

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**«КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»**

(на матеріалах ТОВ «Продторг», м. Хмельницький)

Ступінь вищої освіти бакалавр

Студентки 5 курсу 504 групи
заочної форми навчання
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»

Петрюк
Ольги Василівни

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Шимко
Алла Василівна

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина Андріївна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність, роль і значення категорійного менеджменту на підприємстві...	5
1.2. Методологічні основи впровадження категорійного менеджменту на підприємстві роздрібної торгівлі	10
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ У ТОВ «ПРОДТОРГ»	16
2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Продторг».....	16
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Продторг».....	19
2.3. Аналіз діючої системи управління товарним асортиментом ТОВ «Продторг».....	29
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ПРОДТОРГ»	36
3.1. Впровадження категорійного менеджменту у ТОВ «Продторг».....	36
3.2. Розробка заходів з підвищення ефективності категорійного менеджменту на ТОВ «Продторг».....	40
 ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

У конкурентному середовищі підприємства роздрібно́ї торгівлі не можуть обмежуватися лише традиційним управлінням асортиментом – необхідно формувати товарну пропозицію так, щоб вона відповідала очікуванням споживачів і водночас забезпечувала прибутковість.

Категорійний менеджмент передбачає розподіл асортименту на окремі категорії, які розглядаються як самостійні бізнес-одиниці. Кожна категорія має свою стратегію розвитку, яка враховує попит, рентабельність, конкурентне середовище та співпрацю з постачальниками.

Актуальність теми обумовлена тим, що впровадження категорійного менеджменту дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі, сприяє задоволенню потреб споживачів, збільшенню продажів і зміцненню ринкових позицій підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних основ, методів та практичних аспектів категорійного менеджменту на підприємствах роздрібно́ї торгівлі, розробка рекомендацій щодо його ефективного впровадження та підвищення ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси управління товарними категоріями на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти категорійного менеджменту на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Досягнення визначеної мети передбачає вирішення у кваліфікаційній роботі таких завдань:

- розглянути сутність, роль і значення категорійного менеджменту на підприємстві роздрібно́ї торгівлі;
- висвітлити методологічні підходи до впровадження категорійного менеджменту на підприємствах;
- провести аналіз прибутку підприємства та показників рентабельності;
- дослідити проблеми управління асортиментом на ТОВ «Продторг»;

- визначити етапи впровадження категорійного менеджменту на ТОВ «Продторг»;
- розробити підходи до оцінки ефективності категорійного менеджменту на підприємстві роздрібно́ї торгівлі.

Дослідження управлінської діяльності, фінансово-господарських показників та процесів управління категоріями здійснювалося на базі підприємства роздрібно́ї торгівлі ТОВ «Продторг». Підприємство здійснює торговельну діяльність з 1995 року в м. Хмельницький. Товариство з обмеженою відповідальністю є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку, товарний знак, штампи, бланки документів та інші реквізити.

У роботі були використані матеріали фінансової звітності ТОВ «Продторг» за 2022-2023 роки. Також при написанні роботи були використані різні методи аналізу, серед яких аналіз, синтез, групування, метод індукції, метод дедукції тощо.

Структура даної кваліфікаційної роботи включає в себе вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.2. Сутність, роль і значення категорійного менеджменту на підприємстві

Зростання ринку роздрібно́ї торгівлі, що підсилює конкуренцію, змушує підприємства роздрібно́ї торгівлі впроваджувати нові технології управління. Ці технології мають бути спрямовані на підвищення економічної ефективності кожної товарної одиниці та, відповідно, зростання прибутку магазину. Однією з ключових технологій є категорійний менеджмент – сучасний підхід до управління асортиментом підприємств роздрібно́ї торгівлі. Він набув великої популярності серед ритейлерів у всьому світі, оскільки значно покращує прибутковість бізнесу. Крім того, цю управлінську технологію активно застосовують виробничі компанії, які реалізують свою продукцію через роздрібні мережі. У такій моделі постачальник виступає партнером, разом із яким здійснюється управління товарними категоріями та брендами, плануються заходи для стимулювання продажів, оптимізуються закупівлі, логістика, а також оновлюється та ротується асортимент.

На ринку товарів повсякденного попиту категорійний менеджмент з'явився в момент кризи управління товарними запасами в США в 1985 р., проте популярності почав набувати лише з 2000-х років [47].

Появу категорійного менеджменту пов'язують з компанією Procter & Gamble. Саме Procter & Gamble на початку 1990-х рр. розробила програму Efficient Consumer Response, яка стала відправною точкою для розвитку нового підходу. Efficient Consumer Response (ECR) – управлінський підхід, який базується на вивченні споживчого попиту і організації поставок і продажів товарів у магазинах відповідно до цього попиту.

Підхід ECR вже з самого початку свого застосування дозволив досягати великих обсягів продажів і прибутку, оскільки роздрібна мережа і виробник спільно аналізували продажі і асортиментне наповнення товарної категорії. Внесені коригування принесли компанії Procter & Gamble фантастичні

результати: зростання обороту в категорії склав 13-15%; збільшився прибуток, скоротилися оборотність товарів категорії і норми товарного запасу.

Такий успішний досвід швидко перейняли інші організації, і на сьогоднішній день, близько 95 % мереж роздрібної торгівлі світу впроваджує або планує впроваджувати категорійне управління [36].

В Україні категорійне управління почало поширюватися дещо пізніше, приблизно з 2015 р. В Україні поки що не всі підприємства готові витратити свої час, зусилля та кошти на розвиток категорійного менеджменту, що є проблемою для компаній на вітчизняному ринку. Для оцінки успішності його впровадження в роздрібній торгівлі України можна звернутися до результатів дослідження, проведеного фахівцями Медіа Групи TradeMaster Group [35]. Дані опитування свідчать, що понад половина ритейлерів уже впровадили або перебувають у процесі впровадження категорійного менеджменту, а ще 34% планують зробити це найближчим часом. Це підтверджує, що процес змін в Україні вже активно розпочався.

Питанням категорійного менеджменту присвячено наукові праці таких вітчизняних та іноземних теоретиків і практиків: С. В. Балакірєв, Ю. В. Білявська, К. А. Бузукова, А. Веллховфф, Т. Н. Голиков, В. А. Гросул, М. Дурбан, Н. Б. Ільченко, Р. Званка, В. М. Кисельов, О. В. Крещенко, Д. Леманн, І. С. Марченко, Ж. Е. Масон, О. М. Миргородська, Дж. О'Брайєн, В. В. Снегірєва, О. Ю. Стребкова та ін.

Розглянемо визначення категорійного менеджменту. Категорійний менеджмент становить процес управління торговим асортиментом магазину з метою його розвитку відповідно до величини і структури споживчого попиту і за умови ефективного використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів [27], визначено бізнес-тренером, консультантом компанії BCG Academy В.В. Снегірєвою. В. М. Кисельов, визначає під категорійним менеджментом діяльність щодо управління асортиментом товарів всередині організації, яка призначена для упорядкування та оптимізації всіх операцій, які належать до певної товарної категорії [21].

У деяких наукових працях категорійний менеджмент називають управлінням категоріями, як практику групування подібних товарів в одну категорію або бізнес-одиницю з подальшим зосередженням закупівель, продажів мерчандайзингу та інших заходів роздрібної торгівлі на категорії [18]. Ю. В. Білявська та О. М. Миргородська, визначають категорійний менеджмент як маркетингову технологію управління товарним асортиментом, в основі якої лежить орієнтація на задоволення потреб споживача [9, с. 83]. С. В. Балакірєва трактує категорійний менеджмент як систему управління асортиментом, в основі якої лежить виділення в структурі асортименту товарних категорій з подальшим управлінням ними як самостійними бізнес-одиницями з метою підвищенні ефективності бізнес-комунікацій між виробником і наступними ланками для найбільш повного задоволення запитів цільової аудиторії [27]. О. В. Крещенко інтерпретує категорійний менеджмент як новітню стратегію переходу до співпраці між виробником і ритейлером, яка є вигідною для них [23, с. 41]. Н. К. Мойсєєва, Т. Н. Голиков, Ю. С. Долгачева розглядають категорійне як процес управління підприємством, де кожна категорія товарного асортименту розглядається як відокремлена бізнес-одиниця [8]. А. Веллховфф, Ж. Е. Масон розуміють під категорійним управлінням процес, де одиницею управління є товарна категорія, а не бренд [14].

Отже, можна сказати, що категорійний менеджмент – це система управління торговим асортиментом, заснована на виділенні окремих товарних категорій. Його мета – підвищення бізнес-ефективності підприємства, налагодження вигідної співпраці між усіма учасниками товаропостачання, зміцнення споживчої лояльності та максимальне задоволення потреб клієнтів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Учасники системи категорійного менеджменту

Джерело: складено автором самостійно.

У роздрібній торгівлі є три зацікавлені сторони – виробник, ритейлер, споживач, кожна з яких має свої інтереси (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Цілі та стратегії учасників ринку роздрібної торгівлі

	Виробник	Підприємство роздрібної торгівлі	Споживач
Цілі	Оптимізація представленості товарів у місцях продажу для максимізації видимості та привабливості для споживачів.	Збільшення обсягу продажів та прибутку шляхом ефективного управління категоріями товарів.	Придбання якісних товарів за найвигіднішими цінами.
Стратегії	Участь у маркетингових програмах та акціях, встановлення конкурентоспроможних	Оптимізація асортименту, управління запасами,	Пошук оптимального співвідношення ціни та якості,

	цін, забезпечення оптимального рівня запасів.	максимізація оборотності товарів на полицях, використання маркетингових ресурсів постачальників.	отримання задоволення від процесу покупки, очікування швидкого та зручного обслуговування.
--	---	--	--

Джерело: складено автором самостійно

У системі категорійного менеджменту головним орієнтиром виступає споживач. Його потреби, запити та уподобання, сформовані конкретним незадоволеним попитом, визначають підхід до управління асортиментом і правила формування товарних категорій. Крім того, саме споживач впливає на розвиток і зростання окремих категорій товарів.

Важливо зазначити, що сприйняття «ідеального магазину» споживачами змінюється з часом. Якщо раніше основним критерієм вибору була низька ціна, то сьогодні пріоритети змістилися: покупці цінують не лише вигідну вартість, зручне розташування та широкий асортимент, а й додатковий сервіс – можливість безготівкової оплати, швидке обслуговування на касах тощо. Зі зростанням доходів українців частка витрат на товари першої необхідності зменшується, натомість посилюється інтерес до емоційних покупок і отримання яскравих вражень [27].

Важливу роль рушійної сили товарної категорії в ланцюгу створення цінності відіграє підприємство торгівлі. Воно виступає посередником між лідером і ключовим орієнтиром категорії. Саме завдяки його діяльності товарна категорія перетворюється на ефективний інструмент для залучення споживачів, що водночас сприяє реалізації інтересів виробників і постачальників. Підприємства роздрібної торгівлі впливають на категорію через цінову політику, формування асортименту, управління торговельним простором, розміщення та презентацію товарів, а також їх просування та наближення до споживача.

Компанії, які перейшли на систему категорійного менеджменту, відзначають ряд позитивних змін (рис. 1.2) [35]. Лише 6% респондентів заявили, що після впровадження цієї системи їхні підприємства не зазнали суттєвих покращень.

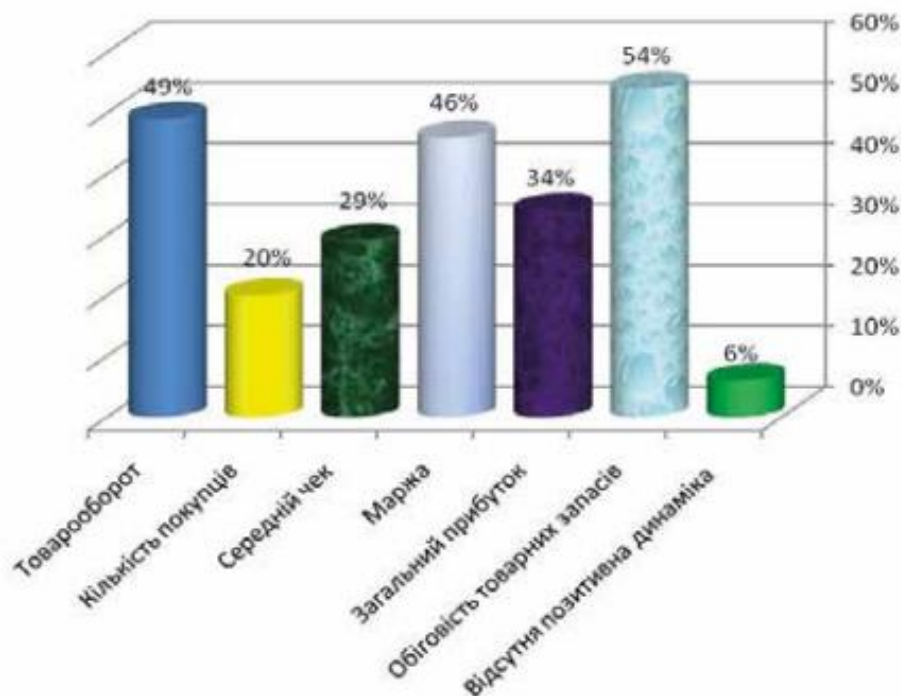


Рис. 1.2. Результати після впровадження категорійного менеджменту
Джерело: складено за [35]

1.2. Методологічні основи впровадження категорійного менеджменту на підприємстві роздрібно́ї торгівлі

Проаналізувавши праці науковців [10,16, 23, 27, 32] розглянемо основні відмінності між категорійним менеджментом та традиційним підходом до управління асортиментом.

1. Концептуальна відмінність

Категорійний менеджмент базується на стратегічному принципі: підвищення прибутковості роздрібного бізнесу можливе лише за рахунок максимального задоволення потреб споживачів. Вивчення попиту та вподобань клієнтів є ключовим етапом у формуванні асортименту.

Натомість традиційний підхід орієнтується не на покупця, а на сам товар: підприємство продає те, що має в наявності. Успіх залежить від випадковості –

якщо товар відповідає потребам покупця, продажі зростають, якщо ні – підприємство зазнає збитків. Це принципово відрізняє сучасний маркетинг від традиційного: спочатку досліджується попит на товар (його характеристики та прийнятна ціна), а потім він виробляється, тоді як раніше товар виготовлявся, а вже потім шукали покупців.

2. Технологічна відмінність

Категорійний менеджмент передбачає управління не всім асортиментом загалом, а окремими товарними категоріями, кожна з яких розглядається як окрема бізнес-одиниця. Категорії формуються з товарів, які, з точки зору покупця, мають схожі характеристики або використовуються для однієї мети.

Застосовується детальна система аналізу категорій, їхніх компонентів, рівня продажів та ефективності управління. Розподіл торгових площ для викладки товарів здійснюється на основі показників економічної ефективності кожної категорії.

3. Організаційна відмінність

Традиційно управління асортиментом розподіляється між різними відділами: закупівельний займається постачальниками та договорами, відділ продажу – викладкою товарів і поповненням запасів, маркетинг – дослідженнями та рекламними кампаніями, а планово-економічний відділ встановлює ціни. Проте часто між цими підрозділами виникають суперечності через розбіжності в цілях, що може ускладнювати досягнення загальних бізнес-завдань.

Категорійний менеджмент у вузькому розумінні розглядає кожну товарну категорію як окрему сферу відповідальності, централізуючи всі процеси від формування асортименту до реалізації продукції. Такий підхід мінімізує конфлікти та неузгодженості між структурними підрозділами. На відміну від класичної товарознавчої концепції, яка фокусується на характеристиках і якості товару, категорійний менеджмент орієнтується насамперед на споживача та його потреби.

Категорійний менеджмент змінює організаційну структуру підприємства, оскільки передбачає введення нової посади – категорійного менеджера. Він

відповідає за весь процес управління категорією: від співпраці з постачальниками і формування замовлень до контролю продажів. Це змінює систему розподілу обов'язків у компанії та підхід до управління комерційною діяльністю.

4. Відмінність у системі обліку

У межах категорійного менеджменту кожна товарна категорія має власний план обороту та прибутковості, а витрати розподіляються за категоріями. Це дає змогу визначати ефективність кожної товарної групи та відповідно керувати прибутковістю компанії.

Базовими принципами категорійного менеджменту є:

1. Гнучкість процесів управління

2. Взаємодія з різними ланками управління в торговельній мережі: менеджерами з продажу; менеджерами із закупівель; постачальниками; виробниками тощо.

3. Поліпшення комунікації з покупцем [19].

Механізм впровадження категорійного менеджменту на підприємстві є доволі чітким та зрозумілим. Основне призначення цього механізму полягає в створенні оптимального товарного асортименту із виокремленими підгрупами та виборі оптимальних стратегій для категорій. Тобто, необхідно вибрати специфіку, здійснити структурування асортименту, обрати стратегію для товарних категорій, зокрема, цінову, сформувавши програму просування, проводити аналіз ефективності, оцінку товарних категорій та коригування їх при потребі.

Браян Ф. Харріс у 1997 році запропонував восьмикрокову модель категорійного менеджменту. Цей структурований і формальний план категорій із зазначеними кроками часто називають моделлю Брайана Харріса. [13] (рис. 1.3)

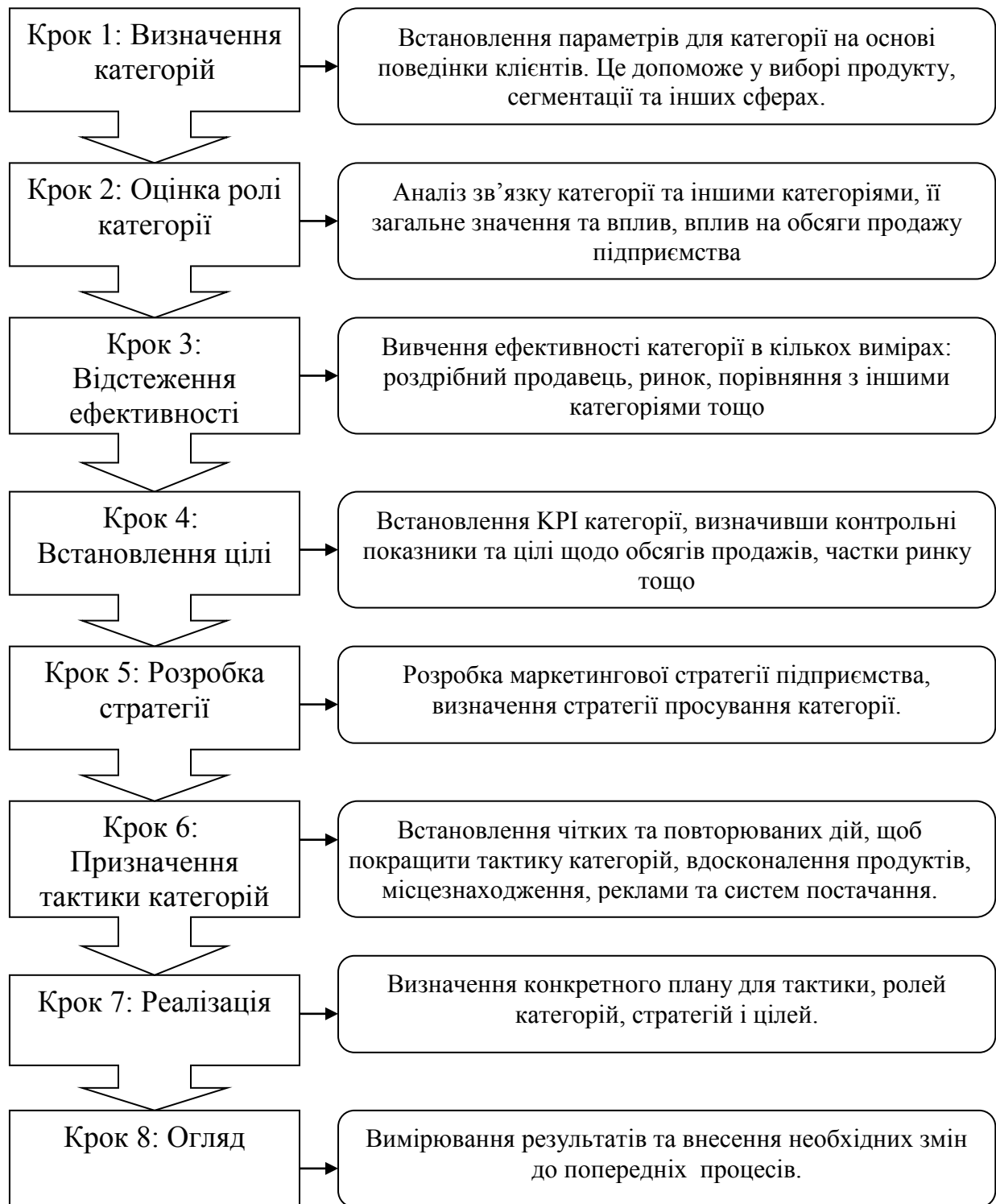


Рис. 1.3. Восьмикрокова модель управління категоріями

Джерело: Розроблено автором на основі [13]

Впровадження категорійного менеджменту в українських підприємствах роздрібної торгівлі супроводжується низкою труднощів, серед яких основними є:

1. Недостатнє розуміння концепції – багато підприємств не до кінця усвідомлюють принципи та переваги категорійного менеджменту, що ускладнює його ефективне застосування.
2. Опір змінам з боку персоналу – впровадження нової системи потребує перегляду усталених бізнес-процесів, що викликає спротив серед співробітників через страх змін або небажання виходити із зони комфорту.
3. Дефіцит кваліфікованих спеціалістів – нестача досвідчених категорійних менеджерів ускладнює ефективне впровадження системи та її подальший розвиток.
4. Відсутність єдиної інформаційної бази – якісне управління товарними категоріями потребує глибокого аналізу даних про продажі, споживчі уподобання та ефективність постачальників, що часто ускладнюється відсутністю сучасних ІТ-рішень.
5. Складність координації між підрозділами – необхідність узгодження дій між відділами закупівель, маркетингу, продажу та фінансів може призводити до внутрішніх конфліктів і неефективної взаємодії.
6. Фінансові витрати на впровадження – перехід на категорійний менеджмент вимагає додаткових інвестицій у навчання персоналу, оновлення програмного забезпечення та вдосконалення бізнес-процесів.
7. Недостатня підтримка керівництва – без стратегічного бачення та активної участі топ менеджменту категорійний менеджмент ризикує залишитися формальністю без реального впливу на ефективність бізнесу.

Отже, можна зробити висновок, що категорійний менеджмент є ефективним інструментом для підвищення ефективності роздрібної торгівлі та задоволення потреб споживачів. Він передбачає комплексний та системний підхід до управління категоріями товарів, що базується на глибокому розумінні споживчих потреб та орієнтовано на досягнення довгострокових цілей.

Головною перешкодою до впровадження категорійного менеджменту в Україні є дефіцит кваліфікованих кадрів, обізнаних на категорійному менеджменті, та складнощі інтегрувати концепцію категорійного менеджменту

у відпрацьовані бізнес-процеси підприємства, а також нерозуміння багатьма співробітниками механізму нової системи управління. Крім того, деяким працівникам, які звикли працювати у стабільних умовах, важко прийняти новації, через що вони схильні чинити певний супротив. Доцільно також згадати низьку ефективність використовуваних на підприємствах аналітичних інформаційних систем, які не пристосовані до щоденного аудиту продаж та маржинальності в рамках товарної категорії, оцінки динаміки категорії на ринку, її частки та пенетрації, частоти купівлі в категорії, роботи з середнім чеком, сегментування ринку та вибудовування дерева купівельних рішень тощо.

Успішний досвід підприємств, які вже впровадили категорійний менеджмент, свідчить про його значний потенціал у підвищенні конкурентоспроможності та ефективності роздрібної торгівлі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ У ТОВ «ПРОДТОРГ»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Продторг»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Продторг» було створене в лютому 1997 року. Підприємство є юридичною особою, яка здійснює свою діяльність відповідно до діючого законодавства України, засновницького договору і Статуту. В особі керівника виступає голова товариства Мосюк Л.І. Магазин розташований в м.Хмельницький, пров.Петлюри Симона, будинок, 15. Підприємство займається оптово-роздрібною торгівлею продовольчими та супутніми товарами. Статутний капітал складає 232 749 грн.

Відповідно до статуту підприємства основними видами діяльності ТОВ «Продторг» є:

- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- будівництво житлових і нежитлових будівель.

Забезпечення ефективного функціонування підприємств потребує економічно грамотного управління їхньою діяльністю, яке багато в чому визначається умінням її аналізувати. За допомогою аналізу вивчають тенденції розвитку, глибоко і системно досліджують фактори зміни результатів діяльності, обґрунтовують плани та управлінські рішення, здійснюють контроль за їх виконанням, виявляють резерви підвищення ефективності, оцінюють результати діяльності підприємства, формують економічну стратегію його розвитку.

Організаційна структура управління підприємства ТОВ «Продторг» є лінійно-функціональна. Оперативне керівництво діяльністю підприємства виконує генеральний директор, йому підпорядковуються: заступник директора

з комерційній діяльності, заступник директора з обслуговування, фінансовий директор, головний бухгалтер, юридичний відділ, відділ кадрів та аналітичний відділ.

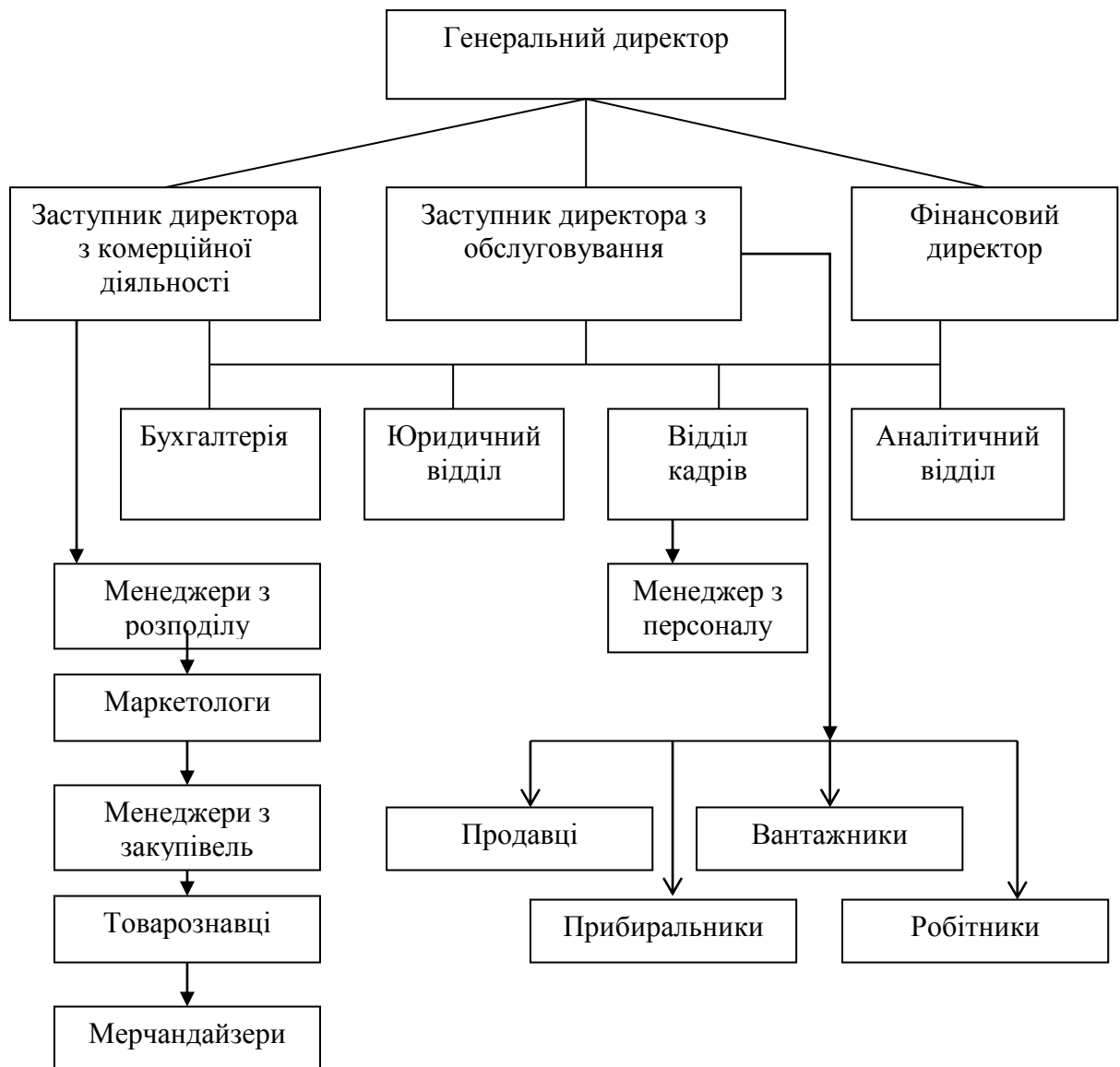


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Продторг»

Джерело: складено автором

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер. Це означає, що управління базується на чіткому розподілі обов'язків та відповідальності за різними напрямками діяльності, а рішення приймаються керівництвом на різних рівнях. Ця схема управління передбачає чітке підпорядкування керівнику вищого рівня керівникам нижчого рівня (директор - начальник відділу - керівник підрозділу). Функціональні відділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні спеціалізованих завдань, надаючи їм

професійну підтримку та рекомендації. Пріоритетом лінійного керівництва є уникнення суперечностей у вказівках – працівники в першу чергу виконують розпорядження своїх безпосередніх керівників. Обмежені повноваження функціональних керівників: вони мають право лише на надання рекомендацій та частково на виконання окремих функцій, але не можуть безпосередньо керувати працівниками інших відділів. Загалом, лінійно-функціональна структура забезпечує баланс між централізованим управлінням та спеціалізацією окремих підрозділів, що сприяє ефективній роботі підприємства.

Основною перевагою структури управління ТОВ «Продторг» є:

- швидке виконання розпоряджень та вказівок керівників;
- раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Середньооблікова кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості ТОВ «Продторг» в 2023 році налічує 74 особи. У зв'язку з військовим станом скоротився штат працівників. Так у порівнянні з 2020 роком середньооблікова кількість працівників зменшилася на 25 осіб. На підприємстві працює 9 менеджерів, кожен з яких займається закупівлею та просуванням декількох видів продукції.

Місією ТОВ «Продторг» є забезпечити населення м. Хмельницького та області якісними продуктами харчування. Впровадження новітніх технологій обслуговування з турботою про добробут людей та суспільне благо. Головна мета роботи стабільне отримання прибутку для власників, створення робочих місць для місцевих жителів та надання якісного торговельного обслуговування населенню (рис. 2.2).

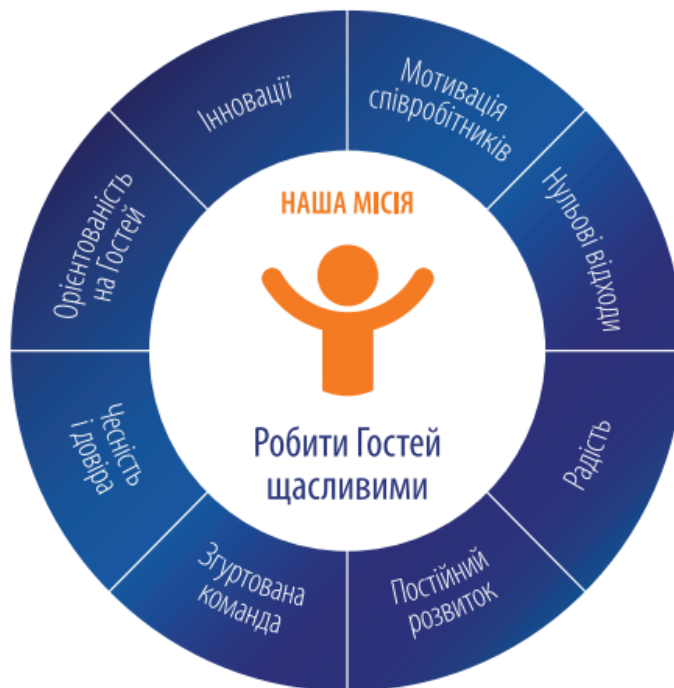


Рис. 2.2. Місія ТОВ «Продторг»

2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Продторг»

Аналіз фінансового стану розпочинається з оцінки активів і пасивів балансу, тобто з дослідження наявного майна підприємства, його складу, структури та змін у часі. Як відомо, актив балансу відображає загальну вартість і розподіл ресурсів підприємства, тоді як пасив показує джерела їх фінансування [34].

Розглянемо структуру та динаміку майна ТОВ «Продторг» і джерел його утворення за 2023 рік (табл. 2.1) (Додаток А). Аналіз структури балансу ТОВ «Продторг», зокрема його активів і джерел формування, свідчить про зростання як активу, так і пасиву балансу на 746,1 тис. грн. (45 %). Це пояснюється змінами у структурі майна та джерел його фінансування. Зокрема, вартість необоротних активів зросла на 256,1 тис. грн. (1,2 %), а оборотні активи збільшилися з 1150,6 до 1640,2 тис. грн., тобто на 489,6 тис. грн.

Щодо джерел формування господарських засобів, власний капітал зріс на 276,5 тис. грн., а сума зобов'язань збільшилася на 469,6 тис. грн. У структурі активів спостерігається зменшення питомої ваги оборотних активів на 1,2 п.п. із відповідним зростанням частки необоротних активів на ту саму величину.

Аналогічні зміни відбулися в структурі джерел фінансування: частка власного капіталу зросла на 12,5 п.п., тоді як питома вага зобов'язань скоротилася на 12,5 п.п.

Таблиця 2.1

Структура та динаміка майна і джерел його утворення

Показники	На початок періоду		На кінець періоду		Відхилення		
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	+/-	%	Пунктів структури
Актив Балансу							
Необоротні активи	504,3	30,4	760,4	31,6	256,1	50,8	1,2
Оборотні активи	1150,6	69,4	1640,2	68,2	489,6	42,6	-1,2
Витрати майбутніх періодів	3,1	0,2	3,5	0,2	-0,1	12,9	-
Разом	1658,0	100	2404,1	100	746,1	45	-
Пасив Балансу							
Власний капітал, цільове фінансування	(53,2)	(3,2)	223,3	9,3	276,5	-	12,5
Зобов'язання	1711,2	103,2	2180,8	90,7	469,6	27,4	-12,5
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
Разом	1658,0	100	2404,1	100	746,1	45	-

Загалом оцінка майнового стану ТОВ «Продторг» свідчить про позитивні тенденції в його розвитку, що підтверджується прибутковістю підприємства за аналізований період.

Рівень інтенсивності господарської діяльності та підвищення її ефективності значною мірою залежить від оптимального використання виробничих ресурсів суб'єктом господарювання [34].

Практичний досвід показує, що торговельні підприємства досягають позитивних результатів лише за умови раціонального використання найманої робочої сили, виробничих запасів, основних засобів та фінансових ресурсів.

Залучення додаткових людських ресурсів, основних і оборотних коштів у торговий процес без впровадження системи їх ефективного використання може лише підвищити витрати підприємства.

Отже, основним завданням у процесі використання виробничих ресурсів торговельного підприємства є аналіз ділової активності, оцінка ефективності господарювання та виявлення невикористаних резервів [34, с. 178].

Побудуємо таблицю для аналізу ефективності використання виробничих ресурсів (табл. 2.2).

Розраховані на основі даних таблиці показники інтенсивного використання виробничих ресурсів торговельного підприємства, зокрема продуктивність праці, віддача основних засобів та матеріаловіддача, дозволяють керівництву виявити невикористані резерви та визначити заходи для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, основних засобів і матеріальних запасів.

Дані таблиці 2.2 свідчать, що у 2023 році порівняно з 2022 роком продуктивність праці зросла на 18 307 грн., а матеріаловіддача підвищилася на 45,8%, що вказує на ефективніше використання трудових і матеріальних ресурсів, навіть з урахуванням збільшення кількості працівників на 25 осіб. Водночас віддача основних засобів знизилася на 3,7% у порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «ПРОДТОРГ» за
2022-2023 роки

№ п/ п	Найменування показників	Одиниця виміру	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення	Темп зростання (спаду) у %
1.	Товарооборот	Тис.грн.	13645,6	21962,4	8316,8	160,9
2.	Загальноспискова чисельність персоналу основної діяльності	Осіб	49	74	25	151,0
3.	Середньорічний виробіток одного працівника	Гривень	278481,6	296789,2	18307,6	106,6
4.	Середньорічна вартість основних засобів	Тис.грн.	460,3	762,8	302,5	165,7
5.	Віддача основних засобів	Грн/грн	29,6	28,8	-0,8	97,3
6.	Матеріальні витрати	Тис.грн.	132,0	145,6	13,6	110,3
7.	Матеріаловіддача	Грн/грн	103,4	150,8	47,4	145,8

Безперервна діяльність підприємства поєднує в собі робочу силу, основні та оборотні засоби, що складають базис їх активності. Дані три елементи відіграють важливе значення. Воно полягає в тому, що дані три фактори об'єднуються в процесі здійснення діяльності в один робочий механізм

забезпечення роботи підприємства, її безперервності та систематичності, зростання у масштабі і розвиток у продуктивності.

Важливим етапом оцінки результативності роботи торговельного підприємства є співвідношення його витрат і доходів, а також визначення фінансових результатів основної діяльності.

Витрати, пов'язані з комерційною діяльністю торговельного підприємства, включають витрати на транспортування, зберігання та реалізацію товарів, обслуговування та експлуатацію приміщень і транспортних засобів, оренду торговельних площ, утримання адміністративно-управлінського персоналу тощо. Усі ці витрати безпосередньо впливають на фінансові показники підприємства.

Окрім чистого доходу від продажу товарів, підприємство може отримувати прибуток і з інших видів діяльності. Для аналізу структури та динаміки загального доходу доцільно скласти відповідну аналітичну таблицю (табл. 2.3).

Згідно з даними таблиці 2.3, у базовому та звітному роках підприємство, крім доходу від реалізації товарів, отримувало також незначні інші операційні доходи. У 2023 році ці надходження дещо зросли. Загальний темп приросту доходу підприємства у 2023 році становив 62,1%.

Таблиця 2.3

Аналіз структури доходу за 2022-2023 роки (гривень)

№ п/п	Найменування показників	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Темп зростання (спаду)
1.	Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	11284,4	18302,0	7017,6	162,2
2.	Інші операційні доходи	27,0	32,4	5,4	120
3.	Фінансові доходи	-	-	-	-
4.	Інвестиційні доходи	-	-	-	-
5.	Інші доходи	-	-	-	-
6.	Разом	11311,4	18334,4	7023	162,1

Оскільки в системі торгівля джерелом формування прибутку є торгівельна націнка на товари, то доцільно аналізувати тільки витрати обігу ТОВ «Продторг» за даними наступної аналітичної таблиці (табл.2.4).

Аналіз витрат торговельного підприємства ТОВ «Продторг»

№ п/п	Статті витрат	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Темп зростання (спаду), %
1	Матеріальні затрати	132,0	145,6	+13,6	110,3
2	Витрати на оплату праці	142,9	338,4	+195,5	236,8
3	Відрахування на соціальні заходи	53,6	126,9	+73,3	236,8
4	Амортизація	42,3	71,6	+29,3	169,3
5	Інші операційні витрати	207,6	241,4	+33,8	116,3
Разом		578,4	923,9	+345,5	100

Дані таблиці 2.4 та рисунка 2.1 свідчать, що у 2023 році в ТОВ «Продторг» матеріальні витрати зросли на 13,6 тис. грн. (10,3%). Однак, з урахуванням зростання товарообороту, це збільшення є незначним.

Водночас значно зросли витрати на оплату праці – на 195,5 тис. грн. (136,8%) порівняно з 2020 роком, що також спричинило більш ніж дворазове зростання відрахувань на соціальні заходи (на 73,3 тис. грн.).

Крім того, амортизаційні витрати збільшилися на 29,3 тис. грн. (69,3%), а інші операційні витрати зросли на 33,8 тис. грн. (16,3%).

На підприємствах потрібно приділяти належну увагу плануванню й отриманню прибутку від реалізації продукції. При цьому потрібно пам'ятати, що на величину прибутку від реалізації товарної продукції впливають як фактори, що не залежать від діяльності підприємства (зміни державних регулюючих цін, природні та транспортні умови тощо), так і фактори, які знаходяться в компетенції підприємств.

Поміж факторів, які впливають на величину прибутку від реалізації товарної продукції і які знаходяться в компетенції підприємства, найважливішим є зміна обсягу реалізації продукції. Чим більший обсяг реалізації продукції, тим більший, в кінцевому підсумку, прибуток отримає підприємство, і навпаки. Зміни прибутку від цього фактору за інших рівних умов прямопропорційні. Істотним фактором, що впливає на величину прибутку від продажу товарної продукції, є зміна рівня собівартості продукції.

Для аналізу чистого прибутку ТОВ «Продторг» потрібно скласти

аналітичні таблицю такого змісту (табл.2.5).

Дослідження формування прибутку ТОВ «Продторг» за період 2022–2023 років здійснюється шляхом аналізу динаміки основних визначаючих, тобто факторного аналізу, так як формування прибутку залежить від того, яким чином підприємство здійснює свою діяльність і як основні показники господарської діяльності впливають на остаточний результат господарювання – чистий прибуток.

Дані таблиці 2.5 показують, що у 2023 році рівень валового доходу ТОВ «Продторг» у порівнянні з 2022 роком зріс на 7017,6 тис.грн. і це викликало відповідно зростання рівня чистого прибутку підприємства на 136,4 тис. грн., а у відсотках до товарообороту зріс на 0,2%. Варто зауважити, що всі показники зберегли свої відносні частки у товарообороті.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для аналізу чистого прибутку

ТОВ «Продторг» за 2022-2023 рр.

№ п/п	Найменування показників	Одиниця виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення
1	Обсяг товарообороту	Тис.грн.	13645,6	21962,4	+8316,8
2	Чистий дохід від реалізації	Тис.грн.	11284,4	18302,0	+7017,6
3	у % до товарообороту	%	82,7	83,3	+0,6
4	Собівартість реалізованої продукції	Тис.грн.	10494,5	16965,9	+6471,4
5	у % до товарообороту	%	76,9	77,2	+0,3
6	Операційні витрати	Тис.грн.	578,4	923,9	+345,5
7	у % до товарообороту	%	4,2	4,2	0
8	Інші операційні доходи	Тис.грн.	27,0	32,4	+5,4
9	у % до товарообороту	%	0,2	0,1	-0,1
10	Фінансові витрати	Тис.грн.	48,1	76,4	+28,3
11	у % до товарообороту	%	0,4	0,3	-0,1
12	Податок на прибуток від звичайної діяльності	Тис.грн.	55,3	96,7	+41,4
13	у % до товарообороту	%	0,4	0,4	0
14	Чистий прибуток	Тис.грн.	135,1	271,5	+136,4
15	у % до товарообороту	%	1,0	1,2	+0,2

Для визначення загальної оцінки економічного стану підприємства ТОВ «Продторг» доцільно його основні техніко-економічні показники звести у аналітичну таблицю, що має наступний вигляд (табл.2.6).

Дані таблиці 2.6 свідчать, що ТОВ «Продторг» за аналізований період

збільшило обсяг товарообороту на 60,9%, що в абсолютному виразі склало 8316,8 тис.грн.

Зростання обсягу товарообороту досягнуто завдяки інтенсивному використанню трудових ресурсів та матеріаловіддачі.

Чистий прибуток ТОВ «Продторг» за 2023 рік у порівнянні з 2022 роком зріс на 101%, тобто на 136,4 тис.грн., що забезпечило зростання рентабельності торгівлі на 20%.

Важливим також є аналіз впливу факторів на рентабельність (табл.2.7).

Таблиця 2.6

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Продторг»

№ п/п	Найменування показників	Одиниця виміру	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Темп зростання (спаду) у %
1	Товарооборот	Тис.грн.	13645,6	21962,4	8316,8	160,9
2	Середньорічна вартість товарних запасів	Тис.грн.	710,7	1068	357,3	150,3
3	Оборотність товару	Дні	18,7	17,5	-1,2	93,6
4	Загальноспискова чисельність персоналу основної діяльності	Осіб	49	74	25	151,0
5	Середньорічний виробіток одного працівника	Гривень	278481,6	296789,2	18307,6	106,6
6	Середньорічна вартість основних засобів	Тис.грн.	460,3	762,8	302,5	165,7
7	Віддача основних засобів	Грн/грн.	29,6	28,8	-0,8	97,3
8	Чистий прибуток	Тис.грн	135,1	271,5	136,4	201,0
9	Рентабельність	%	1	1,2	0,2	120

Таблиця 2.7

Аналіз впливу прибутку та товарообороту на рентабельність підприємства

ТОВ «Продторг»

№ п/п	Найменування показників	Одиниця виміру	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Зміна рентабельності за рахунок:	
						Товарообороту	Прибутку
1	Товарооборот	Тис.грн.	13645,6	21962,4	8316,8	-0,1%	X
2	Чистий прибуток	Тис.грн	135,1	271,5	136,4	x	0,3%
3	Рентабельність	%	1	1,2	0,2		

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.7, демонструє позитивну динаміку рентабельності, яка зросла на 0,2%. Цей приріст зумовлений двома факторами:

- Збільшенням чистого прибутку на 0,3%: Це свідчить про те, що підприємство ефективно управляє своїми доходами та витратами, що призводить до збільшення прибутку.
- Зменшенням товарообігу на 0,1%: Цей фактор має негативний вплив на рентабельність, оскільки зменшення обсягу продажів може призвести до зниження прибутку. Однак, позитивний вплив чистого прибутку компенсує цей негативний ефект, що в цілому призводить до зростання рентабельності.

Важливим етапом аналізу фінансового стану підприємства є оцінка його ділової активності та ефективності господарювання. Результати цього аналізу є важливими для різних зацікавлених сторін, як внутрішніх (власники, менеджери), так і зовнішніх (інвестори, постачальники, покупці, банки, фінансові органи).

Аналіз ділової активності дозволяє оцінити ефективність використання фінансових ресурсів підприємства, зокрема швидкість їх обертання.

Для більш детального аналізу ділової активності підприємства, зокрема рівня дебіторської та кредиторської заборгованостей ТОВ «Продторг», звернемося до даних, представлених у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Кредиторська та дебіторська заборгованості ТОВ «Продторг» (тис. грн.)

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2021 від 2020 рр.(+; -)
Дебіторська заборгованість	173,7	223,3	242,8	19,5
Кредиторська заборгованість	1363,5	1711,2	2180,8	469,6

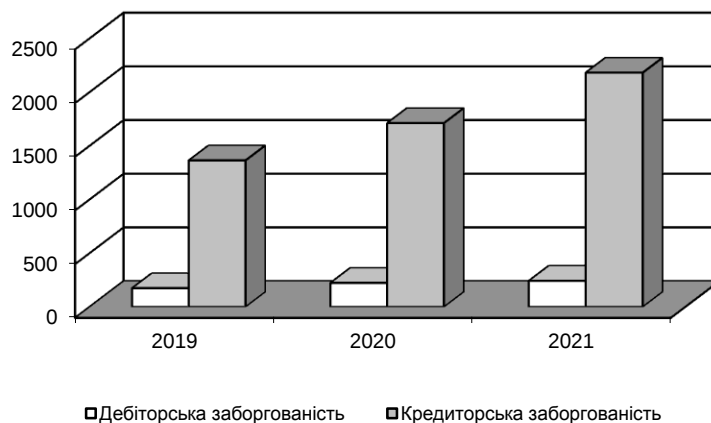


Рис.2.3. Кредиторська та дебіторська заборгованості ТОВ «Продторг» (тис. грн.)

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.8 та на рисунку 2.3, свідчить про те, що фінансова стійкість підприємства ТОВ «Продторг» не покращується з кожним роком, оскільки залежність від позикового капіталу не зменшується. Це підтверджується зростанням як дебіторської, так і кредиторської заборгованості.

Зміни в заборгованості:

- Дебіторська заборгованість збільшилася на 19,5 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком.
- Кредиторська заборгованість зросла на 469,6 тис. грн за той самий період.

Незважаючи на негативну тенденцію зростання залежності від позикового капіталу, аналіз інших показників свідчить про позитивні зміни в діяльності підприємства: актив та пасив балансу збільшилися на 45% (746,1 тис. грн), що свідчить про розширення діяльності підприємства, продуктивність праці зросла на 18 307 грн., матеріаловіддача збільшилася на 47,4 грн., віддача основних засобів зменшилася на 0,8 грн.

Крім чистого доходу від реалізації, підприємство отримує незначні операційні доходи, які також зросли з 27,0 тис. грн у 2022 році до 32,4 тис. грн у 2023 році.

Матеріальні витрати зросли на 10,3%. Витрати на оплату праці значно збільшилися на 136,8%. Відрахування на соціальні заходи також зросли більше ніж удвічі (на 73,3 тис. грн). Чистий прибуток у 2023 році зріс удвічі порівняно

з попереднім роком і склав 271,5 тис. грн. Підприємство здійснює ефективне управління активами, проте зростання фінансової залежності є негативним фактором.

Загалом, аналіз діяльності ТОВ «Продторг» виявляє позитивні тенденції у розвитку підприємства, такі як збільшення активів, зростання продуктивності праці та матеріаловіддачі, а також значне збільшення чистого прибутку. Проте, негативним аспектом є зростання залежності від позикового капіталу, що може негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства в майбутньому.

2.3. Аналіз діючої системи управління товарним асортиментом ТОВ «Продторг»

В сучасній ринковій економіці для успішної діяльності роздрібне торговельне підприємство повинно бути зорієнтоване на задоволення конкретних потреб покупців. Однією з головних умов задоволеності покупців магазину є вдала асортиментна політика підприємства. Першочергова увага в магазинах повинна бути звернена на формування товарного асортименту, оскільки асортимент стає ключовим елементом конкурентної боротьби між магазинами. ТОВ «Продторг» використовує традиційні підходи до формування та управління товарними групами.

Проаналізуємо систему управління асортиментом підприємства. Аналіз асортименту продукції передбачає вивчення темпів його розширення та оновлення. Розглянемо кількість груп товарів, що реалізувалися протягом трьох останніх років, кількість введених нових асортиментних груп і розрахуємо коефіцієнт оновлення асортименту за останні кілька років. Результати аналізу динаміки оновлення продукції підприємства ТОВ «Продторг» приведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка оновлення продукції підприємства ТОВ «Продторг»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Кількість асортиментних груп на кінець періоду	20	25	28
Кількість введених асортиментних позицій за звітний період	7	5	3
Коефіцієнт оновлюваності асортименту	0,35	0,20	0,03

Аналізуючи таблицю 2.10, можна сказати, що асортимент товарів ТОВ «Продторг» в 2022 році складався із 25 груп товарів, а в 2022 – з 28. Значно розширилася глибина товарного асортименту. Зважаючи на це, можна зробити висновок, що підприємство намагається максимально розширити свій асортимент, задовольнити всі верстви населення і збільшити прибуток. Коефіцієнт оновлюваності продукції з кожним роком зменшується, що свідчить

про те, що щороку в асортимент реалізованої продукції вводиться все менша кількість товарних груп. Можливо розширення кількості асортиментних груп не здійснюється, в зв'язку з тим, що підприємство за 4 роки діяльності сформувало найбільш оптимальний асортимент для даної галузі. Також слід зазначити, що з кожним роком з'являється все більша кількість різновидів продуктів харчування. І тому ТОВ «Продторг» варто прагнути сформувати найбільш ефективну структуру асортименту як додаючи нові види продукції, так і вилучаючи старі. Розглянемо детальніше широту товарного асортименту і його глибину (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Глибина і ширина товарного асортименту ТОВ «Продторг»

№ п/п	Широта товарного асортименту	Глибина товарного асортименту в 2022 році	Глибина товарного асортименту в 2023 році
1	Молочні фасовані продукти	74	80
2	Консерви рибні, м'ясні, овочеві	155	160
3	Риба свіжа, свіжоморожена та рибопродукти з холодильного устаткування	20	30
4	М'ясо птиці з низькотемпературного прилавку	4	10
5	Напівфабрикати (борошняні, м'ясні, рибні)	45	60
6	Бакалійні товари	78	80
7	Макаронні вироби та крупи	40	45
8	Олія рослинна фасована	15	20
9	Кондитерські вироби та борошняні вироби	355	400
10	Маргаринава продукція та майонез	30	80
11	Харчові концентрати	40	40
12	Безалкогольні напої, соки	100	120
13	Чай, кава	80	100
14	Яйця	3	3
15	Фрукти	35	40
16	Хлібобулочні вироби	19	20
17	Овочі	35	40
18	Алкогільні напої	50	40
19	Тютюнові вироби	25	20
20	Супутні товари	-	40
21	Вироби з пластмасу та поліетилену	25	30
22	Канцтовари	20	30
23	Миючі засоби	50	100
24	Косметичні вироби	35	50
25	Галантерейні вироби (металеві та пластмасові, текстильні)	-	30
26	Металеві предмети домашнього вжитку	-	50
27	Товари санітарно-гігієнічного призначення	70	100
28	Предмети дитячої санітарії та гігієни	15	30

У магазині «Продторг» менеджери із закупівель відіграють ключову роль у формуванні асортименту, їхнє завдання полягає не тільки у виборі товарів з наявних марок, але й у постійному моніторингу ринку на предмет появи нових, перспективних товарів. Їхня робота схожа на фільтр, де вони відсіюють «заздалегідь невідповідні» товари, зосереджуючись на «дуже необхідних», тих, що відповідають потребам цільової аудиторії та стратегії магазину.

Основні цілі, якими керуються менеджери під час формування асортименту:

Обсяг збуту: товари повинні користуватися попитом та забезпечувати стабільні продажі.

Прибуток: кожен товар має приносити дохід, враховуючи його ціну, собівартість та інші витрати.

Частка ринку: асортимент має дозволяти магазину займати гідне місце на ринку та конкурувати з іншими гравцями.

Для досягнення цих цілей, менеджерам необхідно проводити ретельний аналіз структури збуту продукції за різними позиціями. Цей аналіз дозволяє отримати чітке уявлення про те, які товари та групи товарів є найбільш популярними та прибутковими, а які, навпаки, продаються погано або не приносять достатнього доходу. Регулярний аналіз структури збуту та оптимізація асортименту є запорукою успіху магазину «Продторг» на конкурентному ринку.

Таблиця 2.11

Аналіз збуту по різних групах товарів ТОВ «Продторг»

Найменування продукції	2022			2023		
	Кількість товарів у групі	Збут, тис.грн	Частка в загальному збуті, %	Кількість товарів у групі	Збут, тис.грн	Частка в загальному збуті, %
Молочні фасовані продукти	74	900	6,6	80	1200	5,5
Консерви рибні, м'ясні, овочеві	155	790	5,8	160	1000	4,6
Риба свіжа, свіжоморожена та рибопродукти з холодильного устаткування	20	300	2,2	30	600	2,7

М'ясо птиці з низькотемпературного прилавку	4	680	5,0	10	900	4,1
Напівфабрикати (борошняні, м'ясні, рибні)	45	1000	7,3	60	1160	5,3
Бакалійні товари	78	1250	9,2	80	2000	9,1
Макаронні вироби та крупи	40	600	4,4	45	1745	7,9
Олія рослинна фасована	15	990	7,3	20	1400	6,4
Кондитерські вироби та борошняні вироби	355	400	2,9	400	600	2,7
Маргаринава продукція та майонез	30	400	2,9	80	1200	5,5
Харчові концентрати	40	100	0,7	40	100	0,5
Безалкогольні напої, соки	100	840	6,2	120	1600	7,3
Чай, кава	80	400	2,9	100	800	3,6
Яйця	3	50	0,4	3	55	0,3
Фрукти	35	300	2,2	40	400	1,8
Хлібобулочні вироби	19	345,6	2,5	20	302,4	1,4
Овочі	35	600	4,4	40	1000	4,6
Алкогільні напої	50	3000	22,0	60	4600	20,9
Тютюнові вироби	25	200	1,5	30	300	1,4
Супутні товари:	270	500	3,7	460	1000	4,6
Супутні товари	-			40		
Вироби з пластмасу та поліетилену	25			30		
Канцтовари	20			30		
Миючі засоби	50			100		
Косметичні вироби	35			50		
Галантерейні вироби (металеві та пластмасові, текстильні)	-			30		
Металеві предмети домашнього вжитку	-			50		
Товари санітарно-гігієнічного призначення	70			100		
Предмети дитячої санітарії та гігієни	15			30		
Всього		13645,6	100		21962,4	100

Аналізуючи таблицю 2.11, можна дійти висновку, що в зв'язку із розширенням асортименту товарів збільшився збут товарів. В абсолютному і відносному значенні найбільшу частку в обсязі реалізації (22% в 2023 році і 20,9% в 2022 році) займають алкогільні напої. В абсолютному значенні збут збільшився в порівнянні з 2022 роком на 1300 тис.грн. Значну частку в

товарообороті займають бакалійні товари (9,2 в 2022 році та 9,1 в 2023 році). Найменше місце в структурі збуту продукції в 2023 році займають: яйця – 55 тис.грн., харчові концентрати – 100 тис.грн та тютюнові вироби –300 тис.грн, відповідно 0,3%, 0,5% і 1,4%. Інші групи товарів займають приблизно однакову частку в структурі збуту товарів.

Аналізуючи динаміку реалізації продукції за 2022-2023 роки на підставі таблиці 2.11, можна зробити висновок про загальну тенденцію підвищення обсягів збуту по всіх групах товарів. Спостерігається різкий стрибок збільшення обсягу реалізації по таких товарних групах як м'ясо птиці з низькотемпературного прилавку та маргаринава продукція та майонез, що обумовлено значним розширенням асортименту.

У магазині «Продторг» для оцінки ефективності товарів використовується методика розрахунку прямої прибутковості продукту (ППП). Цей метод дозволяє визначити всі витрати, пов'язані з товаром, від моменту його надходження на склад до моменту продажу.

Переваги методики PPP:

- дозволяє враховувати всі прямі витрати, пов'язані з товаром (прийом, доставка, оформлення, зберігання, відвантаження);
- допомагає виявити товари з низькою прибутковістю через значні витрати на зберігання та транспортування;
- дає можливість менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо заміни таких товарів на більш ефективні, навіть якщо вони продаються в менших кількостях.

Важливим аспектом менеджменту магазину «Продторг» є забезпечення конкурентоспроможності товарів. Конкурентоспроможність товару - це комплексна характеристика, яка відображає його переваги порівняно з товарами-конкурентами та визначає його привабливість для споживачів. Ключові фактори конкурентоспроможності: якість товару, ціна, асортимент, сервіс, репутація бренду.

Магазин «Продторг» постійно працює над підвищенням конкурентоспроможності своїх товарів, щоб залучити та утримати клієнтів, а

також забезпечити прибутковість підприємства.

Слід зазначити, що ринок Хмельницької області, на якому працює ТОВ «Продторг» характеризується наявністю великої кількості роздрібних торговельних підприємств, що пропонують однотипну з даним підприємством продукцію, а значить рівень конкуренції великий.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Продторг» є конкурентоспроможним на вітчизняному ринку, перш за все за рахунок не вищих ніж у конкурентів цін, насиченої товарної номенклатури та наявності сервісу. Про високу конкурентоспроможність свідчить і аналіз господарської діяльності підприємства.

Отже, асортимент товарів ТОВ «Продторг» є досить широким і глибоким, що дозволяє задовольнити велику групу споживачів В 2023 році він складається з 28 товарних груп. З кожним роком підприємство вводить в свій асортимент декілька нових товарних груп. Про те коефіцієнт оновлення асортименту з кожним роком зменшується, так у 2021 році він дорівнював 0,35, в 2022 році - 0,20, а в 2023 році - 0,03. Можливо розширення кількості асортиментних груп здійснюється дуже низькими темпами, в зв'язку з тим, що підприємство за 4 роки діяльності сформувало найбільш оптимальний асортимент для даної галузі.

Аналізуючи структуру збуту, можна дійти висновку, що в зв'язку із розширенням асортименту товарів збут товарів збільшився на 8316,8 тис.грн. В абсолютному і відносному значенні найбільшу частку в обсязі реалізації (22% в 2022 році і 20,9% в 2023 році) займають алкогольні напої. В абсолютному значенні збут алкогольних напоїв збільшився в порівнянні з 2023 роком на 1300 тис.грн. Постачальниками магазину є понад 100 компаній виробників та оптових посередників.

Проведений аналіз основних конкурентів ТОВ «Продторг», дає змогу зробити висновки що підприємство пропонує найбільш широкий асортимент продукції, а ціни приблизно на однаковому рівні, що свідчить про конкурентоспроможність товарів та підприємства в цілому.

У той же час управління асортиментом на ТОВ «Прододтор» є достатньо неефективним, зокрема при формуванні асортименту не враховуються запити споживачів, не налагоджена співпраця між відділами, що призводить до неправильного управління асортиментом – по деяких групах товарів дефіцит, по інших – надлишок, не представлено достатньо ширина та глибина певних категорій. Не проводиться аналіз збуту окремих товарних груп та дослідження причин чому один вид товару продається краще, ніж інший: через ціну, викладку, брендинг тощо.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ПРОДТОРГ»

3.1. Впровадження категорійного менеджменту у ТОВ «Продторг»

Аналіз у розділі 2 організаційно-управлінського та фінансово-економічного стану ТОВ «Продторг», а також результати опитування керівництва та працівників підприємства дозволив виділити низку недоліків у роботі підприємства:

- Недостатнє зростання товарообороту та валового доходу;
- Відтік споживачів або незначне їх збільшення;
- Недотримання балансу в асортименті;
- Відсутність товару на полицях в вечірні години або у вихідні дні;
- Суперечки з постачальниками;
- Загострення конкурентної боротьби;
- Висока вартість споживчого кошику порівняно з конкурентами;
- Низька ефективність промозаходів;
- Нерівномірний розподіл потоку покупців всередині торговельної зали.

Ці прогалини у роботі магазину стали основою для дослідження можливостей покращення діяльності ТОВ «Продторг» та формування конкретних пропозицій для нього. Дієвим сучасним знаряддям інтенсивного напряму розвитку підприємств роздрібної торгівлі, яке спрямоване на забезпечення тісної співпраці зі споживачами і максимального задоволення споживчих потреб та посилення лояльності їх до підприємства, може стати впровадження категорійного менеджменту.

Підприємства роздрібної торгівлі, які впровадили категорійний менеджмент, відзначають цілу низку вигод та засвідчують це числовими індикаторами:

- Економія фонду заробітної плати до 40% - кілька ефективних категорійних менеджерів можуть замінити десятки широкопрофільних співробітників та принести більшу користь для магазинів;

- Оптимізація асортименту дозволила ретейлерам збільшити маржу торговельної мережі в 1,6 раза;

- Оборот зріс щонайменше на 12% після перегляду категорій;

- Значно прискорилося оборотність товарних позицій [36].

Серед найбільш відомих компаній, які впровадили категорійний менеджмент, можна назвати корпорацію RedHead (мережу дитячих магазинів Антошка), ТОВ «Епіцентр-К», мережі магазинів «Велика Кишеня», Comfy, Космо «Суматра-ЛТД», ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет», компанію Metro Cash&Carry, мережу універсамів «Копійка» та «Обжора», сигарний дім «Фортуна», компанію Kasta.ua, мережу спортивних магазинів «Спортмайстер», магазин рибальських товарів Lucky fisher, ТОВ «Еспрес-Продукт», Зоомагазин pethouse.ua, ТОВ «Тард Ровел Україна», мережу магазинів «Апельмон», мережу аптек «Віталюкс», мережу АЦ «Світ Рослин», ТОВ «Роса Рітейл», ТОВ «Рітейл Україна», ТОВ «Карпатські Мінеральні Води», ТОВ «Аква Косметікс Груп», магазин професійної косметики Beauty-prof, ТОВ «Кер-нел-Трейд», мережу магазинів «Аврора» тощо.

Основні моменти переходу на категорійний менеджмент:

- Керівництво приймає рішення про перехід на категорійний менеджмент. Визначається стратегія роздрібного підприємства, його позиціонування, чітко визначаються сегменти покупців.
- Змінюється організаційна структура, співробітники отримують додаткові зони відповідальності. Вимагається оформлення бізнес-процесів, положень про відділи, опрацювання мотивації та схем взаємодії співробітників.
- Виділяються категорії, складається товарний класифікатор, оформлюється асортиментна матриця. Категорії отримують свої ролі в загальному асортименті, ціноутворення, плани з розвитку, викладку. Проводиться аналіз ефективності розвитку категорій.

При впровадженні категорійного менеджменту на підприємстві змінюється організаційна структура підприємства. Пропонуємо внести такі зміни, які дозволять суттєво покращити взаємозв'язки між підрозділами і

підвищити ефективність управління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Зміни в організаційній структурі ТОВ «Продторг» у зв'язку з
впровадженням категорійного менеджменту**

Генеральний директор					
Відділ роздрібної торгівлі	Комерційний директор			Відділ логістики	Відділ маркетингу
Адміністратор магазину	Категорійний менеджер 1	Категорійний менеджер 1	Категорійний менеджер 1	Директор по логістиці	Директор по маркетингу
Товарознавці	Асистент (закупівельник, мерчандайзер)	Асистент (закупівельник, мерчандайзер)	Асистент (закупівельник, мерчандайзер)	Транспортний відділ Зав. складом	Менеджери з реклами, дослідження
Оперативний контроль продажів і роботи торговельного персоналу	Управління товарною категорією від закупівель до продаж в окремих магазинах. Ціноутворення. Контроль продаж, викладка, промоакції, поповнення товарних запасів тощо			Контроль товароруку та зберігання товарів всередині компанії. Транспортна та складська логістика.	Загальні питання маркетингу магазину.

Потрібно забезпечити чіткий розподіл обов'язків та відповідальності в ході впровадження категорійного менеджменту відповідно до табл. 3.1. Пропонується введення посад категорійних менеджерів, які займатимуться управлінням асортиментом продукції, щоб максимально збільшити продажі. Працівник, що займає цю посаду, безпосередньо бере участь у здійсненні закупівель, зберіганні товарів, а також в мерчендайзингу і реалізації. Такий менеджер повинен бути добре обізнаний у логістиці, економіці й маркетингу.

Основні функції категорійного менеджера наведено на рис. 3.1.

Для ефективного впровадження категорійного менеджменту ТОВ «Продторг» варто використовувати сучасні інструменти аналітики та управління асортиментом такі як: ABC-аналіз, XYZ-аналіз, аналіз еластичності цін, програмне забезпечення для категорійного менеджменту.

Формування асортиментної матриці	Ціноутворення, прайс-листи	Підтримання та стимулювання продаж
Пошук постачальників	Організація закупівлі товарів, їх доставки та зберігання	Моніторинг асортименту, цін та технологій у конкурентів
Участь в планах з реалізації товарів, у бюджетуванні	Аналіз обсягів продажу та прибутковості	Керівництво та координація діяльності відділу

Рис. 3.1. Функції категорійного менеджера

Джерело: розроблено автором на основі [18, 20, 25, 33, 37]

Також, підприємству слід впровадити маркетингові стратегії, спрямовані на:

1. Оптимізацію розміщення товарів у торговельній залі;
2. Промоакції та спеціальні пропозиції;
3. Персоналізовані програми лояльності;
4. Аналіз споживчих уподобань.

Для подальшого вдосконалення категорійного менеджменту підприємство може представити наступні стратегічні кроки:

1. Використання Big Data та штучного інтелекту (AI) для управління асортиментом

Сучасні технології дозволяють аналізувати великі обсяги даних про споживчу поведінку, попит на товари та конкурентне середовище. Впровадження AI-алгоритмів допоможе:

- прогнозувати попит на товари з високою точністю
- формувати персоналізовані пропозиції
- автоматизувати процес закупівель та оптимізувати товарні зали.

2. Оптимізація логістики та управління запасами

Для ефективного управління товарними категоріями важливо удосконалити логістичні процеси:

- скоротити час постачання товарів через пряму співпрацю з виробниками;
- оптимізувати складські запаси,
- впровадити принцип Just-in-Time (JIT).

3. Вдосконалення маркетингових стратегій.

Для підвищення ефективності продажів варто втратити різноманітні маркетингові інструменти такі як: візуальний мерчандайзинг, крос-маркетинг, програми лояльності (кешбек, бонуси).

3.2. Розробка заходів із підвищення ефективності категорійного менеджменту у ТОВ «Продторг»

Програма заходів щодо впровадження категорійного менеджменту передбачає декілька етапів.

Першим кроком є визначення стратегії роздрібного підприємства, його позиціонування, визначення сегментів покупців.

ТОВ «Продторг» використовує стратегію, подібну до стратегії Wal-Mart, зосереджуючись на широкому асортименті товарів та комплексі послуг з низькою додатковою цінністю. Головна мета компанії – підтримувати низькі ціни та створювати імідж магазину, де завжди можна вигідно придбати товари. Для досягнення цієї мети компанія працює з низькою маржею прибутку, але з великими обсягами продажів.

Асортимент: «Продторг» пропонує широкий вибір товарів різних категорій, щоб задовольнити потреби різних груп покупців.

Ціни: Компанія встановлює конкурентоспроможні ціни на свої товари, щоб залучити більше покупців.

Сервіс: «Продторг» надає базові послуги, такі як продаж товарів, консультації продавців та обслуговування на касі.

Маркетинг: Компанія активно просуває свій імідж магазину з низькими цінами та вигідними покупками за допомогою різних маркетингових каналів.

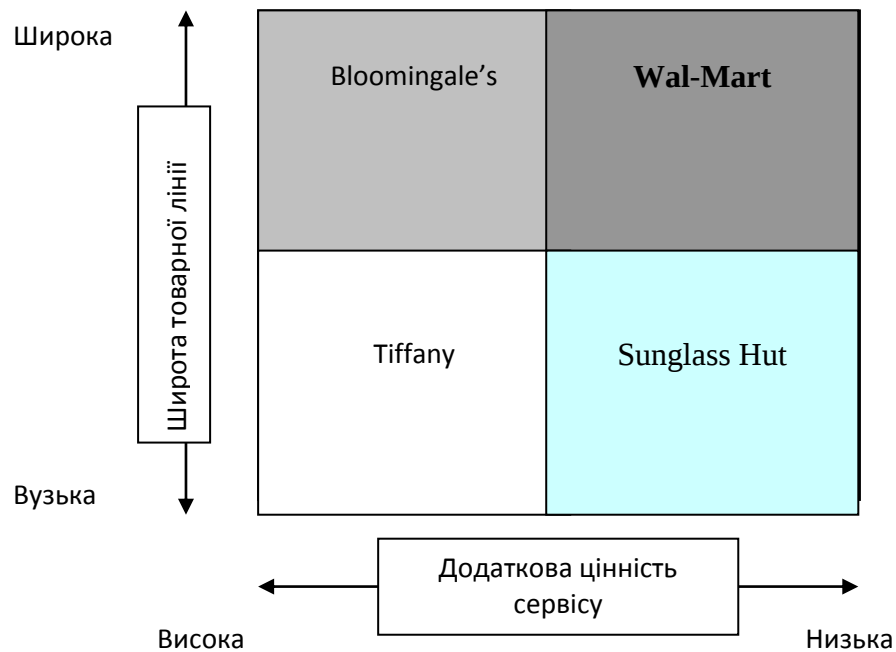


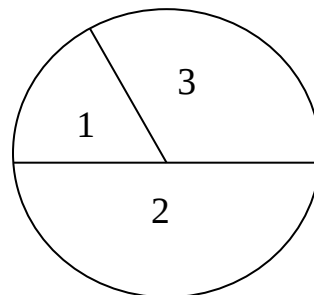
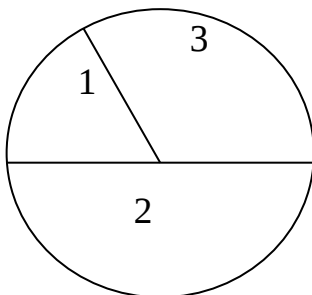
Рис.3.2 . Графік позиціонування підприємств торгівлі.

Джерело: розроблено на основі [28, 105].

Одним з важливих етапів категорійного менеджменту є сегментація ринку. Це дуже важливо для роботи магазину по формуванню товарної пропозиції чи асортименту. На ринку буде забезпечений безперебійний збут тільки тому товару, який призначений конкретній групі споживачів. Проведемо сегментацію споживачів продовольчих товарів ТОВ «Продторг» та виділимо групи споживачів (рис.2.6).

За рівнем доходів

За віковим складом



- 1- високий
- 2- середній
- 3- низький

- 1- до 20 років
- 2- до 50 років
- 3- від 50 і вище

Рис.3.3. Сегментація ринку споживачів ТОВ «Продторг» за рівнем доходів та віковим складом.

Аналізуючи рис.3.3 можна сказати, що ТОВ «Продторг», обслуговує покупців з різним рівнем доходів, проте в основному орієнтується на споживачів з середнім рівнем доходів. Основними покупцями магазину є люди віком від 20 до 50 років.

При формуванні асортименту магазину були враховані наступні фактори: купівельний попит, якість товару, виробник, упакування, технічне оснащення, транспортні умови (спосіб доставки товару), наявність інших роздрібних торгових магазинів у зоні діяльності даного магазину, враховується взаємозамінність товарів. Попит на продтовари має свої особливості. Він характеризується відносною сталістю, що пояснюється тим, що деякі продтовари задовольняють повсякденні потреби населення. Важливо зазначити, що попит на продукти харчування має свої особливості. Він є відносно стабільним, оскільки ці товари задовольняють щоденні потреби людей. Проте, навіть стійкий попит може змінюватися під впливом різних факторів, таких як зниження доходів населення або інфляція.

Дослідження показують, що найбільш стійкими групами продуктів харчування для сімей з низьким доходом є хліб, рослинні жири, цукор, яйця та молочні продукти. Попит на ці товари залишається стабільним навіть у разі підвищення цін. Отже, формування асортименту магазину - це складний та багатогранний процес, який потребує врахування багатьох факторів. Лише збалансований та продуманий підхід дозволить створити успішний магазин, який буде задовольняти потреби покупців та приносити прибуток власнику.

У ТОВ «Продторг» є затверджений асортиментний перелік товарів, у якому були враховані товари частого і періодичного попиту. До товарів частого попиту відносяться хліб і хлібобулочні вироби, бакалійні товари, молоко і молочні товари. До товарів періодичного попиту відносяться делікатеси з риби, молочної гастрономії, горілка.

Наступним кроком є визначення товарних категорій, класів та груп. Для формування та аналізу асортименту товарів категорія є ключовим елементом. Клас та група є надто загальними поняттями, тоді як товарна позиція є занадто конкретною. Категорія є оптимальним рівнем для управління асортиментом.

Важливо зазначити, що покупці мислять категоріями товарів. Правильне визначення категорій дозволяє ефективно організувати викладку товарів, встановити оптимальні ціни, розробити маркетингову стратегію та збалансувати асортимент за різноманітністю та глибиною.

Правильна класифікація товарів на категорії є важливим кроком для ефективного управління асортиментом магазину. Це дозволяє краще розуміти потреби покупців, оптимізувати викладку товарів, встановити конкурентоспроможні ціни та розробити ефективну маркетингову стратегію. Отже виділяти категорії потрібно за такими ознаками як їх виділяє покупець. Правильний вибір категорій і знання їх властивостей – це найважливіше у категорійному менеджменті і управлінні асортиментом. Від того наскільки правильно буде виділено категорії буде залежати балансування асортименту по ширині і глибині представлених товарів.

Балансувати асортимент по ширині потрібно базуючись на рекомендованій пропорції категорій визначених 5 ролей – унікальної, пріоритетної, базової, періодичної/сезонної і зручної. Від того, яку роль призначено кожній категорії буде залежати подальший розвиток категорії в асортименті. В залежності від ролі категорії буде розвиватися її структура, тобто глибина асортименту. Після визначення ролей категорій і напрямків їх розвитку магазин може ставити перед цими категоріями конкретні цілі. У залежності від того яких цілей досягає категорія, вона буде наповнюватися тими чи іншими товарами – дорогими чи дешевими, новинками чи доповнюючи ми товарами.

Категорійний менеджмент заснований на тому, що покупець сприймає асортимент магазину як єдине ціле. Проаналізувавши ролі категорій нами визначено, що підприємство не достатньо уваги приділено унікальній категорії в асортименті ТОВ «Продторг» – «Готові салати». Ця категорія є унікальною, оскільки найближчі конкуренти не пропонують цю категорію в асортименті своїх магазинів. Основна задача цієї категорії – створити імідж і допомогти покупцю запам'ятати магазин. Ця категорія не характеризується високими темпами збуту та не приносить магазину значні прибутки, проте створює

унікальність магазину в очах покупця. Категорія «Голоті салати» формує імідж магазину, забезпечує цікавість покупців, тобто створює конкурентну перевагу. Пропонуємо розвинути дану категорію, поглибивши її асортимент (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Розвиток унікальної категорії в асортименті ТОВ «Продторг»

Унікальна категорія	Товар всередині категорії (глибина асортименту)			
Готові салати	Приваблення покупців	Недорогий асортимент	Прибуток і імідж магазину	Утримання покупців
	Яскраві салати з цікавим оформленням, салати за новими рецептами	Салати на кожний день, традиційні з низькою собівартістю	Дорогі салати з унікальними інгредієнтами. Гарантована свіжість. Салати на замовлення	Дієтичні салати з низьким вмістом калорій

Ця категорія за правилами категорійного менеджменту має бути розміщена у вхідній зоні, початок руху і права стіна (або стелажі) по ходу покупця.

Заключним корок програми з впровадження категорійного менеджменту на підприємстві є аналіз ефективності розвитку категорій.

Проведемо аналіз ефективності представлення вибраних категорій ТОВ «Продторг» у торговельній залі на основі даних за третій квартал 2023 року (табл. 3.3). Цей аналіз дасть можливість сформулювати рекомендації щодо управління певними категоріями. Для кожної категорії на основі статистики продажів визначимо частку в товарообороті і частку у торговій площі. На основі цих даних отримаємо $K_{ет}$ – коефіцієнт ефективності використання торговельної площі.

$$K_{ет} = \text{частка категорії в товарообороті} / \text{частка у торговельній площі}$$

**Розрахунок показника ефективності представлення категорії у
торговельній залі**

№	Категорія	Товарооборот, грн.	Частка в площі, %	Частка категорії у товарообороті, %	Кет	Висновки за Кет
1	Горілка	1596931	21	20,34	0,97	Площі під товар надто великі
2	Крупи	1406966	7	17,92	2,56	Площа оптимальна
3	М'ясо свіже	1130383	8	14,40	1,80	Площа оптимальна
4	Молоко	1094462	3	13,94	4,65	Площі для товару недостатньо
5	Овочі	637033	3	8,11	2,70	Площа оптимальна
6	Масло	495420	0,9	6,31	7,01	Площі для товару недостатньо
7	Сметана	434629	1	5,54	5,54	Площі для товару недостатньо
8	Чай	428830	3	5,46	1,82	Площа оптимальна
9	Салати готові	250647	9,1	3,19	0,35	Площі під товар надто великі
10	Цукор	195535	1,1	2,49	2,26	Площа оптимальна
11	Консерви	121991	0,9	1,55	1,73	Площа оптимальна
12	Йогурт	57916	0,4	0,74	1,84	Площа оптимальна
		7850743	58,4	100		

Аналіз показників табл. 3.3 показує, що категорії, для яких коефіцієнт ефективності ($K_{ет}$):

- менший 1: потрібно скоротити або зменшити торгову площу для їх представлення;
- більший 1: потрібно збільшити представленість у торговельній залі;
- дорівнює 1: не потребує ніяких дій.

Категорії «Крупи», «М'ясо», «Чай», «Цукор», «Консерви», «Йогурт» демонструють коефіцієнт ефективності на рівні трохи вище 1, що свідчить про їх оптимальне представлення у торговельній залі. Їх товарооборот співвідноситься з площею, яку вони займають.

Для категорій «Горілка» та «Готові салати» показники менше 1 свідчать, що потрібно зменшити площу для їх представлення в магазині або підвищити план продажів. Варто провести рекламну кампанію для активізації покупок товарів даної категорії.

Категорії «Молоко», «Масло», «Сметана» з показниками $K_{\text{ет}}$ 4,65, 7,01, 5,54 приносять більший товарооборот, ніж займають місця в залі. Необхідно збільшити зону для представлення цих товарів. Оскільки ці категорії відносяться до однієї асортиментної групи і представленість глибини категорій недостатня, магазину варто закупити нові холодильні вітрини для продажу вищевказаних категорій.

Після аналізу товарів в середині категорії можна зробити висновки, що рішення про введення чи виведення нового товару до асортименту має бути виваженим. Не можна вводити в асортимент товари без чіткого розуміння їх місця в категорії і тієї задачі, яку вони повинні виконувати.

Використовуючи методологію категорійного менеджменту потрібно:

- ставити фінансові і маркетингові цілі перед категорією;
- налаштувати асортимент по ширині і глибині;
- обдумано вводити і виводити нові товари в асортимент;
- ставити стратегічні плани розвитку всієї асортиментної політики підприємства, починаючи від портфелю постачальників і закінчуючи формуванням асортиментної матриці магазину.

Отже, сформовано конкретні рекомендації щодо впровадження категорійного менеджменту на ТОВ «Продторг», що забезпечить тісну співпрацю зі споживачами і максимального задоволення споживчих потреб та посилення лояльності їх до підприємства завдяки грамотному управлінню асортименту на основі запитів споживачів. Нами визначено стратегію підприємства та проведено сегментацію споживачів, що дозволило краще

зрозуміти позицію підприємства та потреби споживачів конкретних груп. Аналіз ролей категорій товарного асортименту показав необхідність розвитку унікальної категорії ТОВ «Продторг». Для цієї категорії розроблено заходи, для збільшення залученості покупців та її товаробороту. Розрахунок коефіцієнта ефективності торговельної площі на основі детального дослідження товарообороту кожної категорії та розподілу торгової площі магазину дав змогу розробити пропозиції щодо розвитку визначених категорій товарів. Ці пропозиції показують вузькі місця в управлінні категоріями та дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Категорійний менеджмент є ключовим елементом ефективного управління асортиментом у підприємствах роздрібної торгівлі. Розглядаючи кожну товарну категорію як окрему бізнес-одиницю ця методика управління сприяє зростанню продажів, підвищенню прибутковості та покращенню споживчого досвіду. Застосування категорійного менеджменту дозволяє підприємствам оптимізувати асортимент відповідно до попиту, ефективніше взаємодіяти з постачальниками та залучати покупців, покращивши якість їх обслуговування, підвищити конкурентоспроможність. Таким чином, впровадження категорійного менеджменту в роздрібній торгівлі є стратегічним інструментом, який сприяє задоволенню потреб споживачів, збільшенню продажів і зміцненню ринкових позицій підприємства.

Аналіз діяльності ТОВ «Продторг» виявив позитивні тенденції у розвитку підприємства, такі як збільшення активів, зростання продуктивності праці та матеріаловіддачі, а також збільшення чистого прибутку. Проте, негативним аспектом є зростання залежності від позикового капіталу, що може негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства в майбутньому. Асортимент товарів ТОВ «Продторг» є досить широким і глибоким, що дозволяє задовольнити велику кількість споживачів. В 2023 році він складається з 28 товарних груп. З кожним роком підприємство вводить в свій асортимент декілька нових товарних груп. Проте коефіцієнт оновлюваності не високий і складає 0,03. Аналізуючи структуру збуту, можна дійти висновку, що в зв'язку із розширенням асортименту товарів збут товарів за аналізований період збільшився на 8316,8 тис.грн. В абсолютному і відносному значенні найбільшу частку в обсязі реалізації (22% в 2022 році і 20,9% в 2023 році) займають алкогольні напої.

У той же час управління асортиментом на ТОВ «Продторг» є достатньо неефективним, зокрема при формуванні асортименту не враховуються запити споживачів, не налагоджена співпраця між відділами, що призводить до неправильного управління асортиментом – по деяких групах товарів дефіцит, по інших – надлишок, не представлено достатньо ширина та глибина певних

категорій. Не проводиться аналіз збуту окремих товарних груп та дослідження причин чому один вид товару продається краще, ніж інший: через ціну, викладку, брендинг тощо.

У кваліфікаційній роботі надано рекомендації для ТОВ «Продторг» щодо впровадження категорійного менеджменту, що дозволить вирішити зазначені вище проблеми, розділивши асортимент на категорії. Це дасть можливість порівнювати товарні позиції між собою, відповідно контроль за їх оборотом буде спрощено. Впровадження категорійного менеджменту дозволить ТОВ «Продторг» більше гнучко реагувати на зміни споживчого попиту та ефективніше керувати асортиментом: проводити регулярний аналіз і порівняння категорій між собою, визначати перспективні та не прибуткові.

Аналіз обсягів збуту за визначеними категоріями, а також розрахованих показників ефективності представлення категорії у торговельній залі дозволив зробити висновок, що деякі категорії потребують серйозного розвитку, адже представлені недостатньо, інші – потребують скорочення, площі магазину використовуються неефективно. Запропонована методика розрахунку показників ефективності дозволить ефективніше використовувати ресурси підприємства та збільшити товарообіг.

У асортименті магазину визначено унікальну товарну категорію – «Готові салати», яка дозволяє створити конкурентну перевагу, збільшити залученість та лояльність споживачів і підвищити прибутковість підприємства. Розроблено комплекс заходів із розвитку даної категорії щодо глибини асортименту, мерчандайзингу, комунікаційної стратегії.

Запропоновано внести зміни до організаційної структури підприємства, які дозволять суттєво покращити взаємозв'язки між підрозділами і підвищити ефективність управління. Пропонується введення посад категорійних менеджерів із чітко визначеними функціями щодо управління асортиментом, щоб максимально збільшити обсяги продажів.

Для подальшого удосконалення категорійного менеджменту для підприємства запропоновано здійснити такі стратегічні кроки як використання

Big Data та штучного інтелекту (AI) для управління асортиментом, оптимізація логістики та управління запасами, вдосконалення маркетингових стратегій.

Запропоновані заходи з управління категоріями ТОВ «Продторг» щодо оптимізації викладки товарів, удосконалення мерчандайзингу та стратегічного розташування певних категорій, сприятимуть підтримці високого рівня продажів, ефективнішому використанні торговельних площ, підвищені рівня обслуговування споживачів та зміцнять конкурентні позиції підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги URL: <https://dnaop.com/>
2. Конституція України від 28 червня 1996 № 254 к/96ВР URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80>
3. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
4. Про затвердження порядку провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів: постанова Кабінету Міністрів України від 15 червня 2006 р. № 833 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF>
5. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991р. № 1023-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
6. Бегларашвілі О. Роздрібна торгівля в Україні: динаміка змін / О. Бегларашвілі, А. Кулік // Вісник КНТЕУ. - 2018. - № 3. - С. 52–58.
7. Білявська Ю. В. Дослідження категорійного менеджменту в системі ринку ДІУ. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. Т. 25, Вип. 1 (80) URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_1/18.pdf.
8. Білявська Ю. В. Категорійний менеджмент: сьогодення, постулати та філософія. Міжнародний науково-практичний журнал «Логістика: проблеми і рішення». 2018. № 2 (75). С. 16–23.
9. Білявська Ю. В. Особливості та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі. Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці». 2017. № 4 (60). С. 81–88.
10. Білявська Ю. В. Особливості та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_60_2017_ukr/12.pdf. (дата звернення: 05.01.2025)
11. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. URL:<http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/321>
12. Вершигора Є.Ю. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. для

студентів ВНЗ. Хмельниц. екон. ун-т. Тернопіль : Астон, 2015. 407 с.

13. Вплив категорійного менеджменту в ритейлі. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/the-impact-of-category-management-in-retail> (дата звернення: 15.01.2025)

14. Гросул В. А. Управління торговим простором у системі управління товарними категоріями. Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. Вип. 30. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. С. 125–135.

15. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2017. 232 с.

16. Ільченко Н. Б. Нові підходи до категорійного менеджменту. Міжнародний науково-практичний журнал «Логістика: проблеми і рішення». 2018. № 2 (75). С. 26–29.

17. Категорійний менеджмент як фактор оптимізації організаційної структури управління логістичними бізнес-процесами мережевої роздрібної торгівлі URL: http://stud.com.ua/34877/logistika/kategoriyniy_menedzhment_faktor_optimizatsiyi_organizatsiynoyi_strukturi_upravlinnya_logistichnimi_biznes_p (дата звернення: 05.01.2025)

18. Категорійний менеджмент: стратегічне управління категоріями в ритейлі. URL: <https://abmcloud.com/uk/kategoriynij-menedzhment-strategichne-planuvannya-v-rozdribnij-torgivli/> (дата звернення: 07.01.2025)

19. Категорійний менеджмент: стратегічне управління категоріями в ритейлі. <https://abmcloud.com/uk/kategoriynij-menedzhment-strategichne-planuvannya-v-rozdribnij-torgivli/> (дата звернення: 07.01.2025)

20. Керуйте категоріями товарів URL: <http://5wave.com.ua/category-management-ukr/> (дата звернення: 06.01.2025)

21. Кисельов В. М. Категорійний менеджмент : навч. пос. URL: https://www.academia.edu/30185815/Категорийний_менеджмент.

22. Контефт В. П. Категорійний менеджмент як процес управління товарними категоріями на підприємствах фармацевтичної галузі. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/170.pdf>.

23. Крещенко О. Методологічні засади концепції категорійного менеджменту. Економіка. 2013. № 4 (124). С. 39–44.
24. Крещенко О. Методологічні засади концепції категорійного менеджменту. Економіка. № 4 (124). С. 39–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2013_4_8.
25. КРІ категорійного менеджера: швидкий пошук «прогалин» у роботі персоналу. <https://datawiz.io/uk/blog/category-manager-kpis-how-to-find-the-staff-performance-gaps-quickly> (дата звернення: 10.01.2025)
26. Мазаракі А.А., Ільченко Н.Б. Мерчандайзинг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 292 с.
27. Микитенко Н. В. Категорійний менеджмент в системі 3D: теоретичні та практичні аспекти. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2020. № 16(44). С. 74–80.
28. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. – 2-ге вид. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтернет – Захід» 2002. – 244 с.
29. Микитенко Н.В. Товарні категорії в системі управління торговельним процесом. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2019/05/7.pdf>
30. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 207 с.
31. Попенкова Д.К. Еволюція категорійного менеджменту. URL: <https://research-journal.org/economical/evolyuciya-kategorijnogo-menedzhmenta> (дата звернення: 11.01.2025)
32. Стребкова О. Ю. Управління товарними категоріями. Маркетинг. 2008. № 2 (99). С. 45–49.
33. Таранишина А. Що таке категорійний менеджмент? URL: <https://ledtest.vestum.ua/uk/study/shcho-takekategoriiinii-menedjment/>. (дата звернення: 12.01.2025)

34. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. – 2-ге вид., стер. – К.: Алеута, 2003. – 485 с.
35. Українські ритейлери – про результати впровадження категорійного менеджменту в своїх мережах. URL: <https://trademaster.ua/articles/312337>. (дата звернення: 05.01.2025)
36. Хваль Ю. Упровадження категорійного менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі. Економічний аналіз. 2013. Т. 12 (4). С. 117–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12%284%29_28 (дата звернення: 13.01.2025)
37. Чому майбутнє за категорійним менеджментом? URL: <https://trademaster.ua/articles/312261>. (дата звернення: 25.01.2025)
38. Чому не працює категорійний менеджмент в компаніях і що потрібно для його успішного впровадження? URL: <https://trademaster.ua/articles/312379>. (дата звернення: 20.01.2025)
39. Шимко А.В. Роздрібна торгівля як фактор розвитку регіону. Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162592587.pdf>
40. Шимко А.В. Організаційне забезпечення застосування маркетингових технологій на торговельних підприємствах // Вісник Харківського національного економічного університету. Економіка розвитку. Харків, 2016. № 4, С. 94-99.
41. Шрамко А. Навести лад у некомерційних закупівлях: за крок до стратегії. URL: <https://www.business.ua/uk/node/11878>. (дата звернення: 05.01.2025)
42. Що відбувається з українським споживачем – аналітика компанії KANTAR. URL: <https://trademaster.ua/articles/312977>. (дата звернення: 25.01.2025)
43. Dumont R. Purchasing Category Management in Practice / Dumont R. Chalmers university of technology. Gothenburg, Sweden, 2014. – 82 p.
44. Durban M. Driving Sustainable Growth Through Category Management.

2007. URL: www.kamcity.com. (дата звернення: 10.01.2025)

45. O'Brien J. Category Management in Purchasing. A Strategic Approach to Maximize Business Profitability: 3th edition. McGraw-Hill Contemporary , 2015. 504 p.

46. Romat Y. Algorithm of Forming the Category Management in the Diy Market Segment /Biliavska Y , Romat Y.// Montenegrin Journal of Economics – Vol. 14, No. 3 (2018), 099-112.

47. Walton Sam, Huey John. (1993) Made in America. Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc.

48. Zwanka R.J. Principles of Category Management / Russell J. Zwanka. – Createspace Independent Pub, 2016. – 154 p.