

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« ____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління ціновою політикою у підприємстві»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

**Гарант освітньої програми
к. екон. н., професор**

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к. екон. н., професор**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

Виконала

_____ **Марія МУЖИЛОВСЬКА**
(підпис)

КИЇВ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

« ____ » _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу
Мужиловській Марії Євгеніївні**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління ціновою політикою у підприємстві»

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Сільпо-Фуд»; 4) результати власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти управління ціновою політикою у підприємстві.**
- 2. Діагностика управління ціновою політикою ТОВ «Сільпо-Фуд».**
- 3. Напрями удосконалення управління ціновою політикою ТОВ «Сільпо-Фуд».**

Дата видачі завдання « ____ » _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис) **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

Завдання прийняла до виконання

(підпис) **Марія МУЖИЛОВСЬКА**

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ У ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність та принципи формування цінової політики	8
1.2. Поняття та види цінових стратегій підприємства.....	13
1.3. Особливості управління ціновою політикою у підприємстві...	21
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд».....	26
2.2. Аналіз бізнес-портфелю підприємства.....	31
2.3. Здійснення управління ціновою політикою у ТОВ «Сільпо-Фуд».....	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	42
3.1. Пропозиції цінових стратегій для ключових асортиментних груп товарів у підприємстві.....	42
3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення управління ціновою політикою ТОВ «Сільпо-Фуд».....	45
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки цінова політика підприємств відіграє ключову роль у забезпеченні їх конкурентоспроможності, фінансової стабільності та розвитку. Ефективне управління ціноутворенням дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів та досягати стратегічних цілей. Особливо це актуально для підприємств, які працюють у висококонкурентних галузях, таких як торгівля, де ціна товару є одним із основних чинників вибору споживачів.

Актуальність управління ціновою політикою сьогодні значно посилюється через високу динамічність та нестабільність бізнес-середовища. Сучасні економічні реалії – інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зміни в ланцюгах постачання, падіння або трансформація купівельної спроможності населення та жорстка конкуренція – вимагають від підприємств відмови від статичних підходів до ціноутворення. Особливо гостро це питання стоїть для вітчизняних підприємств, які змушені швидко адаптуватися до складних макроекономічних умов та шукати внутрішні резерви для виживання і розвитку.

Ефективне управління ціновою політикою дозволяє підприємству знаходити оптимальний баланс між покриттям витрат і збереженням привабливості для клієнтів. З огляду на це, дослідження механізмів формування, реалізації та вдосконалення цінової політики підприємства є не лише теоретично важливим, але й має високу практичну цінність.

Теоретичні та практичні аспекти управління ціновою політикою у підприємстві досліджували такі учені, як: Л. В. Балабанова, О. М. Барілович, І. О. Бланк, В. Г. Герасимчук, Ю. А. Дяченко, В. Я. Кардаш, О. С. Москвічова, О. В. Нагорна, А. С. Старостіна, С. А. Стасіневич, С. В. Скібінського, Г. М. Тарасюк та інші.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління ціновою політикою у підприємстві, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ціновою політикою у підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- визначити сутність та принципи формування цінової політики підприємства;
- розкрити поняття та види цінових стратегій підприємства;
- охарактеризувати особливості управління ціновою політикою у підприємстві;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести аналіз бізнес-портфелю підприємства;
- охарактеризувати здійснення управління ціновою політикою підприємства;
- запропонувати цінові стратегії для ключових асортиментних груп товарів у підприємстві;
- розробити рекомендації щодо оптимізації цінової політики підприємства;

Об'єктом дослідження є процес управління ціновою політикою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ціновою політикою у підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження. Методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії управління ціновою політикою у підприємстві. Для досягнення

поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв’язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; SWOT-аналізу, для визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Сільпо-Фуд», а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ціновою політикою, що сприятиме підвищенню прибутковості підприємства.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Зміст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 60 сторінках, робота містить 13 таблиць, 10 рисунків, 42 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ У ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та принципи формування цінової політики

Цінова політика є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством, що визначає його конкурентоспроможність, прибутковість та позицію на ринку. У найзагальнішому розумінні, цінова політика – це комплекс заходів фірми, до якого відноситься формування ціни, знижок, умов оплати за товар, реалізація якого покликана забезпечити задоволення потреб споживачів і отримання фірмою прибутку, а також вирішення стратегічних завдань фірми.

У табл. 1.1 наведено трактування поняття «цінової політики» вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування науковцями поняття «цінова політика»*

Автор	Визначення
Балабанова Л. В.	Цінова політика — комплекс заходів щодо визначення цін, розробки цінових стратегій і тактик, умов оплати та варіювання цінами залежно від позиції на ринку, поведінки конкурентів та стратегічних цілей підприємства.
Бланк І. О.	Цінова політика — складова частина загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає у виборі та реалізації таких цінових моделей, що гарантують максимізацію маржинального доходу та забезпечення необхідного рівня рентабельності операційної діяльності.
Кардаш В. Я.	Цінова політика — цілісна система принципів, правил і методів, за якими підприємство встановлює ціни на свої товари чи послуги, оперативно реагуючи на зміни макро- та мікросередовища, з метою утримання цільової частки ринку.
Тарасюк Г. М., Шваб Л. І.	Цінова політика — сукупність економічних та організаційних заходів щодо використання цін для досягнення цілей підприємства. Вона охоплює вибір методу ціноутворення, розробку цінової стратегії та тактики, що забезпечують виживання компанії в умовах конкуренції.

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [3, 5, 13, 29].

Цінова політика підприємства базується на аналізі численних чинників, таких як попит і пропозиція, структура витрат, конкурентне середовище, споживчі вподобання, а також макроекономічні умови.

Можна виокремити низку зовнішніх і внутрішніх чинників, які потрібно враховувати при формуванні цінової політики підприємства (рис. 1.1).

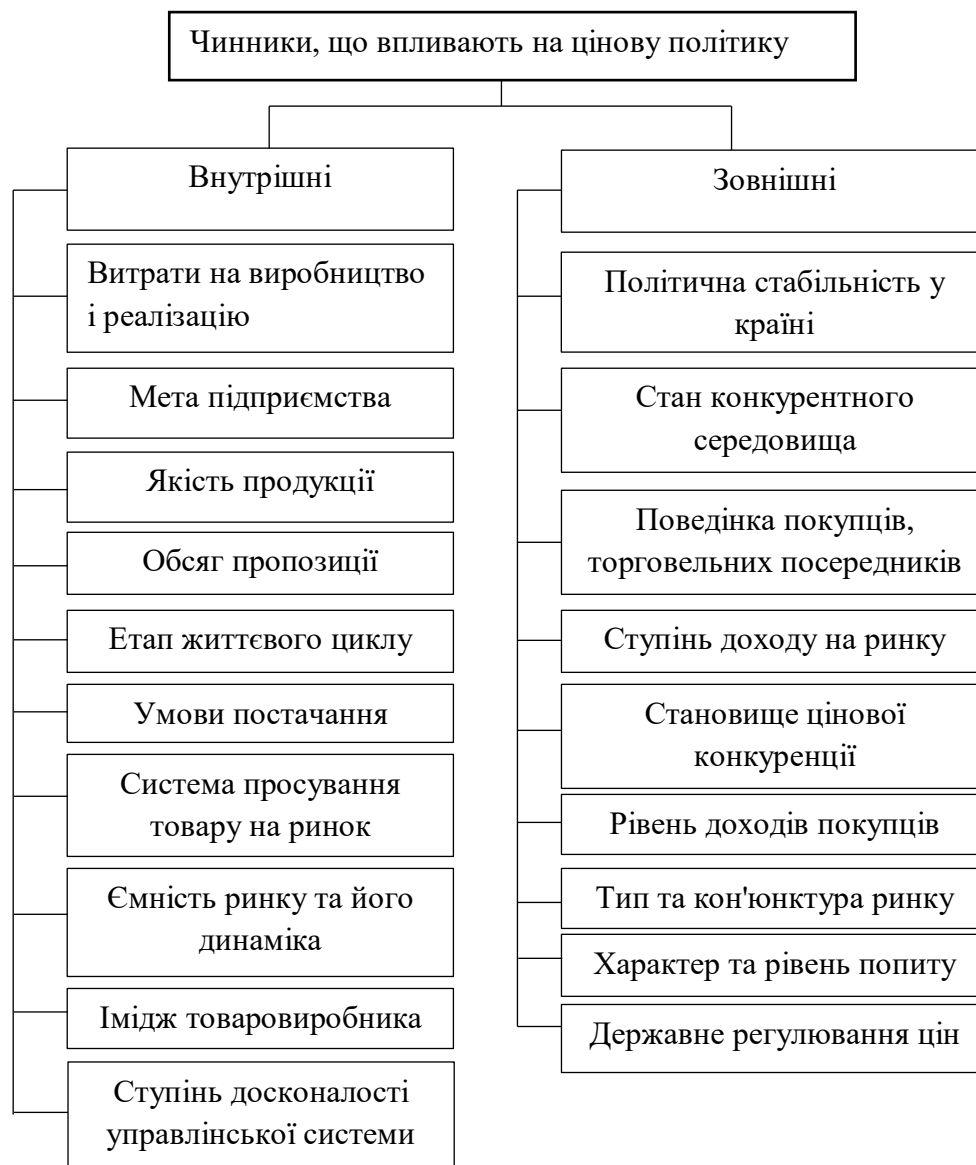


Рис. 1.1. Сукупність чинників впливу на цінову політику підприємств*

Примітка. *Побудовано автором на основі: [37]

Складність ціноутворення полягає в тому, що ціна – категорія кон'юнктурна. На неї впливає комплекс політичних, економічних, психологічних та соціальних чинників. Сьогодні ціна може визначатися виходячи з витрат, а завтра її рівень може залежати переважно від психології та поведінки покупців.

Загалом розробка політики ціноутворення може базуватися на двох підходах – витратному та споживчому [27, с. 15].

Для витратного підходу характерна така схема (рис.1.2):



Рис. 1.2. Схема витратного підходу політики ціноутворення*

Примітка. *Побудовано автором на основі: [27]

За такого підходу основним елементом є виробництво, що об'єднує матеріальні, трудові, і фінансові ресурси, безпосередньо виробництво за певною технологією й усі витрати виробництва. Підприємство може і не мати прибутку взагалі або не ставити за мету отримати його. Незначна увага приділяється й підвищенню цінності виробу, поліпшенню його якості та спрямованості на і задоволення потреб споживачів.

Споживчий підхід характеризує наступна схема (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Схема споживчого підходу політики ціноутворення*

Примітка. *Побудовано автором на основі: [27].

Тут основним є попит споживачів і цінність для них виробу. Ураховуючи попит і можливість задоволення вимог споживача, визначаються відповідний сегмент ринку та ціни на ньому. Виходячи з ціни виробу підприємство визначає витрати й можливість прибутку, який може отримати виробник. Беручи за основу певний обсяг витрат, починають виробництво з використанням відповідних технологій, техніки, обладнання.

Формування ефективної цінової політики вимагає врахування низки принципів, які забезпечують баланс між інтересами підприємства, споживачів і партнерів по ринку. Розглянемо основні принципи, які слугують базою для прийняття рішень у сфері ціноутворення (рис. 1.4).

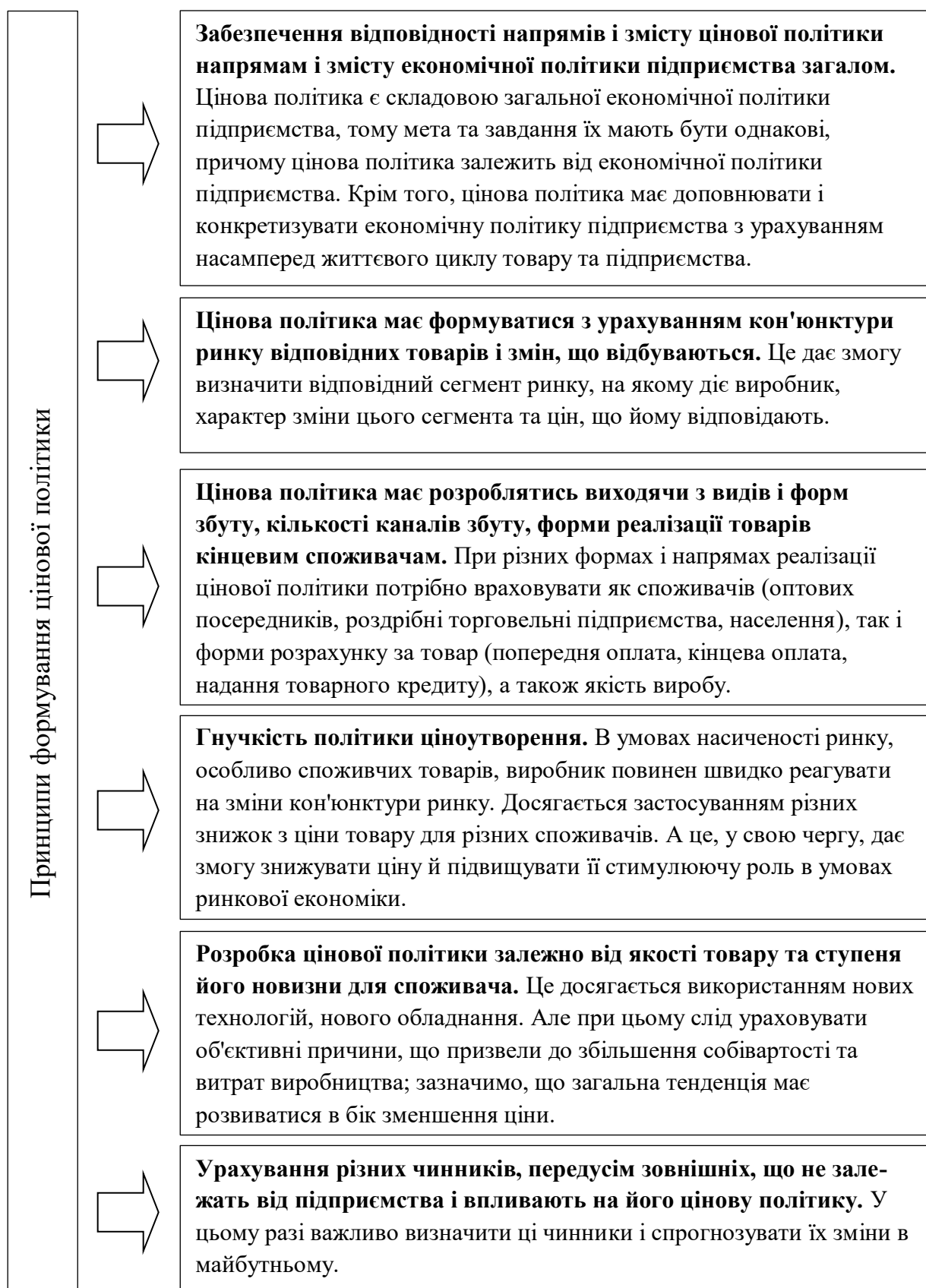


Рис. 1.4. Основні принципи формування цінової політики*

Примітка. * Побудовано автором на основі: [27]

Управління ціновою політикою доцільно здійснювати на основі дотримання таких принципів: науковість; системність; цільова спрямованість; безперервність, гнучкість, комплексність, ефективність, соціальна відповідність (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Принципи управління ціновою політикою підприємства*

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [6].

Отже, цінова політика є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством. Вона не обмежується лише встановленням ціни, а являє собою комплексний інструмент, який поєднує фінансові, маркетингові та організаційні заходи. Її головною метою є забезпечення конкурентоспроможності, максимізація маржинального доходу та задоволення потреб споживачів з урахуванням обраних стратегій підприємства. Формування цінової політики відбувається під тиском двох груп чинників: внутрішніх та зовнішніх.

Ефективність цінової політики прямо залежить від дотримання низки фундаментальних принципів. Управління цінами має базуватися на засадах науковості, системності, цільової спрямованості, комплексності та ефективності. Крім того, цінова політика має бути максимально гнучкою, тісно узгодженою із загальною економічною політикою підприємства, а також враховувати якість та

новизну товару для забезпечення швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури.

1.2. Поняття та види цінових стратегій підприємства

У сучасних ринкових умовах підприємства активно застосовують гнучкі цінові стратегії, адаптовані до їхніх індивідуальних цілей та потреб. Саме обґрунтований вибір такої стратегії є запорукою успішної реалізації цінової політики, адже вона безпосередньо регламентує структуру та вектори змін цін на товари чи послуги, що випускаються підприємством.

Однією з найважливіших частин загальної політики ціноутворення є розробка та впровадження стратегій ціноутворення.

Під час вибору конкретної стратегії ціноутворення на підприємство впливають різні чинники: різноманіття та склад споживачів на ринку, активність конкурентів та їхня цінова політика, взаємозв'язок між товарами та їх рентабельність, а також частка товару на ринку.

Цінова стратегія – це конкретний напрям дій підприємства відносно ціноутворення на свою продукцію для досягнення певної мети своєї цінової політики в конкретній ринковій ситуації впродовж конкретного періоду [27].

Проблема визначення ціни має особливе значення, коли починається випуск принципово нової продукції, коли обставини вимушують змінювати ціни внаслідок надходження на ринок дешевших товарів і т.д. фахівці вважають, що встановлення ціни це не разовий акт, а процес, який триває протягом усього ринкового життя товару. Тому підприємство з метою прийняття правильного рішення щодо встановлення ціни на свою продукцію, має розробляти стратегію ціноутворення [27].

Класифікація цінових стратегій наведена в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Класифікація цінових стратегій*

Цінові стратегії	Види стратегій
Стратегічні рішення щодо цінового рівня	- стратегії високих чи низьких цін; - ціни на товари-піонери, на товари-імітатори; - стратегії незаокруглених цін.
Стратегії єдиних чи змінних цін	- єдині ціни; - гнучкі ціни; - цінова дискримінація; - ціни, встановлені за географічним принципом.
Цінові стратегії в межах товарного асортименту	- цінові лінії;; - ціни на додаткові товари; - ціни на «обов'язкове приладдя».

Примітка.*Систематизовано автором на основі: [15].

Стратегічні рішення щодо цінового рівня. Виділяють два принципово відмінних типи стратегій щодо цінового рівня: стратегія високих цін, стратегія низьких цін. Високі, «престижні» ціни асоціюються у споживачів з якістю товарів, обумовлену використанням коштовних матеріалів, ретельним виготовленням, суворим контролем, а також високим рівнем сервісу. Висока ціна, відіграючи роль індикатора якості, має найбільший вплив при купівлі складних і цінних товарів (автомобілів, дорогої парфумерії тощо). Низькі ціни, привабливі для значної частини ринку, дозволяють збільшувати обсяги продажу товарів, вести активну цінову конкурентну боротьбу. При встановленні цін на принципово нові товари, захищені патентом, ці дві альтернативні стратегії проявляються найяскравіше і мають свої назви: стратегія «зняття вершків» та стратегія «проникнення» [15].

Ще одним аспектом, який враховують під час формування цін, є застосування стратегії неокруглених цін. Такі ціни встановлюють трохи нижче за найближче кругле значення, наприклад 4,95 грн або 298 грн. Зазвичай споживачі сприймають їх як ретельно обґрунтовані та такі, що формують враження дещо нижчої вартості, ніж вона є насправді. Водночас, якщо підприємство прагне підкреслити імідж дорогого, високоякісного товару, а не доступного за ціною, йому доцільно відмовитися від використання неокруглених цін [15].

Щодо цін на нові товари-аналоги, які вже мають відповідники на ринку, можуть застосовуватися різні стратегії співвідношення «ціна–якість» залежно від особливостей конкретної ринкової ситуації. За таких умов ціна виступає інструментом позиціонування товару серед продукції конкурентів.

За стратегії єдиних цін підприємство встановлює однакову вартість для всіх покупців, які бажають придбати товар або послугу на аналогічних умовах. При цьому ціна може відрізнитися залежно від рівня сервісу, обсягу покупки або надання кредиту, але за однакового поєднання товарів і послуг вона залишається незмінною для всіх споживачів. В більшості випадків фірма використовує не єдину ціну, а набір цін для різноманітних ринкових ситуацій. Ціни вважають гнучкими, коли той же самий товар продається різноманітним покупцям по різним цінам.

Якщо підприємство за незмінних витрат реалізує товар за кількома різними цінами, такі ціни можуть мати дискримінаційний характер. Наприклад, підприємство може продавати продукцію дешевше тим споживачам, у яких вона особливо зацікавлена; така інформація нерідко становить комерційну таємницю. У певних випадках застосування дискримінаційних цін забороняється законодавством. Водночас інколи вони запроваджуються за ініціативою або з дозволу держави та набувають форми пільгових цін для окремих ринкових сегментів [15].

Ще одним видом стратегії змінних цін є встановлення цін за географічним принципом, яке застосовують у разі значних коливань транспортних витрат залежно від місця розташування клієнтів. Йдеться, зокрема, про зональні ціни, коли територію поділяють на кілька зон, а в межах кожної з них вартість визначається на основі середніх транспортних витрат [15].

Якщо фірма випускає асортимент товарів різної якості, вона застосовує ступеневе диференціювання цін, за якого в межах одного рівня якості ціни змінюються незначно, а між рівнями – суттєво, формуючи цінові лінії. Крім того, підприємство може окремо встановлювати ціни на супутні та обов'язкові

приладдя до основного товару, поєднуючи низьку ціну на сам продукт із вищою вартістю додаткових елементів.

Розробка цінової стратегії передбачає ухвалення великої кількості різноманітних рішень (рис. 1.6).

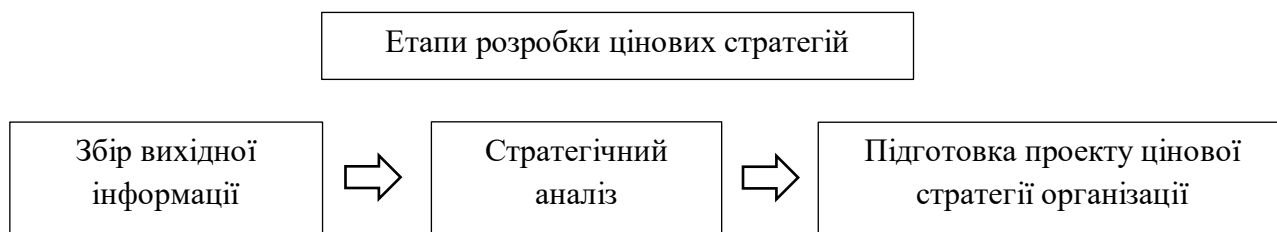


Рис. 1.6. Етапи розробки цінових стратегій*

Примітка.*Систематизовано автором на основі: [40].

Перший етап процесу формування цінової стратегії починається зі збору вихідної інформації, що включає аналіз ринкової ситуації, споживчих переваг і динаміки попиту. Потім здійснюється стратегічний аналіз, у якого

виявляються основні конкурентні переваги організації та визначаються ключові напрями цінової політики.

На етапі стратегічного аналізу здійснюється також аналіз ринкових трендів, оцінка конкурентного середовища та вироблення прогнозів щодо поведінки споживачів. Це дозволяє визначити оптимальну цінову стратегію, яка відповідатиме поточній ситуації на ринку та стратегічним цілям організації.

Після проведення стратегічного аналізу проект цінової стратегії організації проходить етап перевірки та корекції. У ході цього етапу здійснюється оцінка ефективності запропонованої стратегії та необхідність внесення коригувань у зв'язку зі змінами на ринку чи внутрішньому середовищі підприємства [40, с. 107].

Багато підприємств, прагнучи ефективно керувати ціновою політикою, застосовують різні підходи й інструменти для встановлення цін і формування їхньої структури. Методика ціноутворення – це комплексний підхід, що поєднує різні методи, правила та технології визначення цін і пристосовується до особливостей конкретної галузі чи виробництва.

Один із найпоширеніших методів – метод повних витрат. Суть його полягає в тому, що до собівартості товару додається одиниця продукції надбавки, що включає норму прибутку для даного виду виробництва, а також непрямі податки, такі як ПДВ, продаж, митні збори та акцизи. Однак, незважаючи на свою широку поширеність, даний метод має свої обмеження, оскільки не враховує поточні зміни попиту та конкурентного середовища, що робить його неефективним у деяких випадках [36, с. 195].

Підхід повних витрат залишається зручним і простим у застосуванні, особливо для товарів і послуг з низькою конкуренцією. Його перевага – можливість точного визначення собівартості продукції, що допомагає підприємству оптимізувати управління цінами та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Наступним шляхом ціноутворення є підхід, заснований на цільовій прибутку, який спирається на аналіз витрат виробництва та реалізації різноманітних товарів та послуг [40].

Застосування цього методу передбачає встановлення цін на рівні, який гарантує повне відшкодування всіх витрат підприємства та отримання цільового (або максимально можливого) прибутку. Даний підхід базується на комплексному врахуванні чинників, що визначають динаміку обсягів реалізації, а також спирається на розрахунок точки беззбитковості. Крім того, метод ціноутворення на основі цільового прибутку вимагає моделювання фінансових результатів за різних варіантів цін. Це забезпечує керівництво об'єктивними даними для прийняття виважених управлінських рішень і своєчасного коригування цінової стратегії у відповідь на коливання ринкової кон'юнктури та зміни запитів споживачів.

Ще одним методом управління цінами, який враховує доступність фінансових ресурсів та заснований на аналізі витрат, є метод орієнтації на рентабельність. Особливо часто цей метод застосовується підприємствами, що пропонують широкий спектр продукції, оскільки кожен товар має унікальні змінні витрати [40].

Незважаючи на широке практичне застосування, існуючі методи управління цінами мають низку недоліків. Зокрема, вони часто не повною мірою враховують структуру виробничих витрат, специфіку формування споживчого попиту, а також якісні характеристики пропонованих товарів і послуг.

Четвертим методом, який заслуговує на увагу, є параметричний підхід. Він ґрунтується на обліку конкретних споживчих характеристик та ефектів використання товару. Цей метод відрізняється значною перевагою над іншими підходами, оскільки дозволяє більш точно адаптувати цінову стратегію до потреб клієнтів та особливостей ринку [24].

У практиці ціноутворення значного поширення набув бальний метод, який базується на експертних оцінках споживчих та техніко-економічних параметрів продукції. Цей підхід забезпечує можливість об'єктивної оцінки рівня та співвідношення цін на конкретні види товарів шляхом урахування їхніх ключових характеристик (продуктивності, місткості, компонентного складу тощо).

Ще одним поширеним методом є метод питомих показників, який використовується для підтвердження цін на товари на основі їх технічних та споживчих характеристик. Цей метод особливо корисний при встановленні цін на товари, що описуються у регламенті чи технічних умовах [24].

Вагому роль у практиці ціноутворення відіграє також метод регресійного аналізу. Його застосування дозволяє розраховувати ціни на продукцію на основі моделювання математичної залежності вартості від ключових техніко-економічних та споживчих параметрів виробу, які жорстко регламентуються відповідними стандартами та технічними умовами.

У контексті ціноутворення для промислових агрегатів широко застосовується агрегатний метод, який дозволяє ефективно визначати ціни на комплексні технічні системи та обладнання з огляду на їх технічні параметри, вартість компонентів та інші чинники [10].

Іншим поширеним способом є спосіб маржинальних (граничних) витрат. І тут додавання змінних витрат за одиницю продукції дозволяє

визначити достатню суму покриття витрат. У цьому кожна наступна одиниця продукції супроводжується додатковими витратами, званими граничними витратами. Ці витрати розраховуються шляхом визначення співвідношення між загальними витратами та зміною обсягу виробництва. Наприклад, зі збільшенням обсягу продукції граничні витрати залишаються на відносно постійному рівні до тих пір, поки не будуть вичерпані виробничі ресурси, такі як виробнича потужність, продуктивність праці та складські приміщення. Після цього додаткове збільшення обсягу виробництва вимагатиме впровадження нового обладнання або нарощування чисельності персоналу, що спричинить додаткові витрати [40].

У сучасній конкурентній боротьбі за великі контракти підприємства активно застосовують метод ціноутворення на основі конкурсних торгів (тендерний метод). Сутність цього підходу полягає у встановленні такої ціни, яка дозволить здобути перемогу в конкурсі, тобто запропонувати замовнику найнижчу вартість порівняно з іншими учасниками. Найчастіше цей метод використовується у сфері державних закупівель, зокрема під час проведення тендерів на виконання держзамовлень стратегічного значення: забезпечення потреб оборонного сектору, формування державних резервів на випадок надзвичайних ситуацій тощо.

Ще одним цікавим методом у галузі ціноутворення є метод "зняття вершків". Цей метод використовується встановлення цін на новий продукт. Суть його полягає в тому, що спочатку продукт виставляється на ринок за високою ціною, що дозволяє організації отримати максимальний прибуток від покупців. Однак, у міру уповільнення першої хвилі попиту, ціна знижується, залучаючи нових клієнтів. Таким чином, ця стратегія дозволяє охопити максимальну кількість сегментів ринку та максимізувати обсяг продажів [40, с. 102].

Виходячи з наведеного вище, стає очевидним, що в галузі ціноутворення існує безліч різноманітних методів та підходів.

Щоб успішно сформувавши цінову політику, слід пройти певні етапи, які гарантуватимуть ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Перший етап – постановка мети цінової політики. Завдання тут полягає у забезпеченні виживання підприємства, максимізації прибутку та зміцненні позицій на ринку. Це фундаментальний крок, який визначає стратегічні напрями діяльності [8].

Другий етап – визначення попиту. Розуміння попиту продукцію чи послугу грає ключову роль визначенні оптимальної ціни. Аналізувати попит необхідно як у поточному, і на потенційному ринку, щоб врахувати зміни у поведінці споживачів [8].

Третій етап – аналіз та облік витрат. Це важливий момент, оскільки дозволяє визначити мінімальну ціну, необхідну покриття витрат і забезпечення стійкості бізнесу. Адже ціна нижча за величину витрат призведе до збитків [8].

Четвертий етап – облік цін конкурентів. Конкуренція істотно впливає формування цін. Знання цін конкурентів дозволяє адекватно реагувати зміни на ринку та вибудовувати свою стратегію ціноутворення [8].

П'ятий етап – вибір методу ціноутворення. Існує безліч методів, кожен з яких підходить для певних умов та стратегій підприємства. Від вибору методу залежить успішність встановлення оптимальної ціни, яка має компенсувати всі витрати та забезпечувати норму прибутку [8].

Цінова стратегія підприємства охоплює різні підходи до ціноутворення, які вимагають ретельного аналізу і осмисленого вибору. При прийнятті рішень про ціни підприємство повинно враховувати тарифну політику конкурентів, власні ресурси та цілі, а також проводити прогнозування і планування. Сьогодні ціноутворення стає дедалі різноманітнішим і динамічнішим. Правильно обрана стратегія та оптимальне ціноутворення дозволяють організації збільшити доходи і максимально підвищити прибутковість.

1.3. Особливості управління ціновою політикою у підприємстві

Управління ціновою політикою – це плановий, системний вплив на процес ціноутворення з метою реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства (прибутковість, частку ринку, імідж тощо).

Класичний підхід до управління ціновою політикою підприємства базується на чотирьох складових: підготовка управлінського рішення щодо цін; прийняття управлінського рішення про ціни; реалізація управлінського рішення про ціни та контроль за виконанням цінових рішень (рис. 1.7).

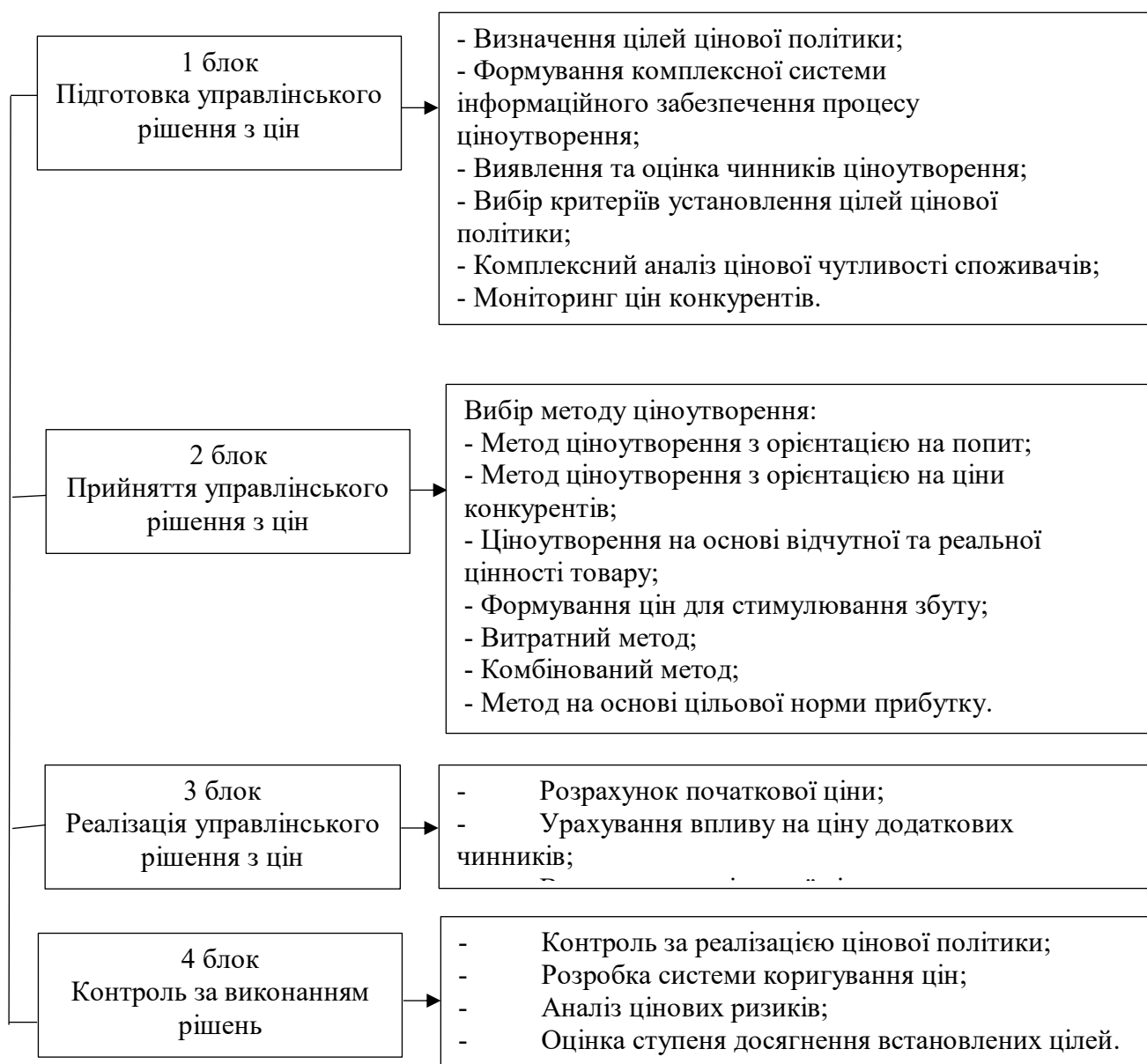


Рис. 1.7. Процес управління ціновою політикою на підприємстві*

Примітка. *Побудовано автором на основі: [22].

Основні особливості такого управління полягають у високій чутливості до зовнішнього середовища, необхідності балансування між інтересами підприємства та споживача і постійній корекції цінових рішень.

Залежно від поточного фінансового стану підприємства, ринкової кон'юнктури та її довгострокових планів, керівництво може розставляти різні пріоритети у ціноутворенні. Рис. 1.8 ілюструє комплексну класифікацію цілей цінової політики підприємства, узагальнюючи їх за п'ятьма ключовими напрямками.



Рис. 1.8. Класифікація цілей цінової політики підприємства*

Примітка.* Побудовано автором на основі: [22].

Виділяють такі ключові особливості управління ціновою політикою:

- Комплексність та багатofакторність – процес ціноутворення ніколи не відбувається ізольовано. Управлінські рішення щодо цін повинні одночасно враховувати десятки різноспрямованих чинників: собівартість продукції, рівень платоспроможного попиту, еластичність цін, дії конкурентів, стадію життєвого циклу товару та макроекономічні умови (інфляцію, курси валют) [8].
- Гнучкість та висока динамічність – у сучасних умовах турбулентного ринку цінова політика не може бути статичною. Підприємство повинно володіти механізмами оперативного коригування цін у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Це вимагає впровадження систем динамічного ціноутворення та постійного моніторингу ринку [8].
- Стратегічна підпорядкованість – управління цінами не є самоціллю, воно жорстко підпорядковане загальній корпоративній та маркетинговій стратегії підприємства. Наприклад, якщо метою підприємства є швидке захоплення частки ринку, цінова політика буде агресивною (стратегія проникнення); якщо метою є максимізація прибутку від унікального товару – застосовується стратегія «зняття вершків» [8].
- Міжфункціональна координація (синергія) – процес управління ціновою політикою вимагає тісної взаємодії різних підрозділів підприємства. Фінансовий відділ відповідає за калькулювання витрат і визначення порогу рентабельності; відділ маркетингу – за оцінку попиту та цінності для споживача; відділ збуту – за реалізацію цінової тактики (надання знижок, ведення переговорів) [8].
- Високий ступінь ризику – цінові рішення мають миттєвий вплив на фінансові результати. Необґрунтоване завищення ціни призводить до втрати клієнтів і частки ринку, а надмірне зниження (демпінг) – до недоотримання прибутку та навіть банкрутства. Тому управління цінами вимагає точних математичних розрахунків і сценарного прогнозування (наприклад, визначення точки беззбитковості) [8].
- Залежність від державного регулювання – на відміну від інших сфер управління, цінова політика суттєво обмежується законодавчими рамками.

Підприємство має враховувати антимонопольне законодавство, правила добросовісної конкуренції, а також можливі державні обмеження рентабельності на соціально значущі товари [8].

Управління ціновою політикою підприємства є одним із найважливіших інструментів його стратегії, а її ефективність безпосередньо залежить від типу ринкової структури, у якій функціонує суб'єкт господарювання. Сучасна економічна наука виділяє чотири основні типи ринку: чисту конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополістичну конкуренцію та чисту монополію (табл.1.2). Розуміння особливостей кожного типу дозволяє підприємству правильно оцінити поведінку споживачів, спрогнозувати реакцію конкурентів і сформувати оптимальну методику встановлення цін для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1.3

Особливості управління ціновою політикою на різних типах ринків*

Тип ринку	Поведінка покупців	Особливості управління ціновою політикою	Роль управління ціновою політикою
Чиста конкуренція	Невимушена (вільно купують необхідну кількість за середньою ринковою ціною)	Орієнтація на поточну ринкову ціну; жоден продавець не може впливати на ціну одноосібно; попит еластичний	Мінімальна (маркетингові заходи та дослідження мають обмежений вплив)
Монополістична конкуренція	Вибіркова (усвідомлюють різницю в товарних пропозиціях і готові платити по-різному)	Багатоваріантність рішень у широкому діапазоні цін; ціна залежить від структури попиту, витрат, диференціації товару та брендінгу	Значна (формується на основі аналізу конкурентного середовища та сегментації)
Олігополістична конкуренція	Обмежена (через невелику кількість великих продавців на ринку)	Висока чутливість до дій конкурентів; застосування координації цін («паралельна цінова політика» або цінові угоди)	Важлива, але жорстко залежить від реакції та стратегій конкурентів
Чиста монополія	Вимушена (на ринку діє лише один продавець певного товару)	Ціну встановлює один продавець (з огляду на цілі держави у регульованих монополіях або на максимум ринкових можливостей у нерегульованих)	Визначальна / Максимальна (проте обмежена купівельною спроможністю або законом)

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [10].

Можливості управління цінами безпосередньо залежать від рівня конкуренції: чим монополізованіший ринок, тим більший вплив підприємство має на ціноутворення. На конкурентних ринках фірми змушені приймати поточну ціну, тоді як за умов олігополії чи монополістичної конкуренції критично важливою стає розробка гнучкої цінової стратегії. Водночас навіть чиста монополія обмежена у своїх апетитах державним регулюванням або купівельною спроможністю споживачів. Таким чином, для успішної діяльності на будь-якому ринку (окрім ринку чистої конкуренції) підприємству необхідно мати впорядковану та обґрунтовану методику встановлення цін, адаптовану до свого конкурентного середовища.

Отже, управління ціновою політикою не є одноразовою дією, а являє собою комплексний чотирьохетапний цикл. Цей процес підпорядкований загальним стратегічним цілям підприємства: забезпеченню ефективного збуту, максимізації прибутку, формуванню позитивного іміджу та здобуттю стійких конкурентних переваг. Головними особливостями ціноутворення є багатофакторність, висока динамічність та гнучкість, необхідність міжфункціональної координації різних підрозділів підприємства, а також супутній високий фінансовий ризик і залежність від державного регулювання. Таким чином, ефективне управління ціновою політикою вимагає від підприємства не лише точних економічних розрахунків, але й постійного моніторингу зовнішнього середовища, глибокого розуміння ринкової кон'юнктури та здатності оперативно адаптувати свої цінові рішення до нових викликів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» (далі - ТОВ «Сільпо-Фуд») є одним із провідних підприємств роздрібної торгівлі в Україні, що входить до складу торговельно-промислової групи Fozzy Group. Організація була заснована 5 серпня 2016 року та зареєстрована у місті Київ.

Таблиця 2.1

Основні реквізити підприємства*

Основні аспекти	Характеристика
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд»
Скорочена назва	ТОВ «Сільпо-Фуд»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	18 127 940 тис. грн
Форма власності	Приватна
Основні види діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; виробництво м'ясних продуктів; перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків; виробництво хліба та хлібобулочних виробів
Керівництво	Директор: Лесько Юрій Анатолійович
Засновники	Публічне акціонерне товариство «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд "Рітейл Капітал"»
Система оподаткування	Загальна система оподаткування
Локація (юридична адреса)	02152, місто Київ, проспект Павла Тичини, будинок 1В, кабінет 188

Примітка. *Складено автором на основі даних ТОВ «Сільпо-Фуд» [34].

ТОВ «Сільпо-Фуд» є частиною торговельно-промислової групи Fozzy Group та займається роздрібною торгівлею продуктами харчування через мережу супермаркетів «Сільпо». Підприємство дотримується вимог державної реєстрації та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України.

Виробнича структура підприємства включає основні та допоміжні підрозділи. Основні підрозділи займаються безпосередньо виробництвом продукції, зокрема м'ясних, рибних та хлібобулочних виробів. Допоміжні підрозділи забезпечують обслуговування та підтримку основних виробничих процесів, включаючи логістику, складське господарство та технічне обслуговування обладнання.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним з провідних підприємств у сфері роздрібної торгівлі та виробництва харчових продуктів в Україні. Основною діяльністю підприємства є організація роботи мережі супермаркетів «Сільпо», що включає виробництво та реалізацію продуктів харчування власного виробництва. Виробничий процес підприємства орієнтований на масове виробництво продуктів харчування, що відповідають високим стандартам якості та безпеки.

Особливості організації виробничої діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризуються розгалуженою виробничою структурою, сучасним технологічним обладнанням та використанням ефективних методів управління. Автоматизовані системи контролю забезпечують стабільну якість продукції, оптимізацію витрат та швидке реагування на зміни ринкового попиту.

Ефективність господарської діяльності та успішність реалізації цінової політики будь-якого підприємства безпосередньо залежать від раціональної побудови його організаційної структури. Вона визначає розподіл функцій, делегування повноважень та зони відповідальності між ключовими підрозділами підприємства.

Для розуміння механізмів прийняття управлінських рішень у ТОВ «Сільпо-Фуд» було проаналізовано діючу організаційну структуру підприємства (рис. 2.1).

Як свідчать дані рисунка, на підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, яка є найбільш доцільною та поширеною для великих підприємств сфери роздрібної торгівлі та харчової промисловості.



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Примітка: *Побудовано автором на основі [33].

Надана схема ілюструє лінійно-функціональну організаційну структуру підприємства (великої роздрібної мережі) із яскраво вираженими дивізіональними елементами, що сформовані за географічним принципом.

На вищому рівні ієрархії знаходиться виконавчий директор, який здійснює загальне керівництво в межах повноважень. Безпосередньо йому підпорядковується директор з роздрібною торгівлі мережі. Крім того, у прямому підпорядкуванні директору знаходиться управління логістики. Таке виділення логістичного блоку підкреслює його критичну, стратегічну важливість для безперебійного функціонування торговельного бізнесу.

Центральний офіс підприємства складається з низки спеціалізованих підрозділів, які забезпечують підтримку бізнесу та формують єдині корпоративні стандарти. До цього блоку належать: офіс персоналу, комерційний офіс, офіс маркетингу, офіс фінансово-юридичний та офіс управління ланцюгом постачань. Вони централізують глобальні процеси: від найму працівників та маркетингових заходів до закупівель, фінансового обліку та ціноутворення. Це дозволяє підприємству економити ресурси на масштабах та провадити узгоджену політику на всіх рівнях.

Окрему групу в центральному апараті становлять спеціалізовані підрозділи розвитку та власного виробництва: управління взаємодії з держорганами, офіс будівництва й нерухомості (відкриття та експлуатація об'єктів), а також управління центральними виробництвами, які контролюють власні заклади харчування, пекарні та кулінарію.

Операційне управління безпосередньо магазинами є децентралізованим. Воно поділене на чотири макрорегіони (Центр, Південь, Захід, Схід) під керівництвом регіональних директорів. Вони спільно з операційним офісом координують роботу локальних регіональних управлінь, яким безпосередньо підпорядковуються місцеві супермаркети. Такий підхід забезпечує гнучкість і швидкість реагування на потреби споживачів на місцях.

Важливим етапом дослідження є аналіз основних техніко-економічних показників роботи ТОВ «Сільпо-Фуд», результати якого дозволять скласти

цілісне уявлення про економічний стан підприємства та виявити її внутрішні резерви для посилення конкурентних позицій. Динаміку цих показників за 2023–2025 роки наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2025р. до 2023р.
Дохід від реалізації, тис. грн	84 727 987	93 075 076	106 013 262	21 285 275
Собівартість реалізації, тис. грн	60 419 457	65 155 931	72 109 749	11 690 292
Валовий прибуток, тис. грн	24 308 530	27 919 145	33 903 513	9 594 983
Витрати на збут, тис. грн	19 669 097	21 367 252	25 907 415	6 238 318
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	1 140 287	2 911 719	3 394 651	2 254 364
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн	-1 850 930	154 100	1 115 317	2 966 247
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-1 850 887	154 100	1 131 437	2 982 324
Рівень рентабельності (збитковості), %	-2,18	0,17	1,14	3,32
Активи, тис. грн	33 358 509	34 092 367	39 828 252	6 469 743
Зобов'язання, тис. грн	29 747 435	29 669 224	32 414 236	2 666 801
Кількість працівників, од.	29, 888	31, 366	32, 367	2 479
Дохід на працівника, тис. грн	2 834,9	2 965,6	3 275,4	440,5

Примітка: *Систематизовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» [31, 32].

Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності підприємства, його фінансовий стан та тенденції розвитку:

Дохід від реалізації зріс із 84,7 млрд грн у 2023 році до 106 млрд грн у 2025 році. Операційний прибуток збільшився з 1,14 до 3,39 млрд грн, що підтверджує зростання ефективності основної діяльності.

Підприємство подолато збитковість, змінивши чистий збиток (1,85 млрд грн у 2023 р.) на чистий прибуток (1,1 млрд грн у 2025 р.). Показник рентабельності відновився з від'ємного значення (-2,18%) до позитивного (1,14%).

Загальна вартість активів ТОВ «Сільпо-Фуд» зросла з 33,35 до 39,82 млрд грн. Це супроводжувалося закономірним збільшенням зобов'язань на тлі розширення бізнесу.

Штат підприємства стабільно зростає (від 29 888 до 32 367 осіб). При цьому дохід на одного працівника збільшився з 2 834,9 до 3 275,4 тис. грн, що свідчить про зростання продуктивності персоналу.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» є стабільним і успішним підприємством, яке ефективно функціонує на ринку роздрібної торгівлі завдяки чітко визначеній організаційній структурі та оптимізованим виробничим процесам. Підприємство активно реагує на виклики зовнішнього середовища та намагається задовольнити потреби різних категорій споживачів. Однак для подальшого розвитку їй необхідно зосередитися на покращенні гнучкості управлінських рішень та оптимізації бізнес-процесів, що дозволить підвищити ефективність діяльності та зміцнити її позиції на ринку.

2.2. Аналіз бізнес-портфелю підприємства

Товарний портфель ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується високим рівнем диверсифікації, глибиною та багатоформатністю. Стратегія підприємства полягає у формуванні такого асортименту, який здатний задовольнити потреби абсолютно всіх цільових сегментів споживачів – від економ-класу до преміум-сегмента. Це створює ідеальне підґрунтя для застосування стратегії цінової дискримінації та перехресного субсидування.

Для ритейлу товарний портфель – це не просто набір продуктів, а головний інструмент цінового позиціонування та управління рентабельністю.

Увесь товарний портфель підприємства можна структурувати за чотирма ключовими стратегічними напрямками:

1. Власні торгові марки (BTM). Розвиток BTM (Private Label) є основою управління ціновою політикою мережі, оскільки дозволяє підприємству самостійно формувати собівартість та встановлювати норму прибутку без посередників. Портфель BTM чітко сегментований за ціновими рівнями:

- економ-сегмент (стратегія проникнення): ТМ «Повна Чаша». Товари базового попиту з мінімальними витратами на маркетинг та пакування. Мета – залучення та утримання ціночутливих споживачів;
- середній ціновий сегмент (стратегія «ціна-якість»): ТМ «Премія». Забезпечує якість на рівні відомих брендів, але за ціною на 10-15% нижчою. Є головним генератором маржинального прибутку;
- преміум-сегмент (стратегія преміального ціноутворення): ТМ «Premiya Select». Ексклюзивні товари вищого ґатунку, що генерують високу додану вартість [7].

2. Власний імпорт. Ця складова портфеля включає унікальні товари з-за кордону (вина, сири, солодоці, делікатеси), які мережа завозить самостійно без дистриб'юторів. Особливість цього сегмента для цінової політики полягає в тому, що на ці товари відсутня пряма цінова конкуренція на ринку України. Це дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовувати стратегію зняття вершків та встановлювати високу торговельну націнку [32].

3. Власне виробництво та крафтові продукти. Значну частку портфеля займає продукція власного виробництва: кулінарія, випічка, кондитерські вироби, а також еко-система крафтових фермерських продуктів «Лавка Традицій». Ці товари характеризуються коротким терміном придатності та високою емоційною цінністю для покупця. Ціноутворення тут базується переважно на споживчій цінності (маркетинговий підхід), що забезпечує найвищий рівень рентабельності серед усіх категорій товарів [32].

4. Бренди національних та транснаціональних постачальників (FMCG) Традиційний асортимент товарів масового попиту від зовнішніх постачальників (напої, бакалія, побутова хімія). Ці товари виступають «генераторами трафіку». Оскільки ці ж бренди продаються у конкурентів (АТБ, Novus, Varus), управління цінами на них є найбільш жорстким. Тут застосовується стратегія орієнтації на конкурентів та активне використання акційного ціноутворення (промо-знижок) [32].

Таблиця 2.3.

**Вихідні дані для побудови матриці БКГ товарного портфеля ТОВ
«Сільпо-Фуд»***

Назва товарної групи	Відносна частка ринку, %	Темп росту ринку, %	Обсяг реалізації 2025 р., млрд грн
Власна кулінарія та випічка	0,7	1,5	3,8
Проект «Лавка Традицій»	0,3	1,3	2,02
ВТМ «Премія» та «Повна Чаша»	0,8	0,6	5,06
Базові національні бренди (FMCG)	0,3	0,5	11,38
Органічна та веганська продукція	1,5	1,18	1,77
Застарілі непродовольчі товари	1,3	0,2	1,27

Примітка.* Складено автором на основі даних [32, 33].

Аналіз обсягів реалізації свідчить, що фундаментом фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» є групи товарів масового попиту (FMCG) та власні торгові марки, які сумарно генерують 65% усього грошового потоку підприємства. Ця база дозволяє підприємству застосовувати стратегію перехресного субсидування, реінвестуючи кошти у розвиток високомаржинальних категорій-«Зірок».

Для прийняття ефективних стратегічних рішень у сфері цінової політики товарний асортимент ТОВ «Сільпо-Фуд» було проаналізовано за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Цей метод дозволяє класифікувати товари на основі двох критеріїв: темпів зростання ринку (привабливості галузі) та відносної частки ринку, яке займає підприємство.

Розподіл ключових товарних груп мережі наведено у рис. 2.2.

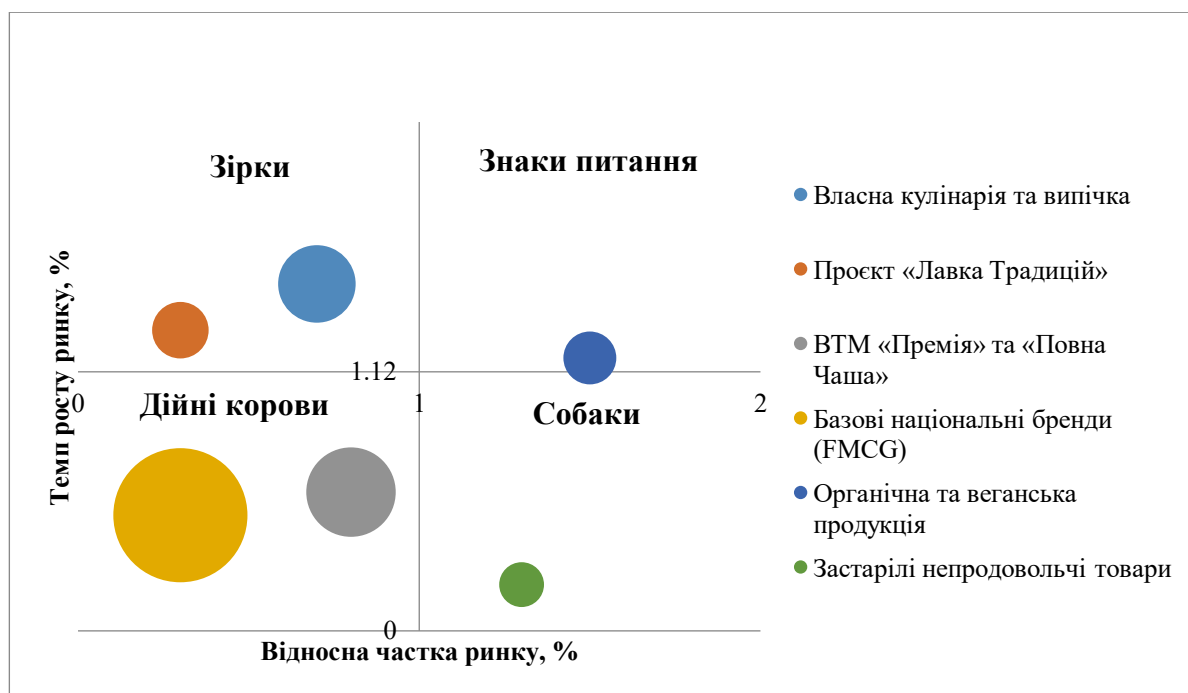


Рис. 2.2. Матриця БКГ для товарного портфеля ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Примітка.* Складено автором

«Дійні корови» – це фундамент бізнесу ТОВ «Сільпо-Фуд». До цієї групи належать базові продукти харчування, товари повсякденного попиту (FMCG) відомих брендів та власні торгові марки «Повна Чаша» і «Премія». Ці товари мають високу частку на стабільному, але повільно зростаючому ринку.

Оскільки товари добре відомі, покупці дуже чутливі до їхньої вартості. Основна мета ціноутворення тут – утримання обсягів продажів та максимізація стабільного грошового потоку для фінансування інших напрямів бізнесу. Широко застосовуються програми лояльності («Власний рахунок»). Застосовується стратегія стабільних цін та орієнтації на конкурентів.

«Зірки» – до цієї категорії входить продукція власного виробництва (свіжа випічка, ресторанна кулінарія), а також товари крафтових українських виробників («Лавка Традицій»). Ринок готової їжі та фермерських продуктів демонструє високі темпи зростання, і ТОВ «Сільпо-Фуд» займає тут лідируючі позиції. Оскільки ці товари мають унікальні смакові якості та емоційну складову, підприємство може встановлювати на них високу торговельну націнку (преміальне ціноутворення). Саме ці категорії забезпечують підприємству

найвищу маржинальність, тому застосовується стратегія ціноутворення на основі цінності.

«Знаки питання» – це товари, які знаходяться на стадії швидкого зростання ринку, але поки що мають низьку частку продажів у загальному обороті. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це продукція: органічні продукти, безглютенові та веганські лінійки, а також специфічний екзотичний імпорт. Вони потребують значних маркетингових інвестицій. На цьому етапі підприємство застосовує стратегію проникнення на ринок (акційні знижки, дегустації, промо-ціни), щоб заохотити покупця спробувати новий продукт. У разі успіху ці товари переходять у категорію «Зірок», після чого ціна на них поступово підвищується.

«Собаки» – до цієї групи відносяться товари, які не користуються попитом і перебувають на стагнуючих ринках. Це можуть бути непопулярні торгові марки, товари з помилковим позиціонуванням або повільно оборотні непродовольчі товари (сезонний пластик, дешевий текстиль), які займають місце на полицях. Щодо цієї групи підприємство застосовує стратегію глибокого дисконтування. Головне завдання ціноутворення – якнайшвидше розпродати залишки для вивільнення оборотного капіталу та торгових площ, з подальшим виведенням цих товарів з асортименту.

Використовуючи результати аналізу відображені в матриці БКГ можна сказати, що ТОВ «Сільпо-Фуд» володіє класичним збалансованим портфелем. Наявність потужної бази «Дійних корів» гарантує підприємству фінансову стійкість, що дозволяє інвестувати кошти у розвиток високомаржинальних «Зірок». Такий розподіл асортименту дає змогу керівництву підприємства проводити диференційовану цінову політику: від жорсткого конкурентного ціноутворення в базових сегментах до преміальних націнок в унікальних товарних категоріях.

2.3. Здійснення управління ціновою політикою ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з найбільших роздрібних мереж України, яка демонструє стабільно високі темпи зростання у сегменті торгівлі протягом

останнього десятиліття. Підприємство побудувало один із найбільших логістичних комплексів серед вітчизняних ритейлерів, який включає розподільчі центри та термінали. Завдяки ефективному управлінню, підприємство стало одним із найбільших платників податків у країні [34].

Згідно з дослідженнями, підприємство активно впроваджує сучасні підходи до організації бізнес-процесів, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на ринку. ТОВ «Сільпо-Фуд» займає провідні позиції у галузі роздрібної торгівлі завдяки широкому асортименту товарів, високій якості обслуговування та ефективній співпраці з постачальниками [34].

Асортимент супермаркетів мережі «Сільпо» охоплює широкий спектр товарів, що відповідають потребам різних груп споживачів. Глибина номенклатури визначається кількістю варіацій кожного товару в межах асортиментної групи [7].

Для більш детального розуміння того, як саме ТОВ «Сільпо-Фуд» диференціює свої цінові стратегії залежно від типу продукції, доцільно проаналізувати ключові товарні категорії підприємства.

Асортиментна політика ТОВ «Сільпо-Фуд» тісно інтегрована з його ціновою стратегією. Підприємство успішно використовує принцип крос-субсидування: мінімальні націнки на базові продовольчі товари високого попиту (які генерують потік покупців) компенсуються високою маржинальністю продукції власного виробництва, власного імпорту та спеціалізованих лінійок.

Особливості ціноутворення та характеристику товарних категорій систематизовано у табл. 2.4.

Наявність потужного портфеля власних торгових марок у різних цінових сегментах забезпечує підприємству гнучкість та здатність задовольняти потреби споживачів із будь-яким рівнем купівельної спроможності.

Таблиця 2.4

Особливості ціноутворення для різних товарних категорій**ТОВ «Сільпо-Фуд»***

Товарна категорія	Характеристика та базовий асортимент	Особливості ціноутворення та цінова роль
1. Продовольчі товари (національні бренди)	Продукти повсякденного попиту (FMCG): бакалія, молочна продукція, м'ясо, риба, овочі та фрукти. Базовий генератор трафіку супермаркетів.	Конкурентне ціноутворення. Висока цінова чутливість покупців. Застосовуються мінімальні націнки на соціально значущі товари та масові акційні знижки для утримання клієнтів.
2. Власне виробництво	Кулінарія, свіжа випічка, кондитерські вироби, готові страви (Food-to-go) та напівфабрикати.	Ціноутворення на основі цінності. Висока маржинальність товарів. Націнка формується з огляду на унікальні смакові якості та зручність для споживача.
3. Імпортна продукція (Власний імпорт)	Ексклюзивні делікатеси, преміальні вина, сири та солодощі іноземного виробництва, що імпортуються підприємством без посередників.	Стратегія преміального ціноутворення. Відсутність прямої цінової конкуренції дозволяє встановлювати максимальну торговельну надбавку (стратегія «зняття вершків»).
4. Власні торгові марки (BTM)	Private label продукція («Повна Чаша», «Премія», «Premiya Select»), що охоплює різні продуктові та непродуктові групи.	Цінова диференціація. Дозволяє охопити всі сегменти: від жорсткого економ-класу («Повна Чаша») до середнього («Премія») та преміум-сегмента («Premiya Select»).
5. Органічна та спеціалізована продукція	Еко-товари, органічна продукція, безглютенкові, безлактозні та дієтичні лінійки.	Ціноутворення для цільових сегментів. Розраховано на споживачів із середнім та високим рівнем доходу. Характеризується високою націнкою через специфічність виробництва.
6. Непродовольчі товари	Побутова хімія, засоби гігієни, косметика, товари для дому, сезонний та супутній асортимент.	Стимулююче ціноутворення. Часті розпродажі та крос-селінг (перехресні продажі). Забезпечує додатковий дохід за рахунок імпульсивних покупок.

Примітка.* Систематизовано автором на основі: [7].

Для оцінювання конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» було здійснено аналіз діяльності провідних торговельних мереж України, що працюють у сегменті продуктової роздрібної торгівлі (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Критерій порівняння	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Новус Україна»	ТОВ «Омега»
Ціновий сегмент	Середній / Преміум	Економ / Середній-мінус	Середній / Преміум	Середній
Формат магазинів	Супермаркети (від середніх до великих), делікатес-маркети	Дискаунтер (магазин біля дому)	Супермаркети, гіпермаркети, мінімаркети	Супермаркети
Ключова перевага	Унікальний дизайн, атмосфера, широкий вибір імпорту, "Лавка Традицій"	Найнижчі ціни, величезне покриття по всій Україні	Якість фреш-категорії (м'ясо, овочі), чистота, європейські товари	Гнучка цінова політика, хороша кулінарія
Асортимент та власні торгові марки	Дуже широкий («Премія», «Повна Чаша», власний імпорт)	Базовий («Своя Лінія», «Розумний вибір»)	Широкий («Marka Promo», «Novus»)	Оптимальний («Varto», «Вигода»)
Програма лояльності	«Власний Рахунок» (бали, персональні пропозиції, гейміфікація)	Бренд картки АТБ (знижки від банків-партнерів)	Картка Novus (бонуси, накопичення)	«Varus Perfect» (накопичувальна система)

Примітка.* Побудовано автором на основі: [25].

Проведений у табл. 2.5 порівняльний аналіз демонструє, що вітчизняний ринок продуктового ритейлу характеризується високим рівнем конкуренції та чітким стратегічним сегментуванням. Головний конкурент – «АТБ-Маркет» – сповідує класичну стратегію абсолютного лідерства за витратами із застосуванням політики щоденних низьких цін. Натомість ТОВ «Сільпо-Фуд» уникає прямої цінової війни у нижньому ціновому сегменті. Підприємство успішно реалізує стратегію диференціації, яка дозволяє виправдовувати ціни рівня «середній» та «преміум» за рахунок надання унікального клієнтського досвіду (тематичний дизайн), високого рівня сервісу та наявності ексклюзивного

асортименту (власний імпорт, крафт). Novus та Varus виступають прямими конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» у середньому сегменті, використовуючи європейські товари, гнучку цінову політику та величезне покриття по всій Україні. Отже, цінова політика ТОВ «Сільпо-Фуд» є логічним продовженням його конкурентної стратегії, орієнтованої на створення додаткової нецінової цінності для споживача.

Аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє високий рівень організації бізнес-процесів та ефективне управління асортиментом і взаємодією з постачальниками. Підприємство займає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі завдяки широкому асортименту товарів, логістичним можливостям та співпраці з українськими виробниками.

Управління ціновою політикою ТОВ «Сільпо-Фуд» ґрунтується на кількох ключових аспектах, які впливають на формування цін на продукцію.

Собівартість продукції включає витрати на виробництво, логістику, маркетинг та інші витрати. Це основний чинник, що визначає мінімальну ціну, за якою підприємство може продавати продукцію. Конкуренція на ринку – ціни конкурентів також суттєво впливають на формування цінової політики. ТОВ «Сільпо-Фуд» постійно аналізує ціни конкурентів, щоб залишатися конкурентоспроможним. Попит на продукцію – зміна попиту може суттєво вплинути на ціну. Підприємство враховує сезонність та зміни споживчих вподобань при формуванні цін. Структура номенклатури супермаркетів «Сільпо» відображає орієнтацію на задоволення потреб різних груп споживачів. При цьому більшість асортименту складають продукти харчування, кондитерські вироби та напої. Співпраця з локальними постачальниками сприяє підтримці вітчизняного виробництва та забезпеченню оптимального співвідношення ціни і якості продукції.

Основні чинники формування цінової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Формування цінової політики ТОВ «СільпоФуд»*

Чинник	Опис	Вплив на ціноутворення
Собівартість продукції	Включає витрати на виробництво та реалізацію	Визначає мінімальну ціну, за якою можлива реалізація
Конкуренція	Аналіз цін конкурентів	Вимагає адаптації цін для збереження конкурентних позицій
Попит на продукцію	Зміни в споживчих вподобаннях	Може призводити до підвищення або зниження цін
Макроекономічні умови	Економічна ситуація в країні	Впливає на купівельну спроможність споживачів
Соціальна відповідальність	Вплив на доступність цін для різних категорій населення	Вимагає врахування соціальних аспектів у ціноутворенні

Примітка* Сформовано автором на основі даних підприємства: [34].

Управління ціновою політикою є одним із ключових елементів стратегії будь-якого підприємства, що впливає на його конкурентоспроможність, прибутковість та здатність утримувати клієнтську базу.

Для такого масштабного гравця, як ТОВ «Сільпо-Фуд», реалізація ефективної цінової політики означає безперервне балансування між двома стратегічними полюсами: необхідністю генерувати достатню маржу для покриття зростаючих операційних витрат (логістика, енергоносії, персонал) та потребою пропонувати покупцям справедливую цінність, яка виправдовує рівень цін. Оскільки цей процес перебуває під впливом безлічі змінних, об'єктивна оцінка діючої системи ціноутворення вимагає застосування структурованих аналітичних моделей, здатних одночасно врахувати як внутрішній потенціал підприємства, так і мінливість зовнішнього середовища.

Для комплексного аналізу функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» використано системний підхід, зокрема SWOT-аналіз. Цей класичний інструмент стратегічного менеджменту дозволяє систематизувати виявлені під час

попереднього аналізу чинників внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони наявної цінової політики підприємства) та зіставити їх із тенденціями зовнішнього ринкового оточення (можливостями та загрозами) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- «Сільпо» є однією з найпізнаваніших мереж супермаркетів в Україні, що сприяє довірі споживачів; - розгалужена мережа магазинів: підприємство має широку географію присутності, покриваючи більшість областей країни; - наявність власних цехів з виробництва хлібобулочних виробів, кулінарної продукції та обсмажування кави забезпечує контроль якості та асортименту; - сучасні розподільчі центри та оновлений автопарк забезпечують своєчасну доставку товарів до магазинів; - тематичний, унікальний дизайн, атмосфера магазинів.	- значні обсяги кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками можуть впливати на стабільність постачання; - утримання великої мережі магазинів та власних виробничих потужностей потребує значних фінансових ресурсів; - функціонування низки торгових точок на територіях з високою небезпекою; - певна частка асортименту залежить від іноземних постачань
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- відкриття або відновлення роботи супермаркетів у деокупованих регіонах за умови стабілізації безпечної ситуації; - потенціал для освоєння нових, ще не заповнених сегментів ринку; - створення нових, менших форматів магазинів для виходу в невеликі міста, райцентри та сільську місцевість; - вихід на європейські ринки, орієнтуючись на українську діаспору та пропонуючи унікальний купівельний досвід (дизайнерські супермаркети).	- погіршення економічної ситуації в країні може призвести до зниження купівельної спроможності населення; - вихід на ринок міжнародних ритейлерів та посилення позицій існуючих конкурентів створює додатковий тиск на підприємство; - воєнні дії на території України призводять до проблем та затримок.

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства

Таким чином, управління ціновою політикою ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволила виявити як сильні сторони, так і проблемні аспекти у її реалізації. Подальше вдосконалення управління ціноутворенням сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Пропозиції цінових стратегій для ключових асортиментних груп товарів у підприємстві

ТОВ «Сільпо-Фуд» володіє надзвичайно широким та диверсифікованим товарним портфелем. Застосування єдиного підходу до ціноутворення (наприклад, встановлення стандартної націнки на весь асортимент) у таких умовах є неефективним і призводить або до втрати ціночутливих покупців, або до недоотримання маржинального прибутку.

Враховуючи агресивну цінову конкуренцію з боку мереж, для ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується впровадити комплексну модель диференційованого ціноутворення. Її сутність полягає у застосуванні різних цінових стратегій для кожної стратегічної бізнес-одиниці (на основі побудованої матриці БКГ). Це дозволить максимізувати прибутковість за збереження лояльності споживачів.

Концептуальний розподіл цінових стратегій відповідно до позиції товару в матриці БКГ наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця диференційованих цінових стратегій ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Товарна група (за матрицею БКГ)	Рекомендована цінова стратегія	Базовий метод ціноутворення
«Дійні корови»	Конкурентне ціноутворення (ціновий паритет)	З орієнтацією на конкурентів
«Зірки»	Преміальне ціноутворення (стратегія «зняття вершків»)	На основі сприйнятої цінності
«Важкі діти»	Проникнення на ринок (Penetration pricing)	Стимулююче (акційне) ціноутворення
«Собаки»	Глибоке дисконтування та ліквідація	Метод граничних витрат

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства

Особливу увагу в межах цієї моделі слід приділити категоріям власного імпорту, крафтової лінійки «Лавка Традицій» та кулінарії («Зірки»). Оскільки ці товари є ексклюзивними і не представлені в конкурентів (відсутня пряма еластичність заміщення), підприємство має унікальну можливість самостійно формувати ціновий коридор. Тут пропонується повністю відмовитися від

витратного методу і перейти до ціноутворення на основі цінності (Value-based pricing).

Для максимізації доходу від «Зірок» доцільно застосовувати географічну диференціацію цін. Наприклад, у концептуальних преміальних магазинах великих міст торговельна надбавка на фермерські сири або імпортне вино може бути на 10-15% вищою, ніж у супермаркетах спальних районів. Крім того, для цих категорій не рекомендується використовувати прямі знижки, що можуть знецінити їхній преміальний статус. Натомість варто застосовувати бонуси програми лояльності «Власний рахунок» за перехресні покупки.

До групи «Дійних корів» належать базові продукти харчування (хліб, молоко, овочі) та товари FMCG відомих національних брендів. Попит на них є еластичним за ціною. Головним інструментом управління тут має стати впровадження стратегії KVI (Key Value Items – Товари-маркери ціни).

Підприємству необхідно виокремити 200–300 базових позицій, за якими середньостатистичний покупець підсвідомо оцінює загальний рівень цін у супермаркеті. На товари-маркери ТОВ «Сільпо-Фуд» має жорстко утримувати ціни на рівні найближчих дискаунтерів (наприклад, мережі «АТБ-Маркет»), навіть якщо це вимагатиме зниження власної маржинальності до мінімуму. Втрата прибутку на KVI-товарах буде гарантовано компенсуватися високими націнками на товари категорії «Зірки» в межах одного чека (принцип перехресного субсидування).

До категорії «Знак питання» потрапляють новинки власного імпорту, а також вузьконішева продукція (органіка, безглютенові товари). Оскільки головна мета для цих товарів – нарощення частки ринку та стимулювання першої покупки, цінова політика має бути максимально агресивною. Пропонується застосовувати стратегію проникнення (Penetration pricing), використовуючи купони зі знижками до 30-40% у мобільному застосунку, безкоштовні дегустації або акції формату «спробуй нове зі знижкою». Після формування стійкої звички у споживачів ці товари перейдуть до категорії «Зірок», що дозволить поступово підвищити ціну до базового преміального рівня.

Для товарів категорії «Собаки», що втратили актуальність (повільно оборотні непродовольчі товари, невдалі лінійки брендів), цінова політика має фокусуватися виключно на швидкості вивільнення полиць та оборотного капіталу. Пропонується запровадити алгоритмічні каскадні розпродажі: автоматичне зниження ціни на 15%, 30% та 50% залежно від терміну перебування товару на складі. Отримані від ліквідації кошти необхідно негайно реінвестувати в розвиток категорій з високим темпом зростання.

Упровадження такого диференційованого підходу перетворить цінову політику ТОВ «Сільпо-Фуд» з пасивного інструменту покриття витрат на активний механізм стратегічного управління прибутковістю мережі.

Окремим стратегічним напрямом цінової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» має стати оптимізація ціноутворення на товари, що швидко псуються (категорія Fresh: свіже м'ясо, овочі, фрукти, власна кулінарія та випічка). Через короткий термін придатності підприємство несе значні фінансові втрати від списання (утилізації) нереалізованої продукції.

Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити політику динамічного зниження цін – Markdown Management. Сутність цього інструменту полягає у превентивному каскадному зниженні ціни до моменту закінчення терміну придатності товару, що стимулює його повний розпродаж [16]. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується такий алгоритм:

- за 48 годин до закінчення терміну придатності – автоматична знижка 15%;
- за 36 години – знижка 30%;
- в останній день реалізації – знижка 50%.

Ефективність диференційованої цінової політики залежить не лише від математичного розрахунку націнки, але й від того, як цю ціну сприймає кінцевий споживач. Тому ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно впровадити стандарти психологічного ціноутворення, які чітко корелюватимуть із запропонованими стратегіями матриці БКГ.

Пропонується розділити візуальне подання цін на два формати:

1. Для товарів масового попиту («Дійні корови», «Собаки» та акційні пропозиції): Застосовувати стратегію некруглих цін (наприклад, 49,90 грн або 99,99 грн). Цей підхід використовує «ефект лівої цифри», коли покупець підсвідомо фокусується на перших цифрах і сприймає ціну як суттєво нижчу (більш вигідну).

2. Для товарів преміум-сегмента («Зірки» – власний імпорт, крафт): Навпаки, слід повністю відмовитися від копійок і використовувати стратегію «гладких» або круглих цін (наприклад, 450 грн або 1200 грн). Згідно з дослідженнями у сфері поведінкової економіки [26], круглі числа сприймаються споживачем легше і підсвідомо асоціюються з високою якістю, ексклюзивністю та відсутністю «дешевих» маніпуляцій, що ідеально відповідає позиціонуванню таких товарів.

Підсумовуючи запропоновані напрями вдосконалення, можна стверджувати, що оптимізація цінової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» вимагає відходу від традиційних уніфікованих методів на користь комплексної, диференційованої моделі ціноутворення. Застосування стратегій на базі матриці БКГ забезпечить підприємству необхідний баланс між утриманням ринкової частки завдяки жорстким конкурентним цінам на товари-маркери (KVI) та максимізацією прибутку за рахунок преміального ціноутворення на власний імпорт і крафтову продукцію. Водночас впровадження системи алгоритмічного управління уцінками (Markdown Management) суттєво скоротить операційні втрати від списання товарів які швидко псуються, а використання методів психологічного ціноутворення дозволить ефективніше управляти поведінкою споживачів.

3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення управління ціновою політикою ТОВ «Сільпо-Фуд»

Реалізація запропонованих у попередньому підрозділі диференційованих цінових стратегій є неможливою без відповідної модернізації самого механізму ціноутворення. Традиційний підхід, за якого менеджери комерційного відділу

вручну (за допомогою таблиць Excel) розраховують націнки та моніторять конкурентів, є застарілим. Він призводить до системних затримок, технічних помилок та, як наслідок, втрати маржинального прибутку.

Для комплексного вирішення цих проблем та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується впровадити дворівневу систему оптимізації: програмну (впровадження алгоритмів ШІ) та апаратну (цифровізація торговельного залу).

Перше впровадження – система автоматизованого динамічного ціноутворення. Сучасні системи динамічного ціноутворення спираються на технології штучного інтелекту та великих даних (Big Data) для ефективного моделювання попиту та коригування вартості товарів. Аналіз масивів даних дає змогу передбачати коливання інтересу покупців, тоді як алгоритми машинного навчання забезпечують автоматичне налаштування цін відповідно до поточних ринкових умов. Практичним прикладом такого підходу є багатокрокова модель Кейкі, створена для мінімізації харчових відходів. Вона збирає інформацію з IoT-датчиків, щоб у реальному часі оцінювати свіжість продуктів. Завдяки цьому торговельні мережі можуть вчасно робити уцінку на товари, термін придатності яких добігає кінця. Як наслідок, ритейлери суттєво скорочують обсяги списання продукції, одночасно стимулюючи зростання продажів та прибутку [39].

Аналітика великих даних також автоматизує багато рутинних процесів у ціноутворенні. Наприклад, використання Big Data дає змогу прогнозувати попит, керувати запасами та автоматизувати процеси ціноутворення, що означає швидше реагування на ринкові зміни, наприклад сезонні коливання або раптові зміни попиту. Застосування AI-платформ (наприклад, Competera, Pricefx, SAP Pricing) дозволяє опрацювати мільйони сценаріїв одночасно й обрати оптимальну ціну для кожного товару і магазину [42].

Динамічне ціноутворення передбачає гнучке коригування роздрібних цін у режимі реального часу залежно від комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників. Запропонована автоматизована система дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізувати такі функції:

- автоматичний парсинг конкурентів: система безперервно збирає дані про ціни на товари-маркери (KVI) у головних конкурентів (АТБ, Novus, Varus) і автоматично пропонує менеджеру оптимальне зниження або підвищення ціни для збереження цінового паритету;
- аналітика еластичності попиту: алгоритм аналізує історичні дані продажів (Big Data), поведінку клієнтів з програми «Власний рахунок» та залишки на складах. Якщо попит на товар зростає, система може автоматично дещо підвищити ціну, максимізуючи прибуток; якщо товар має ризик протермінування – застосовується алгоритм Markdown (каскадної уцінки);
- контроль фінансових меж: у системі заздалегідь встановлюються мінімальні та максимальні пороги націнки для кожної категорії товарів. Це гарантує, що навіть при агресивному автоматичному зниженні цін підприємство не вийде за межі мінімально допустимої рентабельності.

Як показує світовий досвід ритейлу, автоматизація ціноутворення дозволяє скоротити час на проведення переоцінки до 50%, а також усунути вплив людського фактора під час прийняття управлінських рішень [17, 38].

Друге впровадження – технологічна оптимізація: перехід на електронні цінніки. Впровадження програмного динамічного ціноутворення неминуче зіткнеться з фізичним бар'єром: персонал супермаркетів фізично не встигатиме роздруковувати та замінювати паперові цінніки кілька разів на день. Більше того, невідповідність ціни на полиці та на касі є одним із головних чинників зниження лояльності споживачів.

Для вирішення цієї проблеми ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується розпочати поступову заміну паперових носіїв на електронні цінніки (ESL) на базі технології електронного чорнила (e-ink).

Електронні цінніки інтегруються з центральною ERP-системою та касовими апаратами через бездротовий зв'язок (Wi-Fi або радіоканал). Це забезпечує низку беззаперечних переваг для управління ціновою політикою:

- зміна ціни в центральній базі даних (наприклад, під час старту ранкової або вечірньої акції) миттєво і синхронно відображається на ціннику в торговому залі та на касі. Похибка зводиться до нуля;
- працівники торгового залу звільняються від рутинної роботи з нарізання та розміщення сотень паперових цінників щодня. Вивільнений час персонал зможе приділити покращенню клієнтського сервісу та контролю за якістю викладки товарів;
- сучасні ESL-модулі дозволяють виводити не лише ціну, але й QR-коди, що ведуть у мобільний застосунок «Сільпо» для отримання персоналізованої знижки, стимулюючи діджиталізацію покупок.

Синергія програмного динамічного ціноутворення та електронних цінників дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» створити гнучку, прозору систему управління цінами, здатну миттєво адаптуватися до ринкових змін.

Будь-які управлінські рішення щодо модернізації цінової політики потребують чіткого економічного обґрунтування. Запропоновані заходи вимагають від ТОВ «Сільпо-Фуд» певних капітальних інвестицій, проте в середньостроковій перспективі вони здатні згенерувати значний додатковий прибуток.

Для розрахунку економічної ефективності пропонується реалізувати пілотний проєкт діджиталізації ціноутворення у 50 флагманських супермаркетах «Сільпо» протягом 2026 року.

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів формуватиметься за двома ключовими напрямками:

1. Зростання валового прибутку (Комерційний ефект): Забезпечується завдяки впровадженню алгоритмів штучного інтелекту для динамічного ціноутворення. Система Markdown Management дозволить скоротити обсяги списання зіпсованої продукції категорії Fresh щонайменше на 30%, перетворюючи ці втрати на реалізований товар зі знижкою.
2. Зниження операційних витрат (Ефект оптимізації): Застосування електронних цінників (ESL) повністю ліквідує витрати на папір, картриджі для

принтерів, а також вивільнить сотні годин робочого часу персоналу торгового залу, який раніше витрачався на ручну заміну цінників. Зникають також фінансові втрати від штрафів та компенсацій покупцям за невідповідність ціни на полиці та на касі.

Прогнозний розрахунок витрат та економічного ефекту від впровадження комплексної моделі ціноутворення наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

**Прогноз економічної ефективності впровадження інноваційної моделі
ціноутворення у ТОВ «Сільпо-Фуд»***

Стаття витрат / доходів	Сума, млн грн	Опис та обґрунтування
1. Одноразові капітальні інвестиції (Витрати)	85,0	Загальний бюджет впровадження
– Закупівля та монтаж систем ESL	75,0	Обладнання 50 магазинів електронними цінниками (орієнтовно 1,5 млн грн на 1 об'єкт)
– Програмне забезпечення (ПЗ)	10,0	Ліцензія на ПЗ для динамічного ціноутворення, інтеграція з ERP, навчання персоналу
2. Додатковий фінансовий результат (Ефект)	145,0	Сукупний річний прибуток від заходів
– Економія операційних витрат	25,0	Вивільнення фонду оплати праці, економія на видаткових матеріалах (папір, друк)
– Зниження втрат від списання (Fresh)	40,0	Ефект від каскадних уцінок (Markdown Management) та розпродажу товарів до закінчення терміну придатності
– Збільшення маржинального доходу	80,0	Результат роботи динамічного ціноутворення (оптимальні ціни) та преміального ціноутворення на товари-«Зірки»
3. Чистий економічний ефект за 1-й рік	60,0	Додатковий прибуток мінус інвестиції (145,0 - 85,0)

Примітка. *Сформовано автором

На основі отриманих у таблиці 3.2 даних розрахуємо ключові показники інвестиційної привабливості запропонованих заходів:

- коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) – вказує на рівень прибутковості вкладених коштів:

$$ROI = (\text{Додатковий фінансовий результат} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} * 100\%$$

$$ROI = (145,0 - 85,0) / 85,0 * 100\% = 70,5\%$$

- термін окупності проекту – показує, за який час інвестиції повернуться підприємству:

$PP = \text{Інвестиції} / \text{Додатковий фінансовий результат}$

$PP = 85,0 / 145,0 = 0,58$ року (або орієнтовно 7 місяців).

Окрім прямого фінансового результату, який підтверджується високим показником рентабельності інвестицій (70,5%), впровадження комплексної моделі ціноутворення генерує низку прихованих фінансових переваг та суттєвих якісних (нефінансових) ефектів для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Отриманий ефект у вигляді зниження операційних витрат на 25 млн. грн не обмежується лише прямим вивільненням фонду оплати праці. Він включає ліквідацію так званих «прихованих витрат» традиційного ритейлу, а саме:

- повну відмову від закупівлі видаткових матеріалів для друку (сотні кілограмів термопаперу, офісного паперу, фарби щомісяця);
- зниження витрат на технічне обслуговування та амортизацію принтерів у магазинах;
- ліквідацію фінансових втрат, пов'язаних із компенсаціями покупцям через людський фактор (ситуації, коли ціна на паперовому ціннику акційна, а в базі на касі – стандартна, що вимагає від магазину повернення різниці);

Для сучасного менеджменту критично важливим є вплив інновацій на стейкхолдерів підприємства. Запропоновані заходи забезпечать:

- підвищення лояльності споживачів – завдяки системі ESL та динамічному ціноутворенню усувається головний тригер роздратування покупців – невідповідність цін. Процес покупки стає максимально прозорим і викликає довіру до бренду «Сільпо»;
- покращення ергономіки праці та зниження плинності кадрів - працівники торгового залу звільняються від монотонної, стресової роботи зі щоденної нарізки та заміни тисяч цінників. Це дозволяє перевести їхній фокус на клієнтський сервіс та мерчандайзинг, що підвищує мотивацію персоналу;
- реалізацію ESG-стратегії (екологічність) – відмова від паперових цінників та мінімізація списання зіпсованих продуктів (завдяки Markdown Management) суттєво зменшує вуглецевий слід підприємства та обсяги

продукування сміття. Це відповідає глобальним цілям сталого розвитку, які підтримує Fozzy Group.

Як і будь-який інноваційний проєкт, діджиталізація ціноутворення несе певні загрози. Для забезпечення успішної реалізації заходів менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно враховувати такі ризики та шляхи їх нейтралізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Матриця ризиків впровадження інноваційної цінової політики ТОВ
«Сільпо-Фуд»***

Вид ризику	Рівень загрози	Заходи з нейтралізації (мінімізації) ризику
Технічні збої (помилки в алгоритмах ІІІ, зависання серверів)	Високий	Проведення тестового періоду на базі 3-5 магазинів перед масштабуванням. Налаштування жорстких "коридорів цін" (система не може опустити ціну нижче собівартості навіть при збої).
Опір персоналу (саботаж нових програм)	Середній	Проведення комплексних тренінгів для адміністраторів магазинів. Впровадження системи КРІ, що заохочує швидкий перехід на нову систему.
Валютні коливання	Середній	Оскільки обладнання ESL є імпортом (закуповується за євро/долари), необхідно укладати форвардні контракти на постачання або закуповувати обладнання великими партіями для фіксації ціни.

Примітка. *Сформовано автором.

Проведені економічні розрахунки доводять високу фінансову доцільність модернізації цінової політики ТОВ «Сільпо-Фуд». Інвестувавши 85 млн грн у технології динамічного ціноутворення та електронні цінники на базі 50 магазинів, підприємство здатне отримати 145 млн грн сукупного економічного ефекту вже у перший рік реалізації. Чистий приріст фінансового результату складе 60 млн грн, а термін окупності проєкту становитиме трохи більше ніж 7 місяців. Високий показник рентабельності інвестицій (70,5%) свідчить про те, що перехід до диференційованої та діджиталізованої цінової стратегії є надійним інструментом підвищення загальної ефективності діяльності та зміцнення лідерських позицій підприємства на ринку продуктового ритейлу України.

Отже, економічне обґрунтування підтверджує, що запропонований комплекс заходів є не лише фінансово вигідним, але й організаційно зрілим

рішенням. Впровадження динамічного ціноутворення та електронних цінників дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» трансформувати цінову політику з пасивного інструменту реагування на проактивний механізм генерації прибутку.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що цінова політика виступає не просто алгоритмом розрахунку вартості товарів, а фундаментальним інструментом стратегічного менеджменту, який органічно інтегрує фінансові, маркетингові та організаційні процеси підприємства. Головне завдання цього механізму полягає у формуванні стійких конкурентних переваг, оптимізації маржинального прибутку та задоволенні запитів споживачів відповідно до розвитку підприємства. Оскільки процес ціноутворення перебуває під безперервним тиском мінливих зовнішніх умов та внутрішніх обмежень, його успішна реалізація неможлива без глибокого системного моніторингу ринку. Відповідно, дієва цінова політика повинна будуватися на засадах гнучкості, цілеспрямованості та наукової обґрунтованості. Вона має бути повністю синхронізована з макроекономічною стратегією підприємства та здатна миттєво адаптуватися до будь-яких коливань кон'юнктури, обов'язково враховуючи якісні параметри та рівень інноваційності пропонованої продукції.

2. Визначено, що сучасна практика ціноутворення спирається на широкий спектр методів, які умовно поділяються на витратні (метод повних чи граничних витрат, орієнтація на цільовий прибуток) та параметричні (бальний, регресійний, агрегатний методи). Якщо перші забезпечують відносну простоту розрахунків та гарантоване покриття собівартості, то інші дозволяють максимально точно адаптувати ціну до споживчої цінності та специфічних характеристик товару. Оскільки жоден з існуючих методів не позбавлений недоліків і не є універсальним, ефективне управління цінами вимагає їх комбінованого та осмисленого застосування. Лише гнучкий, системний підхід до ціноутворення, здатний оперативно реагувати на динамічні ринкові виклики, дозволяє підприємству максимізувати фінансові результати та забезпечувати стійку конкурентоспроможність.

3. Обґрунтовано, що можливості управління ціновою політикою безпосередньо детерміновані типом конкурентного середовища, де ринкова влада підприємства варіюється від вимушеного прийняття поточних цін до

значного впливу в умовах монополізації, який, утім, завжди обмежується державним регулюванням та купівельною спроможністю. З огляду на це, ціноутворення постає не як ізольований одноразовий акт, а як безперервний, багатофакторний чотирьохетапний управлінський цикл, цілком підпорядкований глобальній стратегії підприємства: максимізації прибутку, стимулюванню збуту та формуванню стійких конкурентних переваг. Оскільки цей комплексний процес характеризується високою динамічністю, супутніми фінансовими ризиками та вимагає чіткої міжфункціональної координації всіх підрозділів, його ефективність базується не лише на математично точних розрахунках. Запорукою успішної цінової політики є наявність гнучкої та обґрунтованої методики, яка спирається на постійний моніторинг зовнішнього середовища, глибоке розуміння ринкової кон'юнктури та здатність підприємства оперативно адаптувати свої рішення до нових економічних викликів.

4. Надано загальну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд», яке позиціонується як провідний гравець на українському ринку продуктового ритейлу з розгалуженою лінійно-функціональною структурою управління. Оцінка техніко-економічних результатів за 2023–2025 роки підтвердила стабільний екстенсивний розвиток підприємства: вдалося подолати чистий збиток (понад 1,85 млрд грн у 2023 році) і вийти на стабільний прибуток у розмірі 1,1 млрд грн у 2025 році, паралельно забезпечивши суттєве зростання доходу від реалізації з 84,7 до 106 млрд грн. Розширення майнового потенціалу (збільшення активів до 39,82 млрд грн) та нарощення кадрового складу до 32 367 осіб супроводжувалося зростанням доходу на одного працівника до 3 275,4 тис. грн, що в комплексі підтверджує зміцнення ринкових позицій, масштабування діяльності та відновлення позитивної рентабельності бізнесу (з -2,18% до 1,14%).

5. Проведено комплексний аналіз бізнес-портфелю, за результатами якого можна стверджувати, що ТОВ «Сільпо-Фуд» володіє збалансованим асортиментом, який створює надійне підґрунтя для реалізації гнучкої цінової політики. Стратегічний розподіл товарів за матрицею БКГ дозволяє підприємству ефективно застосовувати принцип перехресного субсидування:

стабільні грошові потоки від базових товарів («Дійних корів») з конкурентним ціноутворенням спрямовуються на розвиток унікальних високомаржинальних категорій («Зірок» та перспективних «Знаків питання»). Такий диференційований підхід дає змогу підприємству усувати ціновий тиск конкурентів у масовому сегменті та водночас максимізувати загальний прибуток за рахунок преміальних націнок на ексклюзивну продукцію.

6. Здійснення управління ціновою політикою ТОВ «Сільпо-Фуд» в порівнянні з провідними гравцями українського продуктового ритейлу («АТБ - Маркет», «Новус Україна» та «Омега») показує, що завдяки ефективній стратегії якісної диференціації підприємство впевнено утримує лідерство в сегментах «Середній» та «Преміум». Відзначено, що попри об'єктивне відставання від головного конкурента (мережі «АТБ») за показниками географічної експансії та кількістю магазинів, ТОВ «Сільпо-Фуд» успішно компенсує цю нестачу масштабу за рахунок створення унікального клієнтського досвіду та високої додаткової цінності для споживачів. Управління цінами на підприємстві має комплексний характер і тісно інтегроване з товарним портфелем через механізм крос-субсидування: утримання мінімальної націнки на базові товари масового попиту (для генерації трафіку) ефективно компенсується преміальним ціноутворенням на продукцію власного виробництва, крафт та ексклюзивний імпорт. Кінцевий рівень цін формується під впливом тріади ключових чинників – оптимізації багатокомпонентної собівартості, безперервного моніторингу конкурентного середовища та гнучкого адаптування до змін споживчого попиту. Такий інтегрований підхід, підкріплений розвиненою архітектурою власних торгових марок та високим рівнем клієнтського сервісу, дозволяє підприємству одночасно задовольняти потреби покупців із різною купівельною спроможністю та впевнено генерувати прибуток на висококонкурентному ринку вітчизняного ритейлу.

7. Розроблено цінові стратегії для асортиментних груп ТОВ «Сільпо-Фуд», які передбачають перехід до диференційованої моделі ціноутворення. Розроблені цінові стратегії на базі матриці БКГ дозволяють

підприємству гармонійно поєднати утримання ринкової частки (через конкурентне ціноутворення на товари-маркери KVI) із максимізацією маржинального доходу (через преміальні націнки на ексклюзивний імпорт та крафт). Доповнення цієї базової моделі системою алгоритмічного управління уцінками (Markdown Management) для швидкопсувної продукції та інструментами психологічного позиціонування цін забезпечить підприємству необхідну гнучкість. Загалом, імплементація запропонованого комплексу заходів дозволить нівелювати агресивний ціновий тиск з боку конкурентів, оптимізувати структуру товарних запасів та гарантувати стабільне зростання загальної рентабельності торговельної мережі.

8. Провівши оцінку запропонованих заходів, можна стверджувати, що комплексна модернізація цінової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом впровадження систем динамічного ціноутворення та електронних цінників є економічно обґрунтованим та високорентабельним управлінським рішенням. Проведені розрахунки для пілотного проєкту засвідчили, що за умови капітальних інвестицій у розмірі 85 млн грн підприємство здатне згенерувати 145 млн грн сукупного економічного ефекту вже у перший рік реалізації, що забезпечує швидкий термін окупності та високий рівень рентабельності інвестицій. Зокрема, заходи дозволять ліквідувати «приховані» операційні витрати, нівелювати репутаційні ризики щодо невідповідності цін, оптимізувати умови праці персоналу торгових залів та підвищити загальний рівень клієнтської довіри, що у підсумку гарантує підприємству стійку стратегічну перевагу на ринку продуктового ритейлу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І., Квасова М. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345/1299>
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Миронова О. О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. *Бізнеснавігатор*. 2023. №2. С. 54–61. URL: http://businessnavigator.ks.ua/journals/2023/69_2023/9.pdf
3. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання-Прес, 2004. 645 с.
4. Барілович О. М., Нагорна О. В. Особливості цінової політики підприємства у діджитал-середовищі. *Ефективна економіка*. 2024. №2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.37>
5. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга, 2004. 656 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
7. Власні торгові марки: вебсайт. URL: <https://silpo.ua/about/own-brands?srsltid=AfmBOoqdNzU9OraQ9Q-2WreKCtcZIZMsjKiObar2LEhsL5uiakQPas76>
8. Дергалюк Б. В., Середюк К. М. Методи управління ціновою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №4. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4001>
9. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Держпродспоживслужба: вебсайт. URL: <https://dpss.gov.ua/news/do-uvahy-spozhyvachiv-pro-derzhavne-rehuliuвання-tsin-na-okremi-vydy-prodovolchikh-tovariv>
10. Дугіна С. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 393 с.

11. Іванілов О. С. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 728 с.
12. Кальченко О. М. Інноваційно-інвестиційний механізм підвищення ефективності підприємств торгівельної сфери. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2023. № 11. С. 58-67.
13. Кардаш В. Я., Шафалюк О. К., Антонченко М. Ю. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 419 с.
14. Карінцева О. І., Харченко М. О., Пономарьова Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на торговельному підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2021. №4. С. 58-69. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
15. Лаврова Ю. В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2012. 227 с.
16. Литвиненко А. О. Динамічне ціноутворення в системі роздрібно́ї торгівлі: сучасні тренди та виклики. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 3. С. 45–56.
17. Литвиненко А. О. Динамічне ціноутворення в системі роздрібно́ї торгівлі: сучасні тренди та виклики. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 45 : вебсайт. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
18. Ліман В., Іванчук Я., Ярощук Р. Динамічне ціноутворення в українському інтернет-рітейлі. *Вимірjuвальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах*. 2024. № 1. С. 231–236.
19. Менеджмент і маркетинг торгівлі: навч. посіб. За ред. О. Є. Лугініна. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 364 с.
20. Нагорна О. В., Барилович О. М. Маркетингова цінова політика підприємства роздрібно́ї торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4583/4526>
21. Негл Т. Т., Мюллер Й., Зевіді Д. Стратегія і тактика ціноутворення. Посібник для прийняття рішень, що приносять прибуток. Київ : Наш Формат, 2019. 384 с.

22. Панченко М. О., Стренковська А. Ю. Управління ціновою політикою на підприємстві. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6, №4. С. 101-102. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/280/179>
23. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 р. № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text> (дата звернення: 16.05.2026)
24. Рибалкін В. О. Основи економічних вчень: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2003. 352 с.
25. Роздрібна торгівля України аналіз ринку. Каталог компаній України, YC.Market : вебсайт. URL: <https://catalog.youcontrol.market/rozdribna-torhivlia>
26. Савицька Н. Л. Поведінкова економіка в ціноутворенні: психологічні аспекти сприйняття ціни споживачами. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29 : вебсайт. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/580>
27. Скриль В. В., Валявський С. М., Боровик Т. В., Чичуліна К. В. Цінові стратегії фірми : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 135 с.
28. Сударкіна С. П., Маслій О. О. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2022. № 28. 94–99 с.
29. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Каравела, 2005. 312 с.
30. Ткаченко Т. І., Гаврилюк С. П. Економіка торгівлі. Київ: КНТЕУ, 2022. 180 с.
31. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2024 рік : вебсайт. URL: <https://static.silpo.ua/content/d071b360-be48-4298-bbdc-c3ce7b3c34c7.pdf>
32. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2025 рік : вебсайт. URL: <https://static.silpo.ua/content/94589157-d79e-4aea-ade5-028817120d2b.pdf>
33. ТОВ «Сільпо-Фуд». Інформація для акціонерів та стейкхолдерів: вебсайт. URL: <http://silpo-fud.emitents.net.ua/ua/docs>
34. ТОВ «Сільпо-Фуд». Офіційний сайт. URL: <https://silpo.ua/>

35. Тренди в ціноутворенні: як залишатися конкурентоспроможним. Аналітичний портал PriceCop. 2025 : вебсайт. URL: <https://pricecop.net/uk/blog/trendy-v-tsenoobrazovanyy/>
36. Чорна Л. Управління ціноутворенням в каналах реалізації продукції підприємств харчової промисловості: монографія. Київ : Національний університет харчових технологій, 2006. 239 с.
37. Чорна М. В. Формування цінової політики підприємств роздрібною торгівлі : монографія. Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : ХДУХТ, 2007. 155 с.
38. Якубовська Н. В. Маркетингове ціноутворення : навч. посіб. Рівне : О. Зень, 2023. 171 с.
39. KAYIKCI, Yasanur, DEMIR, Sercan, MANGLA, Sachin K., SUBRAMANIAN, Nachiappan and KOC, Basar. Data-driven optimal dynamic pricing strategy for reducing perishable food waste at retailers. *Journal of Cleaner Production*, 2022. 344.
40. Oklander M., Chukurna O., Oklander T., Yashkina O. Methodical Approach to Calculating Information Value in Pricing Policy in Supply Chains. *Estudios de Economía Aplicada*. 2020. Vol 38, No 4: DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4009>
41. Panchenko M., Strenkovska A. Management of price policy in the enterprise. *Marketing and Digital Technologies*. 2022. Vol.6, No 4. P.99–108. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.4.2022.9>
42. Redefining Dynamic Price Optimization: AI Advantage for Retail. Datategy. End-to-End AI Platform. вебсайт. URL: <https://www.datategy.net/2024/02/27/redefining-dynamic-price-optimization-ai-advantage-for-retail/#:~:text=Essentially,%20in%20order%20to%20quickly,time%20by>