

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**«АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ»**

Студента 2 курсу магістратури  
Денної форми навчання  
Спеціальності 076 «підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»  
Освітньо-наукової програми  
«Торгівля, логістика та екологічне  
підприємництво»  
Савельєв Сергій Володимирович  
Науковий керівник  
к.е.н., доц. Гончаренко Наталія  
Володимирівна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає  
запозичень із праць інших авторів без  
відповідних посилань

Студент \_\_\_\_\_

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри екологічного  
менеджменту та підприємництва від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р., протокол № \_\_.

В.о. завідувача кафедри екологічного  
менеджменту та підприємництва,  
кандидатка економічних наук, доцентка  
Гончаренко Наталія Володимирівна

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

Савельєв Сергій Володимирович, Асортиментна політика як інструмент забезпечення конкурентоздатності торговельних підприємств. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

У кваліфікаційній роботі розглянуто комплекс питань, пов'язаних із обґрунтуванням теоретичних положень асортиментної політики як інструменту забезпечення конкурентоздатності торговельних підприємств і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн».

Ключові слова: асортиментна політика, конкурентоздатність підприємства, конкурентоспроможність, АВС-аналіз, Матриця Boston Consulting Group.

## ANNOTATION

Saveliev Serhii Assortment policy as a tool for ensuring the competitiveness of trade enterprises. - Qualification work for manuscript rights.

Qualification work for obtaining a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 07 «Management and administration», specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activity». – Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, 2022.

In the qualification work, a set of issues related to the justification of the theoretical provisions of the assortment policy as a tool for ensuring the competitiveness of trading enterprises and the development of practical recommendations for increasing the competitiveness of the trading enterprise «Philip Morris Sales and Distribution» LLC are considered.

Keywords: assortment policy, enterprise competitiveness, competitiveness, ABC analysis, Boston Consulting Group Matrix.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АСОРИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Сутність асортиментної політики торговельних підприємств.....	6
1.2. Роль асортиментної політики у забезпеченні конкурентоздатності торговельних підприємств.....	10
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності асортиментної політики торговельних підприємств.....	16
РОЗДІЛ 2 ЕФЕКТИВНІСТЬ АСОРИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ФІЛІП МОРРІС СЕЙЛЗ ЕНД ДИСТРИБ'ЮШН».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика торговельного підприємства ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн».....	21
2.2. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн».....	28
2.3. Оцінювання ефективності асортиментної політики торговельного підприємства ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн».....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АСОРИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФІЛІП МОРРІС СЕЙЛЗ ЕНД ДИСТРИБ'ЮШН» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	46
3.1. Проблеми підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства та напрями їх вирішення.....	46
3.2. Напрями вдосконалення асортиментної політики торговельного підприємства.....	51
3.3. Оцінка ефективності розроблених заходів щодо удосконалення асортиментної політики торговельного підприємства.....	56
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що поліпшення функціонування майже всіх секторів економіки, особливо в умовах глобальної пандемії COVID-19 і воєнного стану, невіддільне від підвищення конкурентоспроможності компаній. Особливу роль серед галузей економіки відіграють ті, що працюють безпосередньо на кінцевого споживача, зокрема торговельні підприємства. Торгівля є однією з швидкозростаючих галузей, оскільки її ефективне функціонування є одним із джерел сталого соціально-економічного розвитку.

Роздрібні компанії щодня стикаються з необхідністю швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію, що особливо відображається на асортименті продукції. В умовах загострення конкуренції проблеми підвищення ефективності асортиментної політики підприємства становлять великий інтерес, оскільки лише найбільш компетентні в асортиментній політиці підприємства, які володіють методами та інструментами її реалізації, можуть працювати ефективно і мати перевага.

Асортиментна політика є важливим елементом товарної стратегії підприємства. Ця стратегія є основою для прийняття маркетингових рішень, які визначають умови придбання товару та його спосіб продажу від виробника до споживача. Вона включає в себе планування та реалізацію комплексу дій і стратегій з метою створення конкурентної переваги продукту та надання йому таких якостей, що роблять його цінним для споживача та задовольняють конкретні потреби, що відповідає вимогам прибутковості підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності та рентабельності підприємства зазвичай визначається здатністю товарного асортименту підприємства адекватно задовольняти попит споживачів на якісному та кількісному рівнях. Тому підвищення ефективності управління товарним асортиментом підприємства є актуальним завданням у сучасних бізнес-середовищах.

Питанню дослідження асортиментної політики присвячено праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, а саме: І.А. Абрамович, О.Я. Бозуленко, Т. В. Гуштан, І.О. Демків, Є.О. Єфімова, О. М. Зінченко, А.О. Касич та інші. Така увага до питання підтверджує актуальність проведення дослідження.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних положень асортиментної політики як інструменту забезпечення конкурентоздатності торговельних підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Для досягнення поставленої мети, необхідно виконати наступні завдання:

- розкрити сутність поняття «асортиментна політика» та її особливості в діяльності торговельного підприємства;
- охарактеризувати роль асортиментної політики у забезпеченні конкурентоздатності торговельних підприємств;
- описати методику оцінювання впливу асортиментної політики на конкурентоспроможність торговельних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства;
- проаналізувати фактори, які впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства;
- провести оцінювання ефективності асортиментної політики торговельного підприємства;
- запропонувати підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства на основі вдосконалення асортиментної політики;
- розробити напрями вдосконалення системи управління асортиментною політикою торговельного підприємства;
- провести оцінку розроблених заходів щодо вдосконалення асортиментної політики торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та організаційно-практичні засади функціонування асортиментної політики як інструменту забезпечення конкурентоздатності торговельних підприємств

Об'єктом дослідження виступає процес асортиментної політики як інструменту забезпечення конкурентоздатності торговельних підприємств

Для виконання роботи використовувались наступні методи дослідження:

- абстрактні методи та узагальнення, завдяки їм систематизувався теоретичний матеріал щодо сутності асортиментної політики підприємства; метод аналізу та синтезу під час виконання аналітичного розділу з метою дослідження господарських показників ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»;

- методи системного підходу для дослідження асортиментної політики підприємства і представлення її у вигляді системи;

метод спостережень та узагальнення для формування загальних висновків.

Практичне значення дослідження пов'язано з впровадженням отриманих результатів стратегії підвищення конкурентоздатності асортиментної політики торговельного підприємства у діяльність ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн».

Матеріали дослідження апробовані на:

1) у збірнику матеріалів XX Міжнародної науково-практичної конференції «Шевченківська весна 2022. Цифрова трансформація економіки в умовах пандемії COVID-19» (Київ, березень 2023 р.) – тези доповіді.

2) у збірнику матеріалів XI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених «Зелений бізнес: життя заради майбутнього» (Київ, квітень 2023 р.) – тези доповіді.

Структура роботи складається зі вступу, теоретичного, аналітичного та рекомендаційних розділів, висновків та списку джерел із 41 найменування. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки, робота містить 20 таблиць, 15 рисунків та 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність асортиментної політики торговельних підприємств

Однією з передумов безперебійного постачання торгової мережі та забезпечення необхідного рівня обслуговування покупців є створення оптимального асортименту товарів. Необхідно створити такий асортимент продукції, який зможе задовольнити різноманітні потреби кінцевих користувачів. Формування асортименту – один із основних напрямів комерційної роботи.

У сучасних умовах кожної компанії важливо враховувати кон'юнктуру ринку при плануванні асортименту та пропонувати ринку затребуваний асортимент. І якщо фірма не може запропонувати ринку оптимальний асортимент продукції, вона не зможе досягти максимального прибутку, бажаної конкурентної позиції на товарних ринках і буде економічно нестійкою. І навпаки, за оптимальної структури асортименту підприємство може реалізувати максимальну кількість продукції, отримати бажаний прибуток і бути конкурентоспроможним на ринку.

Як зазначають дослідники О.П. Овсак, О.П. Назаренко, В.В. Зелінський: «Асортиментна політика є найважливішим з усіх інструментів, які використовує торгове підприємство для роботи на ринку. При нераціональній асортиментній структурі знижується як потенційний, так і реальний рівень прибутку підприємства, втрата конкурентних позицій» [25, С. 150]. На нашу думку, першочергово важливо розкрити сутність категорії «асортиментна політика» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Підходи до трактування сутності категорії «асортиментна політика»

Автор	Асортиментна політика – це:
1	2
Л.О. Попова, Г.А. Сеницина	«система заходів, спрямованих на визначення найближчих і віддалених цілей у розвитку асортименту товарів і вироблення принципів, за якими воно здійснюється» [31, С. 6]
Н. Ю. Подольчак, І. Я. Кулиняк	«цілеспрямоване формування асортименту з урахуванням розвитку суспільних потреб, споживчого попиту, досягнень науково-технічного прогресу становить сутність асортиментної політики» [29, С.145]
Т. С. Пічугіна, І. А. Гейченко	«сутність вираження конкретних форм управління ринком з точки зору забезпечення структурного асортиментного балансу попиту і пропозиції з урахуванням цілей і рамок» [28, С. 543]
Т. В. Красовська	«передбачає вирішення проблеми асортиментного відбору та його оптимізації» [21, С. 80]
Є.О. Єфімова	«система перспектив і заходів контролю за асортиментом» [14, С. 31]
О.Я. Бозуленко	«економічна політика у сфері розвитку, вдосконалення та оновлення асортименту» [4, С. 294]
Т. В. Гуштан	«система поглядів на розвиток (концепцію розвитку) асортименту та адекватна система заходів щодо його реалізації у сфері виробництва, обміну та споживання» [9, С. 36]
О. М. Зінченко	в соціалізмі є одним із елементів партійної політики, спрямованої на максимальне задоволення потреб населення з урахуванням виробничих можливостей, сировинних і матеріальних ресурсів, управління асортиментом товарів у процесі. виробництва, доставки та продажу» [16, С. 29]
А.В Череп, Т.В. Пуліна	«система поглядів і комплекс заходів щодо управління торговим асортиментом, що містить загальні інструкції щодо формування асортименту торговельної мережі організації чи міста, що відповідає вимогам підвищення рівня культури споживання, інтересів народного господарства» [37, С. 123]
І.А. Абрамович	«визначення сукупності товарних груп, видів і різновидів товарів, які найбільш придатні для успішної діяльності на ринку та забезпечують економічну ефективність підприємства в цілому» [2, С.6]

Продовження табл. 1.1.

1	2
Л.М. Карпенко	«визначення набору асортиментних груп, найбільш доцільних з точки зору забезпечення економічної діяльності комерційної організації в стратегічно-тактичний період» [18, с.24]
Т. С. Мазепа	«політика, метою якої є визначення набору товарів, що забезпечить успішне функціонування на ринку та прибуткову діяльність підприємства» [24, с.140]
О. А. Шовкова	«система заходів щодо визначення груп товарів, найбільш придатних для успішної діяльності на ринку та забезпечення економічної ефективності підприємства в цілому» [40, с.4]

Джерело: [2; 4; 9; 14; 16; 18; 21; 28; 29; 31; 37; 40 ]

У визначеннях Т.В. Гуштан, О.Я. Бозуленко, Є.О. Єфімова відсутні вимоги до цілепокладання асортиментної політики, що позбавляє її будь-якого сенсу, блокує процеси розробки стратегії та тактики підприємства, а оцінка результатів їх реалізації суттєво ускладнює прийняті рішення. Наведені вище формулювання ігнорують необхідність досягнення бажаного стану компанії у майбутньому, що суперечить методології процесу управління, відправною точкою якого є цілепокладання.

На наш погляд, постійне прагнення задоволення потреб людини також не може бути метою господарської діяльності, тому що не призводить до чітких критеріїв оцінки напрямів і форм економічного розвитку. Крім того, критерії не беруть до уваги прагнення компанії максимізувати підсумкові фінансові результати.

Низка авторів І.А. Абрамович, Т.С. Мазепа, О.А. Шовкова розглядають асортиментну політику лише як визначення товарної групи, що дозволяє підприємству вести свою діяльність на ринку та, одночасно, забезпечувати економічні показники підприємства. Однак у ці визначення не входять претензії споживачів та суспільства загалом, а лише цілі самої компанії. Такий підхід до цих визначень є неприйнятним у суспільстві, оскільки орієнтація на потреби і думки споживачів та суспільства в цілому є актуальним завданням виробників та продавців.

З проведеного аналізу можна дійти висновку, що найточнішим визначенням є визначення асортиментної політики з погляду комплексного підходу. Тобто, на наш погляд, асортиментна політика – це поле діяльності керівника та фахівців компанії, що є сукупністю принципів, стратегій і методів, що дозволяють створити оптимальну асортиментну структуру, що відповідає потребам покупців і забезпечує підвищує ефективність організації в цілому.

Як зазначав у роботі Н.І. Яловега, торговельна компанія за сучасних умов веде асортиментну політику, яка враховує індивідуальні переваги. Знання поведінкових особливостей різних груп споживачів, купівельної мотивації є передумовами правильного формування попиту, раціональних рішень на асортиментної політики [41, с. 181].

Дослідники Т. С. Пічугіна, І.А. Гейченко складові асортиментної політики торгового підприємства відображує у своїй праці схематично, рис.1.1.

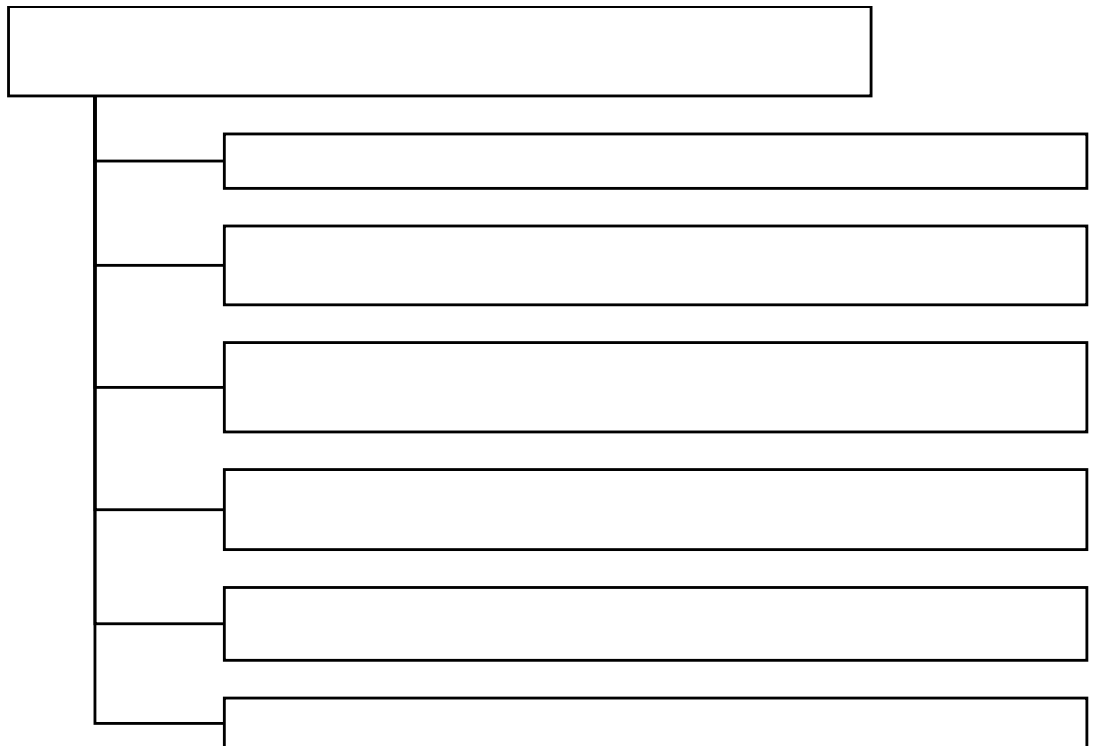


Рис. 1.1. Елементи асортиментної політики торгового підприємства  
Джерело: [28, с. 542].

Отже, згідно рис. 1.1, активна асортиментна політика передбачає вирішення таких основних завдань:

- задоволення попиту конкретних груп споживачів;
- гнучке реагування вимог ринку;
- забезпечення фінансової стабільності торгової компанії.

Отже, асортиментна політика торговельного підприємства — це планове визначення асортименту товарів, які підприємство буде продавати своїм клієнтам. Ця політика визначає, які товари будуть пропонуватися в магазині, яка буде їх кількість, асортиментний склад, дизайн, цінову політику та способи збуту. Основною метою асортиментної політики є забезпечення підприємства широким спектром товарів, які задовольняють потреби клієнтів та забезпечать оптимальний рівень продажів. При цьому необхідно враховувати характеристики цільової аудиторії, здійснювати аналіз попиту та конкуренції на ринку, оцінювати перспективні напрямки розвитку.

## 1.2. Роль асортиментної політики у забезпеченні конкурентоздатності торговельних підприємств

Асортиментна політика є важливим елементом стратегії маркетингу та може визначати конкурентоспроможність підприємства. Ретельно розроблена політика дозволяє підприємству залучати нових клієнтів і зберігати лояльність існуючих, що в свою чергу сприяє збільшенню обсягів продажів та прибутку. Від так, конкурентоспроможність одна із найважливіших інтегральних показників аналізу діяльності підприємства, тобто здатності суб'єкта протистояти (потенційній та/або реальній) конкуренції.

Термін «конкурентоспроможність» має різні масштаби залежно від предмета, до якого він застосовується. На думку В.В. Храпкіна, якщо розглядати поняття комплексно, можна виділити такі рівні: мікрорівень (виробництво, підприємство), мезорівень (промисловість), макрорівень (національний рівень економіки) і мегарівень (світова економіка). Усі рівні

однаково важливі та є необхідною умовою ефективного функціонування національних економік та світового господарства [36, с.245].

Нині немає загальноприйнятого визначення терміну «конкурентоспроможність». Причина цього полягає у складності цієї категорії та її багатогранності. У табл. 1.2. узагальнено підходи різних дослідників до цього поняття.

Таблиця 1.2

## Сутність поняття «конкурентоздатність підприємства»

Автор	Конкурентоздатність підприємства
Л.М. Карпенко	«Є відносно інтегрованим показником, де основою для порівнянь є подібні чинники конкурентоспроможності компаній- конкурентів» [18, с.25]
Н. Ю. Подольчак, І. Я. Кулиняк	«динамічна категорія, її зміни спричинені зовнішніми та внутрішніми факторами, значну частину яких можна розглядати як регульовані параметри» [29, с.145]
Ю.О.Бедюх	«реальна та потенційна можливість для компаній розробляти, виробляти та продавати в існуючих умовах товари, привабливіші для споживачів, ніж товари їхніх конкурентів за ціновими та неціновими характеристиками» [3, с.292]
Л. М. Філіпішина	«потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта функціонувати у відповідному зовнішньому середовищі, заснована на конкурентних перевагах і відображає його становище по відношенню до конкурентів» [35, с.157]
О. А. Шовкова	«стабільний спосіб задоволення певних потреб клієнтів краще, ніж у конкурентів, і тим самим успішний продаж продукції з прийнятними для виробника фінансовими результатами» [40, с.14]

Джерело: [3; 18; 29; 35; 40]

З цього можна дійти висновку, що конкурентоспроможність підприємства, товару, продукції чи послуги взаємопов'язані. Це необхідна умова створення та забезпечення конкурентоспроможного суспільства.

Асортиментна політика грає важливу роль у забезпеченні конкурентоздатності торговельних підприємств. Конкурентоздатність - це

здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати своїм клієнтам товари та послуги високої якості за оптимальну ціну.

Асортиментна політика дозволяє торговельним підприємствам забезпечувати споживачам широкий вибір товарів, що в свою чергу збільшує ймовірність того, що клієнти виберуть саме цей магазин для покупки. Також, детально продумана асортиментна політика дозволяє забезпечити високий рівень якості продуктів та послуг, що забезпечує лояльність клієнтів та додатково збільшує конкурентоздатність підприємства.

Крім того, асортиментна політика дозволяє підприємствам відрізнятись від конкурентів за допомогою унікальності свого асортименту. Наприклад, якщо підприємство спеціалізується на продажі певного виду товарів або має широкий вибір продуктів, які важко знайти в інших магазинах, це дозволяє залучати нових клієнтів та зберігати існуючих.

Додатково, асортиментна політика дозволяє торговельним підприємствам забезпечувати оптимальну цінову політику та збільшувати свою рентабельність. Наприклад, підприємство може вирішити зосередитися на продажах найбільш прибуткових товарів та забезпечити їх якість та доступність за рахунок зниження цін на менш прибуткові товари.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства заснована на застосуванні положень теорії управління, згідно з якою основними елементами управління є мета, предмет, об'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Відповідно до цього підходу на рис. 1.2 показані елементи управління конкурентоспроможністю компанії та зображено їх взаємозв'язок.

Згідно з рис. 1.2, управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як процес реалізації комплексу управлінських функцій планування, організації, мотивації та контролю діяльності, пов'язаної з формуванням конкурентних переваг та забезпеченням їх життєздатності підприємства. як суб'єкт економічної діяльності.

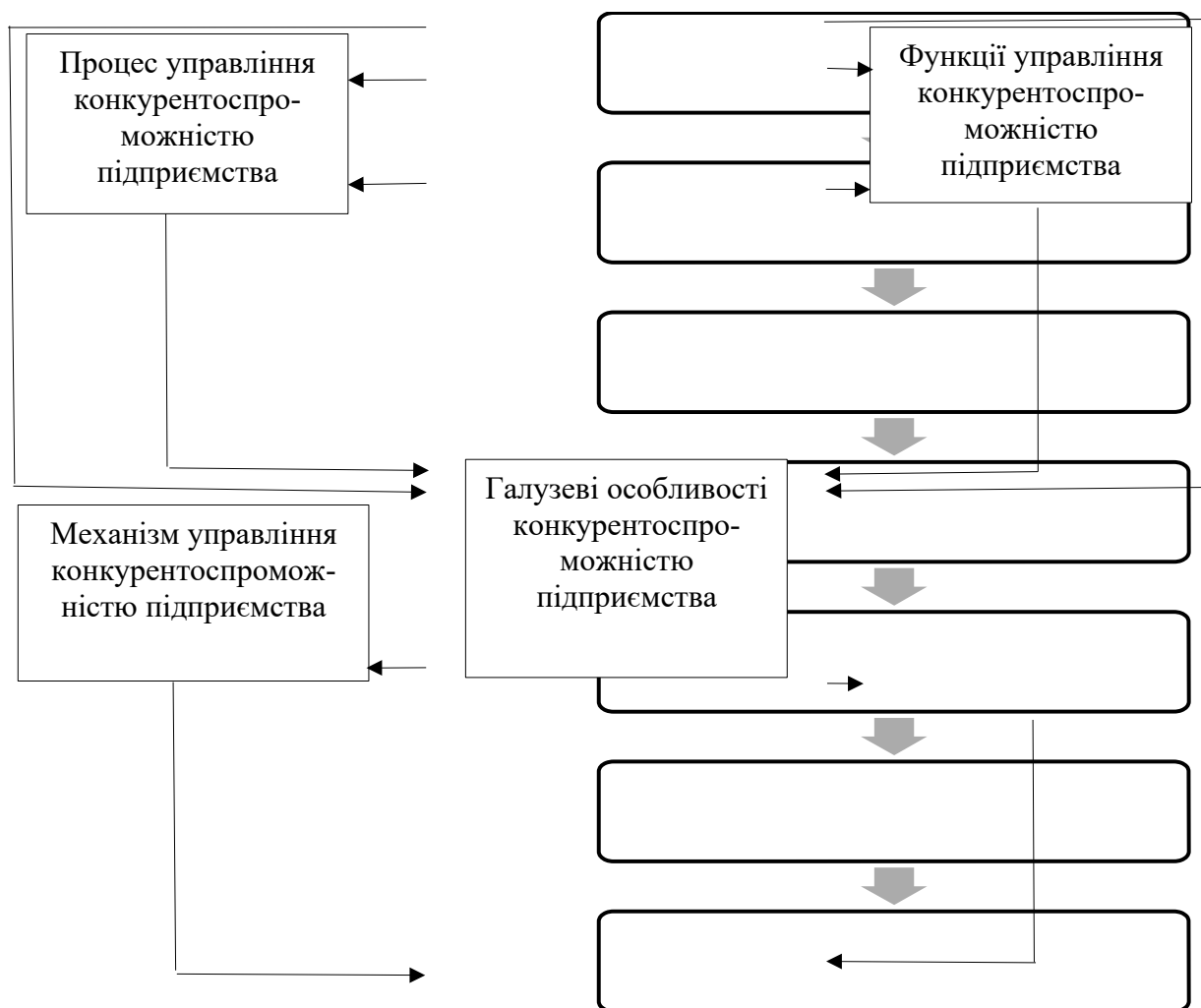


Рис. 1.2. Світовий досвід управління конкурентоздатністю підприємства  
Джерело: [39, с. 24]

Аналіз літературних джерел показав, автори по-різному обґрунтовують комплекс чинників, які впливають на конкурентоспроможність компаній, залежно від наукової точки зору. Факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є явища та процеси, які пов'язані з виробничо-господарською діяльністю підприємства та соціально-економічним життям суспільства. Ці явища та процеси можуть спричинити зміни у собівартості продукції, що впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства як абсолютної, так і відносної.

Згідно з дослідженнями відомого економіста М. Портера, всі чинники конкурентоспроможності можна поділити на кілька груп: основні та розвинені;

загальні та спеціальні; створені природним та штучним шляхом; зовні та всередині. Він пов'язує конкурентні чинники підприємств безпосередньо з виробничими чинниками [30, с.19].

Вплив цих чинників конкурентоспроможність торговельного підприємства розглянуто у роботі А.В. Череп, Т.В. Пуліна, О.Г. Череп «як основні фактори дослідники називають природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфіковану та напівкваліфіковану робочу силу» [37, с.34].

Ми згодні з позицією О. А. Шовкова у тому, що чинники довкілля грають значної ролі, оскільки визначають ставлення споживачів до самої компанії, і навіть до запропонованим їм товарам і послуг. Внутрішні чинники – це чинники, надають регулюючий вплив на діяльність підприємства міста і здатні своєю чергою впливати її у [40, с.7].

Н.Ю. Подольчак у своїй праці наводить розподіл чинників, що впливають конкурентоспроможність підприємства, на три групи [29, с. 150]: техніко-економічний; комерційно; нормативні та правові. Техніко-економічні фактори: якість, відпускна ціна; вартість використання чи споживання продукту чи послуги. Це великою мірою залежить від продуктивності, собівартості продукції тощо. Комерційні фактори формують критерії продажу товарів на конкретному ринку і включають: кон'юнктуру ринку; ескорт послуги; реклама; Корпоративний імідж. Нормативно-правові положення визначають необхідність екологічної, технічної чи іншої безпеки використання продукції цьому ринку, і навіть патентно-правові вимоги [31, с.6].

Асортиментна політика може значно вплинути на конкурентоспроможність підприємства, оскільки вона визначає, які товари або послуги будуть пропонуватися споживачам. Однією з ключових складових асортиментної політики є розширення асортименту, тобто додавання нових товарів або послуг до асортименту, що вже пропонується. Це може допомогти підприємству збільшити свою конкурентоспроможність, привернути більше клієнтів та збільшити продажі.

Вплив асортиментної політики на конкурентоспроможність підприємства виражається через те, які товари або послуги він пропонує у порівнянні з його конкурентами. Якщо підприємство пропонує унікальні товари або послуги, які не мають безпосередніх конкурентів, то це може допомогти йому зберегти свою конкурентну позицію на ринку. Однак, вибір асортиментної політики повинен бути здійснений з урахуванням потреб споживачів та конкурентів на ринку. Якщо підприємство вибере неправильну асортиментну політику, то це може призвести до зменшення його конкурентоспроможності, зниження продажів та загального погіршення фінансового стану. Тому важливо проводити дослідження ринку та аналізувати потреби споживачів, щоб визначити оптимальну асортиментну політику для підприємства.

Асортиментна політика може впливати на конкурентоспроможність підприємства через те, які цінові категорії він пропонує. Наприклад, якщо підприємство спеціалізується на дешевих товарах, то це може допомогти залучити більше ціново чутливих клієнтів та збільшити продажі. З іншого боку, якщо підприємство пропонує продукти високої якості з високою ціною, то це може привернути клієнтів, які орієнтуються на вищий клас товарів та більш готові платити високу ціну.

Таким чином, дослідження показало, що категорія «конкурентоспроможність» трактується у роботах українських та зарубіжних дослідників і є широким поняттям. На сьогоднішній день немає універсального підходу до визначення сутності концепту та його видів. Конкурентоспроможність визначається, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими характеристиками, з другого боку, цінами, встановлюваними продавцями товару. Асортиментна політика грає важливу роль у забезпеченні конкурентоздатності торговельних підприємств. Вона дозволяє торговельним підприємствам забезпечувати споживачам широкий вибір товарів, що в свою чергу збільшує ймовірність того, що клієнти виберуть саме цей магазин для покупки.

### 1.3. Методичні засади оцінювання ефективності асортиментної політики торговельних підприємств

Сучасні умови ринкової економіки змушують підприємства працювати у конкурентному середовищі. Тому необхідно ретельно дослідити та проаналізувати конкурентне середовище, в якому працює компанія, і така діагностика є найбільш затребуваним елементом дослідження ринку.

Погоджуємось із положеннями, викладеними у працях Т.С. Пічугіна, І.А. Гейченка про те, що асортимент будь-якого торговельного підприємства, як роздрібного, так і оптового, можна охарактеризувати за допомогою системи показників. Такий підхід необхідний реалізації процесу управління асортиментом на науковій основі, саме організації його проектування, планування і регулювання асортименту, стимулювання збуту і мотивації продавців [28, с.543].

При цьому ефективність торговельної діяльності є співвідношенням результатів реального процесу торговельної діяльності та витрат усіх видів ресурсів, витрачених на досягнення цих результатів. Безумовно, в оцінці ефективності асортиментної політики необхідно враховувати загальні умови споживчого ринку та його специфіку. Проте за кількісної оцінці ефективності асортиментної політики у числі інших аспектів необхідно враховувати соціальну складову ефективності торгівлі, т. е. практику забезпечення населення товарами з максимального задоволення платоспроможного попиту.

Науковці О.П. Овсак, О.П. Назаренко, В.В. Зелінський дотримуються позиції, що оцінювати ефективність асортиментної політики як у роздрібній торгівлі загалом, і у окремої організації роздрібної торгівлі необхідно з урахуванням існуючих зв'язків і взаємозалежностей соціально-економічної ефективності (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Ефективність асортиментної політики роздрібної мережі  
Джерело: [25, с.150]

Зі схеми, представленої на рис. 1.3, ефективність асортиментної політики передбачає оптимальне співвідношення між кількістю товару на складі та товарною вартістю, що, у свою чергу, сприяє зниженню собівартості продажів та максимальному задоволенню платоспроможної потреби населення.

Таким чином, соціально-економічна ефективність асортиментної політики торговельної мережі є співвідношенням між позитивним впливом споживання товару при його використанні споживачем і витратами торговельної мережі на доведення товару до споживача. Тоді показник

ефективності асортиментної політики можна висловити за формулою  $Ke$  (1.1) [32]:

$$Ke = \frac{E}{Y}, \quad (1.1)$$

де  $Ke$  – показник ефективності асортиментної політики;

$E$  – позитивний ефект від споживання продукту;

$Y$  – витрати торгової мережі на доведення товару до споживача.

Для визначення ефективності асортиментної політики слід також визначити позитивний ефект споживання продукції ( $E$ ) [32]:

$$E = \frac{Kr}{P}, \quad (1.2),$$

де  $E$  – показник позитивного впливу споживання товару;

$Kr$  – конкурентоспроможність товару;

$P$  – вартість споживання товару.

На наш погляд, слід зазначити, що одним із показників ефективності асортиментної політики також може бути оптимальний асортимент торгової мережі. Оптимальний асортимент є переліком товарів, який задовольнить актуальну потребу з найбільш вигідним ефектом для споживача при мінімальних витратах торгової мережі на доставку товарів споживачам [34, с.33].

Як очевидно з наведених формул, ефективність асортиментної політики, що у роздрібної організації, багато в чому визначається конкурентоспроможністю запропонованого товару. Конкурентоспроможність товарів, що реалізуються у роздрібній торгівлі, створюється синергією показників: споживчих властивостей товару (естетичних властивостей, якості товару, технічних, ергономічних, психологічних та інших властивостей) та економічних властивостей товару (наприклад, товару) [7].

Серед конкурентних умов, з погляду, однією з найважливіших критеріїв формування конкурентоспроможності товару є сприйняття споживача, тобто споживач визначає зв'язок між цінністю товару та її ціною, порівнюючи його з

аналогічними товарами. продається іншими роздрібними торговцями [36, с. 245].

Для ухвалення рішення про продовження продажу продукту або зняття його з продажу дослідники використали А.О. Касіч, Ж.В. Харків пропонує проаналізувати показники продажу, частки ринку, собівартість та рентабельність. Асортимент продуктів є надто вузьким, коли прибуток збільшується після додавання нового продукту до асортименту, і занадто широким, коли прибуток збільшується після припинення виробництва кількох продуктів. Прибуток є універсальним показником, який можна використовуватиме аналізу рентабельності товарної групи та АВС-аналізу [19, с.290].

Показником рентабельності продукції є співвідношення між прибутком від реалізації товарів та витратами на їх виготовлення. Рентабельність є цінним показником, оскільки на її основі можна визначити ефективність виробництва кожної одиниці зберігання та прийняти рішення про доцільність її виробництва.

АВС-аналіз — метод структурного аналізу, заснований на ранжируванні об'єктів за вибраними показниками [20, с. 80]. Об'єктами аналізу можуть бути: окремі товари або групи товарів, окремі замовлення та клієнти, регіони та канали збуту. Використовуються основні показники: обсяг продажів, прибуток та окупність витрат.

Цей метод заснований на законі «80% × 20%», відкритому італійським економістом В. Парето. У ході аналізу виділяють три групи товарів за обраними критеріями товарної стратегії: виробництво та реалізація, прибуток, окупність.

У методі АВС-аналізу елементи ранжирування групуються відповідно до їхньої ваги для формування обраного показника. Перша група, група А, характеризується значним вкладом у аналізований показник, група має середній внесок, а група дуже незначний. Продукція групи може бути виключена з номенклатури, якщо інші інтереси компанії (асортимент, покупці, референція) не зачіпаються [23, с.141].

Ще одним, на наш погляд, цікавим методом є матриця Boston Consulting Group – класичний універсальний інструмент для аналізу асортиментного портфеля організації. Індивідуальна матриця створюється на основі внутрішньої інформації компанії та дає можливість всебічного аналізу та висновків [23, с.142]. Адаптована матриця БКГ побудована за такими принципами:

Ось Х: частка продажів компанії (розраховується як відношення продажів продукції до загального обсягу продажів компанії за період);

Ось Y: темпи зростання продажів товару порівняно з попереднім періодом (ставлення продажів цього товару в поточному періоді до продажу того ж товару в попередньому періоді) [23, с.142].

Поділ товарної точки за темпами зростання можна як середній темпи зростання всієї продукції підприємства за розрахунковий період. Терміни поділу товарів за обсягом частки обсягом продажів визначаються експертним висновком після внесення у матрицю всіх товарів підприємства. Розмір точки, що представляє продукт, відображає внесок цього продукту в прибуток компанії або, що оптимально, граничний прибуток від обсягу продажу цього товару.

За результатами побудови матриці БКГ виділяються чотири групи товарів (залежно від входження конкретного товару у відповідні квадранти): «Зірки», «Молочні корови», «Дикі кішки», «Собаки». Для кожної із цих груп існує пріоритетна стратегія [41, с.182].

Таким чином, оцінка ефективності асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі по всій асортиментній матриці є трудомістким завданням у зв'язку зі значною широтою представленого асортименту. Тому практично ефективність асортиментної політики оцінюють з прикладу окремих товарних груп, які, з одного боку, неможливо повною мірою усереднити отримані результати, з другого боку, вказують на певні тенденції в розвитку асортименту.

## РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ФІЛІП МОРРІС  
СЕЙЛЗ ЕНД ДИСТРИБ'ЮШН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика торговельного підприємства ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» – головний дистриб'ютор міжнародної компанії Philip Morris International. Юридична адреса підприємства: вул. Спаська, 30 «Поділ Плаза», 5-й поверх, м. Київ, 04070, Україна.

Стратегія Philip Morris International (PMI) полягає у заміні сигарет бездимними продуктами, які, хоч і не небезпечні, є набагато кращим вибором, ніж куріння сигарет. Крім виробництва та продажу сигарет, у тому числі провідного у світі бренду сигарет Marlboro, PMI також розробляє та продає продукти зі зниженим ризиком (RRP). Компанія використовує термін EIA для позначення продуктів, які потенційно можуть знизити індивідуальний ризик для здоров'я та шкоду для населення загалом порівняно з курінням цигарок. Philip Morris International вийшла на український ринок у 1994 р. [26].

На сьогоднішній день компанія має сучасний завод у Харкові, який виробляє низку місцевих і міжнародних брендів для українського та зарубіжного ринку. В Україні компанія представлена двома юридичними особами - ПрАТ «Філіп Морріс Україна» і ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», де сумарно працюють понад 1300 співробітників [26].

Крім того, компанія приділяє увагу корпоративній відповідальності та спрямовує зусилля на покращення свого екологічного відбитку, впровадження стандартів у сфері праці та етики, підтримку громадських ініціатив та інше.

Ефективність діяльності компанії, зокрема її асортиментної політики, залежить передусім раціональності організаційної структури (рис. 2.1).

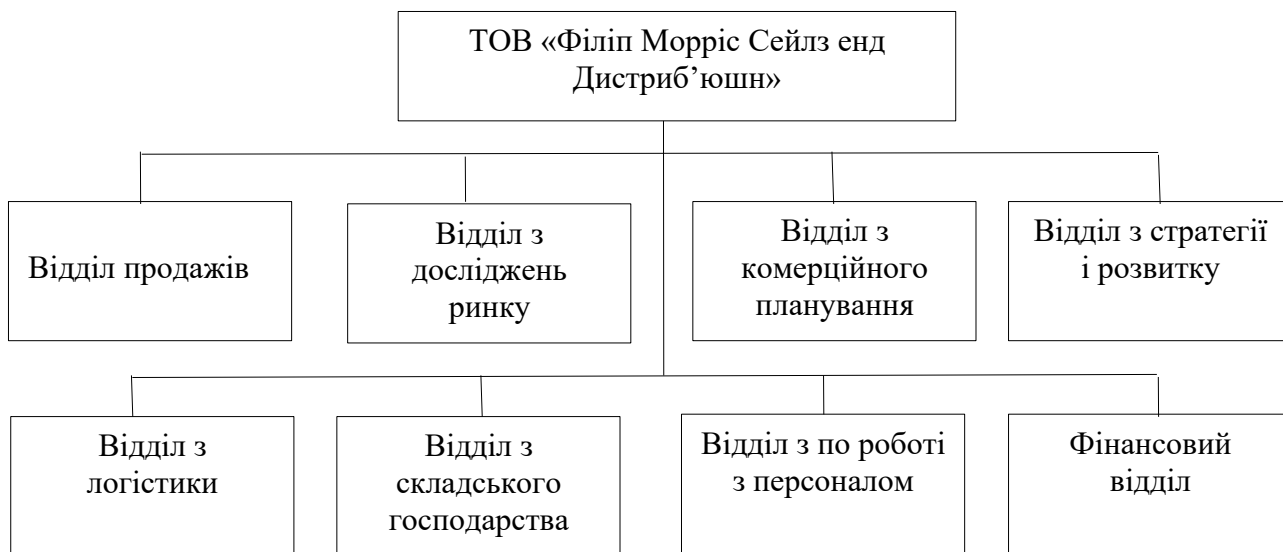


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Джерело: [26]

Таким чином, оперативним управлінням у ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» керує генеральний директор, який делегує завдання, а отже, і повноваження кожному конкретному відділу чи ланці організації. Зі свого боку, відділи та працівники беруть на себе зобов'язання щодо виконання цих завдань і несуть відповідальність перед керівником у межах своїх функцій.

Кожен з наведених відділів працює в межах своїх функціональних обов'язків:

- в обов'язки відділу продажів входить представлення тютюнових виробів і нетютюнового асортименту в торгових точках і мережевих магазинах України. Крім того, відділ продажів постійно розширює клієнтську базу шляхом укладення договорів поставки з підприємцями;

- відділ досліджень ринку проводить маркетингові дослідження стану та тенденцій тютюнового ринку, вивчає споживчі потреби та поведінку клієнтів на ринку тютюнових виробів, аналізує тенденції та напрями розвитку ринку, визначає конкурентні переваги та слабкі місця компанії та розробляє

рекомендації щодо покращення асортиментної політики та рекламних стратегій;

- відділ комерційного планування займається формуванням пропозиції для ринку, плануванням обсягів продажів та розподіл ресурсів за регіонами;

- відділ стратегії і розвитку тісно співпрацює з компанією-партнером ПрАТ «Філіп Морріс Україна», а тому спільно розробляє стратегію розвитку та контролю її реалізацію;

- відділ логістики, який займається розподілом і доставкою вантажів, включають розробку та виконання оптимальних логістичних схем доставки та розподілу продукції, контроль якості вантажів та забезпечення пунктуальності поставок;

- відділ складського господарства виконує матеріально-технічне забезпечення складських і транспортних потужностей, управлінні рухом і зберіганням товарів, контролі за використанням складського обладнання та виконанні ремонтних робіт.;

- відділ по роботі персоналу забезпечує діяльності підприємства кваліфікованими кадрами, а тому займається не лише підбором та адаптацією працівників, але і атестацією їхньої кваліфікації та формуванням програми навчання. На підприємстві приділяється значна увага розвитку персоналу, а тому працівники регулярно проходять тренінги та навчання. Також розвиненою є соціальна відповідальність, яка виражена у медичному страхуванні працівників, сучасній індивідуальній системі мотивації заснованій на показниках KPI;

- фінансовий відділ складається із бухгалтерії та економістів, які аналізують прибутковість діяльності, плануванням фінансових потоків та регулюванням цінової політики.

Станом на 31.12.2022 р. середньооблікова чисельність працівників на підприємстві становить 418 осіб.

Отже, з аналізу організаційної структури даної компанії можна зробити висновок, що вона відповідає поточній ситуації та поставленим цілям. Її

структура складається із 3 рівнів: інституційний, управлінський та технологічний, що дозволяє максимально ефективно комунікувати та досягати поставлений цілей.

Наступним етапом дослідження є аналіз ефективності господарської діяльності підприємства, використовуючи фінансову звітність, наведену в Додатку А та Б, відобразимо результати ключових показників в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Основні техніко-економічні показники підприємства

ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020	Тема зміни 2022/2020, %
Виручка від реалізації	29964183	34365471	29080387	-883796	-2,95
Собівартість виготовленої продукції	27068865	31895554	27002063	-66802	-0,25
Інші операційні доходи	21085	79186	67764	46679	221,38
Адміністративні витрати	418179	420282	319815	-98364	-23,52
Витрати на збут	1808974	1030683	2072821	263847	14,59
Інші операційні витрати	277083	166643	882340	605257	218,44
Фінансовий результат від операційної діяльності	462167	-68505	-1128888	-1591055	-344,26
Чистий фінансовий результат	331672	-162929	-1183272	-1514944	-456,76
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	506	496	418	-88	-17,39
Необоротні активи	441036	350498	600754	159718	36,21
Оборотні активи	10571389	12263858	11647353	1075964	10,18
Власний капітал	1510591	1351686	187240	-1323351	-87,60
Довгострокові зобов'язання	177831	106577	99665	-78166	-43,96

Поточні зобов'язання	9324003	11156093	1196120 2	2637199	28,28
Валюта балансу	11012425	12614356	1224810 7	1235682	11,22

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» за 2020-2022 рр.

Згідно аналізу фінансової звітності підприємства, можна зробити загальний висновок про збитковість діяльності підприємства у 2021-2022 рр.. Від так, у 2022 р. відбулось скорочення виручки від реалізації порівняно з 2020 р. на 2,95% або 883796 тис. грн. Тоді як темп зростання собівартості нижчий і становить скорочення 0,25% або 66802 тис. грн. Як результат, відбулось формування збитку у 2022 р. в розмірі 1183272 тис. грн (рис.2.2).

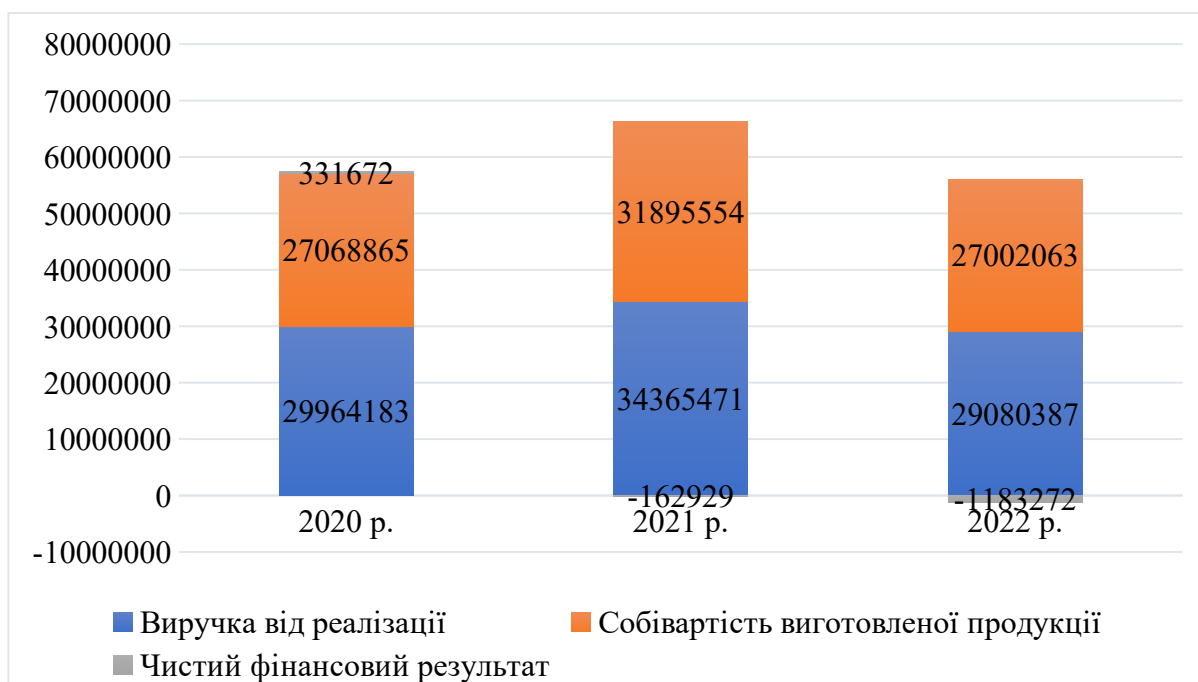


Рис. 2.2. Динаміка і структура прибутковості ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», 2018-2020 рр., тис. грн

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» за 2020-2022 рр.

Згідно рис. 2.2, наведена тенденція свідчить про підприємство знаходиться у складному фінансовому стані і потребує перегляду своєї стратегії

та дієвих заходів для поліпшення фінансової ситуації. Від так, відбулось скорочення витрат адміністративних, тоді як інші витрати та витрати на збут зросли на понад 100% та на майже 15% відповідно. Тенденція середньооблікової чисельності працівників спрямована до скорочення у 2022 р. на 17,39% або 88 осіб порівняно із 2020 р.

Водночас, у 2022 р. порівняно з 2020 р. збільшився обсяг інших операційних доходів на понад 100 % або на 46679 тис. грн. Це свідчить про нарощення обсягів додаткових доходів, не пов'язаних із основною діяльністю (від оренди активів, операції пов'язані із валютою та ін).

Аналізуючи показники майнового стану ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», також можна зробити висновок про незначну тенденцію нарощення виробничого потенціалу у 2022 р. порівняно з попередніми періодами (рис.2.3).

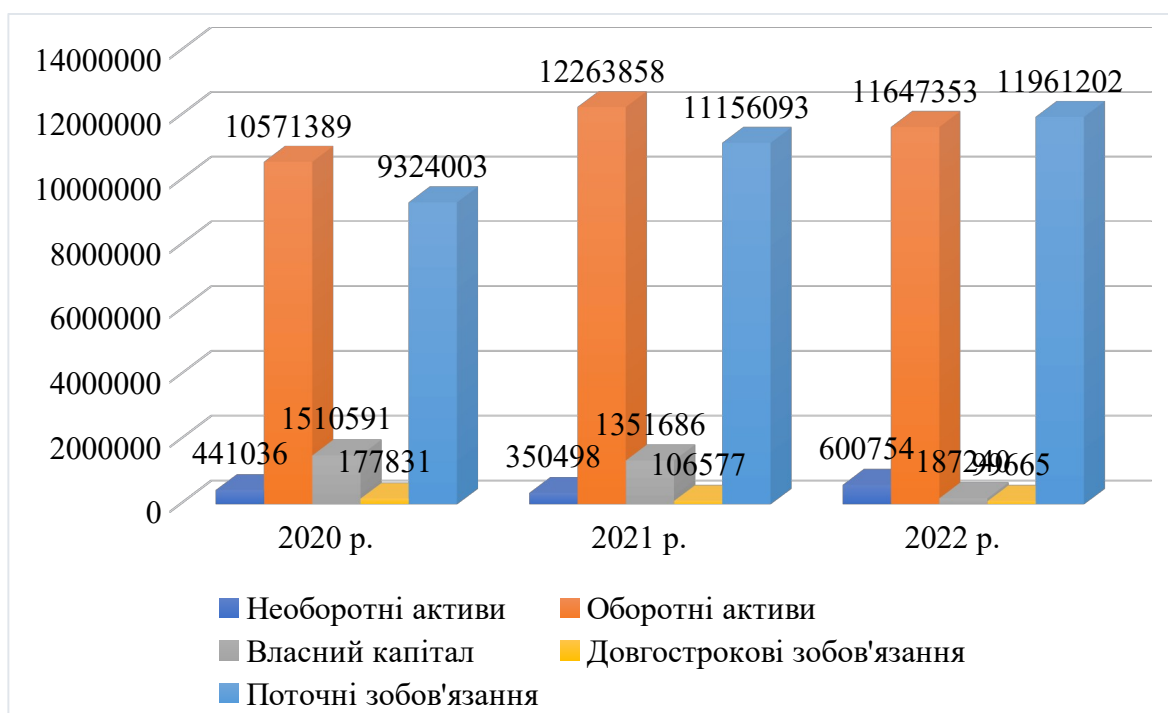


Рис.2.3. Динаміка та структура активів ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», 2018-2020 рр., тис.грн

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» за 2020-2022 рр.

Від так, спостерігається зростання обсягу майна за рахунок нарощення оборотних активів на 10,18% або 1075964 тис.грн. Переважання їх над необоротними активами свідчить про «легку» структуру майна, тобто їхню високу мобільність.

Власний капітал у 2022 р. скоротився на 87% або 13223351 тис.грн, що свідчить про серйозні фінансові проблеми підприємства і може мати наслідки на його діяльність у майбутньому. Зменшення власного капіталу означає, що підприємство втратило частину свого власного капіталу, який можна використати для покриття збитків або для інвестування в розвиток підприємства. Якщо ця тенденція продовжиться, то може статися так, що підприємство не зможе покрити свої зобов'язання та витрати і змушене буде шукати додаткові джерела фінансування або навіть закрити свою діяльність. Отже, підприємство повинно ретельно проаналізувати свою діяльність та вжити необхідних заходів для збереження та підвищення свого власного капіталу.

Для визначення ефективності політики господарювання, проведемо коефіцієнтний аналіз ключових показників ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», 2018-2020 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022/2020	Тема зміни 2022/2020, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,134	1,099	0,974	-0,16	-14,11
Коефіцієнт платоспроможності	0,009	0,006	0,003	-0,01	-62,68
Коефіцієнт автономії	0,137	0,107	0,015	-0,12	-88,86
Віддача основних засобів, грн	516,61	600,46	278,61	-238,00	-46,07
Рентабельність діяльності, %	13,24	-10,07	-36,13	-49,38	-372,80
Продуктивність праці,	59217,7	69285,2	69570,3	10352,55	17,48

тис.грн					
---------	--	--	--	--	--

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» за 2020-2022 рр.

Згідно наведених розрахунків, можемо зробити висновок про скорочення ефективності господарської діяльності у 2022 р. порівняно з попередніми періодами. Від так, за аналізований період підприємство не є достатньо ліквідним та платоспроможним, оскільки значення показників мають рівень нижче нормативного значення. У 2022 р. коефіцієнт автономії мав значення лише 0,015, тобто підприємство фінансує свою діяльність власними ресурсами лише на 1,5% при нормативному рівні від 50%. А отже присутня висока залежність від позикового капіталу. Рентабельність діяльності (при нормативному рівні 20%) нижчий рекомендованого рівня. А отже, вкладенні кошти в просування продукції не дали очікуваного ефекту. Водночас позитивним є зростання продуктивності праці на 17,48% у 2022 р., що свідчить про високу ефективність мотивації працівників.

Отже, узагальнюючи дослідження організаційно-економічної діяльності торговельного підприємства ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», можемо зробити висновок про збитковість його діяльності та скорочення виробничого потенціалу, низьку ефективність використання ресурсів та низький рівень платоспроможності і фінансової стійкості. Основним чинником впливу на дану ситуацію є воєнний стан в Україні та знищення частини виробничих ресурсів у 2022 р., про те негативний вплив на підприємство спричинила і світова пандемія, наслідки якої виражені збитковістю діяльності із 2021 р. Підприємству необхідно приділити увагу оптимізації витрат, покращенню ринкової стратегії та залученню нових джерел фінансування для підвищення своєї конкурентоспроможності та стабілізації фінансової ситуації.

## 2.2. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистиб'юшн»

Діяльність будь-якої компанії спрямована на покращення її фінансового стану та розвиток. Тому необхідно тримати під контролем зміни у зовнішньому середовищі компанії та швидко реагувати на ці зміни. І тому проводиться аналіз ринку.

У процесі створення та аналізу стратегічних альтернатив та концепцій маркетингу особливе місце займає модель п'яти сил конкуренції (М. Портер). Він дозволяє визначити найбільшу відповідність між внутрішнім станом організації та дією сил у її зовнішньому середовищі. Для аналізу конкурентного середовища використовуватимемо модель Майкла Портера (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Аналіз конкуренції в галузі тютюнових виробів за М. Портером

Фактор	Оцінка впливу
Конкурентна боротьба в галузі	Середній. Помірна кількість компаній. Серед них є компанії, які краще оснащені технологіями та витрати на обслуговування яких нижчі, ніж у досліджуваної компанії.
Вплив постачальників	Високий. Оскільки постачальниками тютюнових виробів і комплектуючих є як вітчизняні, так і іноземні компанії, всі вони істотно впливають: можуть підвищувати собівартість продукції, постачати неякісні компоненти, спізнюватися або некомплектувати або навіть відмовляти компанії в доставці сировини, матеріалів, комплектуючих тощо.
Вплив покупців	Значний. Це залежить від культури, платоспроможності та усвідомлення споживання якісних продуктів.
Вплив галузей, що виробляють замітники	Низький. Товари-замінники у вигляді безнікотинових цигарок та інших товарів не задовольняють потреби основного сегменту компанії
Вплив нових гравців на ринку	Високий. Темпи зростання галузі дуже високі, і це є стимулом для появи нових компаній у галузі.

Джерело: сформовано автором

За результатами аналізу встановлено, що головними силами, які діють на конкуренцію в тютюновій галузі є постачальники та споживачі. Також в силу розвитку ринку все більшого значення набуває інтенсивність конкуренції між існуючими конкурентами. А від так, проведемо дослідження факторів конкурентоспроможності ринку тютюнових виробів в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Обґрунтування факторів конкурентоспроможності тютюнового ринку

Фактор конкурентоспроможності	Обґрунтування вибору
1	2
Частка ринку	З огляду на природу ринку дженериків у галузі, це консолідований ринок, тобто існує група компаній, які в сукупності контролюють більше 60% ринку, і що інтенсивність суперництва між існуючими конкурентами, низькі темпи зростання ринку є однією з основних сил, то одним з найважливіших факторів є частка ринку виробника. У таких умовах чим більше частка ринку, тим більше ринкові можливості у виробника.
Ціна	Хоча тютюнові вироби не є частиною імпульсивної покупки, споживач має високу цінову чутливість, ціна тютюнових виробів є одним із засобів конкуренції. Тож чим дешевша ціна для споживача, тим більше у нього шансів зробити вибір.
Асортимент	У разі посилення напруженості між існуючими конкурентами завоювання споживачів відбувається з допомогою нових позицій із максимальним задоволенням потреб споживачів (наприклад, смакові добавки, зручна упаковка).
Доступ до каналів розподілу	Більшу частину часу споживач віддає перевагу одному бренду, одному типу продукту. Він не завжди виявляє зацікавленість у насиченні ринку подібними компаніями і не схильний купувати інші товари тільки через їхній зовнішній вигляд або те, що найчастіше постає перед його очима. Отже, маркетингові інструменти є вирішальними чинниками успіху.
Торговий маркетинг	
Рівень диференціації ТМ	В умовах конкурентної боротьби на споживчому ринку, де попит нераціональний і є помірна кількість компаній, де пропонується продукція практично не відрізняється, ключовим фактором успіху є вміння чітко виділити компанію серед конкурентів, унікальну цінність для споживача.
Репутація виробника	При виході ринку з новими послугами чи виході на нові сегменти важлива репутація виробника, що сприяє позитивному сприйняттю нових продуктів.

## Продовження табл.2.4

1	2
Рівень лояльності до бренду	Чим вище лояльність, тим більше лояльних і, отже, постійних клієнтів у компанії.
Унікальність позиціонування	В умовах олігополії, коли фактор диференціації є ключовим засобом конкуренції, важливо створювати та підтримувати унікальне позиціонування, що забезпечує певний захист від конкуренції.
Маркетинговий бюджет	Можливість реалізації маркетингової стратегії підприємства залежить від обсягу маркетингового бюджету. Маркетингова діяльність має забезпечувати інші конкурентні переваги, такі як: Б. Рівень диференціації, лояльність, репутація виробника, розповсюдження та реклама у роздрібних магазинах.

Джерело: сформовано автором

Отже, аналізуючи конкурентоспроможність тютюнового ринку, можемо зробити висновок про його високу насиченість іноземними компаніями, які формують якісний продукт та просувають його. Про те, основними чинниками впливу на споживача є саме асортимент, показники якості та маркетингові інструменти просування.

Проаналізуємо далі вплив стратегічних чинників зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн». На основі виділених чинників зовнішнього середовища, проведемо далі визначення ймовірності їх впливу на діяльність підприємства та проведемо класифікацію за позитивним чи негативним впливом (табл.2.5), відобразимо графічні результати на рис. 2.4.

Отже, після того, як перелічені вище фактори були розташовані на матриці в залежності від їх координат, на рис. 2.4 показано безліч точок на площині. Після вибору подій, що потрапляють у лівий верхній квадрат матриці, виводиться список факторів, які слід розглядати як можливу мету стратегії досліджуваної торгової компанії (можливості). І згідно з аналізом, найбільший вплив серед можливостей мають фактори 1-7 та 17.



Таблиця 2.5

## Аналіз можливостей ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

№	Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
		Вис.7-10	Сер.4-6	Низьк.1-3	Вис.7-10	Сер.4-6	Низьк.1-3
1	Виникнення нових сегментів ринку	7				5	
2	Розвиток АПК регіону для забезпечення сировиною		5		7		
3	Зручне розташування підприємства	10			7		
4	Створення нових робочих місць	10				4	
5	Низький рівень конкурентності			3	8		
6	Низький рівень інновацій	7			8		
7	Низький рівень інвестицій	7			8		
8	Спрощення митного та податкового регулювання для підприємств			3		5	
9	Злиття компаній			3			3
10	Можливість розширення ринків збуту		6			6	
11	Низькі ціни проникнення			3			3
12	Висока кваліфікація персоналу	9				5	
13	Розвиток корпоративної відповідальності	8					3
14	Подальше розширення мережі в Україні		5		7		
15	Збільшення обсягів діяльності у зв'язку з ростом зростанням споживання			3		5	
16	Покращення позиціонування бранда маркетинговими заходами		5			5	
17	Тенденції до витіснення малих підприємств		5				3

Джерело: розроблено автором

Поява нового сегменту стосується розвитку мінімально шкідливого куріння, перспективні можливості вирощування тютюну в Україні. Тоді як фактори 8, 9, 15 та 17 мають найменший вплив. Оскільки в даний час компанія займає одну з ключових позицій на ринку, витіснення бізнесу не є ключовим напрямом стратегії підвищення конкурентоспроможності.

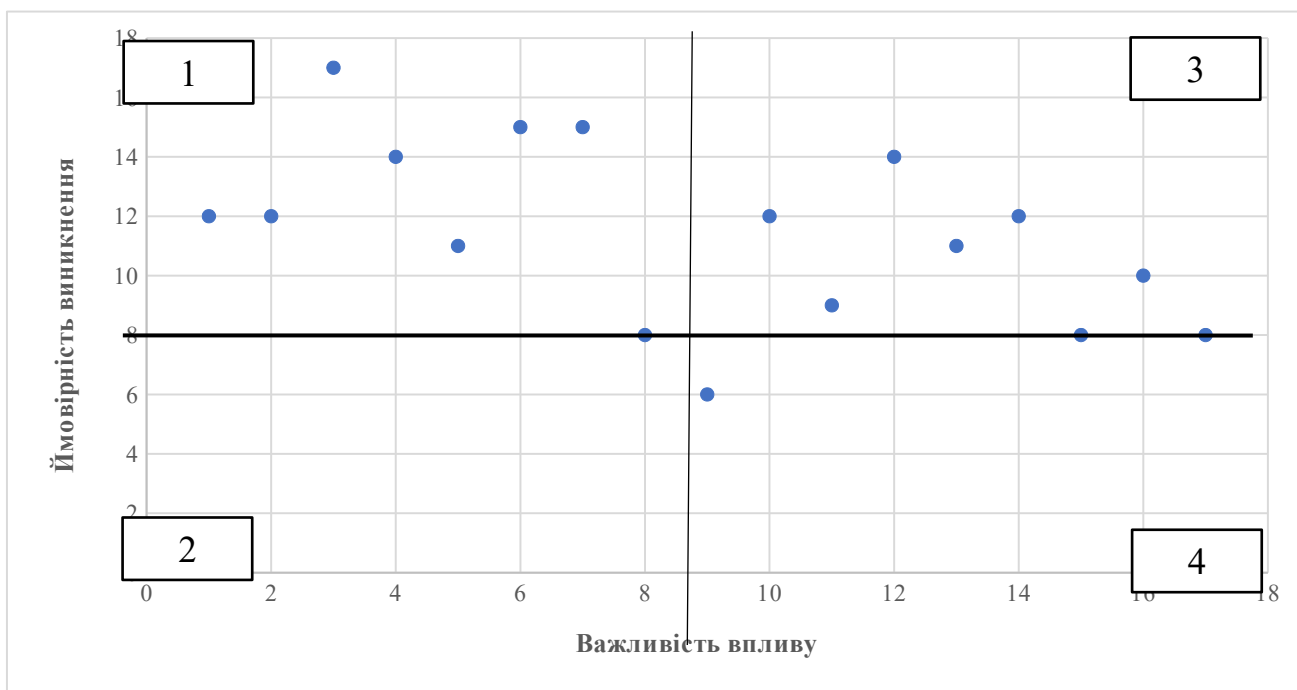


Рис. 2.4. Матриця сприятливих можливостей ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Джерело: розроблено автором

Далі проведемо аналіз можливих загроз табл. 2.6 та на рис.2.5 відобразимо точкове розміщення факторів.

Таблиця 2.6

Аналіз можливих загроз ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

№	Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
		Вис.7-10	Сер.4-6	Низьк.1-3	Вис.7-10	Сер.4-6	Низьк.1-3
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Короткострокове погіршення фінансових показників		6		8		
2	Можливість появи нових конкурентів	7					2
3	Ненадійність постачальників			3	7		
4	Високий рівень інфляції, а отже зростання собівартості товарів.			3		6	
5	Карантинні обмеження	7			7		

Продовження табл.2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Погіршення платоспроможності постачальників та споживачів		6		7		
7	Зниження цін проникнення			2			2
8	Загроза банкрутства			1			1
9	Воєнний стан		5			5	
10	Збільшення числа сегментів		6			6	
11	Технологічні зміни в галузі		5		7		
12	Ціни на сировину	10			10		
13	Економічний спад	7			10		
14	Зміни законодавства	7			9		
15	Політичні зміни		6			5	
16	Зміни валютних курсів	8			8		
17	Забруднення довкілля			3		6	
18	Перешкоди доступу до каналів розподілу		6		9		
19	Конкуренція на ринку ресурсів	8			7		
20	Посилення ліцензійного регулювання			3			3

Джерело: розроблено автором

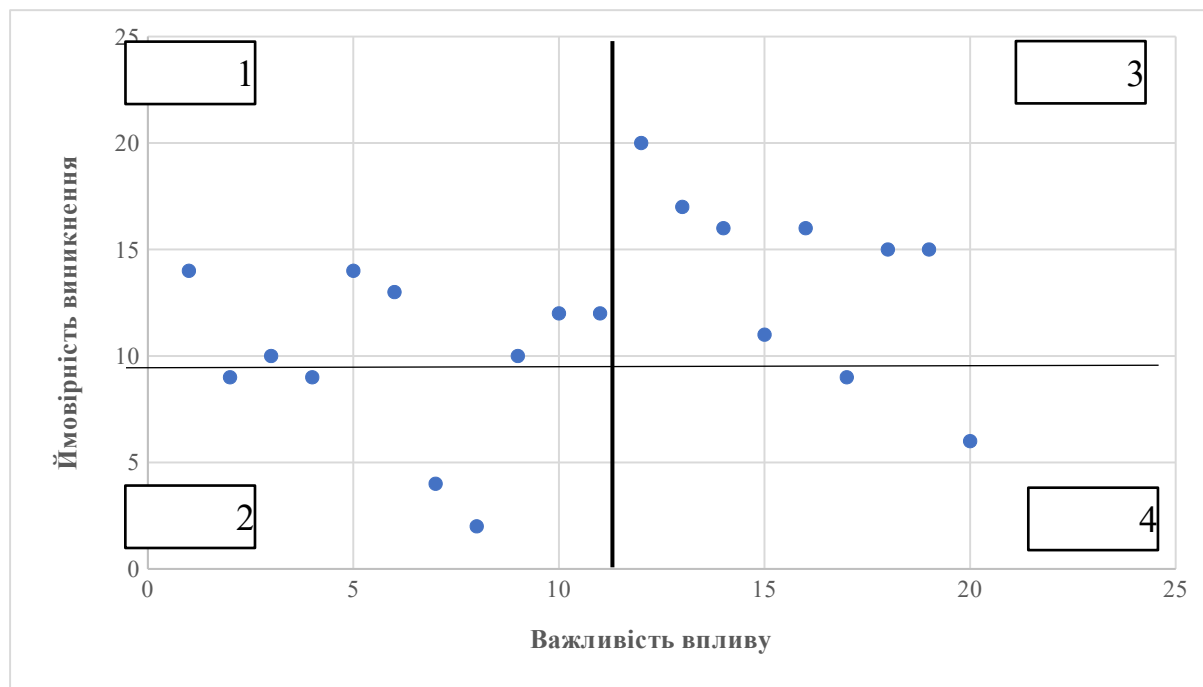


Рис. 2.5. Матриця загроз ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Джерело: розроблено автором

Зі сторони загроз, для ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» найбільший вплив факторів 1, 3, 5, 6, 9 та 10. Найменше загроз від факторів 17 та 20.

Отже, основним на сьогодні фактором загроз можна вважати карантинні обмеження та воєнний стан, через які страждає не лише виробництво, але і можливість реалізації тютюнових виробів у вже налагоджених напрямках дистрибуції. Тоді як меншого впливу та наслідків здійснюють екологічні фактори та посилення ліцензійного регулювання, яке на сьогодні вже має виражений характер.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства включає в себе питання про склад внутрішнього середовища, методи проведення аналізу, принципи та засоби його здійснення, передбачає визначення стану внутрішніх факторів, їх вивчення та оцінку. Для його реалізації ми використовуємо певну послідовність дій, що включає п'ять етапів. Визначаємо сильні та слабкі сторони компанії [3]. Результати такого аналізу представлені як таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Сильні та слабкі сторони ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Функціональ на сфера д- сті	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1.Маркетинг	Методи, які ефективно допомагають розповсюджувати та просувати товари або послуги.	Витрати на формування позитивного іміджу є досить високими.
	Конкурентна перевага завдяки низьким цінам на зовнішньому ринку та майже монопольній позиції на внутрішньому ринку.	Недостатнє фінансування, спрямоване на задоволення конкретних потреб ринку.
	Створення позитивного іміджу товару або бренду на ринку.	Низький рівень фінансування, який
	Використання сучасних методів для залучення клієнтів та збільшення продажів.	призводить до обмеженого використання рекламних засобів.

Продовження табл.2.7

1	2	3
2.Фінанси	Можливість мати доходи в стабільній і надійній валюті.	Втрата вартості накопичень через інфляцію.
	Володіння значним власним капіталом.	Недостатність готівкових коштів для забезпечення поточної діяльності.
	Наявність достатніх фінансових ресурсів для здійснення інноваційної діяльності.	Непевний фінансовий стан.
	Можливість мати достатню фінансову незалежність та автономію.	Обмежені можливості для залучення інвестицій. Низький рівень прибутковості.
3.Виробництво	Можливість збільшення виробничих потужностей	Продукція вимагає великих затрат енергії та матеріалів.
	Відповідність світовому рівню якості продукції	Виробничі потужності швидко застаріють.
	Ефективна система моніторингу якості	Підприємство має шкідливі виробництва.
	Готовність до прийняття нових розробок	Компанія стикається зі здороговуванням кредитів та нестачею коштів.
	Наявність значної матеріальної бази	Підприємство орієнтується на нагальні потреби виробництва.
4.Персонал	Можливість самостійної підготовки кадрів;	Високий рівень текучості кадрів
	Наявність досвідчених та кваліфікованих керівників;	Низький рівень кваліфікації робочих
	Ефективна система стимулювання працівників.	Невисокий рівень престижності професій в аграрному секторі Важка фізична напруга під час роботи
5.Організація управління	Ефективна організаційна структура підприємства	Недієвість системи планування та контролю
	Використання переваг різних організаційно-правових форм управління підприємством.	Низький рівень корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: розроблено автором.

Отже, до сильних сторін можна віднести потужну маркетингову політику підприємства, яка виражена не лише сучасними підходами до комунікацій зі споживачами, але й орієнтацію на різні сегменти та смакові вподобання

споживачів. Також асортиментна політика є ще однією сильною стороною підприємства, про те на сьогодні вона потребує підвищення ефективності.

Далі, перелік сильних і слабких сторін ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» використаємо для порівняльного аналізу діяльності підприємства з активними конкурентами і визначення його конкурентної сили (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Конкурентна й абсолютна конкурентна сила компанії

Фактор	Конкуренти						Філіп Моріс	
	Тедіс Україні		Бритіш Табако		JTI			
	бал	Δ	бал	Δ	бал	Δ	бал	Δ
Рентабельність	6	-3	5	-4	9	0	7	-2
Імідж	5	-4	8	-1	7	-2	9	0
Фінансові ресурси	7	-1	8	0	7	-1	7	-1
Інноваційний потенціал	5	-2	7	0	6	-1	6	-1
Технологічний рівень	7	-1	8	0	8	0	8	0
Продуктивність праці	7	-1	8	0	7	-1	7	-1
Асортимент продукції	6	-3	8	-1	7	-2	9	0
Дослідження і впровадження новинок	5	-3	7	-1	7	-1	8	0
Кваліфікація кадрів	6	-2	6	-2	5	-3	8	0
Обізнаність про стан ринку	4	-5	5	-4	4	-5	9	0
Разом	58	-25	67	-16	65	-18	78	-5
Конкурентна сила (ск)	x	25	x	11	x	13	X	x
Абсолютна конкурентна сила (Сабсол)	x	-25	x	-16	x	-18	x	-5

Джерело: розроблено автором

Після підрахунків слід зазначити, що загальний бал ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» становить 78 – це найвищий показник серед компаній-конкурентів. Таким чином, торгова компанія, що розглядається, випереджає свого конкурента British Tobacco на 11 пунктів, Teddis Ukraine на 20 пунктів і JTI на 13 пунктів. Логічно, що компанія працює над своєю рентабельністю (позиція -2 порівняно з JTI), підвищуючи ефективність управління грошима та інноваційний потенціал. Таким чином, позитивне значення показника конкурентоспроможності свідчить про випередження ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» над конкурентами з іміджу, асортименту та досліджень ринку. Абсолютна конкурентоспроможність компанії оцінюється в -5 балів, що на 5 балів більше, ніж у найближчого конкурента, а саме компанії "Брітіш Тобакко" (-16 балів).

На основі проведеного дослідження ми складемо остаточну SWOT-матрицю ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», таблиця 2.9.

Таблиця 2.9

## SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Ефективні канали збуту та реклами 2. Цінові переваги на зовнішньому ринку та майже монопольне становище на внутрішньому ринку 3. Позитивне позиціонування 4. Використання сучасних методів пошуку клієнтів 5. наявність валютних доходів; 6. Наявність значного власного капіталу 7. Достатні фінансові ресурси для інноваційної діяльності 8. Достатня фінансова незалежність та автономія. 9. Можливість розширення виробничих потужностей 10. Світовий рівень якості продукції	1. Висока вартість створення іміджу 2. Низький рівень фінансування конкретних потреб ринку 3. Зменшення фінансування реклами 4. Інфляційне знецінення заощаджень 5. Нестабільне матеріальне становище 6. Відсутність оборотних коштів 7. Обмежені інвестиційні можливості 8. Низька рентабельність 9. Висока енергомісткість і матеріаломісткість виробів 10. Швидке старіння виробничих потужностей 11. Наявність шкідливих продуктів 12. Безгрошів'я і дорогий кредит 13. Орієнтація на поточні потреби виробництва

Продовження табл.2.9

1	2
Можливості	Загрози
1. Поява нових сегментів 2. Розвиток аграрного сектора регіону задля забезпечення сировиною. 3. На кордоні з Молдовою – потенційний партнер 4. Створення нових робочих місць 5. Низька конкурентоспроможність 6. Низький ступінь інноваційності 7. Низький рівень інвестицій	1. Короткострокове погіршення фінансових показників через збільшення боргового навантаження, пов'язаного з фінансуванням розширення групи. 2. Ненадійність постачальників 3. Погіршення платоспроможності постачальників та споживачів 4. Карантинні обмеження 5. Військовий стан. 6. Збільшення конкурентів

Джерело: розроблено автором.

В результаті угруповання факторів, що впливають на ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», можна зробити висновок, що компанія знаходиться в зоні вразливостей та загроз. Тому його стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін компанії та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «міні-міні»). Це свідчить про найбільш хистке становище, оскільки компанія змушена приймати стратегію «міні-міні», зміст якої полягає у поступовому скороченні діяльності, перерозподілі, реінвестуванні коштів в інші галузі тощо. Лише в деяких випадках ризик компанії залишається, наприклад, у внаслідок злиття з іншою компанією. Далі слідує детальний аналіз гнучкості асортиментної політики як фактора, що впливає на конкурентоспроможність розглянутої роздрібною компанією.

2.3. Оцінювання ефективності асортиментної політики торговельного підприємства ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Мета дослідження торговельної політики ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» полягає у визначенні її ефективності та виявленні ключових

проблемних місць. Для початку відобразимо в табл.2.10 товарну структуру ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.10

Динаміка та структура асортименту ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абс. відхил.	Зміна в структурі %
	тис.грн	питова вага, %	тис.грн	питова вага, %	тис.грн	питова вага, %		
Сигарети, всього	1458912 5	71,22	1530146 2	60,57	1564763 5	54,21	105851 0	-17,01
В тому числі:								
Malboro	2463241	12,02	2556757	10,12	2675643	9,27	212402	-2,75
L&M	2299345	11,22	2398765	9,50	2417865	8,38	118520	-2,85
Philip Moris	1816342	8,87	1843241	7,30	1864701	6,46	48359	-2,41
Chesterfield	1344562	6,56	1496789	5,93	1563210	5,42	218648	-1,15
Bond	1445784	7,06	1574567	6,23	1598324	5,54	152540	-1,52
Lark	1586543	7,74	1643213	6,50	1664901	5,77	78358	-1,98
Parliament	1787543	8,73	1859674	7,36	1906893	6,61	119350	-2,12
Інші	1845765	9,01	1928456	7,63	1956098	6,78	110333	-2,23
Бездимні продукти, всього	5896754	28,78	9959654	39,43	1321856 4	45,79	732181 0	17,01
В тому числі:								
системи нагрівання тютюну IQOS	2190165	10,69	3410333	13,50	4207244	14,57	201707 9	3,88
HeatSticks	3706589	18,09	6549321	25,93	9011320	31,22	530473 1	13,12
Всього	2048587 9	100	2526111 6	100,0 0	2886619 9	100,0 0	838032 0	0,00

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Згідно наведеної структури, основну частку товарного асортименту становлять протягом аналізованого періоду склали сигарети – 71,22% у 2020 р., 60,57% у 2021 р. та 54,21% у 2022 р. Про те спостерігається загальне скорочення частки в структурі на 17%. Причиною цього стало зростання частки бездимних продуктів на 17,01%, а саме HeatSticks на 13,12% з 18,09% у структурі в 2020 р. до 31,22% у 2022 р.

І так, з погляду асортименту, сучасний портфель бездимної продукції включає чотири платформи, що знаходяться на різних стадіях розробки та комерціалізації. IQOS - перший такий продукт - вже доступний на багатьох ринках у всьому світі [26]. Станом на жовтень 2022 р. продукт доступний у понад 470 населених пунктах усіх регіонів України [17]. У цілому нині, аналізуючи структуру виробництва, можна констатувати, що вона була однорідною протягом усього аналізованого періоду. У всіх номіналах обсяг продажів збільшився у абсолютному вираженні, як і загальний обсяг.

Важливе місце у оцінці продажів займає аналіз асортименту продукції. Оптимальним методом такого дослідження є АВС-аналіз, в основі якого лежить закон Парето: 80/20, тобто 20% товарних позицій забезпечують 80% продажів ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дістріб'юшн». Представимо асортимент роздрібної компанії за вкладом товарних груп у продажі у 2022 році, табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз асортименту тютюнових виробів ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дістріб'юшн» за внеском товарних груп в товарообіг за 2022 р.

Показник	Оборот по групі за рік, тис.грн	Частка в обороті	Накоп. частка, %	Група за товарообігом
HeatSticks	9011320	33,49	33,49	А
IQOS	4207244	15,63	49,12	А
Malboro	2675643	9,94	59,06	А
L&M	2417865	8,98	68,05	А
Parliament	1906893	7,09	75,14	А
Philip Moris	1864701	6,93	82,06	В
Lark	1664901	6,19	88,25	В
Bond	1598324	5,94	94,19	В
Chesterfield	1563210	5,81	100,00	С
Всього, тис.грн	26910101	100,00		

Джерело: розроблено автором

Отже, найважливішими позиціями за товарообігом (тобто з найвищим попитом серед споживачів) є товари з категорії А, а саме: HeatSticks, IQOS та

сигаретні бренди Malboro, L&M, Parliament. При скороченні асортименту за даними позиціями, компанія втратить суттєву частку споживачів. Тоді як до категорії В, як стабільного продукту, що завдяки ціновій політиці, більш адаптований до зміни обсягів споживачів є бренди Philip Moris, Lark та Bond. І неперспективним напрямком діяльності є за брендом Chesterfield, який віднесено до категорії С.

Відобразимо асортимент торговельного підприємства за внеском товарних груп в прибуток у 2022 р., табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз асортименту тютюнових виробів ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» за внеском товарних груп в товарообіг та прибуток за 2022 р.

Показник	Прибуток по групі за рік	Частка прибутку в групі	Накоп. частка, %	Група за прибутком
HeatSticks	1351698	40,54	40,54	А
IQOS	378652	11,36	51,89	А
Malboro	401346	12,04	63,93	А
L&M	290144	8,70	72,63	А
Parliament	228827	6,86	79,49	А
Philip Moris	298352	8,95	88,44	В
Lark	116543	3,50	91,94	В
Bond	143849	4,31	96,25	С
Chesterfield	125057	3,75	100,00	С
Всього, тис.грн	3334469	100,00		

Джерело: розроблено автором

Якщо розглядати асортимент продукції з позиції прибутковості, то спостерігається розворот тренду порівняно з аналізом із продажу. Так, облігаційна позиція була включена до категорії С як найменш важлива товарна група. І так можна зробити висновок, що продаж цих товарів максимальний, але стратегічно важливий для компанії, оскільки задовольняє потреби окремого ринку, не поглинає основний асортимент, підкреслює позиціонування бренду і тому важлива.

Таким чином, АВС-аналіз показує необхідність контролю товарів категорії А щоб бути максимально конкурентоспроможними і не втрачати свої сильні сторони. У цю групу ресурсів мають бути вкладені максимальні інвестиції, найкращі ресурси. Товари категорії В також важливі для кампанії, але їх можна модерувати більш спокійно та помірно.

Проведемо далі дослідження ефективності асортиментної політики, використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ). Для початку аналізу, сформуємо таблицю з вихідними даними (табл.2.3), для цього обираємо ключові позиції асортименту наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Стратегічний аналіз зміни ринку збуту ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд  
Дистриб'юшн»

Назва продукту	Обсяг продажів, тис. грн		Конкурентний обсяг продажів*, тис.грн	Темпи зростання ринку, %	Відсоток ринку, %
	2021	2022			
Malboro	2556757	2675643	1204039,35	47	2,22
L&M	2398765	2417865	2296971,75	96	1,05
HeatSticks	6549321	9011320	4505660	69	2,00
IQOS	3410333	4207244	3155433	93	1,33
Philip Moris	1843241	1864701	2797051,5	152	0,67
Parliament	1859674	1906893	1487376,54	80	1,28
Chesterfield	1496789	1563210	2923202,7	195	0,53
Bond	1574567	1598324	2860999,96	182	0,56
Lark	1643213	1664901	2580596,55	157	0,65
Всього	23332660	26910101	18369734,84	79	1,46

\*обсяг продажів Бритіш Табако власної продукції з максимально наближеним параметрами до продукції досліджуваного підприємства

Джерело: розроблено автором.

За допомогою MS Excel, на основі табл.2.13, сформуємо матрицю БКГ, рис.2.6.

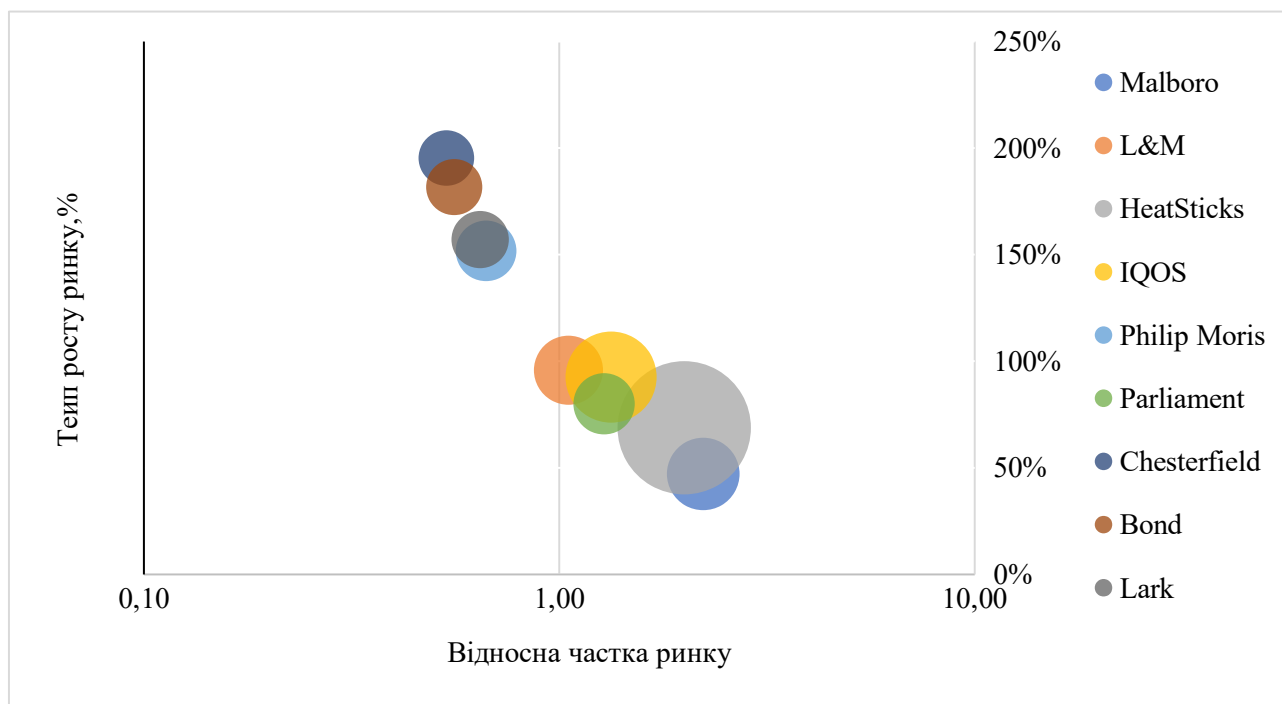


Рис.2.6. Матриця BCG асортименту ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Джерело: розроблено автором

Найбільшу частку в асортименті ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» займають HeatSticks та IQOS. Дана категорія продукції, разом із брендами L&M, Malboro та Parliament знаходиться в полі «Дійні корови» та приносить основний прибуток, що використовується на фінансування інших напрямків діяльності.

Такі продукти як Chesterfield, Bond, Philip Morris та Lark знаходиться в полі «Проблеми», що свідчить про високий темп росту ринку та низьку частку на ній. Для розвитку цих найменувань потрібні інвестиції.

Види послуг які розвиваються та потребують наразі підтримки не виявлено.

На основі проведеного дослідження, виявлено ряд проблем, що впливають на рівень конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», згрупуємо їх на рис.2.7

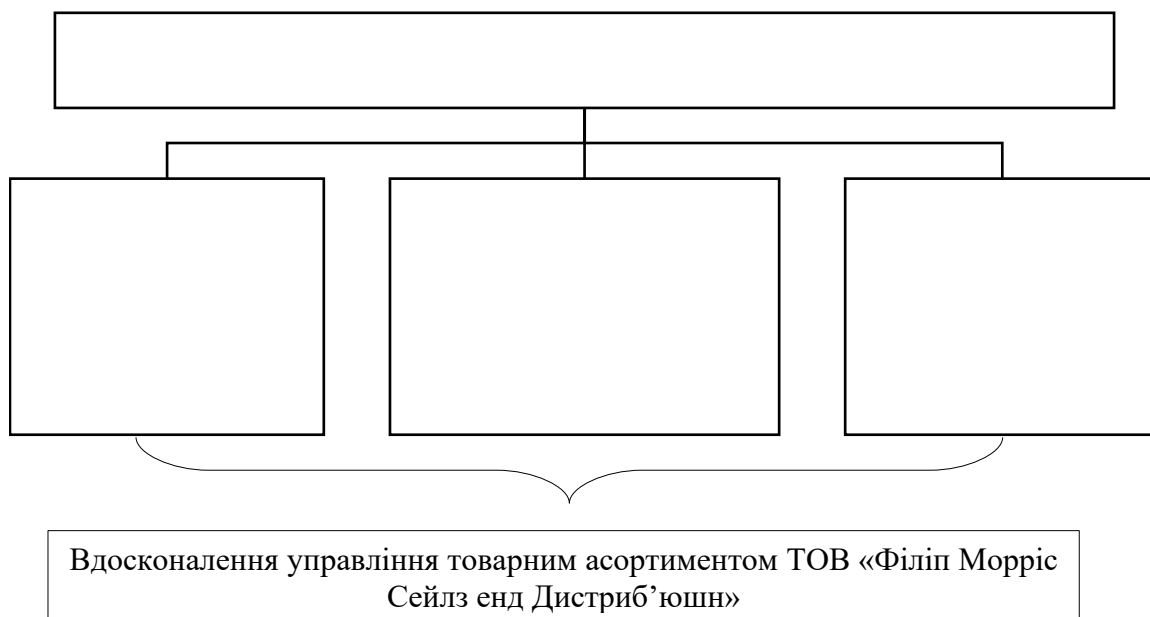


Рис.2.7 Проблеми конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» та напрями їх вирішення

Джерело: розроблено автором

Таким чином, згідно з рис.2.7 ці проблеми взаємопов'язані, вирішення яких впливає на загальний стан компанії.

Отже, ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» розширює свій асортимент, завойовуючи довіру та стійке становище на ринку, пропонуючи свою продукцію за помірними цінами та гарної якості, не поступаючись конкурентам. Постійні клієнти отримують окремий прайс-лист на товари за собівартістю. Прибуток підприємства залежить від висококваліфікованих працівників. Згідно аналізу асортиментної політики ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» виявлено проблемні види продукції (Chesterfield, Bond, Philip Moris та Lark). Для підвищення конкурентних позицій на ринку зазначені позиції потребують або фінансування або усунення із номенклатури з метою зменшення витрат на їх утримання.

## РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ  
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФІЛІП МОРРІС СЕЙЛЗ ЕНД  
ДИСТРИБ'ЮШН» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Проблеми підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства та напрями їх вирішення

На підставі виявлених проблем можна запропонувати такі заходи щодо формування асортиментної політики для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн».

1. Для підвищення ефективності асортиментної політики необхідно сформувати раціональну конструкцію асортименту товарів, яка забезпечить комплексне задоволення запитів покупців на вибраному сегменті споживчого ринку. Реалізація цього принципу передбачає формування асортименту товарів з урахуванням складності їх споживання у межах окремих споживчих комплексів чи мікрокомплексів.

Такий принцип формування асортименту забезпечує високий рівень зручності для покупця, полегшує знайомство з пропонованими товарами, скорочує час покупки та сприяє «імпульсним покупкам». Одним із принципів правильного складання асортименту товарів є забезпечення умов для прибуткової роботи.

У сьогоднішніх мінливих умовах, пов'язаних із карантинними обмеженнями та військовим становищем в Україні, рентабельність є необхідною умовою роботи компанії. У зв'язку з цим при побудові асортименту необхідно враховувати собівартість та податкове навантаження реалізації

окремих груп товарів, можливі розміри торгових надбавок, оборотність товарних запасів та інші економічні чинники.

Існує два основних типи причин недотримання асортиментного плану ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»: зовнішні та внутрішні. Зовнішніми причинами є зміни попиту окремі види товарів, стан матеріально-технічного забезпечення тощо. буд. У той час як внутрішніми причинами є недоліки в асортименті товарів, простоти та недоліки у системі управління.

2. З метою вирішення проблеми впливу негативних факторів на діяльність ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» вважаємо за необхідне покращити співпрацю з партнерами, постачальниками та споживачами. ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» має своєчасно та правильно укладати довгострокові договори про співпрацю, встановлювати розумні прямі договірні відносини з виробниками на постачання товарів та постійно контролювати їх виконання.

Оскільки основними споживачами ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» є дистриб'ютори роздрібної мережі магазинів в Україні, провідні гіпермаркети та спеціалізовані магазини з відповідною ліцензією на реалізацію товарів, у роботі зі споживачем є особливості. Щоб ефективно працювати зі споживачами, необхідно покращити характер відносин та стратегії. Пропонується вибрати два типи відносин: партнерські відносини, другий – опортуністичний тип відносин.

ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» повинна прагнути до партнерства, коли йдеться про стратегічні матеріали або групи продуктів. Ці матеріали та групи належать до основних позицій компанії, тому їх ніде не можна купити. Коли результати надходять із галузей, що мають справу зі складними продуктами з низьким рівнем стандартизації, дуже часто виникає потреба у партнерстві зі споживачами.

Створення партнерства також доречно в тих випадках, коли споживач отримує товари та послуги від ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» на ринку, що розвивається, де брак ресурсів може призвести до браку пропозиції.

Відносини, побудовані за принципом економічної доцільності (кон'юнктурні), підходять до роботи з нестратегічними групами товарів, де не потрібна індивідуалізація товару відповідно до потреб споживачів. У цьому випадку можна не турбуватися про те, що економічні відносини негативно вплинуть на якість продукту. Спочатку це стосується товарів та послуг з низьким обсягом закупівель.

У таблиці 3.1 показані плюси та мінуси того чи іншого типу відносин із споживачами для ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн».

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки основних видів відносин зі споживачами для ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн».

Тип відносин	Переваги	Недоліки
Партнерські відносини	Прагнення підприємства та споживача допомагати одне одному, оскільки долі партнерів тісно переплетені; Спільна реалізація довгострокових стратегій; Здатність до системних інновацій	Знижується можливість маневру: при ухваленні тактичних рішень необхідно враховувати стратегічні наслідки; Управління партнерськими відносинами потребує великих витрат
Опportunістичні відносини	Утримання активної конкурентної боротьби, зниження витрат угод; Простота зміни постачальника, якщо споживача перестане задовольняти ціна, якість або продукт або послуга.	Обмежені можливості спільних дій; Ризик «симетричної» відповіді за зміни ринкової ситуації;

Джерело: розроблено автором.

Отже, для розвитку відносин із споживачами ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» підходять два різних типи відносин, що з мінливістю попиту й чинниками, які впливають ринок.

1. З метою підвищення ефективності використання ресурсів, а також підвищення платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» необхідно оптимізувати систему управління

запасами, що призведе до збільшення бізнесу активності та зменшення терміну придатності оборотних коштів.

Теорія фінансового менеджменту розглядає три основні підходи до формування резервів на підприємстві з прийнятною точки зору співвідношення рівня рентабельності та ризику фінансової діяльності. Ми розглянемо їх.

- Консервативний підхід передбачає не тільки повне задоволення поточних потреб у всіх видах поставок, а й створення великих обсягів їх резервів на випадок збоїв у постачанні сировини та матеріалів, погіршення умов виробництва та затримок у постачанні. Виробництво. Стягнення боргів, підвищений попит із боку покупців тощо. буд. Такий підхід негативно б'є по прибутковості та обсягу продажів. При цьому показники доходності мінімальні, можливий ризик також мінімальний;

- Помірний підхід, спрямований на створення резервів на найбільш типові помилки в процесі корпоративної діяльності. Розрахунок необхідної вартості страхових запасів необхідно проводити на підставі даних за низку попередніх періодів, що дозволяє визначити вид запасів, у яких можуть виникнути додаткові потреби, та їх розмір. У цьому випадку компанія має середню прибутковість та середній рівень ризику;

- Агресивний підхід полягає у мінімізації всіх форм страхових резервів аж до їх повної відсутності. Якщо робочий процес буде бездоганним, компанія досягне найвищих показників ефективності виробництва. Однак якщо не забезпечити нормальну роботу, це призводить до значних фінансових втрат через падіння обсягів виробництва та продажу. У цьому випадку ризик максимальний [13].

Для впровадження системи управління запасами у ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» вважаємо, що краще використовувати помірний підхід.

Важливу роль конкурентоспроможності компанії грає маркетинг, спрямований виявлення основних потреб покупців, вирішення питань зміни споживчих переваг, оцінку перспектив сегмента ринку, розробку й ефективних

стратегій підвищення конкурентоспроможності. Згідно з перерахованими вище проблемами, їх причинами можуть бути недостатній досвід проведення маркетингових досліджень, недостатньо високий рівень фахівців даного відділу або небажання вдосконалюватися і непотрібні витрати.

Тому, на наш погляд, необхідно підвищувати кваліфікацію співробітників відділу маркетингу, які розроблятимуть заходи щодо покращення постачання товарів, контролю цін та просування компанії з урахуванням сучасних інтерактивних інструментів. Зрештою, особливості реклами тютюнових виробів в Україні – це насамперед чинне законодавство, яке забороняє рекламу тютюнових виробів. Тому необхідно орієнтуватися просування бренду, а чи не на конкретний асортимент продукції. Починаючи з Yes, до обов'язків маркетолога входить:

- Моніторинг та аналіз поточної ситуації на ринку. Підготовка прогнозів розвитку ринку;

- Вироблення рекомендацій щодо збільшення продажів та впізнаваності бренду: консультація за ціною; Координація ефективного створення рекламних інструментів та їх використання; рекомендації для мерчендайзерів щодо оформлення товару; Розробка та подальший розвиток стратегії продажів.

Крім перерахованих вище завдань, фахівець має проводити перевірки роздрібних магазинів (як правило, у великих компаніях, які торгують товарами народного споживання); писати статті та прес-релізи та публікувати їх у спеціалізованих засобах масової інформації; участь у виставках та конференціях; Підтримувати та розвивати веб-сайти (в основному як консультант) [13].

Отже, узагальнюючи наведені напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», на нашу думку ключовим напрямком є вдосконалення управління асортиментною політикою підприємства, що включає: підвищення ефективності асортиментної політики, систему контролювання запасів із застосування поміркованого

підходу, підвищення кваліфікації працівників відділу маркетингу. Розглянемо даний аспект більш детально в наступному підрозділі роботи.

### 3.2. Напрями вдосконалення асортиментної політики торговельного підприємства

Сучасний підхід до управління ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» вимагає від її керівництва чіткого бачення перспектив її розвитку і в той же час глибокого розуміння стратегічного становища компанії на ринку та факторів, що впливають на роботу компанії у зовнішньому ринковому середовищі. Оптимізація асортиментної політики компанії – це кількісна та якісна зміна асортиментної структури магазину з метою підвищення її раціональності.

Для того, щоб мати можливість покращити асортиментну політику компанії, необхідно вибрати один із напрямків: скоротити асортимент, розширити асортимент або оновити його. Для цього було проведено дослідження ринку за допомогою онлайн-опитування та проведено обробку результатів. Розроблена анкета наведена у Додатку Г.

Основною метою маркетингових досліджень є виявлення споживчих переваг та вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн». Респондентами стали 62 особи, 50% жінок та 50% чоловіків. Це співвідношення було створено штучно, щоб уникнути спотворення результатів дослідження. Дослідження проводилося з використанням електронних ресурсів Viber та Telegram через платформу Google. Результати опрацьовували засобами MS Excel.

В результаті опитування ми з'ясували: статево-віковий склад споживачів даних товарів; купівельна поведінка споживачів; фактори, що впливають рішення про купівлю; бажаний асортимент.

Групи, що взяли участь в опитуванні, представлені на рис. 3.1. Тому основну частку серед опитаних становить вікова група 18-35 років – понад 80%.

Ця категорія споживачів є ключовим сегментом ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн».

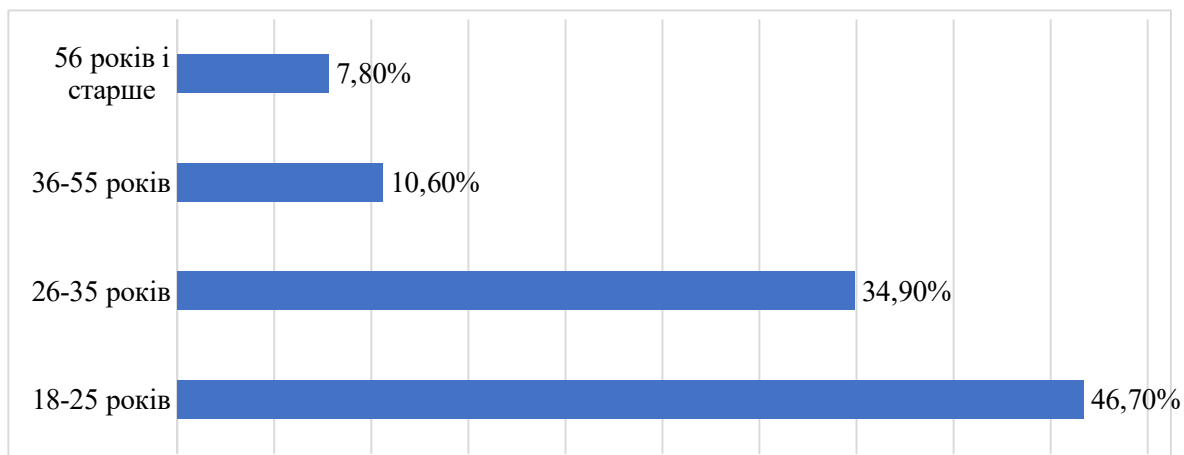


Рис. 3.1. Вікові групи респондентів, що прийняли участь у опитуванні ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Джерело: розроблено автором.

За результатами опитування було виділено наступні групи факторів, що впливають на рішення про купівлю:

1) Фактори, названі абсолютно всіма респондентами: якість товару, смакові характеристики, прийнятна ціна;

2) Група факторів, які враховуються одними споживачами, але зовсім не мають значення для інших (рис. 3.2):

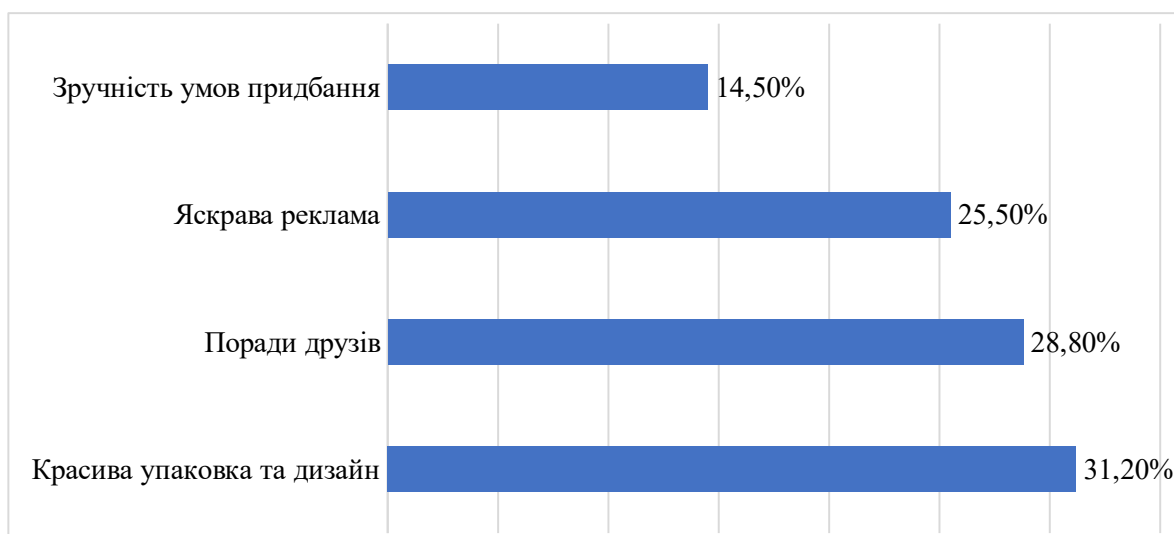


Рис.3.2. Фактори впливу на придбання тютюнових виробів ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Джерело: розроблено автором.

Отже, до основних чинників не властивими всім споживачам є красива упаковка та дизайн (31,2%) та поради друзів (28,8%).

3) Факторами, які не впливають на купівлю респондентів, є реклама та імідж компанії.

Розглянемо наведені групи факторів більш детально.

1. Абсолютно всі споживачі зрозуміли, що їм потрібен якісний продукт за доступною ціною. Про те, на практиці, ціна відіграє вирішальну роль у покупці. Через це більш дешеві групи товарів бренду «РМ» із меншими показниками реклами користуються більшим попитом, незважаючи на їх нижчу якість і дизайн.

2. Звичайно, красива упаковка привертає увагу кожного покупця, але на вітчизняному ринку тютюнових виробів цінова політика така, що не кожному по кишені бренд «РМ».

Споживачі ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» активно користуються порадами друзів, продавців та інших покупців. Поради продавця - щодо самого товару та його якості, друзів - щодо конкретного магазину. Оскільки в різних магазинах ціни різні (а це є одним із ключових факторів при купівлі тютюнових виробів), потенційні покупці отримують інформацію про ціни від друзів і знайомих. До порад інших покупців звертаються рідко і лише тоді, коли подібний товар був придбаний попереднім покупцем.

3. Як не дивно, фактором, який не вплинув на покупку, стала реклама, а вірніше її відсутність. На сьогодні ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» у просуванні використовує лише бренд «РМ». І основною особливістю такої реклами є наявність цікавої сюжетної лінії, але водночас нагадування про шкідливість куріння та споживання табачних продуктів.

Респондентів також просили назвати інші фактори, що впливають на їх рішення про покупку (рис. 3.3).

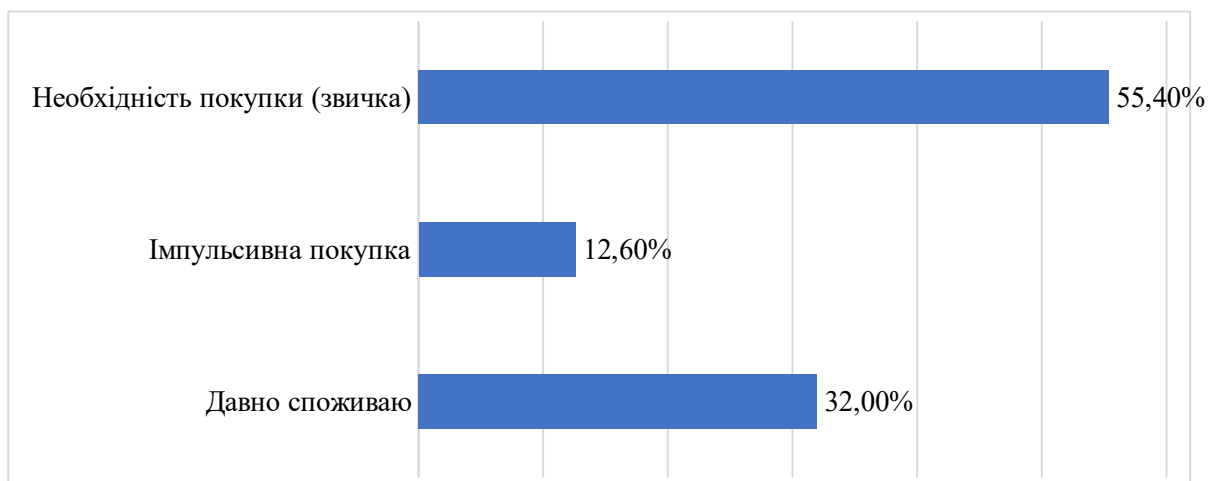


Рис.3.4. Інші фактори, що впливають на придбання продукції ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Джерело: розроблено автором.

Отже, ключовим фактором в даному випадку є звичка до одного бренду – понад 55%.

Частина пропозицій респондентів «Що б ви хотіли бачити в асортименті товарів, які пропонує підприємство», більша кількість респондентів відповіла на це питання так (рис. 3.4).

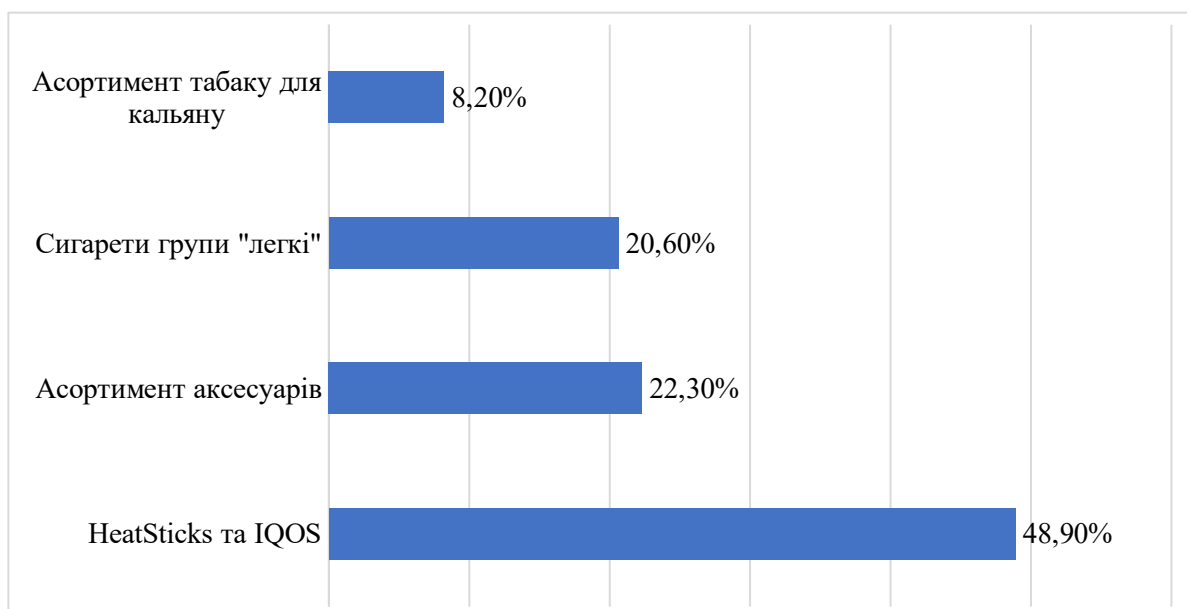


Рис. 3.4. Пропозиції щодо розширення асортиментної групи ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» під час опрацювання анкети

Джерело: розроблено автором.

Як видно з відповідей респондентів, така група товарів як HeatSticks та IQOS потребують розширення за смаковими якостями та дизайнерським оформленням.

Отже, на основі проведеного дослідження, пропонуємо існуючий товарний асортимент додатковими позиціями за наведеними групами і відповідно до даної рекомендації, структуруємо його в табл. 3.2. Очікування зростання попиту на оновлений асортимент на 10%.

Таблиця 3.2

Структура додаткового асортименту ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Найменування товарів	Питома вага, %	Сума, тис.грн		Приріст, %	Виручка, тис.грн
		До змін	Після змін		
HeatSticks та IQOS	48,90	9011320,00	10111424,30	12,21	1100104,30
Асортимент аксесуарів	22,30	4207244,00	4611140,32	9,60	403896,32
Сигарети групи «легкі»	20,60	4016189,00	4259618,42	6,06	243429,42
Асортимент тютюну для кальяну	8,20	1563210,00	1658356,30	6,09	95146,30
Разом	100	18797963,00	20677759,30	10,00	1879796,30

Джерело: розроблено автором.

Від так, у 2020 р за даними категоріями товару, обсяг товарообороту становив 18797963,00 тис.грн, після збільшення додаткового асортименту:  $18797963,00 * 10\% = 20677759,30$  тис.грн.

Таким чином, планований дохід від запуску нової асортиментної групи становитиме 20677759,30 тис.грн.

Тоді валовий прибуток =  $20677759,30 - 18797963,00 = 1879796,30$  тис.грн

Таким чином, як було зазначено вище, для просування та впровадження додаткового асортименту, необхідно вдосконалити сайту підприємства,

особливо щодо зворотного зв'язку та можливості онлайн-покупок. Проведемо далі оцінку витрат та економічну ефективність запропонованих заходів у наступному підрозділі роботи.

### 3.3. Оцінка ефективності розроблених заходів щодо удосконалення асортиментної політики торговельного підприємства

Оцінимо ефективність заходів щодо оптимізації асортиментної політики підприємства ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» як засобу підвищення його конкурентоспроможності відповідно до проведеного маркетингового дослідження.

На першому етапі оцінимо основні інструменти просування продукції ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн». Аналіз представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

#### Маркетингові інструменти просування товару ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Інструмент	Роль в просуванні	Перспективи реалізації
1	2	3
Прямі продажі	Ключовий на справжній момент часу інструмент просування	Спостерігається відхід від традиційних персональних контактів у бік безособових форм продажу з використання електронних засобів та інформаційних систем
Стимулювання збуту (участь у виставках та ярмарках)	Значна роль, обумовлена можливістю для покупців проведення порівняння продукції різних підприємств в одному місці	Визначаються потенціалом Розробка нових смакових та дизайнерських якостей/ нової продукції (табак для кальяну)
PR-заходи	Використовується недостатньо, в основному у вигляді пресрелізів та поширення суттєвих фактів про підприємство та пропоновану продукцію	Позитивні перспективи, особливо в умовах жорсткості конкуренції на ринку канцелярських товарів

Продовження табл.3.3

1	2	3
Реклама	В основному, доведення інформації про місцезнаходження пунктів продажу продукції та контакти з відділами продажів, не використовується реклама на ТБ, немає спеціалізованих буклетів, не співпрацює зі спеціалізованими ЗМІ	Перспективи пов'язані з необхідністю розширення ринків збуту та підвищення іміджу підприємств для залучення інвестиційних ресурсів
Інтернет-маркетинг	Використовується замало. Направлений на залучення нових клієнтів, підвищення інформаційної прозорості бізнесу (використання сайту підприємства, який мало інформативний)	Найбільший потенціал, зумовлений формуванням інформаційної економіки

Джерело: розроблено автором.

Тобто можна зробити висновок, що в даний час для просування продукції та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» необхідно брати участь у спеціалізованих виставках, випускати оновлені брошури, співпрацювати з профільними ЗМІ (посилити у просування бренду, а не продукції), телевізійна реклама, а також дуже важливо розширити використання нових інструментів інтернет-маркетингу.

Застосування в сучасних умовах принципів одного з перерахованих інструментів - інтернет-маркетингу - допоможе істотно скоротити рівень витрат, а також допоможе досягти практично будь-яких цілей просування продукції.

В даний час вітчизняні торговельні підприємства стали все активніше вдаватися до використання Інтернету як інструменту просування і презентації свого бізнесу, найчастіше це робиться через корпоративний сайт, розміщений за доменом: <https://www.pmi.com>. Однак необхідною умовою успішного

розвитку бізнесу в сучасних умовах, крім віртуального представництва компанії в Інтернеті, є використання більш широкого спектру інструментів, наприклад: участь у роботі електронних торгових майданчиків; реалізація продукції кінцевим споживачам; контакти з потенційними покупцями, розширення присутності в інтернет просторі; запис в тематичних довідниках; галузеві портали, видання електронної галузі.

На наступному етапі проведемо аналітичну оцінку офіційного сайту компанії ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» за 10 бальною шкалою, де 1 – не виражений критерій, 10 – дуже добре виражений (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Оцінка сайту ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Критерій оцінки	Опис	Бал
Наявність карти сайту та її повнота	Присутнє	8
Функціональність меню	Багатофункціональне меню: крім посилань на головні розділи сайту, також є меню кожного з розділів	7
Мовний вибір	Українська/російська/англійська	9
Кількість мультимедіа на сторінці	Сторінка виконана у традиційному, класичному стилі, що є плюсом у рамках корпоративного сектору. Однак, можна було б подати додаткові відео-матеріали	8
Кількість реклами	Відсутня	10
Наявність стрічки пошуку	Рядок пошуку представлений у правому кутку сторінки, поряд з розділом вибору мови читання	10
Актуальність та повнота інформації	Інформація представлена в кожному з розділів сайту, має досить широкий обхват. Інформація оновлюється щодня та містить усі необхідні відомості з конкретних питань	7
Інформаційна наповненість/перенаповненість	З погляду автора сайт інформаційно не перевантажений, подана інформація є короткою, але змістовною	8
Кольорове забарвлення, дизайн	Основний фон сайту білий, синій шрифт тексту. Меню виконано у синьо-блакитних тонах, основним графічним змістом виступає логотип компанії.	9

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, можна зробити висновок, що корпоративний сайт ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» містить повний перелік інформації про компанію. Однак сайт не містить деяких аспектів, які могли б покращити позиції компанії на ринку та прискорити процес закриття угод та контактів з існуючими партнерами.

Наведені вище факти адаптації та доповнення сайтів можна звести до єдиної схеми, яка простежує вплив їх впровадження (рис. 3.6).

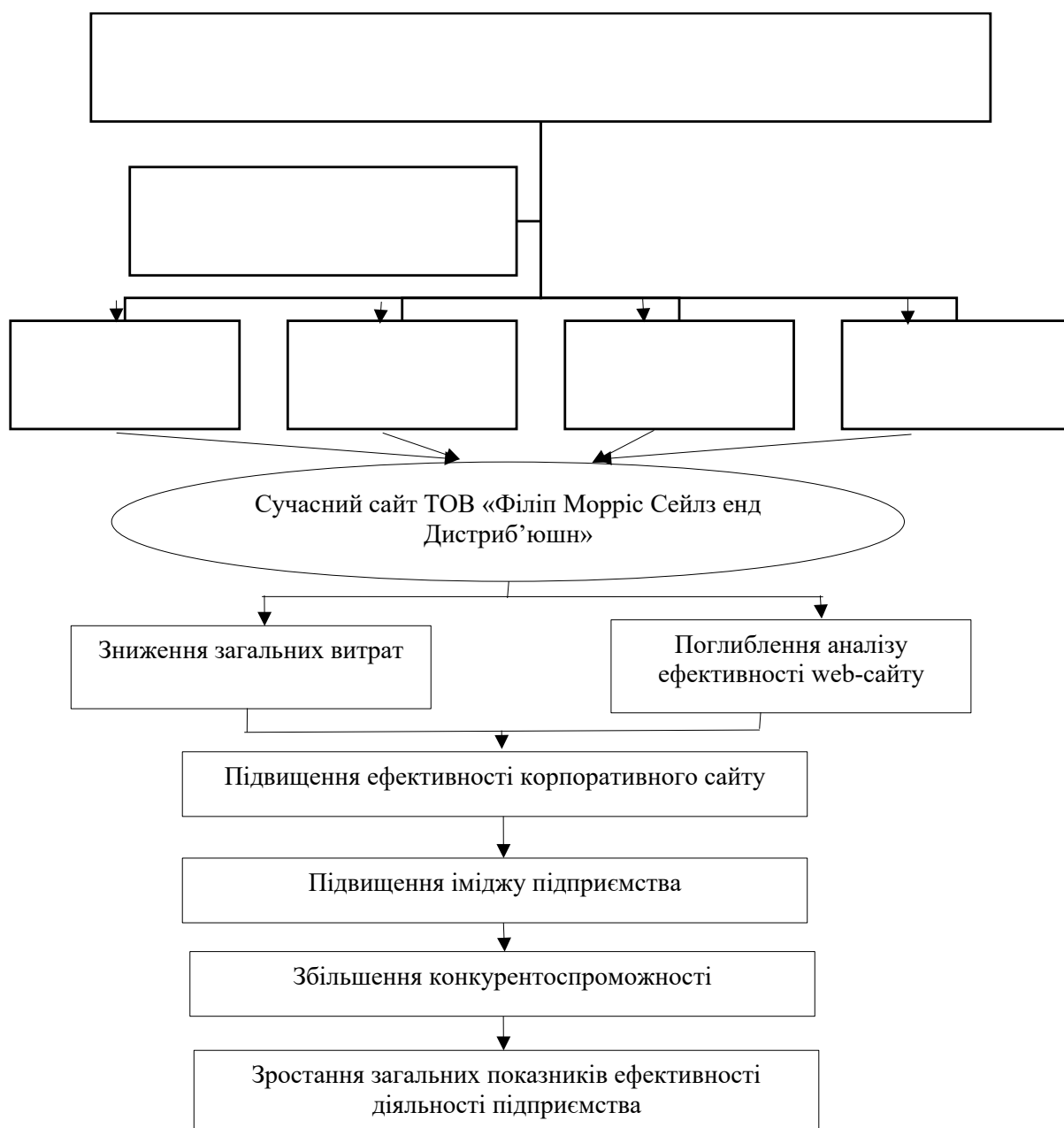


Рис. 3.6. Компоненти для налаштування сайту ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» як чинника підвищення конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором.

Для ефективної роботи корпоративного сайту компанії ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» необхідно оптимізувати деякі компоненти системи інтернет-маркетингу компанії. Термін «оптимізація веб-сайту» означає набір цілеспрямованих заходів, спрямованих на підвищення «видимості» веб-сайту в процесі видачі результатів пошуку та сприяння побудові довгострокових і взаємовигідних відносин між компанією та потенційними споживачами.

Таким чином, використання інструментів інтернет-маркетингу може значно підвищити ефективність взаємодії з різними цільовими групами ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» та сприяти збільшенню продажів канцтоварів.

Далі обґрунтуємо витрати на впровадження заходів. У табл. 3.5 наведені інвестиційні витрати на просування нової асортиментної групи ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн».

Таблиця 3.5

Інвестиційні витрати на просування нової асортиментної групи ТОВ  
«Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

№ п/п	Назва заходу	Витрати на проведення, тис.грн
1.	Застосування інструментів інтернет-маркетингу	37576,5
2.	Придбання додаткової комп'ютерної техніки	1578,5
3.	Співпраця зі спеціалізованими ЗМІ	1098,7
4.	Участь у виставці	1234,9
5.	Реклама бренду на кабельному ТВ (біжучий рядок, 2 рази на день)	4567,89
6.	Виготовлення рекламних буклетів та іншої рекламної продукції	1234,56
Всього		47291,05

Джерело: розроблено автором.

Отже, загальна сума витрат на просування оновленого асортименту товарів, очікувано становить 47291 тис.грн. Найбільший обсяг витрат на застосування інструментів інтерактивного маркетингу.

Визначимо далі постійні та змінні витрати. Від так, постійні витрати є елементом моделі точки беззбитковості, тобто витрати, що не залежать від обсягу виробництва, на відміну від змінних витрат, що складаються у загальні витрати. Збільшення обсягу виробництва призводить до зниження постійних витрат за одиницю продукції, що збільшує прибуток за одиницю продукції з допомогою позитивного ефекту масштабу. Крім постійних витрат, необхідно враховувати і змінні витрати (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Постійні та змінні витрати нової асортиментної групи ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», тис. грн

№ п/п	Стаття витрат	Витрати, тис.грн	
		Постійні	Змінні
1.	Амортизація комп'ютерних засобів	1550,6	0
2.	Витрати на підвищення кваліфікації працівників відділу маркетингу	18690,7	0
3.	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	10187,6	0
4.	Розробка рекламних буклетів, листівок та інших матеріалів	0	2947,8
5.	Внески за участь в виставках/ярмарках	0	1820,5
6.	Розробка рекламного стенду	0	4321,6
7.	Розробка презентації	0	1690,9
8.	Розробка рекламного макету	0	8021,8
9.	Оновлення та обслуговування сайту	0	12987,6
10.	Додаткові витрати	986,5	2345,6
	Всього витрат на рік	30428,9	34135,8

Джерело: розроблено автором.

Отже, загальна сума постійних витрат становить 30428,9 тис.грн, тоді як змінні 34135,8 тис.грн.

Як було зазначено вище, валовий прибуток від реалізації нової асортиментної групи складе 1879796,30 тис.грн. У наступні роки реалізації

проекту очікується, що продажі зростуть на 9,5%. Визначимо далі прибутковість проектної діяльності. І для початку необхідно сформуємо вихідні дані для його реалізації (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вихідні дані для аналізу ефективності капітальних вкладень за проектом нової асортиментної групи ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»

Показник	Прогнозний період, тис. грн		
	1	2	3
Очікувана виручка	1879796,30	2058376,95	2253922,76
Зміні витрати	34135,80	37378,70	40929,68
Постійні витрати	30428,90	33319,65	36485,01
Амортизація	1550,60	1697,91	1859,21
Собівартість продажів	47291,05	51783,70	56703,15
Прибуток до оподаткування	1766389,95	1934197,00	2117945,71
Чистий прибуток	1413111,96	1547357,60	1694356,57

Джерело: розроблено автором.

Згідно табл.3.7, підприємство зможе згенерувати прибуток у прогнозованому періоді за рахунок реалізації пропонованих заходів, і як результат це призведе до зростання ключових показників ефективності підприємства.

Отже, впровадження заходів стимулювання збуту через інтернет-ресурси покращить економічну ефективність діяльності підприємства, а отже і його показники стабільності на ринку та конкурентоспроможність вцілому.

Враховуючи очікуваний рівень прибутку 1413111,96 тис.грн, визначимо термін окупності проекту за формулою [41, с.184]:

$$T = \frac{IC}{P}, \quad (3.1)$$

де T - термін окупності;

IC - первісні інвестиції у проект;

P - очікуваний щорічний прибуток, що планується (поточний сумарний грошовий потік, або чистий грошовий потік).

$T = 113406,35/1413111,96 = 0,08$  або 29 днів.

Отже, окупність запропонованого проекту складає майже 29 днів, запропоновані заходи вважаємо економічно доцільними для реалізації.

## ВИСНОВКИ

В даній роботі проведено обґрунтування теоретичних положень асортиментної політики як інструменту забезпечення конкурентоздатності торговельних підприємств та розробку практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Узагальнюючи, можна зробити наступні висновки.

1. Продумана асортиментна політика торговельного підприємства є своєрідним гарантом не лише побудови оптимальної асортиментної моделі торговельного підприємства, а й збереження конкурентної позиції на ринку та впливу на формування іміджу компанії. Врахування проблем розвитку асортименту та задоволення попиту різних груп покупців на основі аналізу їхніх уподобань та змін ринкової ситуації є суттю сучасної асортиментної політики торгового підприємства.

2. Дослідження показало, що категорія «конкурентоспроможність» трактується в українських, так і у працях зарубіжних дослідників та представляє собою широке поняття. На сьогодні не існує універсального підходу до визначення природи поняття та її видів. Конкурентоспроможність визначається, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого – цінами, встановлюваними продавцями товарів.

3. Оцінка ефективності асортиментної політики торговельних підприємств по всій асортиментній матриці є дуже трудомісткою справою через значну широту представленого асортименту. Тому на практиці ефективність асортиментної політики оцінюється на прикладі окремих товарних груп, які, з

одного боку, не дозволяють повністю усереднювати отримані результати, а з іншого – свідчать про певні тенденції в асортименті. подальший розвиток асортименту.

4. Узагальнюючи дослідження організаційно-економічної діяльності торговельного підприємства ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», можемо зробити висновок про прибутковість його діяльності та нарощення виробничого потенціалу. Але водночас низьку ефективність використання ресурсів та низький рівень платоспроможності і фінансової стійкості.

5. В результаті групування факторів впливу на ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», можна зробити висновок, що підприємство знаходиться в полі Слабкі сторони та Загрози. Отже його стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-міні»). Що свідчить про найбільш хитке становище, оскільки підприємство вимушене застосовувати стратегію «Міні-Міні», зміст якої полягає у поступовому згортанні діяльності, перепрофілюванні, реінвестуванні коштів у інші галузі тощо. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися, наприклад, завдяки об'єднанню з іншою фірмою. Проведемо далі детальний аналіз флективності асортиментної політики, як фактору впливу на конкурентоспроможність досліджуваного торговельного підприємства.

6. ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» розширює свій асортимент, завойовуючи довіру та стійке становище на ринку, пропонуючи свою продукцію за помірними цінами та гарної якості, не поступаючись конкурентам. Постійні клієнти отримують окремий прайс-лист на товари за собівартістю. Прибуток підприємства залежить від висококваліфікованих працівників. Згідно аналізу асортиментної політики ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» виявлено проблемні види продукції (Chesterfield, Bond, Philip Moris та Lark). Для підвищення конкурентних позицій на ринку зазначені позиції потребують або фінансування або усунення із номенклатури з метою зменшення витрат на їх утримання.

7. Узагальнюючи наведені проблеми конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», на нашу думку ключовим напрямком підвищення конкурентоспроможності підприємства є вдосконалення управління асортиментною політикою підприємства, що включає: підвищення ефективності асортиментної політики, систему контролювання запасів із застосування поміркованого підходу, підвищення кваліфікації працівників відділу маркетингу.

8. Як було зазначено вище, для просування та впровадження додаткового асортименту, необхідно вдосконалити сайту підприємства, особливо щодо зворотного зв'язку та можливості онлайн-покупок.

9. Окупність запропонованого проекту, щодо вдосконалення асортиментної політик підприємства, складає майже 29 днів, запропоновані заходи вважаємо економічно доцільними для реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про рекламу» (ВВР), 1996, № 39, ст. 181) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення: 30.07.2022)
2. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №12. С. 6—9.
3. Бедюх, Ю. О. Маркетингові інструменти нарощування конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових статей магістрів. Навчально-науковий інститут денної освіти*. Ч. 2 [Текст] Полтава : ПУЕТ, 2021. С. 291–297
4. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. Вип. 4. С. 294—297.
5. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10—15.
6. Гайденко Є. Ю. Необхідність маркетингового підходу для підвищення конкурентоспроможності зовнішньоторговельного підприємства. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації* [Текст]: матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 18-19 квіт. 2019 р.) / ПУЕТ; Полтава : ПУЕТ, 2019. С. 127–130.
7. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovlya/4458-upravlinnya-asortimentom-i-yakistyu-tovariv-yakpidsistema-torgovelnogo-pidpriemstva.html> (Дата звернення: 20.06.2022)

8. Гусева Н.І. Сучасна модель лідерства в умовах глобального контексту URL: <https://www.hse.ru/data/2011/10/11/1270370627/Article%20BGUER%200511.pdf> (Дата звернення: 15.06.2022)
9. Гуштан, Т. В. Концептуальні засади функціонування інформаційно-комунікаційної системи управління товарним асортиментом *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1. С. 36–40.
10. Гуштан, Т. В. Роль інформаційних ресурсів і комунікацій в управлінні товарним асортиментом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 7/8. С. 50–54.
11. Гуштан Т. В. Сутність управління асортиментом в діяльності торговельного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2020. № 9. С. 91–94.
12. Демків І.О. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. *Економічний аналіз*. Тернопіль: Економічна думка, 2020. № 5. С. 80—83.
13. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства. URL: [http:// www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910) (Дата звернення: 30.07.2022)
14. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Міжнародний електронний науковий журнал «Траєкторії науки»*. 2019. № 7 (12). С. 31—34.
15. Звіт про управління ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибьюшн» URL: <https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/market-ukraine/> (Дата звернення 24.06.2022)
16. Зінченко О. М. Напрями вдосконалення асортиментної політики підприємств роздрібною торгівлі споживчої кооперації на сільському споживчому ринку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 29–36
17. Інтернет-ресурс «IMPERIAL TOBACCO» URL: <https://imperial-tobacco.com.ua/tobacco/market> (дата звернення 24.06.2022)

18. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. Вип. 3 (2). С. 24—31.

19. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 11. С. 290–294.

20. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. № 2, Том 25. С. 79-85.

21. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 67-71.

22. Кузьминчук, Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Управління асортиментом у контексті реалізації маркетингової товарної політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 5. С. 52–61 .

23. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів / Під ред. проф. Н.М. Ушакової. К.: Хрещатик, 2019. С. 140—168.

24. Мазепа Т. С. Цільові критерії оцінки ефективності асортиментної політики підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Х.* : Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі, 2018. С.219-226

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

26. Офіційний сайт Philip Morris International URL: <https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/about-us> (дата звернення 22.06.2022)

27. Петренко М.І., Драбовський А.Г., Петренко В.М. Товарна політика підприємства. *Економіка підприємств*: навч. посібник; за заг. ред. М. І. Петренко. Вінниця : Меркьюрі-Поділля, 2018. С. 90–124

28. Пічугіна, Т. С., Гейченко І. А. Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства роздрібною торгівлі на основі використання «АВС-аналізу». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Х. : Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі, 2019. С. 542-551
29. Подольчак Н. Ю., Кулиняк І. Я. Метод комплексного оцінювання ефективності діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал*. К.: 2020. № 4 (142). С. 144-157.
30. Портер Майкл Е. Конкуренція: навчальний посібник [Пер. з англ.]: Навч. Пос. К.: Видавничий дім.2020. 495с
31. Прядко О.М. Попова Л.О., Синцина Г.А. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія; Харківський державний ун-т харч. та торгівлі. Х., 2014. С. 5—16.
32. Стратегії, моделі та технології управління економічними системами / Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (8—9 жовтня 2020 р., м. Хмельницький). Хмельницький: ХНУ, 2020. 404 с.
33. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2020. №1 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708>. (Дата звернення 21.06.2022)
34. Турчак, І. О. Принципи управління якістю й асортиментом у менеджменті поставок промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 8. С. 32–36
35. Філіпішина, Л. М. Комплексна система оцінки цінової політики підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (16). С. 156-160.
36. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245—248.
37. Череп А.В, Пуліна Т.В., Череп О.Г. Інноваційний менеджмент. Підручник для ВНЗ (затв. МОН України). К., 2018. – 452 с.
38. Шимко О. В. Формування асортиментної політики торговельного підприємства: маркетинговий підхід. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 408–413 .

39. Шубін О. О. Формування конкурентоздатності торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 1. С. 23–27.

40. Шовкова О. А. Формування механізмів просування продовольства торговельними підприємствами засобами інтернет-технологій [Текст] : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04, Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ). Полтава, 2019. 20 с.

41. Яловега, Н. І. Застосування директ-маркетингу в рекламному бізнесі України. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації*: Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 181–184.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Філіп Морріс Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»  
за 2020 р.

**Товариство з обмеженою відповідальністю «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»**  
**Звіт про фінансовий стан**

Усі суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше

Підприємство: ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»  
 Територія: Україна, Київська обл.  
 Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю  
 Вид економічної діяльності: Оптова торгівля тютюновими виробами  
 Середня кількість працівників: 506  
 Адреса, телефон: 04070 м. Київ, Подільський р-н, вулиця Спаська, будинок 30, тел (044 389 49 00)  
 Одиниця виміру: тис. грн. без десятого знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
 Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)  
 За ЄДРПОУ  
 За КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 За КВЕД

Коди		
2020	12	31
39540982		
8038400000		
240		
46.35		

V
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31 грудня 2020 року**

АКТИВ	Форма №1		Код за ДКУД 1801001	
	Інші примітки	Код рядка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.
1		2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	8	1000	920	2 527
первісна вартість		1001	3 908	3 908
накопичена амортизація		1002	(2 988)	(1 381)
Незавершені капітальні інвестиції	8	1005	34 300	29 298
Основні засоби	8	1010	57 232	104 375
первісна вартість		1011	107 023	179 323
Знос		1012	(49 791)	(74 948)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	25	1045	16 809	46 256
Інші необоротні активи	9	1090	262 401	258 580
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>371 662</b>	<b>441 036</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси:	10	1100	6 265 336	7 662 587
Виробничі запаси		1101	1 416	2 060
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	6 263 920	7 660 527
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11	1125	1 543 175	1 839 215
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	11	1130	87 169	80 272
з бюджетом	11	1135	365 931	895 572
у тому числі з податку на прибуток		1136	23 687	24 992
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	33	-
Дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	7, 11	1145	3 101	1 539
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	7 702	8 270
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	12	1165	71 620	40 723
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	71 620	40 723
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-
Інші оборотні активи		1190	13 139	43 211
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>8 357 206</b>	<b>10 571 389</b>
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та Компанії вибуття		1200	-	-
<b>БАЛАНС</b>		<b>1300</b>	<b>8 728 868</b>	<b>11 012 425</b>

Товариство з обмеженою відповідальністю «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»  
**Звіт про фінансовий стан (продовження)**  
 Усі суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
 на 31 грудня 2020 року**

Форма №1  
 (продовження)

ПАСИВ	Інші примітки	Код рядка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.
1		2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	13	1400	1 497	1 497
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал		1410	4 024	6 839
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	1 150 029	1 502 255
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>1 155 550</b>	<b>1 510 591</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Довгострокові кредити банків		1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	9	1515	156 552	164 392
Довгострокові забезпечення		1520	30 786	13 439
Цільове фінансування		1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>187 338</b>	<b>177 831</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	14	1600	3 664	3 626
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	9	1610	93 749	156 619
товари, роботи, послуги	16	1615	427 371	694 690
розрахунками з бюджетом		1620	2 702	-
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	-
розрахунками зі страхування	16	1625	1 464	343
розрахунками з оплати праці	16	1630	4 965	10 033
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками		1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	7, 16	1645	6 767 283	8 195 316
Поточні забезпечення	15	1660	84 273	258 409
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	16	1690	509	4 967
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>7 385 980</b>	<b>9 324 003</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>		<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>БАЛАНС</b>		<b>1900</b>	<b>8 728 868</b>	<b>11 012 425</b>

Дата затвердження звітності: «22» квітня 2021 р.

Генеральний директор

Костянтин Уваров

Головний бухгалтер

Сергій Панченко

Підприємство: ТОВ "Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшин"

Дата (рік, місяць, число)

За ЄДРПОУ

Коди		
2020	12	31
39540982		

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

#### I. Фінансові результати

Стаття	Інші примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18	2000	29 964 183	25 560 857
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19	2050	(27 068 865)	(23 539 601)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток		2090	<b>2 895 318</b>	<b>2 021 256</b>
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	20	2120	21 085	166 407
Адміністративні витрати	23	2130	(418 179)	(243 281)
Витрати на збут	24	2150	(1 808 974)	(1 415 513)
Інші операційні витрати	20	2180	(227 083)	(62 028)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
Прибуток		2190	<b>462 167</b>	<b>466 841</b>
Збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи		2220	-	-
Інші доходи		2240	-	-
Фінансові витрати	22	2250	(45 352)	(39 139)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	21	2270	(12 278)	(6 072)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
Прибуток		2290	<b>404 537</b>	<b>421 630</b>
Збиток		2295	-	-
Зитрати з податку на прибуток	25	2300	(72 865)	(75 985)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток		2350	<b>331 672</b>	<b>345 645</b>
Збиток		2355	-	-

#### II. Сукупний дохід

Стаття	Інші примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Оцінка (уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Оцінка (уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Включені курсові різниці		2410	-	-
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних		2415	-	-
<b>Чистий сукупний дохід</b>		2445	<b>25 066</b>	<b>2 348</b>
<b>Чистий сукупний дохід до оподаткування</b>		2450	<b>25 066</b>	<b>2 348</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	(4 512)	(423)
<b>Чистий сукупний дохід після оподаткування</b>		2460	<b>20 554</b>	<b>1 925</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		2465	<b>352 226</b>	<b>347 570</b>

Генеральний директор

Костянтин Уваров

Головний бухгалтер

Сергій Панченко

Примітки на сторінках 7-49 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

**Фінансова звітність ТОВ «Філіп Морріс Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»  
за 2021 р.**

**Баланс (звіт про фінансовий стан)  
На 31 грудня 2021 року**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 527.00	1 666.00
первісна вартість	1001	3 908.00	3 908.00
накопичена амортизація	1002	1 381.00	2 242.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29 298.00	39 818.00
Основні засоби	1010	104 375.00	80 877.00
первісна вартість	1011	179 323.00	206 452.00
знос	1012	74 948.00	125 575.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	46 256.00	35 221.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	258 580.00	192 916.00
Усього за розділом I	1095	441 036.00	350 498.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 662 587.00	8 440 027.00
Виробничі запаси	1101	2 060.00	4 438.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	7 660 527.00	8 435 589.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 839 215.00	2 108 662.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	80 272.00	66 031.00
з бюджетом	1135	895 572.00	1 554 180.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	24 992.00	18 416.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	1 539.00	15 230.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 270.00	9 589.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	40 723.00	49 299.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	40 723.00	49 299.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	43 211.00	20 840.00
Усього за розділом II	1195	10 571 389.00	12 263 858.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	11 012 425.00	12 614 356.00
<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду, тис. грн</b>	<b>На кінець звітного періоду, тис. грн</b>

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 497.00	1 497.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	6 839.00	10 935.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 502 255.00	1 339 254.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 510 591.00	1 351 686.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	164 392.00	91 019.00
Довгострокові забезпечення	1520	13 439.00	15 558.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	177 831.00	106 577.00

III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	3 626.00	3 432.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	156 619.00	158 783.00
товари, роботи, послуги	1615	694 690.00	723 655.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	3 634.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	343.00	2 084.00
розрахунками з оплати праці	1630	10 033.00	8 438.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	8 195 316.00	10 078 056.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	258 409.00	177 075.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	4 967.00	936.00
Усього за розділом III	1695	9 324 003.00	11 156 093.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	11 012 425.00	12 614 356.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34 365 471.00	29 964 183.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	31 895 554.00	27 068 865.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	2 469 917.00	2 895 318.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	79 186.00	21 085.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	420 282.00	418 179.00
Витрати на збут	2150	2 030 683.00	1 808 974.00
Інші операційні витрати	2180	166 643.00	227 083.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	462 167.00
збиток	2195	68 505.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	40 917.00	45 352.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	3 062.00	12 278.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	404 537.00
збиток	2295	112 484.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-50 445.00	-72 865.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	331 672.00
збиток	2355	162 929.00	0.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	-88.00	25 066.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-88.00	25 066.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним	2455	-16.00	4 512.00

доходом			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-72.00	20 554.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-163 001.00	352 226.00

**Елементи операційних витрат**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	416 748.00	332 575.00
Витрати на оплату праці	2505	344 281.00	280 592.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	59 146.00	50 324.00
Амортизація	2515	183 418.00	169 429.00
Інші операційні витрати	2520	1 614 015.00	1 621 230.00
Разом	2550	2 617 608.00	2 454 150.00

**Розрахунок показників прибутковості акцій**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

## Додаток В

**Фінансова звітність ТОВ «Філіп Морріс Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»  
за 2022 р.**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	1000	1 666.00	1 364.00
первісна вартість	1001	3 908.00	4 383.00
накопичена амортизація	1002	2 242.00	3 019.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	39 818.00	27 482.00
Основні засоби	1010	80 877.00	77 513.00
первісна вартість	1011	206 452.00	223 937.00
знос	1012	125 575.00	146 424.00
Відстрочені податкові активи	1045	35 221.00	279 668.00
Інші необоротні активи	1090	192 916.00	214 727.00
Усього за розділом I	1095	350 498.00	600 754.00
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	1100	8 440 027.00	5 317 155.00
Виробничі запаси	1101	4 438.00	11 507.00
Товари	1104	8 435 589.00	5 305 648.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 108 662.00	1 474 136.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	66 031.00	89 398.00
з бюджетом	1135	1 554 180.00	4 425 135.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	18 416.00	20 010.00
з нарахованих доходів	1140	107.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	15 230.00	10 312.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 589.00	906.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	49 299.00	287 256.00
Рахунки в банках	1167	49 299.00	287 256.00
Інші оборотні активи	1190	20 840.00	42 948.00
Усього за розділом II	1195	12 263 858.00	11 647 353.00
<b>Баланс</b>	1300	12 614 356.00	12 248 107.00

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал</b>	1400	1 497.00	1 497.00
Додатковий капітал	1410	10 935.00	19 401.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 339 254.00	166 342.00
Усього за розділом I	1495	1 351 686.00	187 240.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	91 019.00	93 585.00
Довгострокові забезпечення	1520	15 558.00	6 080.00
Усього за розділом II	1595	106 577.00	99 665.00
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків</b>	1600	3 432.00	302 520.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	158 783.00	194 658.00
товари, роботи, послуги	1615	723 655.00	663 220.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 634.00	384 858.00
розрахунками зі страхування	1625	2 084.00	3 757.00
розрахунками з оплати праці	1630	8 438.00	18 050.00
із внутрішніх розрахунків	1645	10 078 056.00	10 233 542.00
Поточні забезпечення	1660	177 075.00	158 376.00
Інші поточні зобов'язання	1690	936.00	2 221.00
Усього за розділом III	1695	11 156 093.00	11 961 202.00
<b>Баланс</b>	1900	12 614 356.00	12 248 107.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 080 387.00	34 365 471.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	27 002 063.00	31 895 554.00
Валовий: прибуток	2090	2 078 324.00	2 469 917.00
Інші операційні доходи	2120	67 764.00	79 186.00
Адміністративні витрати	2130	319 815.00	420 282.00
Витрати на збут	2150	2 072 821.00	2 030 683.00
Інші операційні витрати	2180	882 340.00	166 643.00
збиток	2195	1 128 888.00	68 505.00
Фінансові витрати	2250	84 926.00	40 917.00
Інші витрати	2270	156 995.00	3 062.00
збиток	2295	1 370 809.00	112 484.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	187 537.00	-50 445.00
збиток	2355	1 183 272.00	162 929.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід	2445	12 634.00	-88.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	12 634.00	-88.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	2 274.00	-16.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	10 360.00	-72.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 172 912.00	-163 001.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	328 483.00	416 748.00
Витрати на оплату праці	2505	493 304.00	344 281.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	77 759.00	59 146.00
Амортизація	2515	166 616.00	183 418.00
Інші операційні витрати	2520	2 208 814.00	1 614 015.00
Разом	2550	3 274 976.00	2 617 608.00

Додаток Г

## Анкета маркетингового дослідження

Доброго дня!

Вас вітає компанія «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» - основний дистриб'ютор продукції бренду «Philip Morris». Ми проводимо опитування з метою дослідження смаків та уподобань населення.

Просимо Вас дати відповідь на декілька запитань даної анкети, цим Ви допоможете нам стати кращими для Вас!

Правильну(і) відповідь(і) будь ласка підкресліть.

## 1. Найчастіше Ви курите:

а) сигарети

- б) сигари
- в) кальян
- г) трубку

**2. Чи користуєтеся Ви електронною сигаретою?**

- а) так
- б) ні

**3. Що для Вас важливо при виборі табачної продукції?**

- а) ціна
- б) смакові добавки
- в) якість
- г) рекомендація від друзів
- д) дизайн та упаковка
- г) яскрава реклама
- д) зручність умов придбання
- е) реклама та імідж компанії (бренду)

**4. Який фактор впливає на придбання тютюнового виробу?**

- а) звичка
- б) імпульсивна покупка
- в) давно споживаю

**5. Що б ви хотіли бачити в асортименті товарів, які пропонує підприємство?**

- а) Розширений асортимент тютюну для кальяну
- б) Більший асортимент сигарет групи «легкі»
- в) Розширений асортиментний ряд аксесуарів для паління
- г) Розширену лінійку продукції HeatSticks та IQOS

**6. Ваша стать :**

- а) чол.
- б) жін.

**7. Вкажіть ваш вік:**

- а) 18-25
- б) 26-35
- в) 36-55
- г) більше 56 років

**8. Ваш рівень доходу :**

- а) 8000-1200 грн
- б) 1300-1500 грн
- в) 1600- 20000грн
- г) 21000 і більше

*Дякуємо за співпрацю. Ваша думка буде врахована при формуванні нової асортиментної політики підприємства*