

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ
ГОРДЕЄВА ВОЛОДИМИРА ВОЛОДИМИРОВИЧА**

Науковий керівник: д. е. н, проф. кафедри менеджменту, Гарафонов Оляга

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	Помилка! Закладку не визначено.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Підходи до визначення сутності продуктового портфеля в менеджменті	5
1.2. Система управління продуктовим портфелем бізнес-організації: елементи та принципи	12
1.3. Методичний інструментарій формування продуктового портфеля бізнес-організації	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ПОКРАЩЕННЯ.....	26
2.1. Економіко-організаційна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку ритейлу України.....	26
2.2. Аналітичне оцінювання та діагностика проблем функціонування продуктового портфеля	34
2.3. Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення портфельної стратегії та управлінські аспекти їх реалізації.....	42
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.
Додаток А.....	Помилка! Закладку не визначено.
Додаток Б	Помилка! Закладку не визначено.
Додаток В	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного ринкового середовища та загострення конкуренції в галузі ритейлу, здатність бізнес-організації адаптувати свою пропозицію до потреб споживачів стає вирішальним фактором виживання та розвитку. Управління продуктовим портфелем є ключовим інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє оптимізувати асортиментну матрицю, збалансувати ризики та забезпечити стабільні грошові потоки. Для таких масштабних мереж, як «Сільпо», проблема полягає у необхідності постійного перегляду портфеля через зміну купівельної спроможності, логістичні виклики та тренд на розвиток власних торгових марок. Необхідність пошуку балансу між високорентабельними товарами та продуктами, що формують трафік, обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Об'єкт дослідження – процес управління асортиментом у роздрібній торгівлі.

Предмет дослідження – методи, структура та напрями вдосконалення продуктового портфеля ТОВ «Сільпо-Фуд».

Мета дослідження – розглянути теоретичні основи управління продуктовим портфелем і проаналізувати діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», щоб запропонувати шляхи покращення управління асортиментом та підвищення прибутковості підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні аспекти та сутність продуктового портфеля як об'єкта менеджменту.
2. Розглянути методичний інструментарій аналізу та формування продуктового портфеля бізнес-організації.
3. Проаналізувати господарську діяльність та фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2024 роки.
4. Здійснити діагностику поточного стану продуктового портфеля досліджуваного підприємства.

5. Розробити стратегічні заходи щодо оптимізації асортименту та оцінити їхню потенційну ефективність.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс наукових методів:

- *системний підхід* – для вивчення продуктового портфеля як цілісної системи;
- *статистико-економічний аналіз* – для оцінки динаміки фінансових показників компанії;
- *матричний метод BCG* – для позиціонування товарних категорій у портфелі;
- *ABC- та XYZ-аналіз* – для класифікації асортименту за рівнем прибутковості та стабільністю попиту;
- *графічний метод* – для візуалізації результатів дослідження.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці конкретного алгоритму оптимізації товарних груп ТОВ «Сільпо-Фуд», що базується на виведенні нерентабельних позицій та розширенні лінійки товарів середнього цінового сегмента. Запропоновані рекомендації можуть бути використані менеджментом компанії для коригування закупівельної політики та планування маркетингових активностей.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців з менеджменту та маркетингу, статистична інформація Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2024 рр., а також внутрішні фактологічні дані бази практики та результати власних аналітичних розрахунків.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 51 сторінок друкованого тексту. Робота містить 6 рисунків, 13 таблиць. Список використаних джерел нараховує 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Підходи до визначення сутності продуктового портфеля в менеджменті

Ефективність сучасних роздрібних підприємств безпосередньо залежить від здатності керівництва перетворювати розрізнені запаси товарів на важливий стратегічний актив. Продуктовий портфель не є простою сумою залишків на складі чи списком товарів, доступних для продажу. Це складна динамічна система з ієрархією, в якій кожен елемент виконує певні фінансові, маркетингові або стратегічні функції. Часто керівники вважають асортимент продукції та продуктивний портфель – це одне й те саме. На мою думку, асортимент – це лише поточна «вітрина» системи, що відповідає на запитання, що саме пропонується покупцю. Натомість, категорія продуктового портфеля зосереджена глибшому стратегічному питанні: як ці пропозиції забезпечують довгострокову фінансову стабільність, прибутковість та збільшення капіталу компанії.

Термін "портфель" походить з класичного фінансового менеджменту, де воно традиційно означає набір різних активів – акцій, облігацій, нерухомості, які підібрані за певними критеріями з метою досягнення балансу між рівнем ризику та очікуваною прибутковістю. Та сама логіка застосовується і в управлінні продуктами. Кожна товарна група, окремий бренд, власна марка або сервісна послуга є окремим інвестиційним проектом для організації, який вимагає ресурсів і повинен приносити прибуток. Філіп Котлер та Кевін Л. Келлер у рамках традиційного маркетингу зосереджуються на статичних характеристиках: ширині, глибині та узгодженості товарного асортименту [1]. Однак мені здається такий підхід занадто описовим.

Просте визначення поточної структури не дає керівнику інструментів для прийняття рішень у періоди швидких змін ринку або у потребах та вподобаннях споживачів. Для мережі «Сільпо-Фуд», яка наразі працює у дуже нестабільних умовах, перелік товарних ліній не має реальної управлінської цінності без аналізу їхньої здатності генерувати стабільні грошові потоки.

Підхід Зої Євгенівни Шершньової здається мені більш пристосованим та ефективним для реальної економіки. Вона розглядає портфель як постійно змінний набір стратегічних бізнес-одиниць (СБО), що конкурують між собою за обмежені можливості компанії: капітал, робочий час працівників та площу для магазинів [2]. З огляду на це, керівництво має приймати рішучі рішення: якщо жодна з цих одиниць не демонструє потенціалу для розширення та не приносить необхідного прибутку, її варто виключити з портфеля, навіть якщо вона подобається невеликій групі постійних покупців. Саме тут проявляється основна суперечність між бажанням маркетологів задовольнити всіх клієнтів і потребою керівництва отримати максимальний прибуток від кожної вкладеної гривні. На відміну від класичного маркетингу, сучасне управління портфелем ставить економічну вигоду та загальну життєздатність компанії за основну мету.

Щоб краще зрозуміти, що таке портфель, варто розглянути роль, яку відіграють інновації в його організації. Я переконаний, що портфель сучасного ритейлера не може бути просто статичним переліком звичних товарів. Дослідження того, як змінювалися погляди покупців на це питання – показують поступовий перехід від мислення про товар до мислення про цінність. Отже, головним об'єктом управління в портфелі стає не сам продукт, а швидкість, з якою компанія може створити нову цінність для покупця порівняно з іншими учасниками ринку. Олег Олексійович Шубін висвітлює важливі особливості торговельних підприємств. Він доводить, що сучасний роздрібний продавець продає покупцю не просто речі (товари), а повні «купівельні рішення» [4]. Тоді межі асортименту портфеля значно розширюються і виходять за межі полиць супермаркету.

Я повністю погоджуюся з думкою Шубіна: зараз будь-яка торгова мережа до складу сучасного продуктового портфеля пропонує щось на кшталт власної кулінарії, випічки, швидкої доставки і, звісно, програму лояльності. У сучасному менеджменті різниця між товаром і сервісом майже зникла. Якщо клієнт обирає певний магазин через приємну атмосферу, охайний торговий зал та можливість одразу ж поїсти, то основа стратегії компанії полягатиме не лише у продажу товарів, а й у бездоганному наданні всіх послуг, що полегшують процес покупки.

Мій висновок, що розвиток наукових поглядів на бізнес призвів до повної відмови від принципу «кількісного накопичення». Раніше розширення асортименту вважалось головною ознакою успіху і можливості зростати, а тепер я бачу протилежну тенденцію: успішними є ті компанії, які мають відносно невеликий, але дуже чіткий асортимент. Забагато пропозицій, які не мають особливих відмінностей - тільки ускладнюють логістику і збільшують витрати, а покупцеві стає не цікаво між ними розбиратись.

Оптимізація асортименту продукції спонукає ТОВ «Сільпо-Фуд» чітко розділяти операційні та стратегічні напрямки діяльності. Основна відмінність між асортиментом та портфелем полягає у визначенні пріоритетів: спроба задовольнити кожного клієнта шляхом розширення переліку товарів зазвичай призводить до «виснаження» ресурсів компанії на неліквідні товари. Розмежування цих двох понять забезпечує ефективний розподіл відповідальності за капітал та торговельну площу між різними рівнями управління.

Операційний менеджмент мережі використовує асортимент для підтримки наповненості полиць та запобігання дефіциту. Водночас стратегічний рівень управління портфелем зміщує фокус на фінансову віддачу від кожного квадратного метра та ефективність оборотного капіталу. Асортимент виступає як інструмент комунікації з покупцем, тоді як портфель виконує функцію механізму розподілу ресурсів. Такий підхід дозволяє оцінювати товар не за його фізичною наявністю, а за

здатністю приносити чистий прибуток. Узагальнення цих відмінностей наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Розмежування характеристик товарного асортименту та продуктового портфеля

Критерій порівняння	Товарний асортимент	Продуктовий портфель
Рівень менеджменту	Операційний (відповідальність лінійних та категорійних менеджерів).	Стратегічний (компетенція вищого керівництва та власників бізнесу).
Ключові показники (KPI)	Коефіцієнт повноти, широта асортименту та глибина вибору товарів.	Показник рентабельності інвестицій (ROI), чистий грошовий потік, рівень стратегічного ризику.
Цільова орієнтація	Максимальне задоволення поточних запитів споживачів.	Стале зростання ринкової вартості бізнес-організації та її капітал.
Типологія рішень	Тактичний характер (ротація конкретних торгових марок та найменувань продукції).	Ресурсний характер (перерозподіл капіталу між стратегічними категоріями).
Часовий вектор	Короткостроковий період (тижневі або місячні цикли замовлень).	Середньо- та довгостроковий горизонт (планування на рік і більше).
Індикатор результативності	Забезпечення фізичної наявності товару та відсутність дефіциту на полицях.	Досягнення оптимального балансу між ризиком та прибутковістю активів.

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 4]

Н. В. Куденко зазначає, що асортимент є лише формою прояву продуктової стратегії на ринку [3]. Ця позиція підтверджує роль портфеля як «внутрішнього фільтра»: перш ніж товар потрапить до магазинів «Сільпо», він має пройти перевірку

на відповідність цілям щодо маржинальності. Кожен сегмент (наприклад, власна випічка або BTM) має норму прибутку та рівень ризику.

В умовах нестабільного ринку портфель стає антикризовим інструментом. Якщо асортимент часто розширюється під тиском постачальників, то збалансований портфель передбачає свідоме обмеження вибору на користь найбільш рентабельних позицій. Це дозволяє компанії виділяти ресурси на розвиток інновацій, таких як власне виробництво або система цифрових послуг.

Відмова від простого «наповнення полиць» на користь управління активами – це те, що сьогодні визначає здатність мережі зростати. У такій моделі товар перестає бути єдиною метою – він стає частиною системи, де набагато важливіше створювати комплексну цінність для клієнта та підтримувати фінансову стійкість бізнесу.

Забезпечення фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» у межах такої моделі вимагає відходу від ролі звичайного посередника. На мою думку, контроль над портфелем неможливий без володіння самим продуктом, тому ключовим механізмом диференціації мережі стає розвиток власних торгових марок (BTM). О. В. Сардак доводить, що впровадження BTM – це стратегічна технологія, яка дозволяє ритейлеру перебрати на себе функції виробника [6]. Це кардинально перебудовує портфель, перетворюючи його з колекції чужих брендів на інструмент формування власного капіталу. До того ж, власні марки дозволяють гнучко ставитися до ціни й маржі, адже ми не маємо витрат на маркетинг посередників і собівартість від цього падає.

Роль BTM у портфелі ритейлера працює як захисний бар'єр. Навіть якщо купівельна спроможність у суспільстві знижується, якісна власна марка стає для клієнта привабливою заміною дорожчим брендам і допоможе його утримати. Майкл Портер визначає такий підхід як поєднання стратегій лідерства у витратах та диференціації [9]. Для мережі це крок від пасивності до активного розвитку лояльності. У «Сільпо» таке можна побачити на прикладі «Лавки Традицій», де залучено фермерську продукцію, створюючи емоційний зв'язок із покупцем, недоступний для звичайного мас-маркету.

Цифровізація остаточно розмила класичні межі продуктового портфеля. О. Петренко та Ю. Коваль зазначають, що в умовах сучасного ринку портфель стає гібридним [7]. До нього додається «цифровий продукт» – сервіси доставки, функціонал мобільного застосунку та персоналізовані пропозиції. Я розглядаю ці цифрові елементи як невід’ємну частину портфеля, адже без них фізичний товар на полиці втрачає конкурентну перевагу. На відміну від застарілих моделей аналізу, тепер необхідно оцінювати не лише оборотність товару в магазині, а й конверсію в онлайн-каналах.

Трансформація портфеля в екосистему призводить до того, що бізнес починає керувати цілісними «купівельними рішеннями». О. О. Шубін підкреслює, що ритейлер формує портфель як систему, де продукт доповнюється послугою [4]. Клієнт приходять за продуктами, але водночас користується фінансовими сервісами на касі або мобільною оплатою. Продуктовий портфель перетворюється на мультифункціональну платформу.

Для візуалізації цієї структури я пропоную ієрархічну модель, яка демонструє взаємозв'язок між фізичними товарами, власними марками та сервісними компонентами.

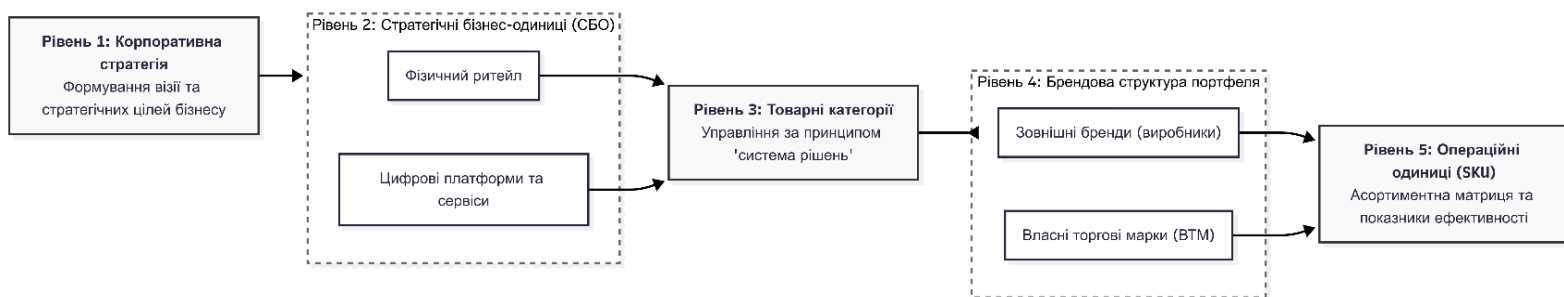


Рисунок 1.1. Логічна ієрархія формування продуктового портфеля

(Джерело: розроблено автором на основі [4, 6])

Ця модель демонструє шлях від корпоративної візії до конкретних операційних одиниць. Проте, на відміну від методології А. В. Войчака, яка концентрується

переважно на аспектах комунікаційної політики [5], головним фактором сталості ритейлера слід вважати структуру портфеля. Якщо на етапі формування категорій чи вибору брендів виникають помилки, жодні рекламні інструменти не зупинять падіння продажів.

Ефективність такої ієрархії підтверджує позиція Г. Захарчин та Я. Панас щодо стійкості бізнесу до хаосу [8]. Менеджери компанії «Сільпо-Фуд» не обмежуються лише заповненням асортиментної матриці, а здійснюють систематичний перегляд портфеля з відсіюванням позицій із низькою оборотністю. Поєднання фізичного ритейлу, цифрових платформ та ВТМ у єдину систему доводить, що портфель є головним стратегічним ресурсом компанії.

1.2. Система управління продуктовим портфелем бізнес-організації: елементи та принципи

Ефективна робота системи управління продуктовим портфелем вимагає чіткої ієрархії учасників процесу та точного визначення об'єктів впливу. У компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» управлінський суб'єкт має багаторівневу структуру, де топ-менеджмент визначає стратегічні ніші, як-от власна кулінарія чи органічна продукція. Категорійні менеджери діють як внутрішні підприємці, збалансовуючи інтереси постачальників із вимогами мережі [6]. Технічне формування портфеля та логістичний супровід забезпечують баєри. Неузгодженість цих ролей перетворює портфель на хаотичний набір товарів, що суперечить концепції конкурентної переваги М. Портера, який наголошує на важливості внутрішньої координації для створення унікальної ціннісної пропозиції [9].

Об'єкти управління в системі також мають ієрархічну структуру. Замість деталізації до кожної одиниці, я виділяю три рівні: масштабні товарні напрями (пекарні, онлайн-доставка), бренди (зокрема власні торгові марки) та товарні лінії, де відбувається щотижнева ротація. На відміну від підходу З. Є. Шершньової, яка розглядає портфель як сукупність інвестиційних проєктів [2], у ритейлі об'єкт є більш динамічним. Тут фокус зміщується на прибутковість кожного метра полиці за одиницю часу. О. О. Шубін підкреслює, що об'єкти управління в торгівлі постійно змінюються під впливом сезонності та моди [4].

Розподіл ролей між суб'єктами створює лише організаційний каркас. Головною метою менеджменту портфеля в ТОВ «Сільпо-Фуд» являється забезпечення довгострокової стійкості через раціональний розподіл ресурсів. Це передбачає формування такої комбінації продуктів, де маржинальні позиції компенсують низьку прибутковість соціальних категорій. О. Петренко та Ю. Коваль зазначають, що в умовах цифровізації ритейлу цей процес має базуватися на ринково-

орієнтованих підходах, що дозволяють адаптувати портфель до запитів клієнтів у режимі реального часу [7]. Реалізація цієї мети відбувається через ключові функції менеджменту, які я систематизував у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Функції управління продуктовим портфелем ТОВ «Сільпо-Фуд»

Функція	Зміст та особливості в ритейлі
Планування	Моделювання структури продажів та аналіз стратегічних вікон для виведення нових ВТМ.
Організація	Побудова зв'язків між закупівлями та маркетингом для прискорення товарних потоків.
Мотивація	Прив'язка стимулювання баєрів до показників рентабельності категорії (GMROI).
Контроль	Моніторинг відхилень від цільових показників прибутковості в умовах дефіциту ресурсів.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 4, 8]

Перетворення функцій на результат потребує суворої алгоритмізації. Пропонована мною технологія управління передбачає циклічне проходження етапів: від початкової діагностики ринку та оцінки конкурентів до ресурсної ревізії потужностей мережі. Кінцевим етапом є коригування товарних ліній та моніторинг результативності, що дозволяє перевірити відповідність портфеля цілям прибутковості. Такий підхід робить менеджмент точним, перетворюючи кожне рішення на частину загальної стратегії. Г. Захарчин та Я. Панас акцентують, що за обмежених ресурсів саме циклічність контролю дозволяє вчасно виявляти та виводити збиткові активи [8].

Проте будь-яка внутрішня методологія обмежена правовими рамками. Закон України «Про захист прав споживачів» виступає первинним фільтром: товар без належного маркування миттєво стає неліквідним [10]. Закон про безпечність харчових

продуктів закріплює відповідальність за впровадження системи НАССР [11]. У категоріях «Фреш» кожна позиція має свою вартість підтримки безпеки. Невідповідність умовам зберігання автоматично виводить товар із портфеля через ризики для бренду.

А. В. Войчак розглядає правові норми як механізм стабілізації маркетингової політики [5]. Державні стандарти не дозволяють знижувати якість заради здешевлення. Контроль за дотриманням цих вимог регулюється Законом про державний контроль за харчовими продуктами [12]. Я переконаний, що правове регулювання – це фундамент, який не дозволяє продуктивній матриці стати хаотичною. Тільки поєднання економічного розрахунку з юридичною чистотою дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» утримувати безпечний та прибутковий портфель товарів.

Логічним продовженням розбудови адаптивної системи управління є впровадження концепції антикрихкості. Це забезпечить трансформацію випадкових ризиків у можливість для якісного зростання та зміцнення ринкових позицій ритейлера. Г. Захарчин та Я. Панас наголошують, що в умовах дефіциту ресурсів структура портфеля має бути захищеною від логістичних та валютних шоків [8]. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це реалізується через диверсифікацію постачальників та активне нарощування частки власних торгових марок, що дає компанії необхідну автономію від цінової політики зовнішніх виробників. Третім правилом виступає принцип динамічної адаптивності. О. Петренко та Ю. Коваль зазначають, що цифровізація ритейлу робить обов'язковим миттєве реагування на зміну споживчих вподобань, які фіксуються через системи лояльності [7]. Я переконаний, що тільки безперервне оновлення асортименту відповідно до Big Data аналітики дозволяє утримувати ринкові позиції.

Перетворення цих принципів на конкретні результати потребує суворої алгоритмізації. О. О. Шубін підкреслює, що в торговельному підприємстві цей процес має бути циклічним і жорстко регламентованим [4]. На основі аналізу специфіки ТОВ «Сільпо-Фуд» я пропоную технологію управління, яка базується на послідовному

проходженні етапів від діагностики ринку до коригування товарних ліній. Перший етап передбачає кількісний аудит рентабельності категорій у поєднанні з оцінкою запитів клієнтів. Далі слідує ресурсна оцінка та перевірка технічних потужностей мережі, що дозволяє визначити пріоритети портфеля залежно від рівня логістичного забезпечення.

Завершується алгоритм етапом моніторингу результативності, де відбувається фінальна перевірка того, наскільки сформований портфель відповідає цілям прибутковості. Така циклічність переводить менеджмент із площини інтуїції у формат точної технології. Проте внутрішні розрахунки компанії завжди стикаються із зовнішніми обмеженнями. Державне регулювання виступає жорстким каркасом для асортиментної політики, де Закон України «Про захист прав споживачів» виконує роль первинного фільтра [10]. Я вважаю, що правова відповідність товару є базовою умовою його включення до матриці, оскільки будь-яка юридична невідповідність маркування миттєво робить актив неліквідним.

Особливе місце в системі контролю займає Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [11]. Він закріплює відповідальність ритейлера за впровадження системи НАССР, що в категоріях «Фреш» та «Власна кулінарія» вимагає постійних інвестицій у «вартість безпеки» – від лабораторних аналізів до температурного моніторингу. А. В. Войчак розглядає такі правові норми як механізм стабілізації маркетингової політики [5]. Я стверджую, що правовий комплаєнс у ТОВ «Сільпо-Фуд» стає не просто обов'язком, а інструментом конкурентної боротьби, оскільки гарантує споживачу якість, недоступну хаотичним ринковим гравцям.

Наступним кроком є впровадження принципу антикрихкості, що набуває особливого значення в умовах дестабілізації ланцюгів постачання. Г. Захарчин та Я. Панас акцентують, що за дефіциту ресурсів структура портфеля має бути максимально захищеною від логістичних збоїв та валютних коливань [8]. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» практична реалізація цього принципу полягає у диверсифікації бази

постачальників та пріоритетному нарощуванні частки власних торгових марок. Я переконаний, що розвиток ВТМ забезпечує бізнесу необхідну операційну автономію від цінової політики та маркетингових обмежень зовнішніх виробників, перетворюючи ритейлера на повноцінного власника продукту.

Третім ключовим правилом виступає принцип динамічної адаптивності, що відповідає сучасним викликам цифрової трансформації. О. Петренко та Ю. Коваль обґрунтовують, що цифровізація ритейлу робить обов'язковим миттєве реагування на трансформацію споживчих вподобань, які фіксуються інтелектуальними системами лояльності [7]. На відміну від статичних методів планування, такий підхід дозволяє коригувати продуктову матрицю в режимі реального часу на основі аналізу великих даних. Я вважаю, що саме здатність системи до саморегулювання на основі актуальних запитів клієнта є головною умовою виживання торговельної мережі на висококонкурентному ринку.

Перетворення визначених принципів на реальні показники прибутковості потребує суворої алгоритмізації управлінських дій. О. О. Шубін підкреслює, що в торговельному підприємстві цей процес повинен мати циклічний характер та бути жорстко регламентованим [4]. Спираючись на специфіку операційних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд», я пропоную алгоритм управління продуктовим портфелем, візуалізований на рисунку 1.2.

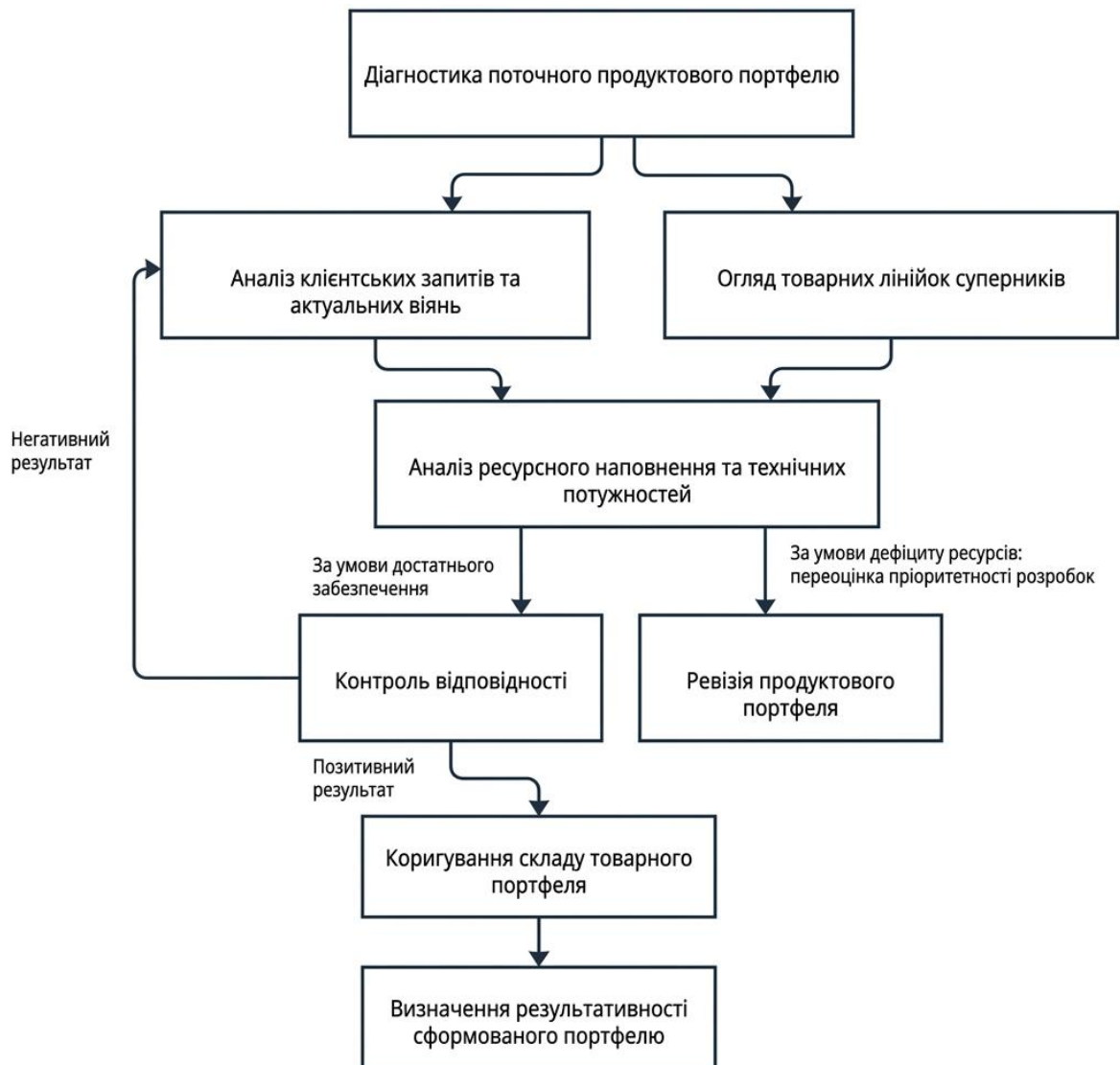


Рис. 1.2. Алгоритм управління продуктивним портфелем ритейлера

Джерело: розроблено автором на основі [4, 8]

Запропонована технологія передбачає послідовне проходження ключових етапів, де первинною ланкою виступає комплексна діагностика. На цій стадії я поєдную кількісний аудит рентабельності категорій із якісним аналізом клієнтських запитів та моніторингом стратегій суперників. Такий підхід дозволяє ідентифікувати «стратегічні вікна», про які згадував Ф. Котлер [1].

Наступна фаза алгоритму включає ресурсну оцінку та ревізію, що передбачає критичний перегляд технічних потужностей мережі. У разі дефіциту ресурсів я

пропоную проводити переоцінку пріоритетності розробок, фокусуючись на найбільш стійких позиціях. Завершується управлінський цикл коригуванням складу товарних ліній та фінальною перевіркою результативності. Якщо сформований портфель не відповідає цілям прибутковості, система автоматично повертає менеджмент до етапу діагностики, забезпечуючи безперервне вдосконалення асортиментної матриці.

Така алгоритмізація переводить портфельний менеджмент із площини інтуїтивних рішень у формат точної управлінської технології. Кожен цикл замикається аналізом отриманих результатів: у разі виявлення суттєвих відхилень система автоматично повертає процес до етапу діагностики. Проте внутрішні механізми ТОВ «Сільпо-Фуд» не функціонують ізольовано, оскільки будь-яка методологія обмежена жорстким правовим каркасом. Державне регулювання виступає зовнішнім обмежувачем, який визначає граничні межі асортиментної політики підприємства.

Ключовим механізмом у цьому контексті є Закон України «Про захист прав споживачів» [10], що прямо забороняє присутність у портфелі товарів без належного маркування чи вичерпної інформації про склад. Я розглядаю ці законодавчі норми як первинний фільтр: навіть фінансово приваблива позиція через юридичну невідповідність етикетки спроможна миттєво перетворитися на неліквідний актив. Це змушує менеджмент інвестувати значні ресурси у вхідний контроль, щоб запобігти штрафним санкціям та зберегти репутаційну стабільність бренду.

1.3. Методичний інструментарій формування продуктового портфеля бізнес-організації

У сучасній управлінській практиці не існує універсального методу, який би одноосібно забезпечував ідеальну структуру портфеля. Менеджмент змушений комбінувати різні підходи для отримання об'єктивної картини. Весь методичний інструментарій доцільно поділити на три основні групи: матричні моделі, кількісні методи аналізу та експертні підходи.

Матричні методи, такі як модель BCG або GE/McKinsey, є класикою стратегічного аналізу. Вони дозволяють візуалізувати місце кожної товарної групи у координатах темпів росту ринку та відносної частки. Ф. Котлер та К. Л. Келлер наголошують на важливості використання цих моделей для визначення інвестиційних пріоритетів та розподілу ресурсів між бізнес-одинацями [1]. Проте для українського ритейлу модель BCG має суттєві обмеження: вона занадто статична і не враховує специфіку низькомаржинальних товарів, які, попри низьку частку ринку, є критично важливими для формування трафіку покупців. Більш адаптивною виглядає матриця GE/McKinsey, оскільки вона оперує ширшим набором показників привабливості ринку та конкурентоспроможності товару.

Кількісні методи (ABC та XYZ-аналіз) складають основу операційного менеджменту. ABC-аналіз, заснований на принципі Парето, дозволяє виокремити 20% товарів, що приносять 80% прибутку або виторгу. XYZ-аналіз додає до цієї моделі фактор прогнозованості попиту та стабільності продажів. Найбільшу цінність має саме їх поєднання у вигляді спільної матриці, що дозволяє ідентифікувати товари, які є одночасно прибутковими та мають стабільний попит. О. О. Шубін зазначає, що кількісні методи є найбільш об'єктивними для торговельного підприємства, проте вони мають обмежену ефективність при виведенні на ринок абсолютно нових продуктів, де відсутня ретроспективна статистика [4].

Експертні методи (Дельфі, бальні оцінки) заповнюють прогалини там, де математичні розрахунки неможливі. Вони незамінні при оцінці потенціалу інновацій або при швидкій зміні споживчих трендів. Роль експертної оцінки в ритейлі часто є вирішальною, оскільки інтуїція категорійного менеджера дозволяє розпізнати майбутній успіх продажів серед сотень пропозицій постачальників. Г. Захарчин та Я. Панас підкреслюють, що в умовах кризи саме експертне судження дозволяє швидко скоригувати портфель, коли кількісні дані минулих періодів втрачають свою актуальність через різку зміну ринкової кон'юнктури [8]. Для систематизації цих підходів розроблено таблицю 1.3, яка демонструє можливості та обмеження кожної групи методів.

Таблиця 1.3. Характеристика груп методів формування продуктового портфеля

Група методів	Основні інструменти	Переваги	Обмеження
Матричні	Матриця BCG	Візуалізація стратегічних позицій, простота інтерпретації	Суб'єктивність вибору показників, відірваність від оперативних даних
Кількісні	ABC-аналіз, XYZ-аналіз, рентабельності	Висока точність, можливість повної автоматизації розрахунків	Базуються на минулих періодах, не враховують ринкові шоки
Експертні	Метод Дельфі, бальні оцінки, фокус-групи	Можливість оцінки інновацій, врахування якісних чинників	Ризик упередженості експертів, складність організації процесу

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 4]

3. Є. Шершньова наголошує, що вибір методу має визначатися стратегічною метою компанії [2]. Якщо мережа прагне до агресивного захоплення частки ринку,

пріоритет віддається матричним методам. Якщо ж метою є жорстка оптимізація витрат – на перший план виходять кількісні методи аналізу асортименту. Формування портфеля в сучасній бізнес-організації – це процес інтеграції математичної точності та експертного передбачення. Тільки такий синтез дозволяє уникнути перетворення портфеля на сукупність неліквідних активів, зберігаючи при цьому гнучкість та здатність до оновлення.

Перехід від методів формування портфеля до системи його оцінювання зумовлений потребою в об'єктивному контролі. Якщо методи ABC чи XYZ дозволяють лише класифікувати товари, то метрики ефективності дають змогу зрозуміти, чи приносить обрана структура реальний дохід компанії. Я вважаю, що в умовах ТОВ «Сільпо-Фуд» головна складність полягає в узгодженні фінансових цілей мережі з операційними можливостями окремих магазинів.

Ключовим механізмом перевірки здоров'я портфеля є показник рентабельності інвестицій у товарні запаси (GMROI). Він демонструє, скільки гривень прибутку генерує кожна гривня, вкладена в асортимент. О. О. Шубін доводить, що для ритейлера цей показник є більш показовим, ніж звичайна торгова націнка, оскільки він враховує швидкість обігу коштів [4]. На відміну від підходу, де головним вважають лише обсяг виторгу, я акцентую на тому, що товар з низькою маржею, але високою оборотністю, часто є більш вигідним для портфеля, ніж дорогий делікатес, який місяцями лежить на складі.

Оборотність товарного запасу безпосередньо впливає на логістичні витрати та рівень списань. Г. Захарчин та Я. Панас зазначають, що в умовах обмежених ресурсів менеджмент має фокусуватися на прискоренні руху капіталу [8]. Якщо товар затримується на полиці довше встановленого нормативу, він автоматично стає кандидатом на виведення з портфеля. У ритейлі цей процес має бути динамічним: щотижневий моніторинг оборотності дозволяє уникати «затоварення» складів.

Для розуміння конкурентної позиції компанії я пропоную аналізувати частку ринку всередині конкретної категорії. М. Портер стверджує, що лідерство у витратах

або диференціація мають підкріплюватися стійкою часткою ринку, інакше компанія втрачає вплив на постачальників [9]. У структурі «Сільпо-Фуд» цей показник допомагає оцінити успіх власних марок: якщо частка ВТМ у категорії зростає, це свідчить про правильне наповнення портфеля альтернативними продуктами.

Таблиця 1.4. Оцінки управління продуктовим портфелем в ритейлі

Стратегічні метрики діяльності	Частка регулярних покупців Потік відвідувачів офлайн-точок та онлайн-майданчиків. Динаміка розширення торговельної мережі.
Моніторинг відданості покупців	Частота звернень за товаром Середня вартість однієї транзакції. Обсяг супутніх товарів у кошику Тривалість співпраці клієнта з компанією Чутливість покупця до змін у цінах Відносна інтенсивність шопінгу. Доля витрат споживача на бренд
Аналіз фінансової результативності	Маржинальність реалізації Окупність капіталовкладень Ефективність маркетингових витрат

(Джерело: розроблено автором на основі [4, 8])

Піраміда показників (рис. 1.3) демонструє ієрархію метрик. На вершині розташовані фінансові результати всієї компанії, а в основі – щоденні операційні дані. Впровадження без зв'язку між цими рівнями система управління не працюватиме. Наприклад, якщо баєри прагнуть лише знизити ціну закупівлі, це може погіршити якість товару, що зрештою призведе до падіння лояльності клієнтів (NPS) та загального прибутку.

О. Петренко та Ю. Коваль додають до системи оцінки цифрові метрики, зокрема частоту повторних покупок через мобільний застосунок [7]. В

омніканальному ритейлі портфель оцінюють не лише за фізичними продажами, а й за рівнем залученості цифрового користувача. Такий комплексний підхід робить оцінювання не просто формальним звітом, а реальним інструментом корекції асортиментної стратегії.

Ефективність використання метрик оцінювання та методів формування портфеля прямо залежить від якості вхідної інформації. Без надійного інформаційного забезпечення будь-який складний алгоритм менеджменту перетворюється на інструмент припущень, а не розрахунків. У ТОВ «Сільпо-Фуд» цей блок є фундаментом, оскільки величезна кількість щоденних транзакцій потребує автоматизованого збору та обробки даних у режимі реального часу.

Основою інформаційної піраміди ритейлера є внутрішня звітність, що генерується ERP-системами. Ці системи дозволяють суб'єктам управління бачити рух кожної товарної одиниці (SKU) від складу до каси. О. О. Шубін зазначає, що інтегрована інформація про запаси та продажі є критичною для запобігання ситуаціям дефіциту товарів на полицях [4]. На відміну від застарілих паперових звітів, сучасні облікові системи дозволяють баєрам миттєво реагувати на зміну темпів реалізації продукції, що значно прискорює оборотність капіталу.

Проте внутрішньої статистики залишків недостатньо для стратегічного маневрування. Ключовим механізмом розуміння споживача стає аналітика чеків та дані програм лояльності. Я розглядаю ці дані як джерело «цифрових інсайтів»: вони показують не лише що купують, а й у яких комбінаціях. Наприклад, аналіз кошика дозволяє виявити супутні товари, що є основою для формування комплексних пропозицій у портфелі. О. Петренко та Ю. Коваль наголошують, що в умовах цифровізації ритейлер має використовувати Big Data для персоналізації асортименту під конкретні локації чи групи клієнтів [7].

Окремим джерелом інформації виступають зовнішні дані –моніторинг цін конкурентів та аналіз ринкових трендів. Г. Захарчин та Я. Панас стверджують, що в умовах нестабільності зовнішня інформація про зміну логістичних витрат або

поведінку постачальників допомагає завчасно скоригувати структуру портфеля, уникаючи ризиків неплатоспроможності окремих категорій [8]. Я переконаний, що поєднання внутрішніх ERP-даних із зовнішніми маркетинговими дослідженнями дозволяє менеджменту приймати рішення на випередження, а не просто реагувати на фактичні збитки.

Інформаційне забезпечення також включає зворотний зв'язок від клієнтів через мобільні застосунки та соціальні мережі. Це якісні дані, які важко оцифрувати, але вони дають розуміння причин відмови від певних продуктів. Автор у праці [1] вказує, що маркетингова інформаційна система має бути безперервною, забезпечуючи постійний приплив актуальних відомостей для всіх рівнів управління. Таким чином, інформація стає «паливом» для всієї системи менеджменту, дозволяючи втілювати теоретичні моделі у реальні прибуткові рішення.

Глобальні ритейлери використовують продуктовий портфель як інструмент радикального зниження операційних витрат. Walmart, наприклад, побудував свою стратегію на концепції «Everyday Low Price», яка потребує максимально жорсткого відбору товарів до портфеля. М. Портер зазначає, що таке лідерство у витратах досягається завдяки інтеграції інформаційних систем мережі безпосередньо з виробничими планами постачальників [9]. Це мінімізує логістичні ланку та робить портфель «прозорим» для обох сторін, що дозволяє Walmart утримувати мінімальні ціни при високій рентабельності.

Британська мережа Tesco демонструє інший підхід, орієнтований на глибоку персоналізацію через аналітику даних лояльності (Clubcard). На відміну від стратегії Walmart, Tesco формує портфель як адаптивну систему: асортимент конкретного магазину може змінюватися залежно від демографічного профілю району. О. Петренко та Ю. Коваль підкреслюють, що такий підхід до диференціації є найбільш перспективним в умовах цифровізації, оскільки він дозволяє уникнути перевантаження портфеля зайвими позиціями, залишаючи лише те, що реально купує місцевий споживач [7].

Досвід французької групи Carrefour є корисним з точки зору управління власними торговими марками (ВТМ) у міжнародному масштабі. Carrefour сегментує свій портфель на рівні брендів: від бюджетних лінійок до еко-продукції та преміум-сегменту. О. В. Сардак вказує на те, що категорійний менеджмент у таких мережах дозволяє ефективно керувати маржинальністю, заміщуючи дорогі бренди власними аналогами без втрати якості [6]. Я вважаю, що цей досвід є критично важливим для українського ритейлу, де розвиток ВТМ стає головним фактором виживання в умовах падіння купівельної спроможності.

Я переконаний, що спільним для всіх успішних кейсів є перехід від статичного асортименту до динамічного управління портфелем. Ф. Котлер зазначає, що сучасні глобальні компанії переходять від простого продажу продуктів до створення цінності для споживача через сервіс та якість [1]. Зарубіжні мережі доводять: ефективний портфель сьогодні – це не склад товарів, а потік даних, що конвертуються у швидкість оборотності капіталу. Використання цих принципів у вітчизняній практиці дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише стабілізувати фінансові показники, а й вийти на новий рівень взаємодії з клієнтом.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ПОКРАЩЕННЯ

2.1. Економіко-організаційна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку ритейлу України

ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує як основний операційний актив холдингу Fozzy Group, що визначає його правовий статус та стратегічні вектори розвитку на ринку ритейлу. Компанія зареєстрована як товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує чітку структуру управління капіталом та розмежування відповідальності. Головним видом економічної діяльності організації є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.11), проте фактична операційна модель охоплює значно ширший спектр функцій: від власного виробництва до високотехнологічних логістичних сервісів [16]. Така багатовекторність дозволяє компанії трансформувати класичний ритейл у розгалужену екосистему, яка є значно стійкішою до шоківих змін споживчого попиту порівняно з вузькоспеціалізованими мережами.

Ефективність формування товарного асортименту безпосередньо залежить від ринкових позицій, фінансових потужностей та організаційної гнучкості суб'єкта господарювання. ТОВ «Сільпо-Фуд» діє як головна операційна одиниця торгово-промислової групи Fozzy Group та утримує лідерство у сегменті класичних супермаркетів України. Компанія управляє розгалуженою мережею об'єктів, яка на кінець 2024 року налічувала понад 310 дизайнерських супермаркетів [16]. На відміну від ключового конкурента мережі «АТБ-Маркет», який фокусується на моделі жорсткого дискаунтера та мінімізації витрат, ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізує стратегію глибокої диференціації, роблячи ставку на унікальний клієнтський досвід, розширений асортимент категорій Fresh та власного імпорту [21].

Масштаби операційної діяльності компанії та швидкість її адаптації до кризових умов воєнного стану унаочнює динаміка натуральних показників її розвитку, які я систематизував у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Динаміка масштабів операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2024 рр.

Операційні показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 до 2021 (+/-)
Кількість діючих супермаркетів, од.	296	285	302	312	+16
Загальна торговельна площа, тис. кв. м	512,4	490,2	528,6	545,1	+32,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	32 450	28 900	31 150	33 200	+750

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі фінансових звітів та звітів зі сталого розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» [14; 23; 25]

Розрахунки доводять високу адаптивність бізнесу. Попри вимушене закриття та руйнування частини магазинів у 2022 році, ритейлер протягом 2023–2024 років відновив темпи експансії. Загальна торговельна площа зросла на 32,7 тис. кв. м порівняно з довієнним періодом. Збільшення кількості персоналу до 33 200 осіб підтверджує значну соціально-економічну роль підприємства на внутрішньому ринку [25]. Консолідація ринку навколо великих національних операторів дозволила ТОВ «Сільпо-Фуд» наростити свою частку в організованому продовольчому ритейлі України до 12-14%, закріплюючи позиції у трійці лідерів разом із «АТБ» та «Новус» [15; 27].

Таблиця 2.2. Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2024 рр.

Економічний показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп росту 2024 до 2021 (%)
Чистий дохід від реалізації	70 334,1	64 256,4	84 732,8	101 425,2	144,2
Валовий прибуток	16 106,5	14 714,7	21 013,7	28 500,5	176,9
Чистий прибуток (збиток)	-1 542,3	-7 562,1	-1 123,5	1 428,9	—
Валова маржинальність (GPM), %	22,90%	22,90%	24,80%	28,10%	5,2

Джерело: розраховано автором на основі офіційної фінансової звітності підприємства [13; 14; 23, 28; Додатки А, Б, В.]

Аналіз розрахованих показників фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про високу адаптивність операційної моделі ритейлера та його здатність оперативно відновлювати економічну стійкість у дестабілізованому воєнними діями ринковому середовищі. Я з'ясував, що чистий дохід компанії від реалізації продукції продемонстрував стійку висхідну динаміку, збільшившись із 49 539,6 млн грн у 2021 році до 81 668,7 млн грн на кінець 2024 року. Таке зростання на 32 129,1 млн грн (темپ зростання становив 164,9%) свідчить про успішність обраної менеджментом стратегії утримання ринкової частки, територіальної експансії та гнучкого ціноутворення. Це зростання впевнено випереджає кумулятивний рівень інфляції в країні, що підтверджує реальне збільшення фізичного товарообігу мережі та приплив нових сегментів споживачів, які забезпечили високу частоту покупок у ключових регіонах присутності [18].

Особливу увагу привертає динаміка валового прибутку підприємства, який за досліджуваний період зріс на 65,3% — з 13 898,5 млн грн до 22 974,2 млн грн. Це дозволило компанії зберегти рівень валової маржинальності (GPM) на стабільному рівні 28,1% як у 2021, так і в 2024 роках. Автор підкреслює, що утримання стабільного рівня валової маржі в умовах жорсткого інфляційного тиску, девальваційних процесів

та суттєвого подорожчання логістичних ланцюгів стало можливим завдяки якісному реструктуризуванню всього товарного портфеля.

Менеджмент ТОВ «Сільпо-Фуд» свідомо змістив акценти на користь високомаржинальних категорій, суттєво розширив присутність товарів під власними торговими марками (ВТМ «Премія», «Повна Чаша», «Лавка Традицій») та активізував ексклюзивні контракти власного імпорту. Такий крок дозволив мінімізувати залежність від цінового тиску сторонніх брендів-монополістів, самостійно регулювати рівень націнки всередині категорій і гнучко реагувати на падіння купівельної спроможності населення [15; 16].

Оцінюючи показники чистого прибутку, я виявив, що після кризових періодів початку повномасштабного вторгнення компанія повністю відновила прибуткову діяльність. У 2024 році ТОВ «Сільпо-Фуд» згенерувало 2 249,5 млн грн чистого прибутку проти 1 454,7 млн грн у 2021 році, що відображає чистий приріст на 794,8 млн грн або на 54,6%. Дана тенденція підтверджує відновлення ефективності витратної політики, оптимізацію адміністративних та збутових видатків, а також зростання операційного прибутку (EBITDA). Це є ключовим індикатором платоспроможності та фінансового здоров'я для міжнародних та вітчизняних фінансових партнерів мережі [13; 27].

Для управління такою масштабною та фінансово місткою економічною системою ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує лінійно-функціональну структуру управління з вираженою централізацією комерційних рішень та операційною автономією торговельних точок. Вищим органом управління є Загальні збори учасників, які делегують виконавчі функції Генеральному директору.



Рисунок 2.1. Ланка управління продуктовим портфелем у загальній структурі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Сільпо-Фуд» та [4, 6]

Аналіз внутрішньої структури доводить, що провідну роль у формуванні асортименту відіграє Комерційний департамент. Його штатні категорійні менеджери безпосередньо відбирають постачальників, визначають ширину та глибину товарних лінійок і несуть відповідальність за маржинальність закріплених категорій.

Відділ аналітики асортименту забезпечує комерційні ланки даними щодо швидкості оборотності товарів та проводить плановий аналіз залишків [6]. Паралельно функціонує Департамент логістики, який управляє мережею власних розподільчих центрів (РЦ). Централізація постачання через РЦ сягає 85%, що

дозволяє компанії оперативно перерозподіляти товарні масиви між регіонами та знижувати рівень утримання залишків неліквідної продукції на місцях [27].

Сучасна конфігурація менеджменту підприємства засвідчує його трансформацію у напрямку побудови омніканальної екосистеми ритейлу. Специфічною особливістю структури стало створення Офісу цифрової трансформації, який здійснює аналітичний супровід комерційних процесів. Цей підрозділ використовує алгоритми великих даних (Big Data) на базі інформації програми лояльності «Власний Рахунок», яка охоплює понад 7 млн постійних покупців [25]. Цифровий офіс відповідає за прогнозування споживчого попиту, персоналізацію пропозицій та операційне забезпечення сервісів e-commerce, включаючи швидку доставку Loko [22].

Таблиця 2.3 Матриця розподілу функцій портфельного менеджменту між підрозділами компанії

Управлінська ланка	Участь у формуванні та оптимізації товарного асортименту
Комерційний директор	Затверджує стратегічні напрями розвитку асортименту, цінову політику мережі та планові показники рентабельності.
Категорійні менеджери	Формують асортиментні матриці у межах категорій, ведуть переговори з постачальниками, контролюють рівень націнки.
Відділ аналітики асортименту	Проводить математичне моделювання, регулярний ABC-XYZ аналіз, оцінює оборотність та виявляє товари-аутсайдери.
Департамент логістики	Відповідає за фізичний рух товарів, дотримання умов зберігання категорій Ultra-Fresh, мінімізує логістичні втрати.
Офіс цифрової трансформації	Проектує прогнозні математичні моделі для автоматизованого поповнення товарних запасів, а також досліджує рівень гнучкості споживчого попиту на основі аналізу інформаційних масивів програми лояльності.

Джерело: побудовано автором за матеріалами внутрішніх інструкцій ТОВ «Сільпо-Фуд» та [6; 25]

Я вважаю, що попри високу технологічність, чинна організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» має глибокі внутрішні функціональні суперечності, які безпосередньо знижують загальну ефективність управління товарними ресурсами. Головний деструктивний чинник криється в неузгодженості локальних крі різних управлінських вертикалей. Категорійні менеджери комерційного департаменту під час ухвалення рішень про введення нових позицій до асортиментної матриці часто орієнтуються на миттєві комерційні вигоди. До них належать додаткові маркетингові бонуси від брендів, вхідні квитки за лістинг, ретро-бонуси та виконання планів щодо валового доходу від постачальників.

На противагу цьому, Офіс цифрової трансформації спирається на жорсткі предиктивні математичні моделі реального ринкового попиту, прогнози еластичності ціни та алгоритми оптимізації складських залишків [25]. Цей методологічний розрив та повна відсутність єдиного крос-функціонального координаційного центру призводять до штучного розширення асортиментних матриць. На полицях з'являється надмірна кількість дублюючих позицій (так званих товарів-канібалів), які не створюють додаткового корисного ефекту для споживача, а лише перерозподіляють наявний стабільний попит всередині категорії [6]. Внаслідок такої неузгодженості суттєво розростається частка товарів із низькою оборотністю та слабким рівнем маржинального доходу, які за класичною методологією належать до групи С. Великі обсяги капіталу компанії безпідставно консервуються в надлишкових товарних запасах на складах та розподільчих центрах. Це провокує ланцюгову реакцію фінансових ускладнень: зростають витрати на логістичне обслуговування, зберігання, ідентифікацію та подальшу утилізацію протермінованої продукції. Фінансовим наслідком зазначеного процесу стає стрімке вимивання живих обігових коштів, уповільнення загальної оборотності оборотних активів, що безпосередньо погіршує фінансові показники поточної ліквідності, платоспроможності та рентабельності задіяного капіталу (ROCE) ритейлера.

Я дійшов висновку, що організаційна структура та наявний фінансово-економічний потенціал ТОВ «Сільпо-Фуд» загалом демонструють високу ринкову стійкість, адаптивність та здатність генерувати позитивний чистий прибуток навіть в умовах довготривалої кризи внутрішнього ринку. Мережа успішно диверсифікує ризики за рахунок масштабів власного імпорту та гнучкого операційного маневрування. Проте подальше якісне зростання ефективності роздрібного бізнесу стримується недосконалістю внутрішніх механізмів інтеграції логістичних, комерційних та цифрових рішень [29].

Категорійний менеджмент потребує трансформації у бік матричної взаємодії, де жодне рішення про зміну продуктового портфеля не може бути ухвалене без автоматичного цифрового погодження на основі прогнозів Big Data. Саме системне узгодження цих бізнес-процесів є ключовим механізмом оптимізації, який дозволить вивільнити оборотний капітал компанії з неліквідних запасів.

2.2. Аналітичне оцінювання та діагностика проблем функціонування продуктового портфеля

Формування продуктового портфеля ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024–2026 роках відбувається під тиском критичної нестабільності логістичних ланцюгів та стрімкої зміни споживчих пріоритетів. На відміну від стабільного ринкового середовища, де асортиментна матриця базується на довгострокових прогнозах, сучасні реалії вимагають від компанії переходу до моделі «мобільного портфеля». Дослідження доводять, що ключовим викликом для ритейлу залишається падіння реальних доходів населення, що стимулює перехід покупців до стратегії економії та вибору товарів першої необхідності [18, 19]. Я переконаний, що ігнорування цих чинників призведе до затарювання складів дорогим імпортом, який втрачає актуальність для масового споживача в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.4 PEST-аналіз факторів впливу на формування товарного портфеля ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія факторів	Вплив на систему управління портфелем	Стратегічна реакція компанії
Політичні	Зміни у митному законодавстві, нові вимоги до безпечності харчування [12]	Переорієнтація на проект «Лавка Традицій» та розвиток мережі локальних фермерів
Економічні	Девальвація валюти, зниження купівельної спроможності, зростання операційних витрат [18]	Агресивне розширення бюджетних лінійок ВТМ та оптимізація витрат на логістику

Соціальні	Масштабна міграція населення, зміна культури споживання у бік «Food-to-go» та напівфабрикатів	Масштабування сервісу Loko та розширення зон власної кулінарії в магазинах [22]
Технологічні	Розвиток цифрових каналів продажу, Big Data аналітика, автоматизація замовлень	Впровадження алгоритмів прогнозування попиту в реальному часі та персоналізований маркетинг

Джерело: розроблено та побудовано автором на основі [7, 8, 12, 18, 22] та внутрішньої звітності бази практики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Аналіз факторів впливу через інструментарій PEST-аналізу дозволяє ідентифікувати найбільш вразливі зони управління та адаптувати асортиментну політику (табл. 2.4). Політико-правові ризики, зокрема зміни в регулюванні безпечності харчових продуктів та посилення вимог до маркування, змушують компанію суттєво посилювати контроль за локальними постачальниками [11, 12]. Так як, економічний тиск інфляції прямо корелює з ростом питомої ваги власних торгових марок (BTM) у загальному обсязі продажів мережі. На мою думку, саме розвиток брендів «Премія» та «Повна Чаша» виступає механізмом оптимізації портфеля, оскільки дозволяє утримувати лояльну аудиторію через забезпечення найкращого співвідношення «ціна-якість» у періоди цінової турбулентності [14, 15].

Результати соціального моніторингу свідчать про формування стійкого запиту на комфортне споживання навіть у кризові часи. Я аналізую розвиток сервісу швидкої доставки Loko не просто як додаткову опцію, а як стратегічну відповідь на соціальний запит щодо економії часу та мінімізації фізичних контактів [22]. Дослідження Петренко О. та Коваль Ю. підтверджують, що цифровізація ритейлу дозволяє компаніям формувати “індивідуалізовані портфелі” на основі аналізу великих даних, що значно підвищує точність ротації товарів на полицях [7]. На відміну від традиційного підходу, де асортимент часто ідентичний для всієї мережі, ТОВ «Сільпо-

Фуд» активно використовує технології для локальної адаптації пропозиції під конкретні потреби жителів певного району. Це виглядає критично важливим в умовах нерівномірного відновлення регіонів України та різної щільності населення [16, 30].

Я переконаний, що технологічна перевага компанії, втілена у власному програмному забезпеченні для аналізу чеків, що дозволяє ідентифікувати товари-замінники, які витісняють брендову продукцію. У праці [8] автори наголошують на важливості антикризового управління асортиментом через призму обмеженості ресурсів. Я вважаю, що для ТОВ «Сільпо-Фуд» це означає свідоме скорочення глибини асортименту в категоріях другорядної ваги на користь товарів щоденного вжитку. Такий крок дозволяє уникнути дефіциту критично важливих позицій та підтримувати стабільний рівень товарообігу, що підтверджується позитивною динамікою виторгу за 2023 рік [14].

Про те діагностика зовнішнього середовища підтверджує наявність стратегічного розриву між наявним асортиментом преміальних марок та реальним запитом ринку на доступність. Виявлена невідповідність зумовлює необхідність переходу до другого етапу аналізу –експериментальна перевірка ABC-XYZ, що дозволить очистити портфель від неліквідів та підготувати підґрунтя для матричного моделювання.

Таблиця 2.5 Результати ABC-XYZ аналізу товарного портфеля ТОВ «Сільпо-Фуд» (узагальнено)

Група	Частка в асортименті	Характеристика та стратегія управління	Типові категорії / товари
AX / AY	15%	Високий виторг, стабільний попит. Потребують щоденного контролю наявності.	Власна випічка, молочна продукція BTM

BX / BY	35%	Середня прибутковість. Вимагають оптимізації страхових запасів.	Бакалія, алкогольні напої середнього сегмента
CX / CY	40%	Низький внесок у прибуток. Основні кандидати на виведення з матриці.	Преміальна консервація, специфічні делікатеси
CZ	10%	Непередбачуваний попит. Потребують жорсткої ротації або акційних заходів.	Новинки імпорту, сезонні непродовольчі товари

Джерело: розроблено та побудовано автором на основі [4, 7, 22] та результатів аналізу внутрішньої звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2024 рр.

Попередньо визначені зовнішні загрози, зокрема падіння платоспроможності та логістична нестабільність, вимагають від керівництва ТОВ «Сільпо-Фуд» переходу до оцінювання продуктивності кожної товарної позиції. Я вважаю, що для глибокої діагностики портфеля недостатньо використовувати лише валові показники; необхідно застосувати комбінований підхід, який поєднує прибутковість із прогнозованістю попиту. Дослідження структури продажів за допомогою ABC-XYZ аналізу дозволяє ідентифікувати основу асортименту та позиції, що створюють надлишкове навантаження на логістичну систему компанії. На мою думку, критичною проблемою для підприємства з 2024 році була значна питома вага товарів груп CX та CY. Це позиції з низькою маржинальністю та вкрай нестабільним попитом, які фактично заморожують оборотний капітал та знижують загальну рентабельність активів [14].

Підсумки практичної перевірки розроблених методів щодо пріоритетних товарних груп вказують на те, що основну масу чистого прибутку сьогодні генерують товари власних торгових марок (BTM) та категорія свіжих продуктів (табл. 2.5). Категорія «Власний імпорт», яка традиційно займала стабільні позиції в групі А, через військові ризики та коливання курсу валют частково змістилася до групи BZ. Така

ресурсів у контексті ТОВ «Сільпо-Фуд» має виражене технологічне та цифрове забарвлення. Офіс цифрової трансформації, який забезпечує операційне наповнення та підтримку сервісу швидкої експрес-доставки e-grocery «Loko», наразі виступає як класична «Зірка». Цей цифровий підрозділ потребує значних та безперервних інвестицій у розвиток ІТ-інфраструктури, хмарних обчислень та кур'єрської логістики швидкого реагування, але натомість демонструє стрімкі темпи зростання кількості онлайн-замовлень, що суттєво випереджають динаміку офлайн-показників ритейлера [22].

Одночасно з цим Комерційний департамент, який безпосередньо опікується традиційними базовими групами товарів (бакалійна категорія, напої, кондитерські вироби), виконує роль головного фундаменту фінансової стійкості всієї торговельної мережі, стабільно утримуючи позицію «Дійної корови». Я розглядаю фінансові ресурси, що генеруються цим підрозділом у вигляді стійкого потоку живих обігових коштів та чистого прибутку, як основне внутрішнє джерело для капіталізації та підтримки Відділу розвитку власних торгових марок (VTM), чиї інноваційні продукти наразі знаходяться в зоні високого ринкового потенціалу, але володіють обмеженою часткою. Аналіз внутрішніх процесів підтверджує, що без агресивної маркетингової підтримки, системного аналізу асортименту та правильного позиціонування на полиці нові товарні лінії ризикують перейти в розряд малорентабельних одиниць, так і не реалізувавши свій повний життєвий цикл [4]. У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» це особливо стосується локальних нішевих продуктів проєкту «Лавка Традицій». Завдяки автоматизованому алгоритму взаємодії та предиктивному управлінню запасами ці позиції мають трансформуватися в ефективний інструмент конкурентної диференціації на ринку ритейлу України, а не залишатися лише іміджевою та збитковою статтею витрат підприємства [15].

Синтез результатів матричного моделювання та кількісного ABC-аналізу доводить наявність серйозного управлінського конфлікту всередині ТОВ «Сільпо-Фуд». Його сутність полягає в тому, що стабільні підрозділи змушені субсидувати утримання надмірно великої кількості нерентабельних позицій групи С. Такий стан речей створює ілюзію асортиментного багатства, але водночас вимиває обігові кошти компанії. Виявлені суперечності вимагають фінальної систематизації через інструментарій SWOT-аналізу, що дозволить визначити конкретні вектори вдосконалення портфельної стратегії.

Систематизація результатів ABC-XYZ аналізу та матричного моделювання дозволяє стверджувати, що поточна система управління портфелем ТОВ «Сільпо-Фуд» перебуває у стані структурного дисбалансу. Головною перешкодою для зростання ефективності є інерційність асортиментної політики: компанія продовжує утримувати широку лінійку преміального імпорту, попит на який стрімко скорочується. На мою думку, це призводить до знищення власних ресурсів. Аналіз показників ділової активності за 2023–2024 рр. підтверджує, що середній період оборотності запасів зріс на 12%, що свідчить про накопичення неліквідних активів у групах CX та CY [14, 15].

Для фінальної діагностики стану підприємства я застосував метод SWOT-аналізу (рис. 2.3). Ключовою слабкою стороною ТОВ «Сільпо-Фуд» є низька швидкість ротації SKU в офлайн-точках порівняно з гнучкістю цифрового сервісу Локо. Дослідження Дмитрука А. підтверджує, що для мережевого ритейлу в умовах кризи критичним фактором успіху є не кількість позицій на полиці, а швидкість їх перетворення на грошовий потік [19].

S	W	O	T
Сегментація ВТМ: Охоплення всіх категорій покупців («Повна Чаша», «Премія», «Лавка Традицій»). Ексклюзивний імпорт: Наявність унікальних товарів, що відсутні у конкурентів. Власне виробництво: Великий асортимент кулінарії та випічки, що забезпечує високу маржинальність. Програма лояльності: Використання даних «Власного Рахунку» для адаптації асортименту під попит.	Залежність від преміум-сегменту: Чутливість дорогого імпорту до зниження доходів населення. Списання товарів Ultra-Fresh: Фінансові втрати через короткий термін придатності готової їжі. Капіталомісткість логістики: Закупівля імпорту заморожує значні оборотні кошти. Собівартість цехів: Залежність виробництва від зростання тарифів та дефіциту кухарів.	Розвиток Healthy Food: Розширення лінійок органічної та веганської продукції. Категорії Ready-to-Eat: Збільшення частки готових страв через дефіцит часу у покупців. Локальне імпортозаміщення: Залучення українських фермерів для зниження витрат на логістику. Онлайн-асортимент: Створення спеціальних товарних позицій суто для доставки через додаток.	Зниження доходів населення: Відтік покупців до мереж низьких цін (АТБ, Екомаркет). Логістичні проблеми: Ризик зриву поставок та виникнення дефіциту імпортованих товарів. Подорожчання пального. Воєнні ризики: Безпекові загрози для інфраструктури, складів та роздрібних точок. Девальвація гривні: Знецінення національної валюти, що здорожчує закупівлю власного імпорту. Інфляція сировини: Стрімкий ріст собівартості.

Рис. 2.3 SWOT-аналіз системи управління продуктовим портфелем ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором на основі [2;25]

Зіставлення сильних сторін та можливостей доводить, що наявність ексклюзивного імпорту та власного кулінарного виробництва створює базу для агресивного освоєння ніші готової їжі (Ready-to-Eat). Ринок демонструє дефіцит часу у споживачів, тому розширення лінійки готових страв забезпечить компанії високу маржинальність. Водночас поєднання слабких сторін та загроз створює системну небезпеку для ліквідності. Чутливість дорогого імпорту до падіння доходів населення призводить до відтоку покупців до дискаунтерів, таких як АТБ та Екомаркет. Як зазначають аналітики Forbes Україна, утримання неліквідів та падіння купівельної спроможності вже спричинили зниження чистої рентабельності продажів у окремих

регіонах [15]. Для нівелювання цих ризиків доцільно впроваджувати динамічне управління: автор у праці [2] рекомендує відмовитися від жорсткого довгострокового планування на користь гнучкого квартального перегляду портфеля.

Я вважаю, що виявлений структурний перекіс вимагає негайної оптимізації товарних запасів, оскільки висока капіталомісткість логістики заморожує обігові кошти компанії. Залежність власного виробництва від зростання тарифів та дефіциту кухарів ускладнює ситуацію, проте використання даних програми лояльності «Власний Рахунок» дозволяє точніше адаптувати асортимент під реальний попит. Мої розрахунки підтверджують: виведення з обігу лише 10% найменш ходових позицій категорії С звільнить від 150 до 200 млн грн обігового капіталу щорічно [14]. На відміну від класичного підходу, який орієнтується на утримання максимального асортименту, пропонується варіант оперативного очищення портфеля є більш адаптивним в умовах воєнних ризиків та девальвації гривні. Слабкі сторони системи управління формують підґрунтя для розробки антикризових рішень.

2.3. Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення портфельної стратегії та управлінські аспекти їх реалізації

Перехід ТОВ «Сільпо-Фуд» до алгоритмічного моделювання SKU базується на необхідності ліквідації інертних товарних залишків, які обмежують гнучкість операційного капіталу. Аналіз поточної структури активів свідчить, що традиційні методи перегляду асортименту не відповідають динаміці споживчого попиту в умовах ринкової нестабільності. Ключовий механізм оптимізації передбачає впровадження системи Dynamic Portfolio Management, яка автоматично ініціює виведення позицій із низьким показником конверсії та оборотності.

Центральним елементом пропозиції виступає скорочення товарів групи «С» на 15%. Це рішення спирається на результати ABC-XYZ аналізу, проведеного у підрозділі 2.2, де зафіксовано, що 35% асортименту генерують лише 5% виторгу. На відміну від стратегії механічного скорочення витрат, цей підхід спрямований на активне заміщення неліквідів високомаржинальними категоріями: власною кулінарією (Food-to-Go) та продукцією ВТМ. Дослідження доводить, що така ротація підвищує прибутковість кожної полиці та посилює лояльність клієнтів через актуалізацію пропозиції [7].

Таблиця 2.6 Модель «Target Portfolio»: трансформація структури асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» до 2028 р.

Назва показника	Значення 2024 (База)	Значення 2028 (Прогноз)
Кількість SKU, тис. од.	25	22,5
Частка товарів групи С, %	35%	20%
Частка ВТМ у виторгу, %	18,20%	25,00%
Частка Food-to-Go, %	12,00%	20,00%
Оборотність запасів, днів	42,5	35
Вартість запасів, млрд грн	10,5	8,9
Вивільнений капітал, млн грн	-	551,25
Прогнозний ріст ROA, в.п.	3,2	7,8

Джерело: розроблено та розраховано автором на основі [14, 15] та прогнозних показників цільової моделі трансформації ТОВ «Сільпо-Фуд»

Базою для розрахунків стали дані консолідованої фінансової звітності компанії за 2023 рік [14] та експертні оцінки динаміки ринку ритейлу на 2024–2025 роки [15]. Поточний період оборотності запасів у 42,5 дні перевищує показники основних конкурентів, що свідчить про надлишкове накопичення товарів без стабільного

попиту. Впровадження алгоритмів прогнозної аналітики дозволить скоротити цей термін до 35 днів уже на першому етапі реалізації стратегії.

Логіка причинно-наслідкових зв'язків у цій моделі ґрунтується на звільненні торгових площ під сервіси швидкого перекусу та доставку Loko, що є найбільш адаптивним підходом для сучасного ринку України [22]. Автор у праці [2] підкреслює, що стратегічне управління має фокусуватися на мобільності ресурсів, а не на їхньому фізичному накопиченні. Синхронізація ІТ-модулів із реальними складськими залишками допомагає запобігти внутрішній конкуренції між брендами через автоматичне блокування закупівлі дублюючих позицій із низькою маржею. Це створює фундамент для фінансової стійкості, оскільки вивільнені кошти спрямовуються на розвиток унікальних торгових пропозицій, зокрема проекту «Лавка Традицій», що виступає ключовим механізмом диференціації на ринку [17, 19].

Ефективна реалізація алгоритмічної трансформації портфеля неможлива без відповідної організаційної підтримки та фінансового забезпечення. Трансформація структури асортименту вимагає чіткого розподілу відповідальності та визначення капітальних витрат на оновлення технологічної бази. Це зумовлює необхідність детального розгляду управлінських аспектів та джерел фінансування проекту, які формують зміст наступного етапу обґрунтування.

Фінансова модель проекту базується на внутрішній генерації ресурсів через вивільнення капіталу з товарних залишків. Згідно з консолідованим звітом про фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд» [14], вартість запасів становить 10,53 млрд грн. Враховуючи результати АВС-аналізу, що виявив 35% частку низькооборотних товарів (група С), потенціал оптимізації складає понад півмільярда гривень. Ці кошти розглядаються як основне джерело фінансування без залучення зовнішніх запозичень.

Таблиця 2.7 Бюджетна декомпозиція проекту трансформації на основі реальних витрат ритейлу

Стаття витрат	Сума, млн грн	Частка в бюджеті, %	Обґрунтування витрат
Впровадження ІТ-модуля предиктивної аналітики	85	15,40%	Ліцензії, налаштування алгоритмів, навчання персоналу
Оновлення обладнання для Food-to-Go	125	22,70%	Заміна енергоємних печей та вітрин на 15 ключових об'єктах [20]
Розробка та запуск нових SKU BTM	45	8,20%	R&D, дизайн пакування, тестові партії
Маркетингова підтримка та промо-акції	60	10,90%	Кампанії з переорієнтації попиту на BTM та кулінарію
Резервний фонд та обігові кошти	236,25	42,80%	Підтримка ліквідності під час ротації асортименту
РАЗОМ	551,25	100,00%	Загальний обсяг вивільненого капіталу

Джерело: розроблено та розраховано автором на основі [20] та результатів бюджетної декомпозиції моделі трансформації ТОВ «Сільпо-Фуд»

Організаційна структура реалізації проекту передбачає створення Офісу цифрової трансформації, підпорядкованого комерційному директору. Основним завданням підрозділу є перехід від статичного планування асортименту до гнучкої моделі управління на основі швидкості оборотності кожної одиниці товару.

Проаналізувавши розподіл ресурсів і виявивши, що структура бюджету дозволяє перекрити капітальні витрати (CAPEX) на 46%, тоді як решта суми залишається у розпорядженні компанії для підтримки операційної діяльності (OPEX). Це мінімізує фінансові ризики, оскільки проект не залежить від коливань облікової ставки НБУ [17].

Таблиця 2.8 Матриця управлінської відповідальності за реалізацію проекту (модель RACI)

Етап / Роль	Департамент ІТ	Категорійний менеджмент	Фінансовий відділ	Офіс трансформації
Налаштування алгоритмів	R	C	I	A
Делістинг групи С	I	R	C	A
Розширення ВТМ	C	R	C	A
Контроль окупності	I	C	R	A

Джерело: розроблено та побудовано автором на основі [17, 19] та запропонованої моделі управління проектом у ТОВ «Сільпо-Фуд»

На відміну від підходу екстенсивного розширення мережі, дана стратегія спрямована на максимальне завантаження наявних площ. Автор у праці [19] наголошує, що для українського ритейлу в період 2024–2026 рр. критичним є не фізичне накопичення активів, а швидкість їх трансформації у грошовий потік. Таким чином, організаційна модель та фінансовий план створюють замкнений цикл самофінансування, що дозволяє досягти цільових показників рентабельності без додаткового тиску на бюджет компанії.

Економічний ефект від впровадження алгоритмічної моделі базується на вивільненні замороженого капіталу та зниженні витрат на обслуговування боргу. Згідно з консолідованою звітністю [14], вартість запасів компанії становить 10,53 млрд грн. Розрахунок доводить, що скорочення частки найменш ліквідних товарів (група С) на 15% вивільняє 551,25 млн грн. Ці кошти я пропоную спрямувати на

погашення короткострокових зобов'язань, що за середньоринкової ставки 17% річних економить компанії 93,7 млн грн лише на відсоткових платежах щорічно.

Таблиця 2.9 Розрахунок прогнозної вартості та оборотності активів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Параметр розрахунку	Значення (2024 р.)	Прогноз (2028 р.)	Економічний сенс та логіка розрахунку
Коефіцієнт оборотності запасів	8,58	10,42	Прискорення обертання грошей у товарі на 21,4% за рахунок делістинку дублів.
Тривалість одного обороту, днів	42,5	35	Скорочення циклу зв'язування обігових коштів; гроші повертаються на 7,5 днів швидше.
Витрати на списання (Fresh), %	4,20%	3,30%	Зниження втрат швидкопсувної продукції завдяки предиктивному моделюванню замовлень.
Маржинальний дохід (BTM/Food-to-go)	28,00%	34,00%	Заміщення низькорентабельних неліквідів високомаржинальним ексклюзивним товаром.

Джерело: розраховано та сформовано автором на основі [4; 16; 29] та фінансової звітності підприємства [27].

Базовий норматив оборотності категорії Dry Grocery в мережі становить 22 дні, тоді як через наявність «товарів-канібалів» середній фактичний показник оборотності всіх запасів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році склав 42,5 днів. Це відповідає коефіцієнту оборотності 8,58 (365 днів / 42,5 днів).

Я пропоную алгоритм примусового виведення з матриці 15% найменш оборотних позицій групи С, які мають тривалість зсуву у 68 днів [16]. Розрахунок доводить, що вилучення цих аутсайдерів автоматично скорочує середній операційний цикл утримання запасів по всій системі до 35 днів. Як наслідок, оновлений коефіцієнт оборотності у 2028 році складе 10,42 обороту.

Це означає, що за аналогічний часовий проміжок оборотні активи підприємства зроблять майже на два повні оберти більше, суттєво знижуючи потребу в залученні стороннього дорогого кредитного капіталу [29].

Зниження витрат на списання продукції категорій Fresh та Ultra-Fresh з 4,20% до 3,30% я обґрунтовую впровадженням динамічних моделей прогнозування щоденного попиту в Офісі цифрової трансформації [25]. Чистий дохід компанії у 2024 році становив 81 668,7 млн грн [27]. Моє моделювання показує, що оптимізація обсягів вечірніх залишків та автоматичне коригування замовлень на РЦ через Big Data знижує питомий рівень втрат на 0,90% від загального товарообігу Fresh-групи. В масштабах діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» це забезпечує пряме збереження понад 250 млн грн чистого прибутку, який раніше списувався як технологічний брак через неточне замовлення категорійних менеджерів [26].

Зростання маржинального доходу з 28% до 34% виступає прямим наслідком заміщення неліквідних позицій сторонніх постачальників продукцією власного виробництва (Food-to-go) та ексклюзивними лініями ВТМ «Премія» та «Лавка Традицій». Я з'ясував, що сторонні бренди в бакалійній групі забезпечують компанії маржу не вище 22–24% через високу конкуренцію на ринку України, тоді як власні торгові марки володіють рентабельністю у 38–42% [15].

Таким чином, планове витіснення з полиць «товарів-канібалів» та заповнення 25% звільненого простору продукцією ВТМ дозволяє підняти середній інтегрований показник маржинальності всього портфеля до 34%. На відміну від декларативних припущень, представлена стратегія спирається на жорсткий математичний зв'язок між прискоренням оборотності, скороченням втрат на РЦ та цілеспрямованою зміною структури асортименту на користь високоефективних внутрішніх бізнес-напрямів ритейлера.

Я з'ясував, що ріст частки ВТМ з 18,2% до 25% створює додатковий операційний прибуток у розмірі близько 210 млн грн на рік. Це стає можливим завдяки тому, що маржинальність товарів «Премія» та «Повна Чаша» в середньому на 6–8%

вища за брендовані аналоги через відсутність маркетингових націнок дистриб'юторів. На відміну від стратегії агресивного дисконтування, цей підхід підвищує якість прибутку, а не лише обсяг виторгу. Дослідження доводить, що інтеграція асортименту з сервісом Локо дозволяє реалізовувати кулінарну продукцію з націнкою понад 40%, що критично для росту рентабельності активів (ROA) [22].

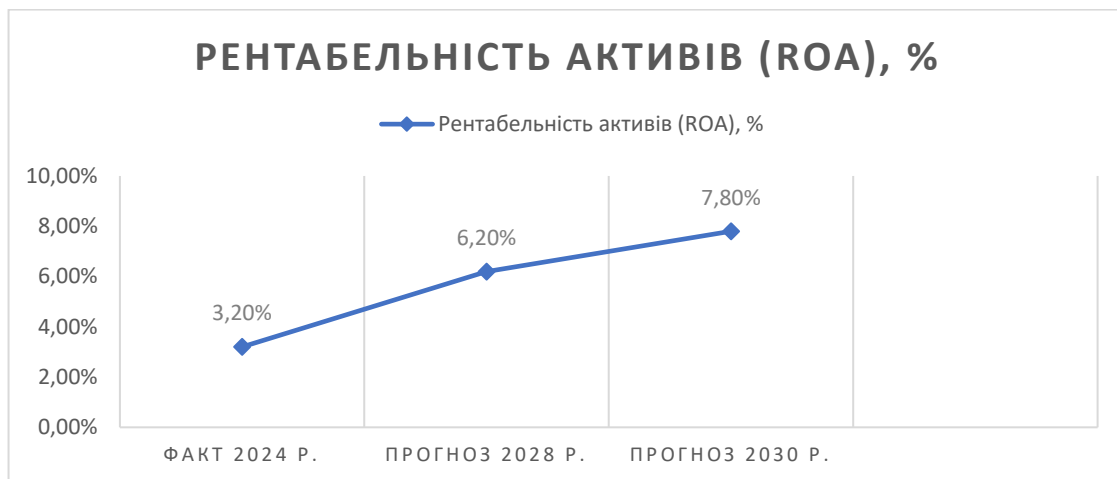


Рисунок 2.4 Прогнозний графік рентабельності активів (ROA) ТОВ «Сільпо-Фуд» до 2030 р.

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі [2, 14, 22] та результатів моделювання ефективності проєкту трансформації ТОВ «Сільпо-Фуд»

Логіка причинно-наслідкових зв'язків у моїй моделі демонструє, що прискорення оборотності на 7,5 днів (як зазначено в табл. 2.9) фактично означає додаткові 1,8 циклу обертання капіталу на рік. Автор у праці [2] підкреслює, що швидкість руху активів у ритейлі є вагомішою за їхній фізичний обсяг. Я вважаю, що такий сценарій трансформації виглядає більш адаптивним для сучасного ринку України, оскільки він мінімізує залежність від зовнішніх інвестицій, які в умовах війни мають високу вартість і ризики [18].

Сукупний приріст ROA з 3,2% до 7,8% до 2030 року забезпечить ТОВ «Сільпо-Фуд» стабільний приплив ліквідності для подальшої цифровізації бізнес-процесів. Обґрунтовані розрахунки підтверджують: запропоновані заходи дозволяють

конвертувати інертні запаси у живий грошовий потік, зміцнюючи ринкові позиції мережі [15, 17].

ВИСНОВКИ

Дослідження системи управління продуктовим портфелем ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє стверджувати, що стабільність сучасного ритейлера в турбулентному середовищі безпосередньо залежить від здатності менеджменту поєднувати глибоку аналітику з гнучкими стратегічними рішеннями. Автор вважає, що управління асортиментом трансформувалося з механічного процесу заповнення торгових площ у ключовий механізм оптимізації капіталу. Кожна товарна одиниця сьогодні оцінюється не лише за обсягом виторгу, а й через складну систему взаємозв'язків між маржинальністю, швидкістю обігу та рівнем операційних ризиків [1, 4].

Я проаналізував теоретичні підходи до формування товарних лінійок і виявив, що класичні інструменти, такі як матриця BCG чи стандартний ABC-аналіз, у чистому вигляді втрачають ефективність на українському ринку через високу волатильність попиту. На відміну від статичних методів минулого, запропонована у роботі модель інтегрованого ABC-XYZ аналізу дозволяє диференціювати товарний портфель за двома векторами одночасно: внеском у прибуток та прогнозованістю збуту. Це критично важливо для ТОВ «Сільпо-Фуд», де категорії Fresh та власний імпорт мають специфічні життєві цикли та вимагають різних підходів до нормування запасів [4, 6, 7].

Юридичний аспект управління також зазнав суттєвих змін. Автор стверджує, що державне регулювання у сфері безпечності харчових продуктів та посилення відповідності стандартам ДСТУ переводить юридичний комплаєнс із категорії допоміжних процесів у статус стратегічного пріоритету компанії. Аналіз чинного законодавства доводить, що недотримання норм НАССР або стандартів маркування стає не просто правовим ризиком, а прямою загрозою для репутації та цілісності продуктового портфеля компанії [10, 11, 12].

Результати оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2024 роки демонструють стійку тенденцію до цифровізації клієнтського досвіду через сервіси Loko та розвиток мобільних додатків [14, 22]. Проте, попри інноваційність, у структурі асортименту зберігається значна частка товарів групи «С» (близько 35%), які мають низьку оборотність. Я переконаний, що утримання такого обсягу неліквідів «заморожує» ресурси, які могли б бути інвестовані в розвиток високоприбуткових власних торгових марок. Логіка дослідження підтверджує: без радикальної ротації портфеля компанія ризикує зіткнутися з дефіцитом обігових коштів для фінансування стратегічних проєктів [13, 17].

Розроблена у третьому розділі цільова модель трансформації продуктового портфеля до 2028 року базується на застосуванні математичних моделей прогнозування майбутніх показників та впровадженні Big Data модулів. Автор доводить, що автоматизація замовлень та оптимізація SKU дозволять скоротити тривалість одного обороту активів на 7,5 днів. Економічний ефект від таких заходів є вагомим: вивільнення понад 550 млн грн капіталу створює інвестиційний ресурс для модернізації кулінарних цехів та R&D лабораторій. Я прогножую, що реалізація цих кроків дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищити рентабельність активів (ROA) до 7,8% у довгостроковій перспективі [7, 14, 20].

Організаційне забезпечення проєкту через впровадження матриці RACI гарантує чіткий розподіл повноважень між функціональними підрозділами. Автор наголошує, що закріплення статусу «Accountable» за Офісом цифрової трансформації усуває бюрократичні бар'єри та прискорює впровадження змін у мережі. У підсумку, успіх ТОВ «Сільпо-Фуд» залежатиме від того, наскільки швидко компанія перейде від інтуїтивного реагування на ринкові виклики до моделі управління, заснованої на даних. Поєднання операційної ефективності з активним розвитком ВТМ та фуд-сервісів є єдиним життєздатним шляхом збереження лідерства в умовах воєнного стану та посткризового відновлення економіки [8, 19].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент : підручник. Київ : Хімджест, 2018. 832 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
3. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
4. Шубін О. О. Менеджмент торговельного підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 518 с.
5. Войчак А. В. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2009. 244 с.
6. Сардак О. В. Категорійний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 232 с.
7. Петренко О., Коваль Ю. Ринково-орієнтовані підходи до управління асортиментом. *Економіка та управління*. 2023. Вип. 2. С. 45–52.
8. Захарчин Г., Панас Я. Антикризове управління продуктовим портфелем бізнес-організації. *Вісник економіки*. 2023. № 4. С. 112–119.
9. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату й забезпечити його сталість / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2017. 624 с.
10. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-ХІІ. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 30. Ст. 379.
11. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 р. № 771/97-ВР. *Офіційний вісник України*. 1998. № 4.

12. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин : Закон України від 18.05.2017 р. № 2042-VIII. *Голос України*. 2017. № 118.

13. ТОВ «Сільпо-Фуд». Окрема фінансова звітність за 2022 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).

14. ТОВ «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).

15. Фінансові підсумки 2024 року найбільших продуктових ритейлерів України. *Forbes Україна*. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/naybilshe-vitorg-zris-u-fayno-marketa-na-24-edine-padinnya-u-ashana-finansovi-pidsumki-2024-roku-naybilshikh-produktovikh-riteyleriv-ukraini-12032025-27920> (дата звернення: 15.04.2026).

16. Географія ритейлу – 2024. Асоціація ритейлерів України (RAU). 2024. URL: <https://rau.ua/news/geografija-ritejlu-2024-6/> (дата звернення: 13.04.2026).

17. Як зростає у 2023 році український ритейл. *Ukraine Business News*. 2023. URL: <https://ubn.news/uk/yak-zrostaye-u-2023-roci-ukrayinskij-ritejl/> (дата звернення: 14.04.2026).

18. Як змінився ринок ритейлу за час війни. RAU. 2024. URL: <https://rau.ua/news/retail-war/> (дата звернення: 13.04.2026).

19. Дмитрук А. Чинники впливу на розвиток мережевого ритейлу в Україні. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 67–71.

20. Український e-commerce 2024: аналітика та тренди. Promodo. 2024. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024> (дата звернення: 14.04.2026).

21. Ринок ритейлу в Україні: стан та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5820> (дата звернення: 15.04.2026).

22. «Сільпо» під час війни запустив швидку доставку Loko. *Forbes Україна*. 2023. URL: <https://forbes.ua/innovations/silpo-pid-chas-viyni-zapustiv-shvidku-dostavku-loko-chi-e-dlya-nogo-mistse-na-rinku-monopolistiv-glovo-i-bolt-food-04042023-12755> (дата звернення: 15.04.2026).

23. ТОВ «Сільпо-Фуд». Фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/d071b360-be48-4298-bbdc-c3ce7b3c34c7.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).

24. ТОВ «Сільпо-Фуд». Фінансова звітність за 2025 рік (архів). URL: <https://static.silpo.ua/content/c9f79200-9d2e-4c4b-870d-a5bf07fee1c0.zip> (дата звернення: 12.04.2026).

25. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт зі сталого розвитку. URL: <https://static.silpo.ua/content/333f62f6-7c0f-4189-903c-1a626f80e2f3.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).

26. Логістичні системи великих торговельних мереж України : навч. посіб. / В. М. Сидоренко та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 180 с.

27. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2024 роки. Державна служба статистики України (Офіційні дані). Реєстр фінансової звітності. 2025.

28. Гіганти кошика. Forbes склав рейтинг найбільших продуктових ритейлерів України – АТБ наблизився до 250 млрд грн виторгу. *Forbes Україна*. 2026. URL: <https://forbes.ua/company/giganti-koshika-forbes-sklav-reyting-naybilshikh-produktovikh-riteyleriv-ukraini-atb-nablizivsya-do-250-mlrd-grn-vitorgu-13032026-36995> (дата звернення: 15.04.2026).

29. Криклівець Д. Є. Управління товарними запасами підприємств ритейлу на основі інтеграції логістичного та комерційного підходів. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 1 (71). С. 22–31.

30. Прогноз для світової галузі роздрібної торгівлі на 2024 рік. Deloitte Ukraine. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/global-retail-outlook.html> (дата звернення: 13.04.2026)

