виконавчої влади і спрямований на посилення боротьби з фальсифікацією виноробної продукції в Україні	№ 465-IX від 16.01.2020. Зміни щодо фальсифікації та переробки

Проведений аналіз нормативної бази регулювання виробництва та обігу алкогольних напоїв в Україні виявив широкий спектр напрямів

діяльності державних органів та держави в цілому. Звісно, відзначений вище перелік нормативних актів не є вичерпним, що підтверджує системність та ємність державного контролю та регулювання даної галузі [15]. Розглянемо обсяги продажів та частки українських товарів на внутрішньому ринку алкогольних напоїв в Україні в динаміці в період з 2010 до 2020 рр. (рисунок 2.1).

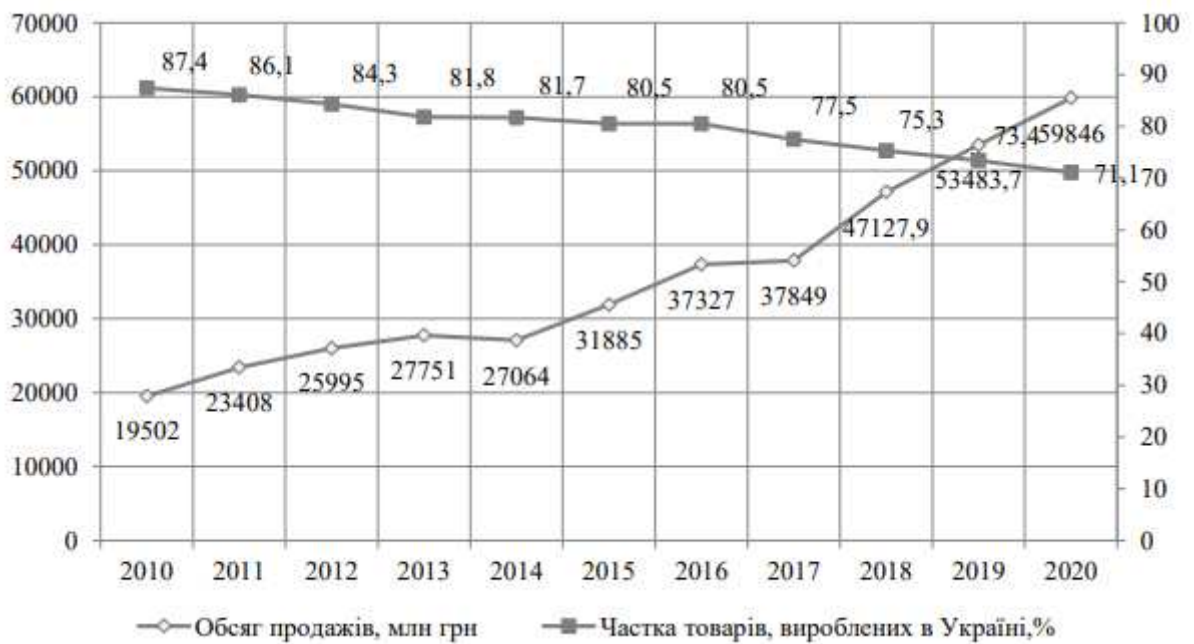


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів продажів та частки українських товарів на внутрішньому ринку алкогольних напоїв [40, 50]

Проведений аналіз обсягів продажу алкогольних напоїв та частки, що займають товари вироблені на вітчизняному ринку, спричинив позитивну динаміку першого показника та негативну другого. Щодо збільшення обсягу продажів алкогольних напоїв варто зазначити, що воно відбувається за рахунок впливу багатьох факторів. Водночас негативна динаміка частки товарів алкогольної продукції, виготовленої на внутрішньому ринку України, свідчить про зменшення ділової активності вітчизняних підприємств, що почалося ще до повномасштабного вторгнення російських військ на територію України та пояснюється низкою причин. Експерти [39] підкреслюють, що основною причиною стало виробництво контрафактної

горілчаної продукції на напівлегальних підприємствах в країні, рівень якого перевищив рівень виробництва легальної.

Ще однією причиною стагнації ринку алкогольних напоїв фахівці [6] називають податкову політику України, а саме рішення Уряду щодо підвищення акцизів, що й стимулювало розвиток тіньових виробників продукції. Підвищення цін та зниження купівельної спроможності й призвело до довготривалого занепаду вітчизняного ринку алкогольних напоїв.

Проведемо аналіз конкурентного стану внутрішнього ринку алкогольних напоїв та визначимо основні його характеристики, що дасть змогу визначити тип структури ринку та конкурентних відносин (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Визначення типу конкурентних відносин ринку алкогольних напоїв [15]

Характеристика ринку	Зміст ринкових відносин
Кількість продавців	Значна кількість виробників та продавців товару
Еластичність попиту	Попит еластичний
Контроль над ціноутворенням	Існує державне регулювання
Методи конкуренції (цінові/нецінові)	Присутні всі методи конкуренції
Бар'єри для входження на ринок	Є певні обмеження виходу на ринок
Структура ринку	Монополістична конкуренція

Для визначення типу конкурентних відносин ринку алкогольних напоїв виділено п'ять основних характеристик: кількість продавців, еластичність попиту, контроль над ціноутворенням, методи конкуренції та бар'єри для входження на ринок [15].

Щодо кількості продавців зазначимо, що на ринку діє значна кількість виробників та продавців алкогольної продукції. Відповідно до основних показників діяльності вітчизняних підприємств [44], початок 2023 р. характеризується позитивною динамікою. Не зважаючи на те, що у першому півріччі 2022 р. діяла заборона продажу алкогольних напоїв, та негативно впливали деякі труднощі, пов'язані з логістичними та певними урядовими обмеженнями. Суттєві зміни почалися у III та IV кварталах 2022 р., що

виникли у результаті поступового зняття заборони продажу алкоголю в тих регіонах, де були відсутні активні бойові дії. Показники експорту також показали позитивну динаміку, що підтверджується його збільшенням у період з липня до грудня на 30 % порівняно з I та II кварталом відповідного року. Деякі експерти [52] галузі вбачають у цьому підвищення популярності та впізнаваності України у світі. Так, виробник ТОВ «Промислово-торговельна компанія Шабо» збільшило відвантаження неігристих вин за кордон на 438%, ігристих – на 56% порівняно з 2021 р. Компанія Global Spirits, що виробляє зокрема горілку «Хортиця», збільшила обсяг експорту до США на 21%. Вітчизняний алкогольний холдинг BAYADERA GROUP, одним із найбільш популярних брендів якого є горілка «Хлібний дар», наростив експортну виручку від реалізації горілки та вина на 1,4%.

Наступною характеристикою ринку є рівень еластичності попиту. Його показник на алкогольні напої є незначним, адже для більшості споживачів алкогольні напої не є вкрай необхідним товаром, за винятком осіб з алкогольною залежністю, проте їх відсоток відносно низький. Таким чином під час підвищення ціни на 1% попит на алкогольну продукцію зменшується. В цілому зазначимо, що основними факторами, які впливають на зміну еластичності попиту на алкогольну продукцію, є такі [15]:

- міра потреби конкретного виду алкогольного напою для великої кількості споживачів;
- частка витрат на придбання конкретного виду алкогольного напою у загальному бюджеті споживача;
- час, який потрібен споживачу для прийняття зміни у ціні та ін.

Відповідно до результатів опитування, проведеного Соціологічною групою Рейтинг [52], 66% опитаних українців вживають алкогольні напої. Розглянувши результати опитування більш детально, основні його результати такі: 33% респондентів вживають його рідше, ніж раз на місяць, 26% – кілька разів на місяць, 7% – кілька разів на тиждень, 1% – кожного дня. Водночас 32% респондентів алкогольних напоїв не вживають взагалі.

Щодо найбільш популярних алкогольних напоїв серед українців (рисунок 2.2), до них належать вино та пиво – 36 та 29% відповідно. Серед інших видів також горілка (20%), коньяк (17%), домашні вина та настойки (14%), шампанське та ігристі вина (12%), віскі (7%), самогон (6%). Частка інших видів алкогольних напоїв, зокрема таких як сидр, ром, наливки чи настоянки, вермут, коктейлі, джин та лікери, складає 1–2% [15].

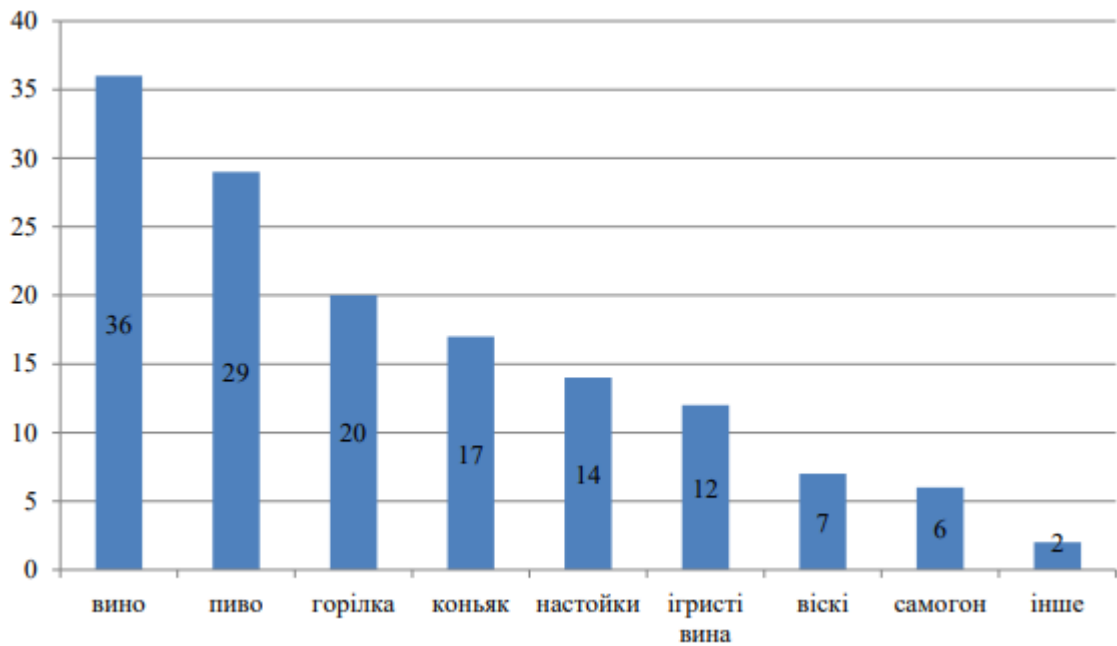


Рисунок 2.2 – Структура споживання алкогольних напоїв за видами [45]

Продаж алкогольної продукції займає суттєву долю у структурі наповнення бюджетів різних рівнів як державного, так і місцевого, а також відіграє суттєву роль у соціальному аспекті розвитку нації та окремого громадянина. Не дивлячись на те, що алкогольні вироби не є життєво необхідним товаром, та більш того завдає негативного впливу на здоров'я людини, попит на них стабільно високий. Саме тому важливою є роль держави у регулюванні та контролі вітчизняного ринку алкогольних напоїв задля мінімізації негативного впливу на різні аспекти розвитку нації, зокрема соціальні, культурні та ін [15].

Варто зазначити, що в Україні застосовується цінова політика щодо алкоголю. Вона полягає у встановленні мінімальної роздрібною ціни. Її метою

є зменшення рівня надмірного споживання алкогольних напоїв «шляхом забезпечення того, що роздрібні ціни не сильно знизяться протягом конкретних періодів» [32].

Розмір мінімальних оптово-відпускних і роздрібних цін на окремі види алкогольних напоїв затверджено відповідною Постановою Кабінету міністрів України, останні зміни і доповнення були внесені у 2021 р. Особливої ролі в сучасних умовах функціонування суб'єктів підприємництва, що займаються виробництвом алкогольних напоїв відіграють методи конкуренції. Динамічні зміни внутрішнього ринку та жорсткий рівень конкуренції на зовнішніх ринках вимагає від підприємств запровадження як цінових методів, так і нецінових. Саме тому рекламна діяльність вітчизняних підприємств є серед найбільш пріоритетних [15].

Цінова конкуренція – вид конкурентної боротьби за рахунок зниження ціни товару, що стимулюватиме попит на нього. Даний вид конкуренції притаманний великим підприємствам і таким, що мають обмежені обсяги ресурсів та можливостей для запровадження методів нецінової конкуренції. Основою методів нецінової конкуренції є виділення певних товарів з ряду товарів-конкурентів за рахунок їх унікальних властивостей, що проявляється в удосконаленні якісних характеристик продукції, упаковки та ін. [15].

Щодо останньої характеристики ринку – бар'єри для входження на ринок – варто зазначити, що існують певні труднощі. В першу чергу вони стосуються ресурсного забезпечення підприємства, його можливостей щодо забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку, де представлено досить багато суб'єктів підприємницької діяльності різних розмірів, форм власності тощо [15].

Визначення типу конкурентних відносин ринку алкогольних напоїв виявило таке: через наявність значної кількості виробників та продавців товару, еластичного попиту, запровадження як цінових, так і нецінових методів конкуренції та наявність незначних бар'єрів для виходу на ринок алкогольних напоїв нових підприємств, його можна зарахувати до ринкової

структури – монополістична конкуренція. Даний тип структури ринку, на якому пропозиція представлена безліччю продавців, а попит – безліччю покупців, що поєднує в собі риси, які властиві для монополії та конкуренції.

Проаналізувавши характерні риси ринку алкогольних напоїв України та визначивши його ринкову структуру, проаналізуємо основні тенденції, що можуть суттєво вплинути на подальший його розвиток. За останні декілька років у алкогольній галузі сформувалися кілька ключових тенденцій, що нині зберігають свою актуальність. На їх формування істотно вплинули пандемія SARS-CoV-2 та всі економічні та соціальні обмеження, що були з нею пов'язані, а також повномасштабне вторгнення російських військ в Україну. Основними тенденціями розвитку ринку алкогольної продукції, що сформувалися під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, є такі [15]:

- переорієнтація українського споживача на продукцію вітчизняного виробника. Початок повномасштабного вторгнення російських військ на територію України, попри всі жахіття, об'єднав українців в єдину згуртовану націю, де всі підтримують один одного та допомагають усім можливим. Це відобразилося і у зміні пріоритетів при купівлі більшості товарів та придбанні послуг;

- преміумізація споживання алкогольних напоїв та підвищення рівня усвідомленості споживачів. Один із загальних трендів, що притаманний як вітчизняному, так і світовому ринку. Причиною є те, що люди почали надавати перевагу не кількості алкогольних напоїв, а якості та новим смаковим враженням. Зауважимо стрімке зростання преміум-сегменту у 2021 р. на рівні 40 % порівняно з 2020 р.;

- диджиталізація. За даними аналітиків The International Wine and Spirits Research (IWSR), у 2020 р. рівень електронної комерції в алкогольній галузі збільшився майже на 43%, що на 31% більше, ніж у 2019 р. Вони також прогнозують, що до 2025 р. рівень електронної торгівлі буде становити 6 % від рівня усієї роздрібною торгівлі. Тенденція до онлайн-купівлі вже не обмежується лише окремими сегментами, саме тому алкогольні напої не є

ВИНЯТКОМ;

- новий рівень домашнього споживання. Суттєві обмеження, що були введені на протидію розповсюдженню пандемії SARS-CoV-2, вплинули майже на всі сфери життєдіяльності людини у всьому світі. В першу чергу це стосувалося зміни робочого режиму, що переважно проходив віддалено, а також способу життя в цілому, що переорієнтував людей від місць скупчення на більш домашні умови. Це і стало початком нового тренду – преміальне споживання алкогольних напоїв та їх міксування вже не потребувало відвідування закладів ресторанного господарства. Водночас збільшення рівня диджиталізації забезпечувало доступність будь-яких видів напоїв у домашній обстановці;

- зміна смаків та бажання нового. Різноманіття алкогольної продукції надає змогу споживачам не обмежуватися лише якимись окремими варіантами напоїв. Саме це стимулює виробників до розширення асортименту продукції, що виробляється. Аналітики IWSR у своєму дослідженні [60] виявили підвищення інтересу до крафтового пива, японського віскі та міцних зельтерів вина.

Серед інших тенденцій варто також підкреслити підтримку світовими брендами різних еко-ініціатив: відмова від пластику, переробка відходів та соціальна відповідальність бізнесу. Щодо вітчизняних реалій, то повномасштабне вторгнення російських військ на територію України суттєво вплинуло на функціонування та розвиток бізнесу, зокрема і суб'єктів ринку алкогольної продукції. Серед найбільш розповсюджених проблем є те, що з початком війни в Україні через обстріли були зруйновані виробничі приміщення багатьох підприємств, на окупованих територіях залишилися торговельні точки та склади, частина співробітників евакуювалися або пішли служити. Блокада Чорного моря російськими окупантами призвела до зупинки експорту лікєро-горілкової продукції морем. Заборона на продаж алкоголю, що діяла у березні в країні, призвела до того, що багато підприємств простоювало або працювало не на повну міцність [15].

2.2 Характеристика діяльності підприємства в конкурентних умовах

ТОВ «Торговий Дім ШЕВЧЕНКО» розташований за адресою м. Дніпро, вул. Краснопільська, 13/Ж (юридична адреса) та м. Дніпро, вул. Нижньодніпровська, 1/Ж (фактична адреса) [29].

ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» зареєстроване 03.06.2016 р. Організаційно-правова форма господарювання – товариство с обмеженою відповідальністю. Основними видами діяльності є роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах. На рисунку 2.3 наведено розташування магазинів Alcomag.

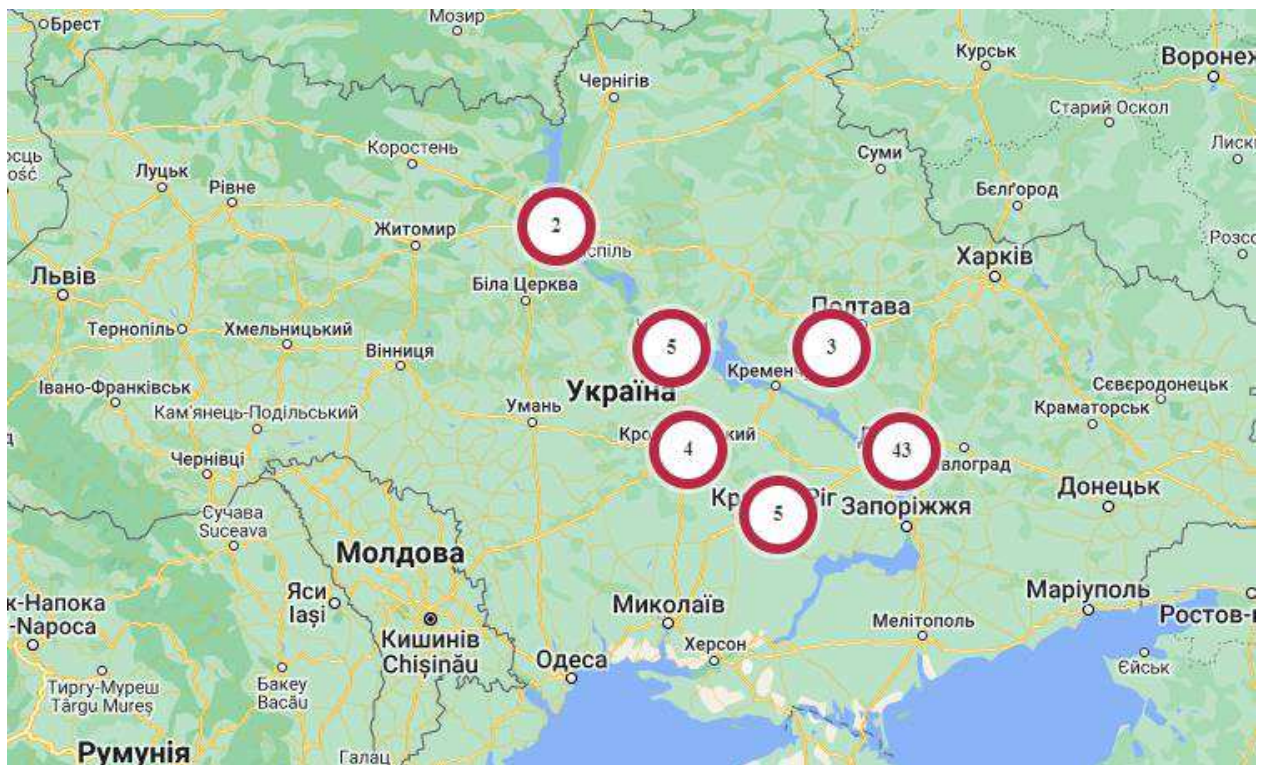


Рисунок 2.3 – Розташування магазинів Alcomag на території України

ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» працює під торговою маркою Alcomag. Підприємством розроблено онлайн вітрину мережі магазинів ALCOMAG — це активний помічник у покупцю алкоголю. У великому каталозі представлені алкогольні напої провідних та вітчизняних виробників сертифікованої якості [29]. У підприємства є все, що порадує споживача і

підніме настрій: класична горілка, молоді, ігристі та марочні вина, витримані віскі та коньяки, ексклюзивні міцні напої різної фортеці з усього світу. Комфортна навігація, проста форма замовлення на сайті інтернет магазину Alcomag та підтримка досвідчених менеджерів-сомельє дозволяє зробити покупку швидко та комфортно.

Візитівкою ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» є асортимент інтернет-пропозицій алкоголю. Покупці, які один раз вибрали Alcomag як партнера, стають постійними клієнтами підприємства через такі причини [29]:

1) кращі ціни на ринку України за рахунок прямих поставок із заводів-виробників з Італії, Франції, Португалії, Куби та вітчизняних підприємств; наявність сертифікації усієї продукції; власний імпорт забезпечує мінімальні ціни на весь асортимент;

2) вся алкогольна продукція є оригінальною. Для переконання в тому, що вибрана пляшка вина, віскі або горілки, дійсно є ліцензованою продукцією необхідно порівняти обрану пляшку з фотографією. Підприємство працює лише з відомими виробниками з ліцензіями та сертифікатами, чия продукція перевірена часом. Керівництво впевнено у бездоганній якості кожної пляшки алкоголю, представленого в онлайн-каталозі;

3) наявність особистого сомельє для кожного клієнта; з цією метою менеджери підприємства проходять спеціальне навчання та завжди допоможуть покупцю підібрати алкогольні напої згідно з їх смаковими уподобаннями та цінними побажаннями, таким чином будь-яке свято вдасться на славу, будь то скромна романтична вечір з коханим або пишна урочистість, що вимагає великої різноманітності алкогольних напоїв.

Магазин Alcomag пропонує найбагатший асортимент вина, міцнішого алкоголю та інших «вогняних» напоїв для відмінного настрою. Завжди найкращі ціни. Усі спиртні напої, що розташовані на полицях online каталогу, оригінальні та мають офіційну ліцензію. Alcomag – приємні ціни, власний імпорт та персональний сомельє. Магазин є прямим імпортером

алкоголю, тому ми можемо дати кращі ціни. І тільки для наших гостей завжди є спеціальні пропозиції. Ми працюємо безпосередньо з виробниками алкоголю, які мають бездоганну репутацію, відповідні сертифікати та документи. Завдяки цьому ми впевнені як алкогольні напої.

Впевнитись у справжності напоїв нашого магазину легко. Достатньо уважно розглянути контр-етикетку пляшки на фотографіях у картці товару. Online-вітрина проста, зрозуміла та лаконічна. Зручний каталог з фото, описом та спеціальними фільтрами швидко допомагає вибрати, купити та насолодитися алкогольним напоєм, незалежно від того, що це: багаторічний витриманий коньяк, міцний віскі, тонізуючий джин, ароматний ром, вино п'янке, ігристе шампанське або всіма улюблена горілка [29].

У магазині Alcomag працюють сомельє, які постійно розвиваються та проходять навчання з дегустаціями. Вони легко підберуть максимально відповідний алкогольний напій до вашої події. Підкажуть найкращі варіанти, з урахуванням тонкості уподобань та індивідуальності підходу до кожного клієнта, вони на 100% правильно допоможуть вибрати потрібний напій, проконсультують, швидко та грамотно оформлять замовлення, простежать за своєчасною доставкою.

Постійне оновлення асортименту, спеціальні акції, знижки та цікаві пропозиції від прямого постачальника дозволяють вибрати для себе алкоголь бездоганної якості та з максимальною вигодою.

На рисунку 2.4 наведена ліцензія на право торгівлі алкогольними напоями.

Організаційна структура ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» є лінійно-функціональною, кожне з підрозділів якої орієнтоване на виконання певної функції (рисунок 2.5).

Вищим органом управління ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» є загальні збори учасників, до компетенції якого входить: внесення змін до статуту товариства, визначення основних напрямків діяльності товариства та організаційної структури товариства, обрання та відкликання членів ради,

голови правління та членів ревізійної комісії, затвердження річних результатів діяльності товариства, затвердження порядку розподілу прибутку, прийняття рішення про припинення діяльності товариства.



Рисунок 2.4 – Ліцензія ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» на право торгівлі алкогольними напоями [29]

Збори учасників складаються з учасників або їх представників.

У товаристві є єдино осібний виконавчий орган – директор, який здійснює поточне управління діяльністю товариства та який є учасником зборів та одним із засновників товариства. Збори учасників надають право директору управляти майном товариства, брати участь в управлінні справами товариства та виконувати дії від імені товариства без доручення.

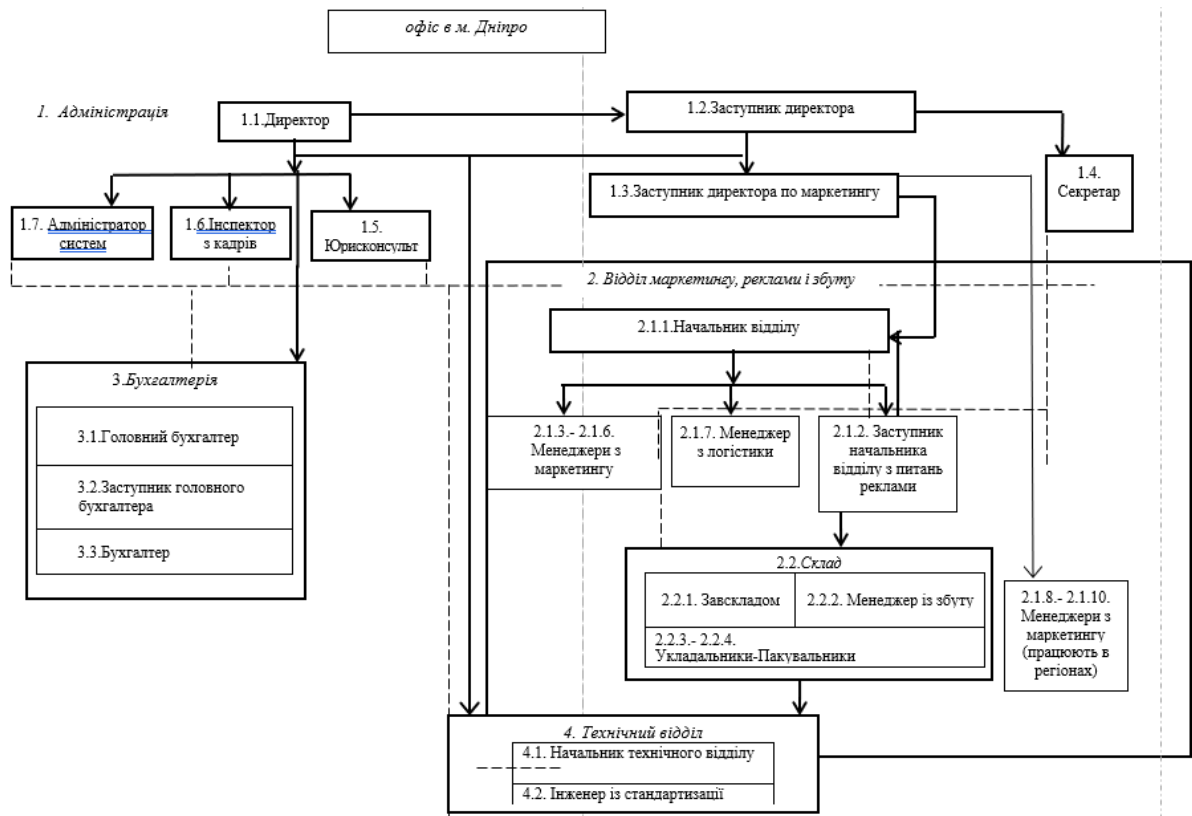


Рисунок 2.5 – Організаційна структура ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Директор розв'язує всі питання діяльності товариства.

Другий рівень управління підприємством утворюють спеціалісти відділків. Вони безпосередньо підпорядковуються директору підприємства та звітують про виконану роботу перед ним.

Кожен відділ має свого безпосередньо головного спеціаліста, який направляє та координує в потрібний напрям роботу працівників відділу. Наприклад, бухгалтерія на чолі з головним бухгалтером здійснює всі фінансові операції підприємства такі, як розрахунки з постачальниками, вчасні розрахунки за необхідні послуги для підприємства та ін.

Заступник директора відноситься до категорії керівників, приймається на роботу і звільняється з неї наказом директора підприємства, підпорядковується безпосередньо директору.

Заступник директора має право підпису ряду документів, організовує роботу і ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів та виробничих одиниць, підвищує рентабельність підприємства.

Розробляє і погоджує з директором підприємства плани: розвитку виробництва на рік, бюджетування підприємства (на квартал, рік).

Заступник директора контролює роботу всіх структурних підрозділів підприємства, організовує поточну організаційно-виконавчу роботу всього підприємства. Забезпечує виконання підприємством всіх зобов'язань перед постачальниками, замовниками і кредиторами, включаючи установи банку, а також господарських і трудових договорів. Затверджує штатний розклад фірми, встановлює посадові оклади та надбавки щокварталу або в міру необхідності.

Очолує організацію роботи на підприємстві по стимулюванню персоналу. Забезпечує суворе дотримання режиму економії матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Проводить роботи з удосконалення планування економічних і фінансових показників діяльності підприємства, по створенню й поліпшенню нормативів трудових витрат, витрачання товарно-матеріальних цінностей і використання виробничих потужностей. Здійснює контроль за порядком обліку надходження і витрачання коштів, використанням матеріальних цінностей.

Забезпечує контроль за ходом дотримання фінансової дисципліни.

Контролює своєчасність подання звітності про результати економічної звітності про результат економічної діяльності в установленому порядку та терміни на розгляд директору.

Заступник директора по маркетингу відноситься до категорії керівників, призначається на посаду і звільняється з посади в установленому чинним трудовим законодавством порядку наказом директора підприємства за поданням заступника директора з комерційних питань.

Заступник директора по маркетингу:

1) здійснює розробку маркетингової політики на підприємстві на основі аналізу споживчих властивостей виробленої продукції і прогнозування споживчого попиту на продукцію підприємства, технічних і інших

споживчих якостей конкуруючої продукції;

2) забезпечує участь відділу в складанні перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції, визначенні нових ринків збуту і нових споживачів продукції;

3) організує вивчення думки споживачів про продукцію, що випускається підприємством, її впливу на збут продукції і підготовку пропозицій по підвищенню її конкурентноздатності і якості;

4) здійснює контроль за своєчасним усуненням недоліків, зазначених у рекламаціях і претензіях, що надходять від споживачів, мотивацією визначеного відношення споживачів до продукції підприємства;

5) готує пропозиції по формуванню фірмового стилю підприємства і фірмового оформлення рекламної продукції;

6) бере участь разом з іншими відділами в розробці пропозицій і рекомендацій зі зміни технічних, економічних і інших характеристик продукції з метою поліпшення її споживчих якостей і стимулювання збуту;

7) здійснює нагляд за правильністю збереження, транспортування і використання продукції;

8) керує працівниками відділу.

Третій рівень управління підприємством утворюють спеціалісти відділу, який безпосередньо займається господарською діяльністю. Тут здійснюється реалізація продукції, що забезпечує товариству нормальне функціонування на ринку.

До інфраструктури ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» відносяться такі види господарств як: транспортне, тарне та складське господарства.

Організація менеджменту у ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» наведена в таблиці 2.3.

Основною метою створення і діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» є підприємницька діяльність з метою отримання прибутку.

ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» має вузьку спеціалізацію. Зараз підприємство планує забезпечити наявність своєї продукції по всій території України. На

підприємстві постійно проводиться моніторинг потреб населення, на базі якого з урахуванням отриманих результатів служба маркетингу коригує закупівлю асортименту підприємства.

Таблиця 2.3 – Організація менеджменту у ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Категорія менеджменту	Характеристика
Місія	Ми відкриваємо нові можливості для українців для придбання якісних алкогольних напоїв з усього світу за справедливими цінами
Бачення	Ми є лідируючою та конкурентоспроможною компанією з оптової та роздрібною торгівлі алкоголем; у нас працює висококваліфікований персонал; закупуємо для продажу високоякісний алкоголь у надійних постачальників
Цінності	Постачання товару споживачу в обмежені строки; надійні взаємовідносини з постачальниками; висока якість алкоголю; орієнтир на кінцевого споживача
Філософія	Кожен із нас вартий кращого! Ми хочемо, щоб будь-який наш співвітчизник отримував задоволення від обраних алкогольних напоїв, не переплачуючи за них і не ризикуючи своє здоров'я!
Цілі	Зберегти високі результати продажу на ринку алкогольної продукції; впровадити нові позиції алкоголю та закріпитися на ринку
Діяльність	45.47 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

Для аналізу діяльності підприємства використаємо PEST-аналіз (P – Political – політико-правові; E – Economic – економічні; S – Sociocultural – соціокультурні; T – Technological forces – технологічні фактори.), який полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої

ділової активності. Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно-перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Для подальшого аналізу підприємства визначимо з якими можливостями та загрозами середовища непрямої дії стикається у своїй діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» за допомогою PEST-аналізу (таблиця 2.4).

Надалі за допомогою SWOT-аналізу виявимо сильні та слабкі сторони, погрози та можливості на базі ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» та представимо в таблиця 2.5.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

З таблиці 2.5 можемо зробити висновок, що для досліджуваного підприємства особливо значимі сильні сторони та можливості, так як на них повинне будуватися досягнення конкурентних переваг.

Проведений SWOT-аналіз показав, що можливості ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» дозволяють здійснювати стратегію розширення асортименту. Завданням розширення асортименту є оптимізація номенклатури асортименту та оновлення продукції як в цілому, так і по окремих видах з урахуванням життєвого циклу товару.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз оцінки факторів впливу на діяльність ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Назва	Ознаки	Напрямок впливу (+/-)	Вага показника	Значення	Скореговано
(P) Political - політичні фактори	нестабільна влада	-	0,25	7	1,75
	податкова політика	-	0,5	8	4
	введення санкцій країнам партнерам	-	0,25	10	2,5
Всього			1		8,25
(E) Economical - економічні фактори	відсоткові ставки та рівень інфляції	-	0,4	8	3,2
	коливання курсу валюти	-	0,15	7	1,05
	закриття ринків збуту	-	0,3	9	2,7
	перспективи економічного зростання	+	0,15	10	1,5
Всього			1		8,45
(S) Socio-cultural – соціальні фактори	довіра споживачів	+	0,15	9	1,35
	рівень безробіття	-	0,2	8	1,6
	конкуренція	-	0,3	8	2,1
	рівень освіти	+	0,15	7	1,05
	соціальна мобільність	+	0,2	5	1
Всього			1		7,1
(T) Technological – технологічні фактори	інвестиції для удосконалення продукції	+	0,5	8	4
	потенціал нової продукції	+	0,5	7	3,5
Всього			1		7,5

З цією метою підприємству можна рекомендувати обрати таку стратегію розширення асортименту, як модифікація вже існуючої продукції шляхом вдосконалення її споживчих та корисних властивостей.

В той же час за допомогою сильних сторін підприємство може боротися з загрозами із зовнішнього середовища, адже за рахунок розширення та створення торгових марок можна уникнути зменшення цільової аудиторії, а за допомогою великого асортименту продукції зменшити кількість конкурентів на ринку.

Таблиця 2.5 – Виявлення слабких і сильних сторін та погроз і можливостей ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» на основі SWOT-аналізу

Внутрішні	Сильні сторони S (Strong)	Слабкі сторони W (Weaknesses)
	В компанії працюють висококваліфіковані працівники	Недостатнє фінансування
	Підприємство враховує потреби споживачів	Нестабільна фінансова стійкість
	Підприємство має репутацію офіційного постачальника якісних алкогольних виробів	Наявність конкуренції
	Є чітко сформульована стратегія	Ризики зв'язані з впровадження нового товару
	Добре налагоджена робота з постійними клієнтами	
	Добре мотивований персонал	
Зовнішні	Можливості O (Opportunities)	Загрози T (Threats)
	Розширення діапазону можливих товарів	Законодавче регулювання цін
	Застосування на підприємстві нових стандартів якості продукції	Жорстокість конкуренції
	Розширення клієнтської бази на підприємстві	Несприятливі зрушення курсу валют
	Розширення оптової торгівлі	Недовіра потенційних клієнтів
	Зниження торгових бар'єрів у виході на зовнішні ринки	

Зі слабкими сторонами підприємства можна боротися за допомогою можливостей. Наприклад, впровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту дозволять зменшити наслідки невикористання елементів по стимулюванню збуту кінцевих споживачів.

2.3 Оцінювання показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Фінансовий результат – узагальнюючий показник оцінки ефективності (неефективності) діяльності господарюючого суб'єкта. В умовах ринкових відносин функціонування підприємства, незалежно від видів його діяльності і форм власності має забезпечувати достатній прибуток.

Основними джерелами інформації для аналізу фінансових результатів

прибутку є дані аналітичного бухгалтерського обліку за рахунками результатів, фінансової звітності ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 Звіт про фінансові результати» [48].

Аналіз фінансово-економічного стану розпочнемо з оцінки діяльності підприємства в таблиці 2.6.

Таблиця 2.16 – Основні показники діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» у 2021-2022 рр.

Показники	2021	2022	+/-	%
Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	225975,7	377957,0	151981,3	67,26
Вартість необоротних активів, тис. грн.	8944,7	31982,2	23037,5	257,55
Вартість оборотних активів, тис. грн.	100467,5	149295,0	48827,5	48,60
Власний капітал, тис. грн.	26069,2	50731,4	24662,2	94,60
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	15480,6	18517,8	3037,2	19,62
Середня кількість працівників, чол.	138	239	101,0	73,19
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	184050,5	311730,8	127680,30	69,37
Продуктивність одного працюючого, тис. грн./особу	1637,51	1581,41	-56,10	-3,43
Фондоозброєність, тис. грн./особу	64,82	133,82	69,00	106,45

ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» є потужним торгівельним підприємством, середньорічна вартість необоротних активів у 2022 р. становила 31982,2 тис. грн., що у 2,6 разу більше ніж у 2021 р. Обсяги реалізованої продукції у вартісному вираженні за 2021–2022 рр. збільшилися на 151981,3 тис. грн. або 67,26%. За аналізований період спостерігається, що підприємство має значні коливання в отриманні чистого прибутку, який збільшився на 3037, 2 тис. грн., або 16,62%. Також за аналізований період зросла вартість оборотних активів, яка підвищилась на 48827,5 тис. грн., або 48,60 % та у звітному році становила 149295 тис. грн. Власний капітал у 2022 р. збільшився на 94,60 % порівняно із 2021 р. і склав 50731,4 тис. грн. Середня кількість робітників у 2022 році становила 239 чол., що на 101 чол. більше ніж у 2021 р., або на 73,19%. Внаслідок того, що зросли обсяги реалізованої продукції, зросла кількість працівників, однак продуктивність праці одного працюючого зменшилася на -3,43 % і становить 1581,41 тис. грн./особу.

Аналіз використання трудових ресурсів спрямований на забезпечення повної зайнятості персоналу підприємства, високої продуктивності праці, створення нормальних умов для роботи персоналу і підвищення рівня оплати праці. Від ефективності використання трудових ресурсів залежить своєчасність виготовлення продукції, її якість, раціональне використання основних і оборотних засобів, що знаходить відображення в таких узагальнюючих показниках, як собівартість, витрати, прибуток.

Для кожного підприємства важливим фактором є забезпеченість висококваліфікованими трудовими ресурсами. Проаналізуємо показники інтенсивності та ефективності використання трудових ресурсів підприємства та відобразимо їх в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники інтенсивності та ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Показники	2021	2022	+/-	%
Продуктивність праці одного середньорічного працівника, тис.грн./особу	1637,51	1581,41	-56,10	-3,43
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн.	11053,3	12336,7	1283,4	11,61
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, днів	251	251	0	0
Коефіцієнт валового обороту робочої сили	0,06	0,05	-0,01	-16,67
Темп зміни чисельності працівників	7	5	-2,00	-28,57
Коефіцієнт надходження робочої сили	0,09	0,05	-0,04	-44,44
Коефіцієнт вибуття робочої сили	0	0	0	-
Показник трудової активності, год	9,1	10,9	1,80	19,78

Проаналізувавши показники інтенсивності та ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» спостерігається, що за аналізований період продуктивність праці одного працюючого зменшилася -3,43 % і у звітному році мала показник 1581,41 тис. грн. При скороченні показника продуктивності зросла середньомісячна оплата праці одного працівника на 11,61 % і становила у звітному році 12336,7 грн.

Розглянувши показники інтенсивності використання та руху трудових ресурсів спостерігається, що у 2022 році дані показники значно знизилась:

коефіцієнт валового обороту робочої сили знизився на -16,67 % і мав значення 0,05 у 2022 році. Рівень надходження та вибуття робочої сили на кінець аналізованого періоду має негативне значення так як має нестабільний рух трудових ресурсів. Показник трудової активності за аналізований період збільшився на 1,80 % і становив 10,9 год у 2022 р.

Аналіз ефективності використання основних оборотних засобів підприємства відображає спроможність підприємства, ступінь забезпеченості запасами, рівень кредиторської та дебіторської заборгованості. Аналіз основних показників забезпечення та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства відобразимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні показники забезпечення та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Показники	2021	2022	+/-	%
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1637,51	1581,41	-56,10	-3,43
Фондоозброєність, тис. грн./особу	64,82	133,82	69,00	106,45
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, разів	2,25	2,53	0,28	12,55
Тривалість обороту, днів	162	144	-18	-11,15
Фондовіддача, грн./грн.	25,26	11,82	-13,45	-53,22
Фондомісткість, грн./грн.	0,04	0,08	0,05	113,78
Рентабельність оборотних засобів, %	15,41	12,40	-3,01	-
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,23	1,21	-0,02	-1,25
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,81	0,82	0,01	1,27

За результатами таблиці 2.8 забезпеченість підприємства активами змінилася у 2022 р. у порівнянні із 2021 р. Так, озброєність праці основними засобами підвищилась на 106,45%. Середньорічна продуктивність праці зменшилась на -56,10 тис. грн./особу і в 2022 році сягала 1581,41 тис. грн./чол. Позитивним є збільшення коефіцієнта оборотності оборотних засобів на 0,28 обороту або на 12,55%; фондовіддача зменшилася на -13,45 грн. / грн. або -53,22%/тис. грн. із зниженням рентабельності оборотних засобів на -3,01% у 2022 р. і сягала 12,40%. Тривалість обороту оборотних коштів зменшилася на 18 днів і склала 144 дні у 2022 р. При зменшенні фондовіддачі, фондомісткість основних засобів має тенденцію до збільшення

і становить у 2022 р. 0,08 грн./грн. і це означає, що в 1 грн. вартості товарної продукції міститься 0,08 грн. основних засобів. Матеріаловіддача не зазнала значних змін, що також впливає на матеріаломісткість продукції.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. Передусім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Головною метою аналізу фінансового стану є вчасне виявлення недоліків організації фінансів компанії та пошук резервів з вдосконалення фінансового стану підприємства та її платіжної здатності.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» та відобразимо результати в таблиці 2.9.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» знизився на -0,024, тобто сума грошових коштів, яка іде на покриття поточної заборгованості зменшилася на 2,4%. Коефіцієнт швидкої ліквідності також погіршився на -0,2, тобто сума грошових коштів і дебіторської заборгованості також скоротилася. Коефіцієнт покриття має негативну динаміку і скоротився на -0,099. Усі ці показники ліквідності мають негативну динаміку до скорочення. В свою чергу, коефіцієнти платоспроможності мали більш-менш позитивну динаміку. Так, позитивним моментом є наявність власного оборотного капіталу та його зростання на 1624,7 тис. грн. Через цей фактор усі показники, які залежать від величини власного оборотного капіталу також є позитивними.

Таблиця 2.9 – Показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Назва показника	2021	2022	+/-
1. Грошові кошти та їх еквіваленти	13735,4	18040,9	4305,5
2. Поточні зобов'язання	135051,4	231504,9	96453,5
3. Оборотні активи	100467,5	149295,0	48827,5
4. Запаси	50040,2	109060,3	59020,1
5. Власний капітал	26069,2	50731,4	24662,2
6. Необоротні активи	8944,7	31982,2	23037,5
7. Власний оборотний капітал (п.5 – п.6)	17124,5	18749,2	1624,7
8. Валюта балансу	109412,2	181277,2	71865,0
9. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (п.1 / п.2)	0,102	0,078	-0,024
10. Коефіцієнт швидкої ліквідності (п. 3 – п. 4)/п.2	0,373	0,174	-0,200
11. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) (п.3 / п.2)	0,744	0,645	-0,099
12. Коефіцієнт фінансової незалежності (п. 5 / п.8)	0,238	0,280	0,042
13. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (п. 7 / п.8)	0,157	0,103	-0,053
14. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом (п.4 / п.5)	1,920	2,150	0,230

Дослідимо та проаналізуємо основні показники ділової активності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» (таблиця 2.10).

Показники ділової активності дають змогу оцінити ефективність використання підприємством власних коштів. До цієї групи належать різні показники оборотності. Вони мають велике значення для оцінювання фінансового стану підприємства, оскільки інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів характеризує ефективність використання підприємством наявних у його розпорядженні оборотних активів. За 2021–2022 рр. спостерігається, що значення показника підвищилося на 0,28 обороту, що призвело до скорочення тривалості їх оборотності на -18 днів, це підтверджує ефективність використання оборотних активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. За 2021-2022 рр. підприємство має низьке значення показника, який вказує на

те, що підприємство має неефективну політику управління відносинами з постачальниками.

Таблиця 2.10 – Ефективність використання активів ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Показники	2021	2022	+/-
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	225975,7	377957,0	151981,3
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	184050,5	311730,8	127680,3
3. Оборотні активи, тис. грн.	100467,5	149295,0	48827,5
4. Запаси, тис. грн.	50040,2	109060,3	59020,1
5. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	36691,9	22193,8	-14498,1
6. Запаси товарів, тис. грн.	46568	106920	60352,0
7. Поточна кредиторська заборгованість, тис. грн.	135051,4	231504,9	96453,5
8. Власний капітал, тис. грн.	26069,2	50731,4	24662,2
9. Оборотність оборотних засобів, разів	2,25	2,53	0,28
10. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	6,16	17,03	10,87
11. Коефіцієнт оборотності запасів, разів	3,68	2,86	-0,82
12. Коефіцієнт обороту товарів, разів	3,95	2,92	-1,04
13. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, разів	8,67	7,45	-1,22
14. Тривалість одного обороту оборотних засобів, дні	160	142	-18
15. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, дні	58	21	-37
16. Тривалість одного обороту запасів, дні	98	126	28
17. Тривалість одного обороту товарів, дні	91	123	32
18. Тривалість одного обороту власного капіталу, дні	42	48	7

Тривалість погашення дебіторської заборгованості за 2021–2022 рр. зменшився на -37 дня, що пояснюється збільшенням коефіцієнту дебіторською заборгованості, що має позитивний результат для підприємства. Період одного обороту запасів вказує на те, скільки триває один оборот запасів. Тривалість одного обороту запасів за 2021–2022 рр. зменшився на -0,82 оборту, що є негативним фактором для підприємства, оскільки тривалість обороту збільшився на 28 дні. Коефіцієнт обороту товарів за аналізований період зменшився на -1,04 обороту, це означає, що тривалість обороту товарів зросла на 32 дні. Коефіцієнт оборотності власного капіталу вказує на ефективність використання капіталу власників та свідчить про його продуктивність. За 2021–2022 рр. показник зменшився на -1,22 разу,

що негативно впливає на підприємство.

Прибуток підприємства в загальному розумінні являє собою частину вартості прибуткового продукту, створеного працею, і є складовою частиною доходу підприємства. Всі підприємства здають замовнику готові об'єкти або реалізують продукцію, відшкодовують витрати на виробництво, купують основні виробничі фонди і нормовані обігові засоби, та для нормальної діяльності вони мають отримувати, крім того, ще й певний прибуток.

Прибуток є основним фінансовим джерелом розвитку підприємства, науково-технічного вдосконалення його матеріальної бази і продукції, всіх форм інвестування. Він слугує джерелом сплати податків. З урахуванням значення прибутку вся діяльність підприємства спрямована на його зростання. Тобто прибуток, як економічна категорія відбиває дохід, який створений в процесі матеріального виробництва в процесі підприємницької діяльності. Наявність прибутку дозволяє підприємству функціонувати ефективно, а показником, який вимірює ефективність є рентабельність, аналіз формування якої у ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» відображено в таблиці 2.11.

За період 2021–2022 рр. відбулося погіршення майже всіх показників ефективності фінансово-господарської діяльності при зростанні величин чистого прибутку на 3037,2 тис. грн. Так, рентабельність продукції скоротилася на -2,47% при зростанні собівартості реалізованої продукції за аналізований період на 127680,3 тис. грн., а рентабельність продаж зменшилася на -1,95% при зростанні виручки від реалізації на 1981,3 тис. грн. Аналогічна ситуація спостерігається і з рентабельністю операційної діяльності, скорочення якої складає -0,71%. У 2022 році значно збільшилася валюта балансу (на 71865 тис. грн.), що негативно відбилося на рентабельності активів – зменшення яких склало -3,93%. При збільшенні власного капіталу на 24662,2 тис. грн. спостерігається скорочення рентабельності власного капіталу на -22,88%, що показує на проблему формування і використання власних коштів підприємства. Залучений капітал підприємства формується як сума довгострокової та поточної заборгованості.

Обидві ці доданки зросли на 73,3 та 96453,5 тис. грн. відповідно, що також негативно відбилося на рентабельності залученого капіталу (скорочення склало -3,44%). Вартість оборотних активів також зросла на 48827,5 тис. грн., а рентабельність – навпаки скоротилася на -3,01%.

Таблиця 2.11 – Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО», %

Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2021	2022	+/-
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	Ф.2.2350	15480,6	18517,8	3037,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Ф.2.2050	184050,5	311730,8	127680,3
Виручка від реалізації, тис. грн.	Ф.2.2000	225975,7	377957,0	151981,3
Інші операційні витрати, тис. грн.	Ф.2.2180	87327,3	59334,8	-27992,5
Валюта балансу, тис. грн.	Ф.1.1300	109412,2	181277,2	71865,0
Власний капітал, тис. грн.	Ф.1.1495	26069,2	50731,4	24662,2
Довгострокова заборгованість, тис. грн.	Ф.1.1595	430,0	503,7	73,7
Необоротні активи, тис. грн.	Ф.1.1095	8944,7	31982,2	23037,5
Оборотні активи, тис. грн.	Ф.1.1195	100467,5	149295,0	48827,5
Поточна заборгованість, тис. грн.	Ф.1.1695	135051,4	231504,9	96453,5
Рентабельність продукції	$\text{Ф.2.2350} / \text{Ф.2050} * 100$	8,41	5,94	-2,47
Рентабельність операційної діяльності	$\text{Ф.2.2350} / \text{Ф.2} (2050+2130+2150+2180) * 100$	5,70	4,99	-0,71
Рентабельність активів	$\text{Ф.2.2350} / \text{Ф.1.1300} * 100$	14,15	10,22	-3,93
Рентабельність власного капіталу	$\text{Ф.2. 2350} / \text{Ф.1.1495} * 100$	59,38	36,50	-22,88
Рентабельність залученого капіталу	$\text{Ф.2. 2350} / (\text{Ф.1.1595} + \text{Ф.1.1695}) * 100$	11,43	7,98	-3,44
Рентабельність необоротних активів	$\text{Ф.2. 2350} / \text{Ф.1.1095} * 100$	173,07	57,90	-115,17
Рентабельність оборотних активів	$\text{Ф.2. 2350} / \text{Ф.1.1195} * 100$	15,41	12,40	-3,01
Рентабельність продаж	$\text{Ф.2. 2350} / \text{Ф.2.2000} * 100$	6,85	4,90	-1,95

З проведених досліджень можемо зробити висновок, що впродовж 2021–2022 рр. підприємницька діяльність ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» була прибутковою, але недостатньо ефективною.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ринок алкогольних напоїв є одним із найбільш пріоритетних для держави не лише з точки зору наповнення бюджету, а й формування соціального та культурного розвитку нації. Проаналізовано законодавчу базу, яка регулює діяльність суб'єктів підприємництва на ринку алкогольних напоїв. Системність та ємність державного контролю і регулювання даної галузі потребує подальшої активної участі держави та основних її органів щодо підтримки вітчизняних виробників не лише у нормативно-правовому полі, а й за рахунок створення сприятливих умов для розвитку бізнесу та міжнародної співпраці. Проведений аналіз сучасного стану ринку алкогольних напоїв визначив, що попри всі складнощі та шалений вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, вітчизняні підприємства продовжують не лише працювати в межах країни, а й нарощувати виробництво та виходити на міжнародні ринки. Щодо кількості продавців зазначимо, що на ринку діє значна кількість виробників та продавців алкогольної продукції. Відповідно до основних показників діяльності вітчизняних підприємств, початок 2023 р. характеризується позитивною динамікою. Не зважаючи на те, що у першому півріччі 2022 р. діяла заборона продажу алкогольних напоїв, та негативно впливали деякі труднощі, пов'язані з логістичними та певними урядовими обмеженнями.

Для успішного функціонування будь-якого підприємства є потреба також у визначенні основних тенденцій ринку, адже саме це формує стратегічні та оперативні цілі їх розвитку. Щодо найбільш популярних алкогольних напоїв серед українців (рисунок 2.2), до них належать вино та пиво – 36 та 29% відповідно. Серед інших видів також горілка (20%), коньяк (17%), домашні вина та настойки (14%), шампанське та ігристі вина (12%), віскі (7%), самогон (6%). Частка інших видів алкогольних напоїв, зокрема таких як сидр, ром, наливки чи настоянки, вермут, коктейлі, джин та лікери, складає 1–2%. Серед основних варто виділити такі: переорієнтація українського споживача на продукцію вітчизняного виробника, преміумізація

споживання алкогольних напоїв та диджиталізація.

ТОВ «Торговий Дім ШЕВЧЕНКО» розташований за адресою м. Дніпро, вул. Краснопільська, 13/Ж (юридична адреса) та м. Дніпро, вул. Нижньодніпровська, 1/Ж (фактична адреса). ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» зареєстроване 03.06.2016 р. Організаційно-правова форма господарювання – товариство с обмеженою відповідальністю. Основними видами діяльності є роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах. ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» працює під торговою маркою Alcomag. Організаційна структура ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» є лінійно-функціональною, кожне з підрозділів якої орієнтоване на виконання певної функції.

Проведений SWOT-аналіз показав, що можливості ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» дозволяють здійснювати стратегію розширення асортименту. Завданням розширення асортименту є оптимізація номенклатури асортименту та оновлення продукції як в цілому, так і по окремих видах з урахуванням життєвого циклу товару. PEST-аналіз оцінки факторів впливу на діяльність ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» довів, що підприємству можна рекомендувати обрати таку стратегію розширення асортименту, як модифікація вже існуючої продукції шляхом вдосконалення її споживчих та корисних властивостей.

ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» є потужним торгівельним підприємством, середньорічна вартість необоротних активів у 2022 р. становила 31982,2 тис. грн., що у 2,6 разу більше ніж у 2021 р. Обсяги реалізованої продукції у вартісному вираженні за 2021–2022 рр. збільшились на 151981,3 тис. грн. або 67,26%. За аналізований період спостерігається, що підприємство має значні коливання в отриманні чистого прибутку, який збільшився на 3037, 2 тис. грн., або 16,62%. Також за аналізований період зросла вартість оборотних активів, яка підвищилась на 48827,5 тис. грн., або 48,60 % та у звітному році становила 149295 тис. грн. Власний капітал у 2022 р. збільшився на 94,60 % порівняно із 2021 р. і склав 50731,4 тис. грн. Середня кількість робітників у 2022 році становила 239 чол., що на 101 чол. більше ніж у 2021 р., або на

73,19%. Внаслідок того, що зросли обсяги реалізованої продукції, зростає кількість працівників, однак продуктивність праці одного працюючого зменшилася на -3,43 % і становить 1581,41 тис. грн./особу. Забезпеченість підприємства активами змінилася у 2022 р. у порівнянні із 2021 р. Так, озброєність праці основними засобами підвищилась на 106,45%. Середньорічна продуктивність праці зменшилась на -56,10 тис. грн./особу і в 2022 році сягала 1581,41 тис. грн./чол. Позитивним є збільшення коефіцієнта оборотності оборотних засобів на 0,28 обороту або на 12,55%; фондоддача зменшилася на -13,45 грн. / грн. або -53,22%/тис. грн. із зниженням рентабельності оборотних засобів на -3,01% у 2022 р. і сягала 12,40%. Тривалість обороту оборотних коштів зменшилася на 18 днів і склала 144 дні у 2022 р. При зменшенні фондоддачі, фондомісткість основних засобів має тенденцію до збільшення і становить у 2022 р. 0,08 грн./грн. і це означає, що в 1 грн. вартості товарної продукції міститься 0,08 грн. основних засобів.

Показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» показали, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» знизився на -0,024, тобто сума грошових коштів, яка іде на покриття поточної заборгованості зменшилася на 2,4%. Коефіцієнт швидкої ліквідності також погіршився на -0,2, тобто сума грошових коштів і дебіторської заборгованості також скоротилася. Коефіцієнт покриття має негативну динаміку і скоротився на -0,099. Усі ці показники ліквідності мають негативну динаміку до скорочення. В свою чергу, коефіцієнти платоспроможності мали більш-менш позитивну динаміку. За період 2021–2022 рр. відбулося погіршення майже всіх показників ефективності фінансово-господарської діяльності при зростанні величин чистого прибутку на 3037,2 тис. грн. Так, рентабельність продукції скоротилася на -2,47% при зростанні собівартості реалізованої продукції за аналізований період на 127680,3 тис. грн., а рентабельність продаж зменшилася на -1,95% при зростанні виручки від реалізації на 1981,3 тис. грн.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

3.1 Позичіонування ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» на ринку алкогольних виробів

Виробництво алкогольних виробів в Україні дуже географічно диференційоване. Переважна більшість виноградників розташовані на заході та на сході країни. Україна має великий потенціал для масштабного виробництва якісної виноробної продукції. Відмітимо, що Україна займає лише 20-ту сходинку у рейтингу виноробних країн світу. Водночас інтенсивний розвиток виноградарсько-виноробної галузі сприяє й зростанню національної економіки загалом. Сучасне українське вино перебуває у досить плачевному стані, оскільки зменшується кількість якісного вина, зменшуються плантації виноградників. Хоча українські вина – натуральні й унікальні, бо містять незначний рівень консервантів. Найбільшим податковим навантаженням для українських виноробних підприємств є акцизний податок, який становить 11,65 грн. за 1 л ігристого вина. У країнах ЄС ставка акцизного податку на ігристі вина є нульовою. Відтак тема дослідження позиціонування підприємства на ринку вина є досить особливою та мало досліджуваною в сучасних умовах. Це зумовлює необхідність більш детального вивчення проблеми [16].

Кризу у виноградно-виноробній галузі спровокувала воєнна агресія РФ проти України. На галузь негативно вплинуло знищення або пошкодження виноробних підприємств, падіння попиту та реалізації виноробної продукції, стрімкий ріст імпорту виноробної продукції, подорожчання основних витратних матеріалів, порушення логістичних ланцюгів. Окрім цього, досі нерегульовані терміни розрахунку торгових мереж із постачальниками харчових продуктів та низка неефективних для розвитку галузі

управлінських рішень [16]. Обсяги виробництва винограду в Україні за 2017–2021 рр. подано на рисунку 3.1.

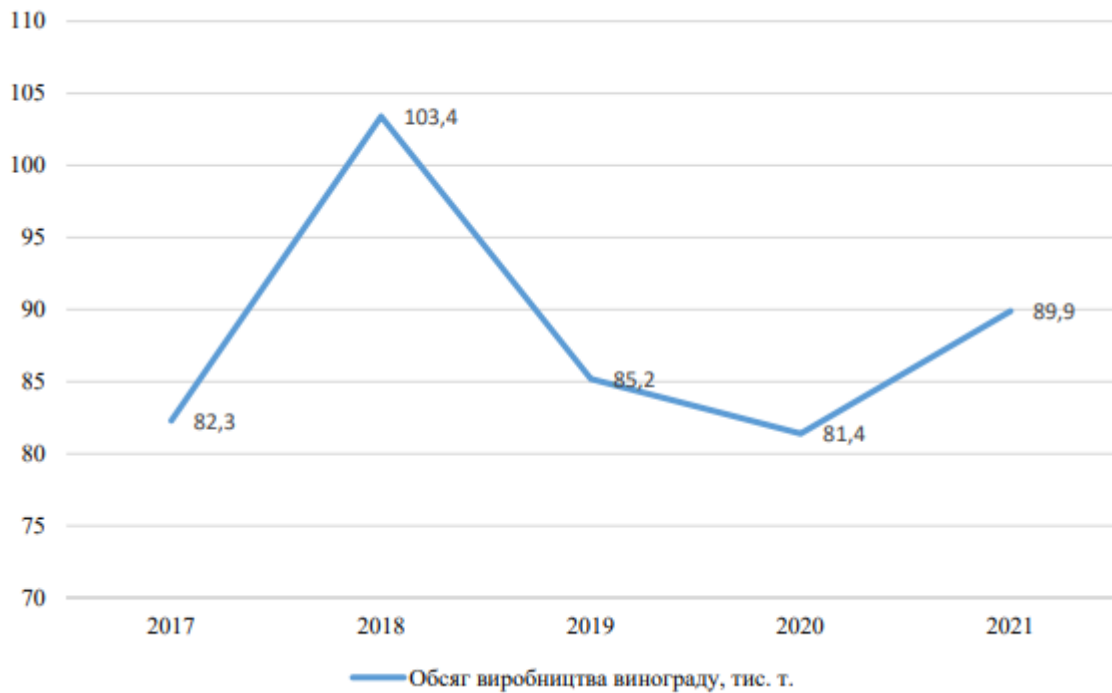


Рисунок 3.1 – Обсяги виробництва винограду в Україні, тис. т. [2]

Через війну постраждали виноробні заводи Київщини та Херсонщини, Чернігівщини, Миколаївщини та Одещини. Знищено Гостомельський склозавод, який забезпечував потреби багатьох місцевих виробників вина у пляшках. Також постраждав склад імпортера та дистриб'ютора вина «Бюро Він», якому належить найбільший у Європі винний магазин GoodWine. Втрати постачальника становили близько 15 млн. євро. Також повністю знищено виробництво сидрів [16].

Через порушення логістичних ланцюгів та блокування морських портів, у сезоні 2021/22 було експортовано лише близько 50% фруктів від можливого обсягу. За оперативними даними офіційної статистики, минулого року зібрано урожай 2235 тис. т плодових і ягідних культур, на 10 % більше, ніж у 2020 р. Загалом виробництво продукції садівництва у 2021 р. виявилось одним з найбільших за період, повідомляє пресслужба Української асоціації аграрного експорту (УААЕ) [16].

Сьогоднішній стан ринку вина в Україні можна визначити як тяжкий. Вплив політичної та економічної ситуації ставить під загрозу бізнес, який розвивався роками. На українському ринку виноробства виробництво скорочується катастрофічно швидко. До основних причин спаду виробництва та споживання вина в Україні можна віднести [63]:

1) зниження купівельної спроможності українського населення, особливо в низькому та середньому ціновому сегменті. Мова йде про сегмент ринку вина вартістю близько 150 грн. На думку експертів, покупець, який купував вино три рази на місяць, тепер робить це один раз на 30 днів;

2) воєнні дії на території України, через які основні регіони виноробства, а саме Миколаївська та Херсонська області, знаходяться під окупацією;

3) заборона на споживання алкоголю та часові обмеження, які продовжують тривати на сьогоднішній день.

Всесвітня організація охорони здоров'я підрахувала, що кожний українець віком від 15 років випиває щорічно 8,6 л алкоголю. Серед 39-ти європейських країн, які досліджувались, Україна посідає 35 місце. Водночас істотно знижувати ці показники може невраховане споживання нелегально виробленого та ввезеного алкоголю. В Україні третина всього алкоголю знаходиться в обігу поза полем зору державних регуляторних органів [65].

За результатами опитування соціологічної групи «Рейтинг», 66% опитаних українців вживають алкогольні напої. Серед них 33% п'ють рідше, ніж раз на місяць, 26% – кілька разів на місяць, 7% – кілька разів на тиждень, 1% – щодня [64] (рисунок 3.2).

З'ясувалося, що 32% опитаних взагалі не вживають алкогольних напоїв. Частіше алкоголь п'ють чоловіки, молодь і люди середнього віку та більш забезпечені громадяни. Найпопулярнішими алкогольними напоями серед опитаних, які вживають алкоголь, є вино (36%) і пиво (29%). Горілку вживають 20%, коньяк – 17%, домашні вина, настоянки – 14%, шампанське, ігристі вина – 12%, віскі – 7%, самогон – 6%. Сидр, ром, наливки чи

настоянки, вермут, коктейлі, джин, лікери вживають 1–2% опитаних українців [16].



Рисунок 3.2 – Частота та вподобання споживачів на ринку алкоголю [64]

Вино частіше споживають на заході та в центрі України. Також у західному регіоні більш поширені домашні вина і настоянки та самогон. На сході частіше обирають горілку. Молодь частіше споживає пиво і вино, люди старшого віку – горілку, коньяк, домашні вина і настоянки, а також самогон. Жінки вдвічі частіше за чоловіків споживають вино, також вони частіше п'ють домашні та ігристі вина. А серед чоловіків найпопулярнішим є пиво (40%), а також горілка (31%). Також вони частіше споживають коньяк, віскі і самогон (рисунок 3.3) [64].

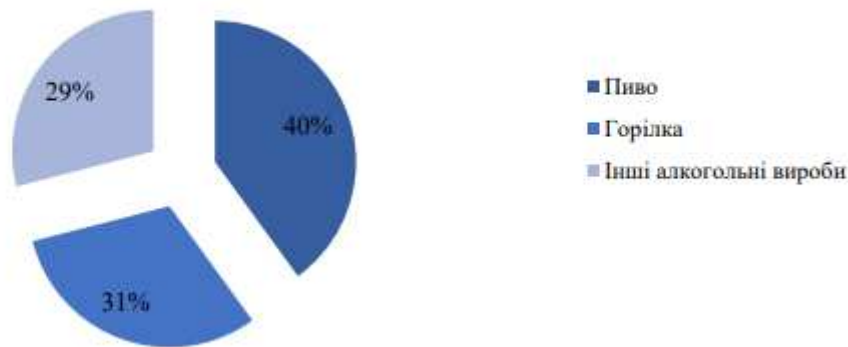


Рисунок 3.3 – Найпопулярніші алкогольні вироби серед чоловіків [64]

У 2014 р. неможливо було уявити хоч одного крафтового виробника, який з першого ж свого офіційного релізу міг поставити вино в бар за вхідною ціною 500 грн. Сьогодні це реальність. Паралельно з цим в Україні спостерігається значний приріст імпорту вина з інших країн. Якщо у 2016 р. в країну завезли вина на загальну суму 85,3 млн дол. США, то у 2019 р. цей показник становив 146,7 млн дол. США, а у 2020 р., за інформацією Інституту аграрної економіки, – 224 млн дол. США. З 1 січня 2021 р. в Україні діє нульове мито на вино, імпортоване з Євросоюзу. Це означає, що імпортна продукція стане ще доступнішою для українського споживача. І статистика ритейлерів показує, що вже сьогодні масовий покупець частіше обирає вино з Європи і Латинської Америки [57].

Одним із основних гравців на ринку вина є ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО». Для більш ґрунтовного розуміння позиціонування даного підприємства на ринку проведемо SWOT-аналіз. На першому етапі здійснимо дослідження можливостей (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Можливості ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Можливості	Ймовірність реалізації			Важливість впливу		
	висока 7-10	середня 4-7	низька 1-4	висока 7-10	середня 4-7	низька 1-4
Можливість замовити винну продукцію онлайн та доставка продукції		6		9		
Введення гнучкої системи знижок		6			6	
Введення тренінгів для персоналу	9			9		

Особливої уваги підприємство приділяє персоналу, його навчанню та підвищенню кваліфікації. Серед загроз підприємства акцентовано увагу на зниження попиту через падіння доходів населення. Оскільки вино не є товаром першої необхідності, то в період війни не так гостро стоїть потреба в цьому товарі. В період війни знищено багато виноградників, відповідно це сприяло зростанню цін на товари та зниження попиту (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Загрози ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Загрози	Ймовірність реалізації			Важливість впливу		
	висока 7-10	середня 4-7	низька 1-4	висока 7-10	середня 4-7	низька 1-4
Зниження попиту через падіння доходів населення	9			9		
Сильні конкуренти		5			6	
Збільшення витрат на оренду приміщення та податки			4		6	
Підвищення цін на сировину та готову продукцію		5			6	
Зміна в правових та податкових регулюваннях галузі			2		5	

За результатами дослідження можливостей і загроз побудуємо матриці сприятливих можливостей (рисунок 3.4) та матрицю загроз (рисунок 3.5).



Рисунок 3.4 – Матриця сприятливих можливостей ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

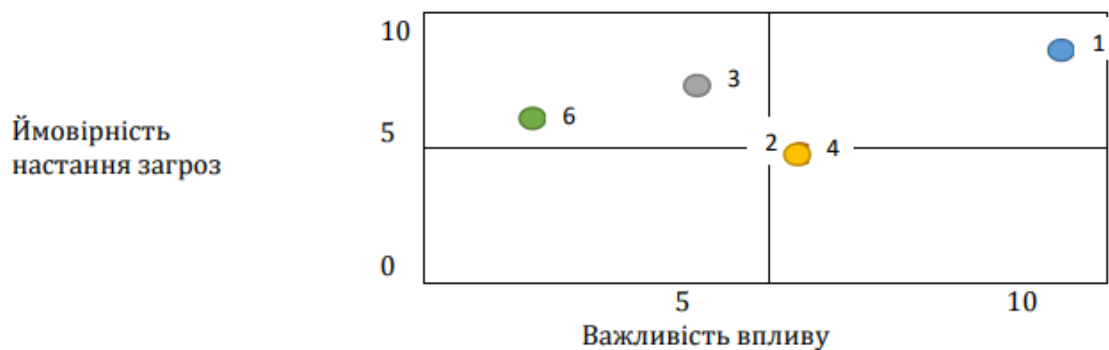


Рисунок 3.5 – Матриця загроз ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Проаналізувавши можливості та загрози було узагальнено сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання. Їхнє вивчення і дослідження дає змогу побачити цілісну загальну картину внутрішнього середовища. Сильні сторони суб'єкта повинні вести компанію вперед, а слабкі – визначають її конкурентну вразливість, тому над ними треба працювати сумлінніше. Після виокремлення сильних та слабких сторін компанії, доцільно здійснити оцінку їх за обраною шкалою і присвоїти їм відповідний коефіцієнт вагомості (залежно від важливості для цільового ринку). У результаті було одержано інтегральну оцінку сильних і слабких сторін, яка наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Сильні/слабкі сторони	Позиція, x_i	Вагомість, y_i	Зважена позиція, $x_i * y_i$
Сильні сторони			
Низька цінова категорія	5	0,4	2
Широка мережа магазинів	4	0,3	1,2
Високий рівень продажів	3	0,3	0,9
Разом	-	1	4,1
Слабкі сторони			
Недосконалість організації системи маркетингу	5	0,5	2,5
Конкуренти	4	0,3	1,2
Можливість покупки	4	0,2	0,8
Разом	-	1	4,5

Результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» сформовано у вигляді таблиці 3.4.

За проведеним SWOT-аналізом для ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» сформовано загрози та варіанти можливостей, які потрібно реалізувати. За допомогою вдалих рекламних кампаній можна вирішити велику частину проблем, а саме обійти конкурентів в продажах та зайняти вагому частку ринку. Проте для цього потрібно почати продаж онлайн та відкрити магазини в інших містах. Зниження попиту через падіння доходів населення є дуже важливим фактором, що негативно впливає на продажі продукції компанії. Тож, в даний час ціллю компанії є збереження частки ринку, яку вона має, та сприяти її зростанню.

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Низька цінова категорія Широкий асортимент Широка мережа магазинів Високий рівень продажів	Недосконалість організації системи маркетингу Велика кількість конкурентів Можливість покупки тільки в м. Дніпро
Можливості	Загрози
Можливість замовити онлайн та доставка продукції Введення гнучкої системи знижок Введення тренінгів для персоналу	Зниження попиту через падіння доходів населення Конкуренти Збільшення витрат на оренду приміщення та податки Підвищення цін на сировину та готову продукцію Зміна в правових та податкових регулюваннях галузі

3.2 Впровадження сучасних методів аналізу асортиментних груп у ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Виконання поставлених дій є найскладнішою стадією в будь якому процесі. Ключова роль тут належить керівництву підприємства, яке повинне ясно бачити, в якому напрямку буде краще розвиватися підприємство. При цьому найважливіше завдання керівництва не тільки знати, що і як змінювати, але й постаратися провести необхідні зміни так, щоб кількість конфліктів, що виникають у зв'язку з опором впровадженню заходів для вдосконалення діяльності підприємства була мінімальною.

Але звичайно на підприємстві менеджери беруть участь у реалізації вдосконалень, здійснюють керівництво різними способами. Наприклад, вони можуть відіграти активну або не ключову роль, делегувати повноваження різною мірою, цікавитися всіма деталями виконання вдосконалень або інструктувати підлеглих, брати на себе ту чи іншу частку ризику. Практика багатьох підприємств, що досягли успіху в реалізації своїх вдосконалень, показує, що ці підприємства мали динамічне та ефективне керівництво.

Для розробки асортиментної стратегії та створення ефективної асортиментної політики часто вдаються до об'ємно-вартісного аналізу, тобто поділу товарної номенклатури на групи відповідно до обсягів реалізації за товарними позиціями. У більшості випадків об'ємно-вартісний аналіз показує, що основний обсяг реалізації (приблизно 80%) забезпечується

деякими номенклатурними позиціями (приблизно 20% від загальної кількості).

Ця властивість асортименту дозволяє застосовувати при управлінні ним принцип Парето згідно з яким в першу чергу підлягають контролю позиції, що володіють найбільшим обсягом реалізації, або найбільшою грошовою активністю. При проведенні об'ємно-вартісного аналізу вся товарна номенклатура ділиться на дві групи: групи товарів з високою грошовою активністю, що забезпечують основний обсяг реалізації (група А) і групи товарів з низькою грошовою активністю (групи В і С).

Відповідно до принципу Парето, товари групи А підлягають більш ретельному обліку і більш частій інвентаризації, попит на них прогнозується за допомогою більш складних методик і часто та уважно контролюється своєчасне поповнення запасів цих товарів, в той час, як потреба в малоактивних товарах може визначатися менш точним і більш дешевим способом.

Результати об'ємно-вартісного аналізу товарної номенклатури ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» за даними 2022 р. наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати розрахунку АВС-аналізу ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

№	Товарний асортимент	Обсяги реалізації в 2022 р., тис. грн.	Результати АВС-аналізу	Група
1	Бренді, віскі, горілка	1199,1	0,32	С
2	Вино, вермут	178,2	0,05	С
3	Джин, кальвадос	1054,1	0,28	С
4	Коньяк	2721,5	0,72	С
5	Лікер	344,0	0,09	С
6	Напої	13813,4	3,65	С
7	Пиво	113971,7	30,15	В
8	Ром, текіла, чача	244675,1	64,74	А
Всього		377957,0	100	-

Проведений АВС-аналіз реалізації в 2022 р. різного асортименту підприємства дає змогу зробити висновок, що 64,74 % відвантаженого товару припадає на ром, текіла, чача, які потрапили до групи А. Згідно з умовами

Парето, з метою забезпечення максимізації прибутку, необхідно перш за все забезпечити зростання продажу товарів даних груп, тобто в якості асортиментної стратегії використовувати стратегію розширення наявної частки ринку. Частка групи В, до якої потрапила одна позиція – пиво, становила 30,15 % від загального обсягу реалізації. Група С становить 5,11 % до загального обсягу реалізації. До цієї категорії входять наступні товарні позиції: бренді, віскі, горілка (0,32 %), вино, вермут (0,05 %), джин, кальвадос (0,28 %), коньяк (0,72 %), лікер (0,09 %) та напої (3,65 %).

На рисунку 3.6 наочно відображається результати проведеного дослідження АВС-аналізу.

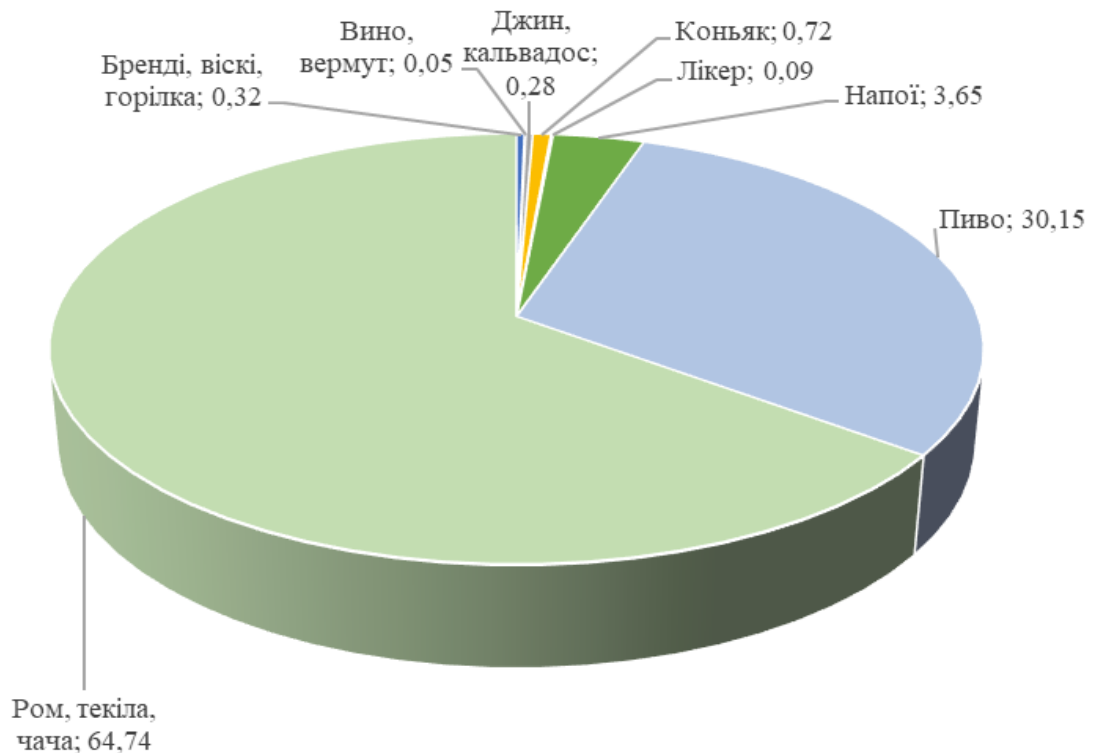


Рисунок 3.6 – Результати АВС-аналізу

Із цього випливає, що основна увага при управлінні запасами має зосереджуватися на продукції категорії А, на яку припадають основні інвестиційні витрати і тому запаси продукції саме цієї категорії найбільше підходять для використання кількісних прийомів. Відносно продукції

категорії В використовуються кількісні методи, проте не такі детальні, як методи, вживані для категорії А.

Отримані дані можна застосувати для подальшого аналізу товарного асортименту та побудови моделі прогнозування майбутнього попиту.

На практиці вважається нормальним, що на 10-15 % запасів, що зберігаються, припадає 70-80 % загальних витрат на придбання товарів у постачальника. Якщо подивитися на ситуацію з другого боку, то на 70-80 % цінностей, що зберігаються, припадає близько 10 % загальних витрат. Тому управління витратами на придбання товарів стає набагато легшим, якщо основну увагу приділяти невеликій частині запасу.

Крім того, проведений АВС-аналіз дає змогу зробити висновки для складської служби підприємства. Очевидно, що асортимент продукції за категорією А слід розмішувати при їх прийманні по стелажах на легкодоступному місці, оскільки без урахування швидкості обороту асортименту продукції значно зростає час на зберігання і відбирання для формування замовлення на асортимент, що швидко реалізується.

Надалі проведемо аналіз товарного асортименту за методом Дібба-Сімкіна. Отримана в результаті даного аналізу класифікація товарів дозволяє визначити основні напрямки розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту та шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і собівартості продукції (що включають тільки змінні витрати без урахування постійних витрат). Дані для розрахунків відображені в таблиці 3.6.

На основі даних таблиці 3.6 визначимо до якої групи відноситься товарний асортимент ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» (таблиця 3.7).

За результатами проведеного аналізу спостерігається, що до групи А потрапили лікер та вино, вермут, тому слід прагнути до збільшення числа товарних позицій, оскільки збільшення продажу саме цього товару здійснює найбільший вплив на формування прибутку підприємства.

Таблиця 3.6 – Дані для аналізу товарного асортименту за методом Дібба-Сімкіна

№	Товарний асортимент	Чистий дохід від реалізації 2022 р.	Змінні витрати, тис. грн.	Фінансовий внесок у покриття витрат	Питома вага фінансового внеску товару в покриття витрат
1	Бренді, віскі, горілка	1199,1	931,4	49496,7	13,72
2	Вино, вермут	178,2	465,7	27712,7	7,68
3	Джин, кальвадос	1054,1	816,3	51850,9	14,38
4	Коньяк	2721,5	1250,6	50044,0	13,87
5	Лікер	344,0	533,7	39471,8	10,94
6	Напої	13813,4	2658,2	49148,7	13,63
7	Пиво	113971,7	6446,8	55686,0	15,44
8	Ром, текіла, чача	244675,1	4829,8	37272,9	10,33
Всього		377957,0	17932,7	360683,7	100

Таблиця 3.7 – Результати проведеного аналізу за методом Дібба-Сімкіна

№	Товарний асортимент	Результат за методом Дібба-Сімкіна	Група
1	Бренді, віскі, горілка	1,04	B2
2	Вино, вермут	1,52	A
3	Джин, кальвадос	1,30	B1
4	Коньяк	0,31	C
5	Лікер	1,73	A
6	Напої	1,34	B1
7	Пиво	0,60	C
8	Ром, текіла, чача	0,91	C

До групи B1 потрапили джин, кальвадос та напої, тому потрібно виявити шляхи підвищення доходності цих товарів, так як за рахунок високих об'ємів навіть незначний ріст доходності може призвести до відчутного росту прибутковості підприємства в цілому.

Для бренді, віскі, горілка, які потрапили до групи B2, потребує в пошуку можливостей для збільшення продажу товару. Завдяки високій рентабельності товару темпи росту прибутку підприємства будуть вищі темпів росту продажів цього товару.

Для коньяку, пива та рому, текіли, чачи, які входять до товарів групи C, необхідно розглянути можливість заміни низки товарів з цієї групи, а також

оцінити ефективність виключення найменш прибуткових товарів.

За результатом проведеного дослідження за методологією ABC-аналізу та Дібба-Сімкіна спостерігається, що аналіз товарного асортименту відрізняється так, як використовувались різні показники для дослідження.

В ABC-аналізі за основу дослідження був використаний об'ємно-вартісний аналіз (товар досліджувався в шт.), а за методом Дібба-Сімкіна за основу було використано виручку від реалізації та фінансовий внесок у покриття витрат.

Тому ABC-аналіз показав, що до групи А потрапили ром, текіла, чача, які забезпечують основний обсяг реалізації товарів. Розрахунки за методом Дібба-Сімкіна показали, що до групи А потрапили такі товари, як вино, вермут та лікер, тому потрібно збільшувати число цих позицій, оскільки при збільшенні їх продажу підвищується прибуток підприємства.

Для вирішення питання щодо формування оптимального асортименту підприємства за допомогою коефіцієнта використання готової продукції.

Для фільтрації асортименту звернемо увагу на основні види товару такі, як бренді, віскі, горілка, вино, вермут, джин, кальвадос, коньяк, лікер, напої, пиво та ром, текіла, чача (таблиця 3.8).

За розрахунками таблиці 3.8 спостерігається, що загальна сума залишків готової продукції на кінець 2022 р. дорівнювала 105696 тис. грн. Найбільш ретельного аналізу вимагає такий товар, як вино, вермут, коньяк, що має низький коефіцієнт оборотності та використання готової продукції.

З найвищою рентабельністю реалізуються лікер, також вони мають високий коефіцієнт оборотності та коефіцієнт використання готової продукції – 6,98. Вино, вермут та коньяк мають найнижчу рентабельність 5,6% та 9,2% відповідно та низький коефіцієнт використання готової продукції, але при цьому коефіцієнт оборотності даних товарів становить 9,8 та 12,5 відповідно.

Таблиця 3.8 – Розрахунок коефіцієнта використання готової продукції основних видів товару ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

№ п/п	Найменування продукції	Виручка від реалізації за рік, тис. грн.	Середня величина запасів готової продукції, тис. грн.	Рентабельність продукції, %	Коефіцієнт оборотності	Коефіцієнт використання готової продукції
1	Бренді, віскі, горілка	1199,1	396,9	15,8	12,8	4,59
2	Вино, вермут	178,2	93,9	5,6	9,8	2,46
3	Джин, кальвадос	1054,1	220,7	26,5	29,3	4,98
4	Коньяк	2721,5	952,4	9,2	12,5	3,55
5	Лікер	344,0	64,0	20,5	19,3	6,98
6	Напої	13813,4	3929,5	19,8	22,5	6,13
7	Пиво	113971,7	27269,2	28,5	37,4	6,97
8	Ром, текіла, чача	244675,1	54039,4	21,3	31,5	5,66
	Всього	377957,0	105696,5	-	-	-

Бренді, віскі, горілка має рентабельність 15,8% та низький коефіцієнт використання готової продукції, але незважаючи на це, коефіцієнт оборотності становить 12,8. Коефіцієнти використання готової продукції джин, кальвадос, ром, текіла, чача, пива та напоїв мають підвищені показники 4,98; 5,66; 6,97 та 6,13 відповідно за рахунок високого коефіцієнту оборотності.

Фільтрація асортименту на підставі коефіцієнта використання готової продукції підтверджує, що асортиментна політика ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» має бути спрямована на реалізацію пива, лікерів, бренді, віскі, горілки, джину, кальвадосу та напоїв, що призведе до скорочення залишків готової продукції та вивільнить оборотні кошти для продовження відтворювального процесу.

Оскільки вино, вермут та коньяк мають не досить високі показники використання готової продукції, є сенс частково відмовитись від їх реалізації та в цей період продумати методи повернення в повному обсязі цих товарів до асортименту підприємства.

Детальне формування заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства відображено в наступному пункті розділу.

3.3 Формування заходів управління асортиментом для підвищення ефективності діяльності підприємства

Задля досягнення максимальної результативності маркетингової діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» шляхом використання своїх сильних сторін з урахуванням реальних умов на ринку України необхідне застосування концепції ринкової сегментації.

Для аналізу можливої перспективної ніші (привабливого сегмента) для продукції ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» на українському ринку алкогольних виробів були вибрані такі види товарів та групи покупців, які були зібрані за даними анкетування покупців та особистого спілкування з продавцями магазинів:

- 1) бренді, віскі, горілка – пацієнти у віці від 45 років;
- 2) вино, вермут – вікова група від 28 до 50 років;
- 3) джин, кальвадос – вікова група 30-50 років;
- 4) коньяк – люди у віці 35-60 років;
- 5) лікер – вікова група від 20 і більше років;
- 6) напої – люди у віці від 25 до 50 років;
- 7) пиво – від 19 до 55 років;
- 8) ром, текіла, чача – від 30 до 60 років.

Кожний з вибраних сегментів був оцінений згідно методики С.М. Ілляшенка та М.Ю. Баскакової за критеріями місткості, тенденціями зростання або зменшення, прибутковістю роботи в сегменті, доступністю каналів збуту, достатністю ресурсів, ступенем сумісності сегмента з ринками основних конкурентів, шансами на успіх у конкуренції [17].

Як показала комплексна оцінка сегментів ринку, з урахуванням ступеня відповідності оцінним показникам кожного з сегментів та їх вагомих характеристик, цільовими на українському ринку алкогольних товарів для ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» доцільно вважати перший, п'ятий, шостий та сьомий сегменти, тобто бренді, віскі, горілка, лікер, напої та пиво (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Комплексна оцінка сегментів ринку

Критерій	Сегмент ринку							
	Бренді, віскі, горілка	Вино, вермут	Джин, кальвадос	Коньяк	Лікер	Напої	Пиво	Ром, текіла, чача
Місткість ринку	0,13	0,04	0,19	0	0,19	0,12	0,14	0,13
Тенденції зростання	0,06	0,03	0,03	0,01	0,03	0,06	0,05	0,06
Прибутковість роботи	0,18	0,04	0,14	0,09	0,19	0,20	0,19	0,18
Доступність каналів збуту	0,15	0,19	0,04	0,19	0,14	0,13	0,15	0,14
Достатність ресурсів	0,15	0,10	0,07	0,14	0,14	0,14	0,13	0,10
Ступінь сумісності	0,13	0	0,10	0,10	0,07	0,12	0,12	0,11
Шанси на успіх	0,06	0,02	0,10	0,02	0,05	0,07	0,08	0,06
Сумарна оцінка	0,86	0,42	0,67	0,55	0,81	0,84	0,86	0,78

В той же час, такі групи продукції як вино, вермут, джин, кальвадос та коньяк є стратегічно важливими для діяльності підприємства, оскільки дозволяють розширити ринкову частку і до того ж приносять прибуток. Отже, можна зробити висновок про необхідність позиціонування кожного з наведених сегментів, віддаючи при цьому перевагу найбільш перспективним з них, а саме першому, п'ятому, шостому та сьомому.

Також аналогічні анкети покупців відправлялись на клієнтів-оптовиків для визначення рівня якості обслуговування та взаємозв'язки із покупцями.

Задля активізації продажу, стимулювання покупців, підвищення іміджу торгової марки підприємства та її товарів необхідне ефективне просування на певній обраній території.

Комплекс просування ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» на ринку являє собою оптимальне поєднання його основних елементів: реклами, пропаганди, стимулювання збуту, особистого продажу і прямого маркетингу. Реалізацією даних задач займається маркетинговий відділ ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»,

головне завдання якого – залучити і зберегти покупців, лояльних до пропозицій виробника, і контролювати зусилля щодо товарної марки.

До основного засобу стимулювання збуту продукції ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» в Україні належить проведення майстер-класів із правильного вживанням напоїв, які проводять сомельє .

Організація ефективної співпраці ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» з посередниками вимагає від виробника визначитися, яку комунікаційну стратегію впливу на посередника варто обрати: прощтовхування, притягування або комбіновану комунікаційну стратегію.

Таким чином, на основі проведених досліджень, можна зробити висновок, що не зважаючи на досить впевнені позиції ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» на українському ринку, задля збільшення обсягу збуту та досягнення конкурентних переваг слід активізувати комунікаційну політику; відповідно слід застосувати комбіновану стратегію впливу, що передбачає надання права ексклюзивного збуту на території України, оптові знижки, надання рекламних матеріалів і зразків товарів, слід відпрацювати систему заходів щодо підвищення ефективності просування продукції та мерчендайзингу.

Сегментація фактичних і потенційних споживачів щодо визначення їх однорідних потреб і поведінки передбачає розподіл клієнтської бази підприємства на категорії (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 – Категорії клієнтської бази ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Сегмент / Клієнти	Критерії / Середньоквартальний обсяг реалізації
TOP	Вище 500 тис. грн.
SIMLE	Вище 100 тис. грн. до 500 тис. грн.
NORMAL	Вище 50 тис. грн. до 100 тис. грн.
SMALL	Вище 300 грн. до 50 тис. грн.

Як правило привабливість клієнтів для підприємства оцінюється обсягом і регулярністю закупівель. Для будь-якого підприємства клієнт, що купує «багато і часто», завжди буде «найкоштовніший».

Використання методології ABC-аналізу дозволяє оцінити саме ці параметри, а поєднання цих методів для дослідження клієнтської бази надає можливість виявити основні групи клієнтів і визначити ефективність співпраці з кожною з них. Використовуємо такі пропорції до групи А віднесемо тих клієнтів, які забезпечують 80 % вкладу за виручкою від реалізацією; до групи В віднесемо клієнтів, що забезпечують 15 % вкладу, а до групи С потрапляють ті клієнти, що надають лише 5 % доходу. Загальна кількість клієнтів ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» становить 150. Розподіл клієнтської бази за ABC-аналізом визначений в таблиця 3.11.

Таблиця 3.11 – Розподіл клієнтської бази ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» за ABC-аналізом

Група	Вклад до виручки від реалізації, %	Кількість клієнтів	Питома вага, %
А	80	86	57
В	15	54	36
С	5	10	7

Результати, що отримані в таблиці 3.11, демонструють доволі стандартні і несуперечливі висновки: за правилом В. Парето 80 % виручки від реалізації забезпечують 20 % споживачів [51].

На основі проведеного дослідження відобразимо в таблиці 3.12 які зміни у виручці від реалізації відбудуться за рахунок управління асортиментом на підставі формування клієнтської бази.

Графічне представлення проєктування виручки від реалізації товарів ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» зображено на рисунку 3.7.

В ході проведених розрахунків спостерігається, що товар групи А у виручці мав тенденцію до підвищення на 10 %. Товар групи В також підвищився, але всього лише на 5 %.

Товари групи С мали незначні коливання у виручці, деякі товари збільшувались, а деякі зменшувались. Бренді, віскі, горілка, джин, кальвадос та коньяк зменшились на 1 %, 2 % та 1 % відповідно. А товарні позиції вино,

вермут та лікер підвищилась на 5 % і становила в проєктному році 187,1% та 361,2 тис. грн. відповідно.

Таблиця 3.12 – Проєктування виручки від реалізації товарного асортименту ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Група	Товарний асортимент	Виручка від реалізації – база 2022 р., тис. грн.	Виручка від реалізації – проєкт, тис. грн.	Ефект, тис. грн.
A	Ром, текіла, чача	244675,1	256908,8	12233,8
B	Пиво	113971,7	125368,8	11397,2
C	Напої	13813,4	15194,7	1381,3
C	Бренді, віскі, горілка	1199,1	1187,2	-11,9
C	Вино, вермут	178,2	187,1	8,9
C	Джин, кальвадос	1054,1	1033,4	-20,7
C	Коньяк	2721,5	3599,9	878,4
C	Лікер	344,0	361,2	17,2
	Всього	377957,0	393092,8	15135,8

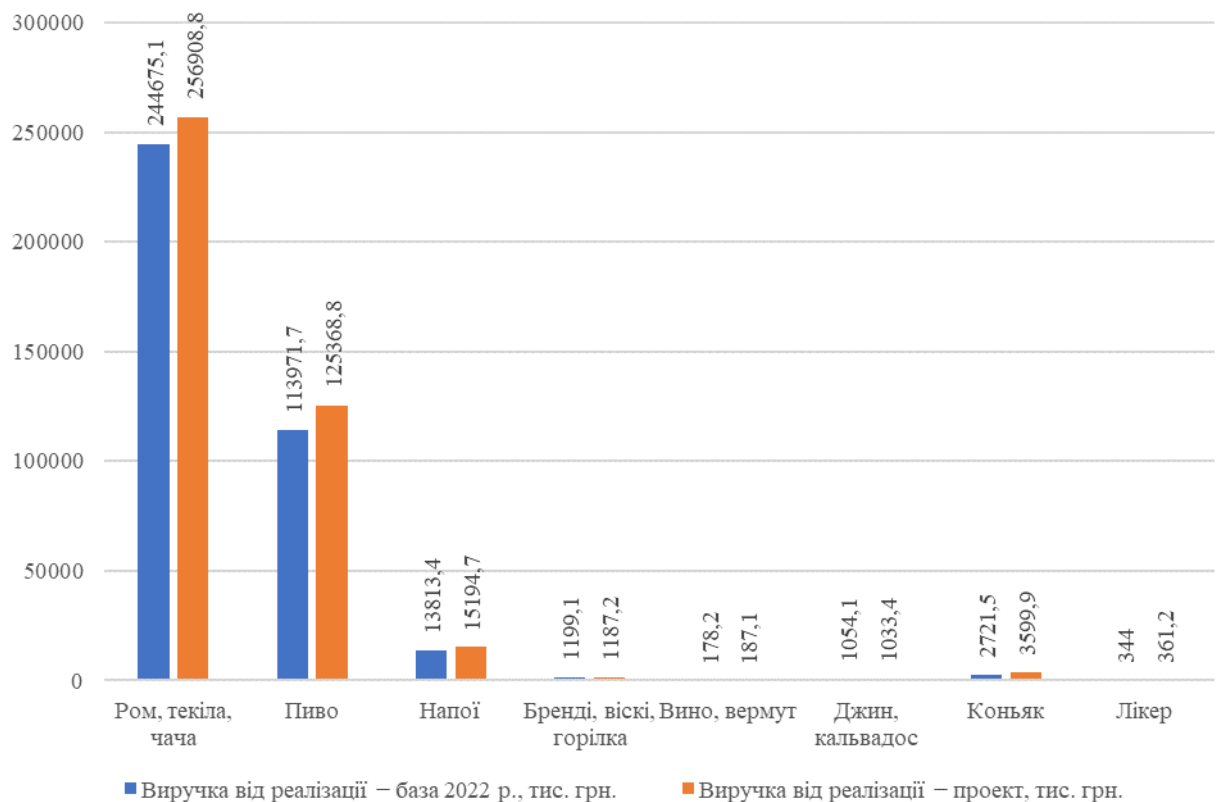


Рисунок 3.7 – Проєктування виручки від реалізації товарів ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО»

Отже, з розрахунків видно, що при управлінні товарним асортиментом на підставі формування клієнтської бази прогнозована виручка збільшується на 15135,8 тис. грн. та становить 393092,8 тис. грн.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо таке. В результаті проведеного дослідження АВС-аналізу було визначено що 64,74 % відвантаженого товару припадає на ром, текілу, чачу, які потрапили до групи А. Частка групи В, до якої потрапила одна позиція – пиво, становила 30,15 % від загального обсягу реалізації. Група С становить 5,11 % до загального обсягу реалізації. До цієї категорії входять наступні товарні позиції: бренді, віскі, горілка (0,32 %), вино, вермут (0,05 %), джин, кальвадос (0,28 %), коньяк (0,72 %), лікер (0,09 %) та напої (3,65 %).

З проведеного аналізу товарного асортименту за методом Дібба-Сімкіна спостерігається, що до групи А потрапили лікер та вино, вермут, тому слід прагнути до збільшення числа товарних позицій. До групи В1 потрапили джин, кальвадос та напої, тому потрібно виявити шляхи підвищення доходності цих товарів, так як за рахунок високих об'ємів навіть незначний ріст доходності може призвести до відчутного росту прибутковості підприємства в цілому. Для бренді, віскі, горілка, які потрапили до групи В2, потребують пошуку можливостей для збільшення продажу товару. Для коньяку, пива та рому, текіли, чачи, які входять до товарів групи С, необхідно розглянути можливість заміни низки товарів з цієї групи, а також оцінити ефективність виключення найменш прибуткових товарів.

За результатом проведеного дослідження за методологією АВС-аналізу та Дібба-Сімкіна спостерігається, що аналіз товарного асортименту відрізняється так, як використовувались різні показники для дослідження.

Для формування оптимального асортименту підприємства було використано коефіцієнт використання готової продукції. Фільтрація асортименту на підставі коефіцієнта використання готової продукції підтверджує, що асортиментна політика ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» має бути

спрямована на реалізацію пива, лікера, бренді, віскі, горілки, джина, кальвадоса та напоїв, що призведе до скорочення залишків готової продукції та вивільнить оборотні кошти для продовження відтворювального процесу.

Задля досягнення максимальної результативності маркетингової діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» шляхом використання своїх сильних сторін з урахуванням реальних умов на ринку України необхідне застосування концепції ринкової сегментації. Як показала комплексна оцінка сегментів ринку, з урахуванням ступеня відповідності оцінним показникам кожного з сегментів та їх вагомих характеристик, цільовими на українському ринку алкогольних товарів для ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» доцільно вважати перший, п'ятий, шостий та сьомий сегменти, тобто бренді, віскі, горілка, лікер, напої та пиво. Комплекс просування ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» на ринку являє собою оптимальне поєднання його основних елементів: реклами, пропаганди, стимулювання збуту, особистого продажу і прямого маркетингу.

В ході проведених розрахунків спостерігається, що товар групи А у виручці мав тенденцію до підвищення на 10 %. Товар групи В також підвищився, але всього лише на 5 %.

Товари групи С мали незначні коливання у виручці, деякі товари збільшувались, а деякі зменшувались. Бренді, віскі, горілка, джин, кальвадос та коньяк зменшились на 1 %, 2 % та 1 % відповідно. А товарні позиції вино, вермут та лікер підвищилась на 5 % і становила в проєктному році 187,1% та 361,2 тис. грн. відповідно.

Отже, з розрахунків видно, що при управлінні товарним асортиментом на підставі формування клієнтської бази прогнозована виручка збільшується на 15135,8 тис. грн. та становить 393092,8 тис. грн.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретично обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління асортиментом підприємства ТОВ «ГД ШЕВЧЕНКО». Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

Управління асортиментом – це досить складний і комплексний процес, який містить у собі: розробку плану для дослідження попиту, маркетингові дослідження, формування асортиментного портфеля підприємства, визначення асортиментної стратегії, а також контроль, який містить аналіз асортименту. Розглянувши основні принципи формування асортиментної політики, можемо стверджувати, що принцип стратегічної гнучкості є більш оптимальним у розрізі розвитку підприємства. Даний принцип дає можливість сконцентруватися на пріоритетних напрямках розвитку, гарантуючи сталість при незапланованих змінах на ринку.

Запропоновані напрями реалізації маркетингу в стратегії розвитку суб'єкта господарювання відображають сучасні тенденції у цифровій площині і враховують очікувані виклики та можливості для українських торговельних підприємств у 2024 р., що дозволяє формувати їм вектор власного розвитку. Торговельні підприємства, які успішно впроваджують цифровий маркетинг, отримують конкурентну перевагу через більш ефективну привабливість для клієнтів і оптимізацію процесів, також він дозволяє швидко адаптуватися до змін в ринкових умовах та реагувати на нові тренди, що робить стратегічне управління більш гнучким та ефективним. Сьогодні цифровий маркетинг став необхідною складовою стратегічного розвитку торговельного підприємства, дозволяючи йому зростати, розширюватися та ефективно конкурувати в он-лайн просторі.

Асортиментну політику слід розглядати як комплекс принципів та заходів, які орієнтовані на досягнення максимально можливих вигод від

формування асортименту виробничого обсягу продукції підприємства. Процеси спричинені війною у нашій країні суттєво змінили співвідношення попиту та пропозиції на ринках збуту та призвели до втрати актуальності складених підприємствами виробничих програм та асортиментної політики на яких вони базувалися. Досліджено, що на даний момент стану нашої економіки, базовий принцип максимізації прибутку для вітчизняних підприємств відступає на другорядну позицію в порівнянні із необхідністю стабільно функціонувати навіть на межі безбитковості та тим самим підтримувати вітчизняну економіку. Важливим принципом діяльності таких підприємств на сьогодні має бути чітке та суцільне контролювання межі безбитковості. Перспективи подальших досліджень лежать в площині вироблення рекомендацій стосовно підтримки таких виробників державою та місцевими органами влади.

Ринок алкогольних напоїв є одним із найбільш пріоритетних для держави не лише з точки зору наповнення бюджету, а й формування соціального та культурного розвитку нації. Проаналізовано законодавчу базу, яка регулює діяльність суб'єктів підприємництва на ринку алкогольних напоїв. Системність та ємність державного контролю і регулювання даної галузі потребує подальшої активної участі держави та основних її органів щодо підтримки вітчизняних виробників не лише у нормативно-правовому полі, а й за рахунок створення сприятливих умов для розвитку бізнесу та міжнародної співпраці. Проведений аналіз сучасного стану ринку алкогольних напоїв визначив, що попри всі складнощі та шалений вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, вітчизняні підприємства продовжують не лише працювати в межах країни, а й нарощувати виробництво та виходити на міжнародні ринки. Щодо кількості продавців зазначимо, що на ринку діє значна кількість виробників та продавців алкогольної продукції. Відповідно до основних показників діяльності вітчизняних підприємств, початок 2023 р. характеризується позитивною динамікою. Не зважаючи на те, що у першому півріччі 2022 р. діяла заборона

продажу алкогольних напоїв, та негативно впливали деякі труднощі, пов'язані з логістичними та певними урядовими обмеженнями.

Для успішного функціонування будь-якого підприємства є потреба також у визначенні основних тенденцій ринку, адже саме це формує стратегічні та оперативні цілі їх розвитку. Щодо найбільш популярних алкогольних напоїв серед українців (рисунок 2.2), до них належать вино та пиво – 36 та 29% відповідно. Серед інших видів також горілка (20%), коньяк (17%), домашні вина та настойки (14%), шампанське та ігристі вина (12%), віскі (7%), самогон (6%). Частка інших видів алкогольних напоїв, зокрема таких як сидр, ром, наливки чи настоянки, вермут, коктейлі, джин та лікери, складає 1–2%. Серед основних варто виділити такі: переорієнтація українського споживача на продукцію вітчизняного виробника, преміумізація споживання алкогольних напоїв та диджиталізація.

ТОВ «Торговий Дім ШЕВЧЕНКО» розташований за адресою м. Дніпро, вул. Краснопільська, 13/Ж (юридична адреса) та м. Дніпро, вул. Нижньодніпровська, 1/Ж (фактична адреса). ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» зареєстроване 03.06.2016 р. Організаційно-правова форма господарювання – товариство с обмеженою відповідальністю. Основними видами діяльності є роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах. ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» працює під торговою маркою Alcomag. Організаційна структура ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» є лінійно-функціональною, кожне з підрозділів якої орієнтоване на виконання певної функції.

Проведений SWOT-аналіз показав, що можливості ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» дозволяють здійснювати стратегію розширення асортименту. Завданням розширення асортименту є оптимізація номенклатури асортименту та оновлення продукції як в цілому, так і по окремих видах з урахуванням життєвого циклу товару. PEST-аналіз оцінки факторів впливу на діяльність ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» довів, що підприємству можна рекомендувати обрати таку стратегію розширення асортименту, як модифікація вже існуючої продукції шляхом вдосконалення її споживчих та

корисних властивостей.

ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» є потужним торгівельним підприємством, середньорічна вартість необоротних активів у 2022 р. становила 31982,2 тис. грн., що у 2,6 разу більше ніж у 2021 р. Обсяги реалізованої продукції у вартісному вираженні за 2021–2022 рр. збільшилися на 151981,3 тис. грн. або 67,26%. За аналізований період спостерігається, що підприємство має значні коливання в отриманні чистого прибутку, який збільшився на 3037, 2 тис. грн., або 16,62%. Також за аналізований період зросла вартість оборотних активів, яка підвищилася на 48827,5 тис. грн., або 48,60 % та у звітному році становила 149295 тис. грн. Власний капітал у 2022 р. збільшився на 94,60 % порівняно із 2021 р. і склав 50731,4 тис. грн. Середня кількість робітників у 2022 році становила 239 чол., що на 101 чол. більше ніж у 2021 р., або на 73,19%. Внаслідок того, що зросли обсяги реалізованої продукції, зросла кількість працівників, однак продуктивність праці одного працюючого зменшилася на -3,43 % і становить 1581,41 тис. грн./особу. Забезпеченість підприємства активами змінилася у 2022 р. у порівнянні із 2021 р. Так, озброєність праці основними засобами підвищилася на 106,45%. Середньорічна продуктивність праці зменшилася на -56,10 тис. грн./особу і в 2022 році сягала 1581,41 тис. грн./чол. Позитивним є збільшення коефіцієнта оборотності оборотних засобів на 0,28 обороту або на 12,55%; фондівдача зменшилася на -13,45 грн. / грн. або -53,22%/тис. грн. із зниженням рентабельності оборотних засобів на -3,01% у 2022 р. і сягала 12,40%. Тривалість обороту оборотних коштів зменшилася на 18 днів і склала 144 дні у 2022 р. При зменшенні фондівдачі, фондомісткість основних засобів має тенденцію до збільшення і становить у 2022 р. 0,08 грн./грн. і це означає, що в 1 грн. вартості товарної продукції міститься 0,08 грн. основних засобів.

Показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» показали, що коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на - 0,024, тобто сума грошових коштів, яка іде на покриття поточної заборгованості зменшилася на 2,4%. Коефіцієнт швидкої ліквідності також

погіршився на $-0,2$, тобто сума грошових коштів і дебіторської заборгованості також скоротилася. Коефіцієнт покриття має негативну динаміку і скоротився на $-0,099$. Усі ці показники ліквідності мають негативну динаміку до скорочення. В свою чергу, коефіцієнти платоспроможності мали більш-менш позитивну динаміку. За період 2021–2022 рр. відбулося погіршення майже всіх показників ефективності фінансово-господарської діяльності при зростанні величин чистого прибутку на 3037,2 тис. грн. Так, рентабельність продукції скоротилася на $-2,47\%$ при зростанні собівартості реалізованої продукції за аналізований період на 127680,3 тис. грн., а рентабельність продаж зменшилася на $-1,95\%$ при зростанні виручки від реалізації на 1981,3 тис. грн.

В результаті проведеного дослідження ABC-аналізу було визначено що $64,74\%$ відвантаженого товару припадає на ром, текілу, чачу, які потрапили до групи А. Частка групи В, до якої потрапила одна позиція – пиво, становила $30,15\%$ від загального обсягу реалізації. Група С становить $5,11\%$ до загального обсягу реалізації. До цієї категорії входять наступні товарні позиції: бренді, віскі, горілка ($0,32\%$), вино, вермут ($0,05\%$), джин, кальвадос ($0,28\%$), коньяк ($0,72\%$), лікер ($0,09\%$) та напої ($3,65\%$). З проведеного аналізу товарного асортименту за методом Дібба-Сімкіна спостерігається, що до групи А потрапили лікер та вино, вермут, тому слід прагнути до збільшення числа товарних позицій. До групи В1 потрапили джин, кальвадос та напої, тому потрібно виявити шляхи підвищення доходності цих товарів, так як за рахунок високих об'ємів навіть незначний ріст доходності може призвести до відчутного росту прибутковості підприємства в цілому. Для бренді, віскі, горілка, які потрапили до групи В2, потребують пошуку можливостей для збільшення продажу товару. Для коньяку, пива та рому, текіли, чачи, які входять до товарів групи С, необхідно розглянути можливість заміни низки товарів з цієї групи, а також оцінити ефективність виключення найменш прибуткових товарів.

За результатом проведеного дослідження за методологією ABC-аналізу

та Дібба-Сімкіна спостерігається, що аналіз товарного асортименту відрізняється так, як використовувались різні показники для дослідження.

Для формування оптимального асортименту підприємства було використано коефіцієнт використання готової продукції. Фільтрація асортименту на підставі коефіцієнта використання готової продукції підтверджує, що асортиментна політика ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» має бути спрямована на реалізацію пива, лікера, бренді, віскі, горілки, джина, кальвадоса та напоїв, що призведе до скорочення залишків готової продукції та вивільнить оборотні кошти для продовження відтворювального процесу.

Задля досягнення максимальної результативності маркетингової діяльності ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» шляхом використання своїх сильних сторін з урахуванням реальних умов на ринку України необхідне застосування концепції ринкової сегментації. Як показала комплексна оцінка сегментів ринку, з урахуванням ступеня відповідності оцінним показникам кожного з сегментів та їх вагомих характеристик, цільовими на українському ринку алкогольних товарів для ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» доцільно вважати перший, п'ятий, шостий та сьомий сегменти, тобто бренді, віскі, горілка, лікер, напої та пиво. Комплекс просування ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО» на ринку являє собою оптимальне поєднання його основних елементів: реклами, пропаганди, стимулювання збуту, особистого продажу і прямого маркетингу.

В ході проведених розрахунків спостерігається, що товар групи А у виручці мав тенденцію до підвищення на 10 %. Товар групи В також підвищився, але всього лише на 5 %. Товари групи С мали незначні коливання у виручці, деякі товари збільшувались, а деякі зменшувались. Бренді, віскі, горілка, джин, кальвадос та коньяк зменшилися на 1 %, 2 % та 1 % відповідно. А товарні позиції вино, вермут та лікер підвищилась на 5 % і становила в проєктному році 187,1% та 361,2 тис. грн. відповідно.

Отже, з розрахунків видно, що при управлінні товарним асортиментом на підставі формування клієнтської бази прогнозована виручка збільшиться на 15135,8 тис. грн. та становить 393092,8 тис. грн.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №12. С. 6–9.
2. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку : монографія. Київ : Політехніка, 2003. 384 с.
3. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 294–297.
4. Вдовічена О.Г., Дюгованець О.М., Чернова І.В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №2. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.81>.
5. Волошин О.Р., Галайко Н.В. Е40 Економетрія. Ч. 1: навч. посібник / Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 192 с.
6. Геліч Я.В. Стан ринку алкогольних напоїв типу брендів в Україні. *Збірник наукових праць ІХ Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих»*, 23 квітня 2020 року. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. 94. С. 56–62.
7. Головчук Ю.О., Мельник Ю.В., Козуб М.В. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 337–341. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-51>.
8. Гринчуцький В.І., Сабецька Т.І. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект: монографія. Тернопіль, 2014. 225 с.
9. Деділова Т.В., Класиля Д.О., Сідельнікова В.К. Цифровий

маркетинг: ключові аспекти стратегічного зростання торговельних підприємств. *Наукові перспективи*. 2023. №11(41). С. 485–494.

10. Деділова Т.В., Сідельникова В.К. Актуальні напрямки маркетингу в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. №30. С. 126-134. DOI:<http://dx.doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.126>.

11. Демків І.О. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. *Економічний аналіз*, 2010. № 5. С. 80–83.

12. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>

14. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібної торгівлі. *Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки»*. 2017. № 7 (12). С. 3.1–3.14.

15. Зайченко К.С., Болховська А.П. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 101–109.

16. Іванів Р.Г., Галян Д.В., Грещак М.Ю., Петрик С.В., Петрик А.В. Позиціонування підприємства на ринку вина в сучасних умовах. *АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ*. 2023. Вип. 16. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7777257>

17. Ілляшенко С.М., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: навч. посіб. За ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 192 с.

18. Касич А.О., Марченко К.О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. 2018. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6387>

19. Кириченко С.О., Половинка К.І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90–94.

DOI: [10.32702/2306-6792.2021.1-2.90](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.1-2.90)

20. Клемент Дж. Електронна комерція у всьому світі – статистика та факти. URL:<https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>.

21. Комерційна діяльність : підруч. за ред. проф. В. В. Апопія; вид. 2-ге, перероб. і доп. К.: Знання, 2008. 558 с.

22. Крамарчук С.П, Крисько Ж.Л. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2022. №2 (02). С. 191–195. <https://doi.org/10.32782/dees.2-32>

23. Ліпсман Е. Глобальна електронна комерція 2019. URL:<https://www.emarketer.com/content/globalecommerce-2019>

24. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів: під ред. проф. Н.М. Ушакової. К.: Хрещатик, 1999. С. 140–168.

25. Мельник І.М., Хом'як Ю.М. Мерчандайзинг: навч. посіб. К.: Знання, 2009. 309 с.

26. Неміш Ю.В. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48>.

27. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 149–153.

28. Олійник О.В., Ксендзук В.В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4 (102). С. 50–60. doi: 10.26642/ema-2022-4(102)-50-60.

29. Офіційний сайт ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО». URL: <https://alcomag.ua/ua/company/#>

30. Повна С., Олифіренко Ю. Електронна комерція та цифровий маркетинг у розвитку національних підприємств. *Проблеми і перспективи*

економіки та управління. 2022. №2(30). С. 64–73. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-64-73](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-64-73).

31. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755 -VI. *Верховна Рада України*: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

32. Потенціал податків на підсолоджені цукром напої в Україні: оцінка наслідків запровадження акцизного податку на підсолоджені цукром напої на ціну, обсяг споживання та доходи від податків. Копенгаген : Європейське регіональне бюро ВООЗ, 2021: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/346227/WHO-EURO-2021-3431-43190-60492-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

33. Про виноград та виноградне вино : Закон України від 16.06.2005 № 2662-IV. *Верховна Рада України*: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2662-15#Text>.

34. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального : Закон України від 11.07.1996 № 481/95-ВР. *Верховна Рада України* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

35. Про затвердження Правил виробництва коньяків України : Наказ від 27.12.2018 № z0875-18. Міністерство аграрної політики: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0875-18/ed20210305#Text>.

36. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII. *Верховна Рада України*: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text>.

37. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 13.09.2001 № 771/97-ВР. *Верховна Рада України*: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

38. Прядко О.М., Попова Л.О., Синицина Г.А. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної

політики: монографія; Харківський державний ун-т харч. та торгівлі. Х., 2014. С. 5–16.

39. Ринок алкогольної продукції. Рейтинг. 2019: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/>.

40. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за товарними групами (2017–2021) : статистична інформація. Державний комітет статистики України: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/tsrtp/tsrtp2017_u.htm.

41. Рябов І.Б., Шевкопляс І.М. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.93>.

42. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

43. Солнцев С.О., Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Тенденції розвитку цифрового маркетингу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2020. №6(11), С. 131–141. DOI:<https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.13>.

44. Сорочинський Ю. Споживання міцного алкоголю в Україні: динаміка з початку війни та стан справ сьогодні: <https://blog.liga.net/user/yusorochynskyi/article/49540>.

45. Споживання алкоголю в Україні: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/potreblenie_alkogolya_v_ukraine.html.

46. Стратегії, моделі та технології управління економічними системами. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (8–9 жовтня 2020 р., м. Хмельницький)*. Хмельницький: ХНУ, 2020. 404 с.

47. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708> (

48. Фінансова звітність ТОВ «ТД ШЕВЧЕНКО». URL: https://clarity-project.info/edr/40535389/finances?current_year=2022

49. Харченко Ю.А, Марченко В.О. Удосконалення системи управління надійністю виробничої програми підприємства. *Економічний простір*. 2021. №175. С. 87–93.

50. Частка продажу підприємствами роздрібною торгівлі товарів, що вироблені на території України (2017–2021) : статистична інформація. Державний комітет статистики України : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/chprt/chprt2017_u.htm.

51. Чукурна О.П. Особливості використання АВС-аналізу на підприємствах роздрібною торгівлі України. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр.* 2010. Вип. 40. С. 200–207.

52. Шарипов О. Сила бренду «Україна». Nemiroff, Global Spirits та Shabo наростили експорт на 20–50%, хоча алкогольний ринок країни впав. У чому секрет. *Журнал Forbes Ukraine*: <https://forbes.ua/company/vid-avstralii-dossha-nemiroff-bayadera-i-shabo-narostiliekспорт-pid-chas-viyni-prote-bagato-zarobiti-im-ne-vdaetsya-22022023-11852>.

53. Шпак Н.О., Грабович І.В., Срока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. №1 (9). С. 143–156.

54. Ansoff I.H. *Strategic Management*. London : Palgrave Macmillan. 2007. 233 p.

55. Assael H. *Marketing: Principles & Strategy* (The Dryden Press series in marketing). Dryden Press. . 1990. 739 p.

56. Dichtl E., Horschgen H., Nieschlag R. *Marketing*. Duncker & Humblot GmbH. 2002. 1375 p.

57. Focus. Яке вино п'ють українці. Чому європейські вина витісняють український продукт. URL: <https://focus.ua/uk/economics/480068-kakoe-vino-ryut-ukraincy-pochemuevropskie-vina-vytesnyayut-ukrainskij-produkt>

58. Hrytsai S. The place of virtual assets in the structure of digital financial technology. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*

1.3 (2022): 34-48. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.3>

59. Ievdokymov V.V., Shymanska K.V. Refugee and asylum seeker policies: the experience of the EU Eastern Partnership countries. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 99– 105. doi: 10.26642/ema-2019-3(89)-99-105.

60. Key Trends Driving the Global Beverage Alcohol Industry in 2022 / The International Wine and Spirits Research: <https://www.theiwsr.com/key-trends-driving-the-global-beveragealcohol-industry-in-2022/>.

61. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. Somerset: Wiley, 2016. 208 p.

62. Kotler Ph. Marketing Management. Front Cover. Pearson Education Canada, 2001. Business & Economics. 718 p.

63. Pro-consulting. Аналіз ринку вина в Україні. 2022 РІК URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-vina-v-ukraine-2022-god>

64. Ratinggroup. Споживання алкоголю В Україні. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/potreblenie_alkogolya_v_ukraine.html

65. Suspilne. Майже 9 літрів алкоголю на рік споживають українці. Це найнижчі показники в Європі. URL: <https://suspilne.media/201552-majze-9-litriv-alkogolu-na-rikspozivaut-ukrainci-ce-najnizci-pokazniki-v-evropi/>

66. The Product Portfolio. URL: <https://www.bcg.com/documents/file13255.pdf>.