

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему: «ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала: здобувач вищої освіти

2-го року навчання,

Спеціальності 075 Маркетинг

Малиш Дарина Володимирівна

Керівник Пічик К.В.

кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Ільченко В.Ю.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Національного транспортного

університету

Магістерська робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 2025

Київ – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
ОНП «Маркетинг»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик
« __ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Малиш Дарини Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Особливості побудови маркетингової стратегії на підприємстві»

керівник роботи Пічик Катерина Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом НаУКМА від « __ » ____ 2025 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 15 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Розділ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	28 жовтня 2024 р.		
2.	Вивчення джерел, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	11 листопада 2024 р.		
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	2 грудня 2024 р.		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	22 лютого 2025 р.		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	7 березня 2025 р.		
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника:	січень березень	4 квітня		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд джерел)		30 січня 2025 р.		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		27 лютого 2025 р.		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		27 березня 2025 р.		
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	9 травня 2025 р.		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	12 травня 2025 р.		
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 20 травня	16 травня 2025 р.		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	16 травня 2025 р.		
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «30» жовтня 2024 р.

Науковий керівник Пічик К.В. (підпис)

Виконавець магістерської роботи Малиш Д.В. (підпис)

Зміст

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття та сутність маркетингової стратегії в системі управління підприємством.....	8
1.2. Методологічні підходи до розробки та реалізації маркетингових стратегій.....	18
1.3. Роль маркетингової стратегії у досягненні конкурентних переваг підприємства	29
Висновки до 1 розділу	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	35
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	35
2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентних позицій ТОВ «СІЛЬПО- ФУД»	45
2.3. Оцінка ефективності існуючої маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО- ФУД»	56
Висновки до 2 розділу	65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	66
3.1. Пропозиції щодо оновлення стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	66
3.2. Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	75
3.3. План впровадження маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та оцінка очікуваних результатів	88
Висновки до 3 розділу	96
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	99

ВСТУП

Сучасні економічні умови, що характеризуються високою динамікою змін, постійним посиленням конкуренції та масовою глобалізацією ринків, вимагають від підприємств нових підходів до управління своєю діяльністю. У таких умовах особливого значення набуває також ефективна маркетингова стратегія, яка стає не лише інструментом досягнення ринкових цілей, а й засобом формування стійких конкурентних переваг, підвищення лояльності споживачів та забезпечення довгострокового розвитку компанії.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою у системному підході до розробки та впровадження маркетингових стратегій, що відповідають викликам сучасного ринку та специфіці бізнес-середовища в Україні. Це особливо важливо для компаній роздрібної торгівлі, які щодня взаємодіють із великою кількістю клієнтів і повинні швидко реагувати на постійні зміни в уподобаннях споживачів.

Варто зауважити, що питанням формування маркетингових стратегій присвячено чимало праць як зарубіжних авторів – М. Портера [2], І. Ансоффа [3], М. Макдональда [4], Ф. Котлера та Г. Армстронга [5], П. Дойла [6], так і вітчизняних дослідників – С. Я. Войтовича, І. П. Потапюка [7], О. Ніколайчука [8], Д. Л. Мельника [9], С. С. Гаркавенка [10]. У їх роботах системно обґрунтовано ключові принципи побудови маркетингових стратегій, особливості їх впровадження, адаптації до ринку та впливу на конкурентоспроможність підприємств.

Відтак вивчення маркетингової стратегії на прикладі одного з лідерів українського ринку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дозволяє оцінити ефективність практичного застосування теоретичних підходів у реальних умовах.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні існуючих теоретичних підходів до формування маркетингової стратегії, їх критичному аналізу та адаптації до умов діяльності українського підприємства в період економічної нестабільності та зовнішніх викликів. У роботі запропоновано

практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегії маркетингової діяльності компанії з урахуванням сучасних інструментів аналітики, digital-маркетингу та клієнтоорієнтованих підходів.

Мета магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства на прикладі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- Розкрити поняття та сутність маркетингової стратегії в системі управління підприємством;
- Проаналізувати методологічні підходи до розробки та реалізації маркетингових стратегій;
- Обґрунтувати роль маркетингової стратегії у досягненні конкурентних переваг підприємства;
- Надати загальну характеристику діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- Здійснити аналіз ринкового середовища та конкурентних позицій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- Провести оцінку ефективності існуючої маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- Запропонувати оновлення стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- Розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- Сформулювати план впровадження оновленої маркетингової стратегії та оцінити очікувані результати.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження виступає система формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах конкурентного ринку.

У процесі виконання магістерської роботи було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечили комплексний підхід до розв'язання поставлених завдань. Метод декомпозиції застосовано для формування мети дослідження та деталізації його завдань. Теоретико-методологічний і абстрактно-логічний методи, а також аналіз, синтез, аналогія і порівняння використані для розкриття сутності маркетингової стратегії та особливостей її формування. Для аналізу ринкового середовища, внутрішніх факторів діяльності підприємства та оцінки ефективності маркетингової діяльності були задіяні порівняльний, графічний, індексний та коефіцієнтний методи. Обґрунтування практичних рекомендацій та розробку пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства здійснено з використанням монографічного підходу, системного аналізу та методу моделювання.

Інформаційну базу дослідження склали: звітні дані та офіційні джерела ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, законодавчі та нормативні акти, аналітичні матеріали щодо ринку роздрібної торгівлі України.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання її результатів у діяльності підприємств роздрібної торгівлі для вдосконалення маркетингової політики, підвищення ефективності комунікації зі споживачами та адаптації до змін ринкового середовища.

Результати дослідження пройшли апробацію у вигляді презентацій на студентських наукових конференціях.

Структура роботи відповідає логіці поставленої мети та завдань і складається зі вступу, трьох розділів, 46 рисунків, 14 таблиць, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність маркетингової стратегії в системі управління підприємством

Сьогодні, в умовах надшвидкого розвитку всіх процесів господарювання, експансії цифрових технологій та глобалізації, успіх підприємства визначається уже не просто опцією продати товар або надати ту чи іншу послугу, а здатністю та можливістю створювати унікальну цінність для кінцевих споживачів, які стали надзвичайно вибагливими та бажають за свої кошти отримувати найкращі кінцеві продукти.

В цьому контексті будь-якому суб'єкту господарської діяльності не залежно від його розмірів, сфери діяльності, кількості найманих працівників, регіонального представлення необхідно вибудовувати довгострокові та якісні відносини зі своїми клієнтами, а також максимально ефективно і адаптивно реагувати на перманентні зміни ринкового середовища.

Варто зауважити той факт, що поточна ринкова економіка також характеризується складною і подекуди навіть жорсткою конкуренцією, в межах якої організації необхідно мати бізнес-навички, які допомагатимуть тримати та відстоювати свої конкурентні позиції під час економічних змагань за увагу покупця.

З огляду на це, ефективна маркетингова стратегія сьогодні стає невід'ємною складовою складної системи управління підприємством, адже саме вона визначає його поточне або майбутнє ринкове позиціонування, варіативні способи залучення клієнтів, а також короткострокову або довгострокову конкурентоспроможність.

Темою, а від неї і похідних концептуальних питань, протягом багатьох років та навіть століть цікавились як практикуючі спеціалісти з різних сфер бізнесу, так і науковці різних країн.

Варто виокремити і представити той нетривіальний факт, що термін «маркетингова стратегія» має свої витoki у військовій справі, яка певною мірою є далекою від бізнесу у звичному сприйнятті. Так, військовий теоретик Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке в свій час визначав військову стратегію як практичне застосування наявних ресурсів для того, щоб досягти визначену мету. Разом цим, стратегія розглядалась як складова політики, а досягнення військової мети, в свою чергу, як частину загального політичного задуму [1].

Такий підхід сформував бачення стратегії як чітко спланованого процесу, з наступними ключовими характеристиками:

- має логічну послідовність і структурованість;
- охоплює певний часовий період;
- демонструє стійкість до змін зовнішнього середовища;
- ґрунтується на певній ідеології;
- спрямований на досягнення успішного результату;
- передбачає постійний аналіз і можливість коригування.

Пізніше, практикуючі спеціалісти, які мають безпосереднє відношення до процесів господарювання, почали знаходити інтерес в вивченні різних аспектів даної економічної категорії.

В межах еволюційного розвитку органічно сформувалось переконання, що правильно створена та в подальшому реалізована маркетингова стратегія стає основою для належного представлення компанії на ринку, а відтак можливості змінювати свої позиції в кращу сторону, збільшувати показники прибутковості до бажаних масштабів, а також формувати лояльність як поточних споживачів, так і майбутніх.

Науковці в свою чергу досліджували маркетингову стратегію з метою систематизації основних підходів до її формування, аналізу факторів, які мають впливають на її ефективність, а також розробки теоретичних моделей для її впровадження, реалізації або можливої за потреби оптимізації.

Проблематика питань щодо маркетингової стратегії висвітлювалася в працях багатьох науковців, зокрема В. Василенка, Дж. Сандерса, А.Г.

Чернявського, Т.С. Бронікової, Б.А. Райзберга, В.А. Градова, Н. Діхтярьова, Г.Л. Багієва, Ф. Котлера, З. Мушко, Б. Карлофа, А.В. Катернюка, М.С. Туровської, Дж. Робертса, В. Кінга, Г. Армстронга, Дж. Дея та інших.

Серед українських науковців, які займалися питаннями стратегічного маркетингу, варто відзначити Л.В. Балабанову, В.Г. Герасимчука, А.В. Войчака, Г.М. Калетнік, Н.В. Куденко, С.С. Савіну, В.О. Пастухову, А.Ф. Павленка, Н. Чухрай, А.В. Шегду, Д.А. Штефанича, Є.В. Савельєва та інших.

Вчені безперечно зробили значний і вагомий внесок у розвиток теоретичних, а пізніше і практичних аспектів маркетингу через призму стратегічного планування. Разом з цим, деякі аспекти та елементи цієї економічної проблематики все ще потребують глибшого дослідження.

Також слід зауважити, що цей процес вивчення маркетингової стратегії є без перебільшення безперервним, оскільки постійні зміни у технологіях, споживчих уподобаннях та глобальній економіці вимагають перманентного оновлення її адаптації до змін економічної кон'юнктури.

З огляду на вищезазначений інтерес до маркетингової стратегії з боку як практиків, так і науковців, доцільним є розгляд різних підходів до її визначення, запропонованих як зарубіжними дослідниками так і вітчизняними вченими.

Для початку пропонуємо ознайомимося з найбільш відомими визначеннями, що були сформульовані зарубіжними вченими та наведені в табл 1.1, аби визначити основні і домінуючі підходи до її трактування в міжнародній науковій думці, а також виокремити головні концепції, що впливають на її формування.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія» від зарубіжних вчених

Автор	Визначення
Майкл Портер [2]	<i>Маркетингова стратегія</i> – це процес створення унікальної позиції компанії, що базується на диференціації, фокусуванні або лідерстві за витратами. Автор додатково підкреслює, що успішна стратегія має передбачити набір варіативних активностей, які формуватимуть для компанії довгострокову конкурентну перевагу на ринку.
Ігор Ансофф [3]	Маркетингова стратегія - набір рішень, що спрямовані на визначення ринкових можливостей, які є найбільш релевантними в межах наявних ресурсів компанії. Автор виокремлює 4 стратегічних альтернатив: • проникнення на ринок; • розвиток ринку; • розвиток продукту; • диверсифікацію продукту Одночасно з цим наявність стратегії є вагомим допоміжним фактором для допомоги підприємству у адаптації до змін у зовнішньому середовищі та визначення пріоритетного вектору у розвитку компанії.
Малькольм Макдональд [4]	Маркетингова стратегія – це детальний, всеохоплюючий план, в основі якого є мета у вигляді досягнення маркетингових цілей організації. Автор додатково акцентує увагу на той факт, стратегія повинна мати в основі глибоке розуміння кон'юнктури ринку, основних конкурентів, а також внутрішніх ресурсів компанії. Одночасно з цим, стратегія має включати чітко визначені дії в межах сегментації ринку, визначення позиції продукту або послуги компанії та використання цілісного маркетингового комплексу.
Котлер Ф., Армстронг Г. [5]	<i>Маркетингова стратегія</i> – це логічна модель організації маркетингових заходів, за допомогою якої компанія прагне досягти своїх маркетингових цілей. Вона включає окремі стратегії для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу та визначення рівня витрат на маркетингові заходи.
Пітер Дойль [6]	Маркетингова стратегія – це виважений процес вибору таргетованих ринків та створення комплексних програм з подальшою метою задоволення потреб цих ринків краще, ніж конкуренти. В цьому контексті ефективна маркетингова стратегія має забезпечувати необхідність у наявних довгострокових прибутках компанії засобами створення цінності для споживачів та побудову конкурентних переваг.

Джерело: [2-6]

Здійснивши аналіз визначення поняття «маркетингова стратегія», а також основних акцентів і різних контекстів, що були сформульовані відомими зарубіжними науковцями, ми бачимо як спільні риси, так і певні відмінності у їхніх підходах та трактуваннях в наукових доробках.

Слід також підкреслити, що визначення різних зарубіжних авторів підкреслюють комплексний, всебічний та широкомасштабний характер маркетингової стратегії, та ключові аспекти, які залежать від дослідницької парадигми кожного автора. Саме розуміння цих спільних і відмінних рис допомагає отримати більш глибоке, ґрунтовне та цілісне уявлення про концепцію маркетингової стратегії та її практичне застосування.

Так, попри варіативні підходи, всі автори наголошують, що саме маркетингова стратегія є ключовим інструментом для досягнення компанією своїх маркетингових та комерційних цілей. Всі визначення додатково звертають увагу на її важливий стратегічний характер, що ґрунтується не лише на розробці запланованих активностей, а й створенні конкурентних переваг. Також дослідники підкреслюють про необхідність прийняття до уваги наявну ринкову кон'юнктуру і поточні або потенційні внутрішні ресурси компанії в межах експансії бізнесу.

Відомі зарубіжні науковці беззаперечно мають спільну думку, яка стосується охоплення маркетинговою стратегією комплексу заходів, які спрямовані на задоволення потреб споживачів.

Разом з цим, кожен з авторів, доробки яких представлені в таблиці вище, робить акцент на диференційовані відмінності в контексті маркетингової стратегії, які пропонується розглянути на рис. 1.1.

Майкл Портер	Ігор Ансофф	Малькольм Макдональд	Філіп Котлер і Гері Армстронг	Пітер Дойль
в межах розгляду конкурентних переваг виокремлює 3 основні стратегії: диференціацію, фокусування та лідерство за витратами	робить акцент на основних стратегічних альтернативах розвитку компанії, в межах 4 варіантів: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію	наголошує на важливості детального стратегічного планування, додатково звертаючи увагу на той факт, що ефективна маркетингова стратегія має базуватися на аналізі ринку, конкурентів та ресурсів компанії	підходять до маркетингової стратегії як до логічної моделі організації маркетингових заходів, акцентуючи увагу на цільових ринках, позиціонуванні та маркетинговому комплексі	робить акцент на важливості маркетингової стратегії для створення конкурентних переваг через побудову цінності для споживачів та забезпечення стійкого прибутку компанії

Рис. 1.1. Відмінності у визначенні поняття «маркетингова стратегія» [2-6]

Об'єднуючи ці різні перспективи поглядів зарубіжних вчених, можна дійти висновку, що маркетингова стратегія є динамічним інструментом, який визначає вектори розвитку та експансії компанії, а також забезпечує її конкурентоспроможність на ринку у довгостроковій перспективі.

Ознайомившись із підходами зарубіжних науковців до визначення маркетингової стратегії, перейдемо до аналізу того, як дану концепцію та економічну категорію трактують саме українські дослідники. В межах подальшого аналізу будемо зважати на чинні особливості вітчизняного ринку та економічного середовища, а також потенційні зміни, які можуть відбутися через динаміку господарських процесів.

Так, в табл. 1.2 представимо підходи відомих українських науковців до визначення поняття «маркетингова стратегія», а також головні акценти, на яких зосереджуються українські дослідники.

Таблиця 1.2

**Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія» від
вітчизняних вчених**

Автор	Визначення
Войтович С., Потапук І. [7]	<i>Маркетингова стратегія</i> – це стратегічний вектор розвитку підприємства, що дозволяє узгодити його можливості із ринковою ситуацією. Вона включає спеціальні середньо- та довгострокові рішення щодо вибору цільових сегментів та рівня маркетингових витрат.
Ніколайчук О. [8]	<i>Маркетингова стратегія</i> – це довгострокова орієнтована модель маркетингової діяльності, що включає комплекс маркетингових інструментів, які адаптуються відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Вона спрямована на досягнення визначених маркетингових цілей та формування стійких конкурентних переваг.
Мельник Д. [9]	<i>Маркетингова стратегія</i> – це раціональна та логічно обґрунтована структура, за допомогою якої підприємство планує досягти своїх маркетингових цілей.
Гаркавенко С.[10]	<i>Маркетингова стратегія</i> – це детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей.

Аналізуючи визначення маркетингової стратегії, що представлені в таблиці, від українських науковців, можемо виділити як спільні риси, що відображають загальну концепцію маркетингової стратегії, так і деякі відмінності, які підкреслюють акценти від кожного автора.

Схожу думку з представниками зарубіжних наукових шкіл мають українські вчені в контексті розгляду маркетингової стратегії як інструменту, який спрямований на досягнення маркетингових цілей підприємства. Так само вони вважають, що дана стратегія має довгострокову орієнтацію, чим додатково підкреслює її важливість у процесі розвитку компанії.

Автори погоджуються з тим, що маркетингова стратегія не може бути хаотичною, дезорганізованою або спонтанною без вагомих на те причин. Натомість маркетингова стратегія повинна мати в собі наступні ознаки:

- Структурованість;
- Системність;
- Наявність комплексу заходів для ефективної взаємодії підприємства з ринковим середовищем;

Для глибшого розуміння підходів українських науковців до визначення маркетингової стратегії виокремити ключові відмінності, і представимо результати аналізу в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Відмінності у підходах до визначення поняття «маркетингова стратегія» серед вітчизняних вчених

Автор	Фокус на конкурентні переваги	Підхід до структури стратегії	Орієнтація на ринок і середовище	Деталізація підходу
Войтович С., Потапук І.	Узгодження потенційних можливостей компанії з поточними ринковими умовами для забезпечення конкурентної стійкості	Напрямок розвитку, що включає середньо- та довгострокові рішення щодо цільових сегментів і маркетингових витрат	Врахування середньо- та довгострокових рішень відповідно до ринкової ситуації	Чітко визначені складові стратегії
Ніколайчук О.	Формування стійких конкурентних переваг через адаптивність стратегії	Довгострокова орієнтація, що базується на постійній адаптації до змін середовища	Гнучкість та здатність до адаптації під впливом змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі	Адаптивна модель з комплексом маркетингових інструментів
Мельник Д.	Загальне визначення без акценту на конкурентні переваги	Раціональна та логічно обґрунтована структура	Загальне визначення без акценту на динаміку ринку	Узагальнене трактування, що зосереджується на логічній структурі
Гаркавенко С.	Маркетингова стратегія як всебічний інструмент для досягнення конкурентних переваг	Всебічний, деталізований план, що охоплює всі аспекти маркетингової діяльності	Акцент на всеосяжному стратегічному плануванні, незалежно від змін ринку	Визначення містить невеликий рівень деталізації та не охоплює всі аспекти маркетингової діяльності

Представивши в даному дослідженні аналіз основних підходів, фундаментальних стандартів, методологій та концепцій, що розкривають сутність маркетингової стратегії, сформулюємо власне визначення даного поняття.

Маркетингова стратегія – це комплексний та цілісний план активностей, що спрямований на досягнення основних бізнес-цілей підприємства шляхом детального аналізу ринку, вивчення цільової аудиторії, формування конкурентних переваг та оптимального і раціонального використання усіх можливих маркетингових інструментів.

Дана стратегія визначає підходи, що будуть використовуватися для подальшого просування товарів або послуг, цінову політику, канали збуту та засоби комунікації зі споживачами.

Варто зауважити, що сьогодні маркетингова стратегія, є однією з видів функціональних стратегій компанії серед яких представлені також фінансова стратегія, виробнича стратегія, інноваційна стратегія, HR-стратегія (кадрова стратегія) та інші [11].

Не буде перебільшенням зауважити, що маркетингова стратегія є ключовою серед функціональних стратегій, оскільки саме вона визначає ефективність реалізації всіх інших стратегічних напрямів. Як правило, вона корелюється із загальною бізнес-стратегією компанії та може включати різні підходи.

Враховуючи значну роль маркетингової стратегії в управлінні підприємством, доцільно детальніше розглянути її основні види та ключові особливості, що представлені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Види маркетингових стратегій [11]

Дане ієрархічне представлення диференціації маркетингових стратегій на глобальні, базові та стратегії зростання демонструє, що кожна з варіацій має свої підходи до завоювання ринку, створення конкурентних переваг та розширення бізнесу, що дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до ринкових умов і досягати стратегічних цілей.

Отже, підсумовуючи дану частину нашого дослідження, можемо стверджувати, що маркетингова стратегія є ключовим елементом розвитку будь-якого підприємства, що конкретизує та задає вектори розвитку для його економічної діяльності, сприяє в отриманні беззаперечних конкурентних переваг, а також забезпечує довгострокову стійкість у змінному бізнес-середовищі, що особливо актуально в умовах сьогодення.

1.2. Методологічні підходи до розробки та реалізації маркетингових стратегій

Поточна ринкова кон'юнктура як в Україні виокремлено, так і в межах світового масштабу безперечно визначає вимоги для функціонування бізнесу, роблячи ефективне стратегічне планування маркетингової діяльності ключовим фактором успіху.

Для того, щоб розробити дієву маркетингову стратегію сьогодні використовуються різні методологічні підходи, які дозволяють оцінити ринковий потенціал, сформулювати сильні та слабкі сторони компанії, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Залежно від цілей і специфіки бізнесу, підприємства можуть використовувати найбільш поширені підходи, кожен з яких має свої переваги та недоліки, які пропонується детально розглянути в межах даного дослідження.

Так, на рис. 1.3. представимо класифікацію підходів до побудови маркетингової стратегії, яка, на нашу думку, є найбільш лаконічною та чіткою, та разом з тим, такою, що забезпечує наочне розуміння варіативності та адаптивності даного процесу.

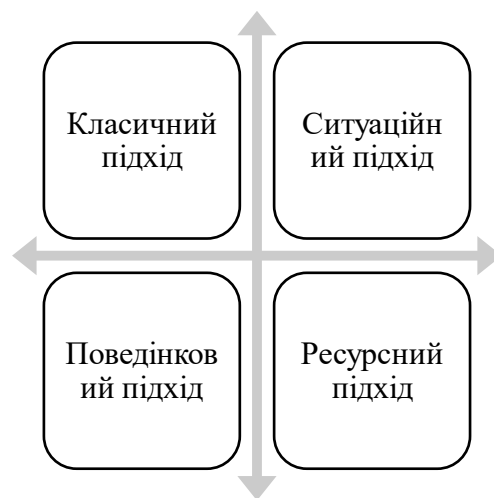


Рис. 1.3. Класифікація методологічних підходів до розробки маркетингової стратегії [складено автором]

В першу чергу розглянемо *класичний підхід*, який є наразі одним з найпоширеніших підходів до стратегічного планування. Його засади є актуальними для більшості підприємств, незалежно від їх категоріальної диференціації, що робить його певною мірою універсальним для бізнесу. В основі класичного підходу закладений детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для подальшого виявлення потенційних можливостей щодо покращення бізнес-процесів чи експансії діяльності компанії, а також можливих загроз, які унеможливають або мінімізують досягнення її цілей.

Класичний підхід розробки маркетингових стратегій дає змогу підприємству діяти системно, виважено та комплексно. Вагомою перевагою застосування даного підходу є включення всіх факторів впливу на діяльність підприємства як в межах поточного періоду та і в прогностичних значеннях [12].

Досить актуальним даний підхід є при відносно стабільному періоді функціонування економіки країни або світу, оскільки сталі часи без глобальних зрушень дають надзвичайно велику базу показників для співставлення їх при розробці стратегії. Маючи в запасі широкий спектр орієнтирів, референтних метрик, критеріїв для порівняння, персоналу, який задіяний в процесі розробки того чи іншого елементу стратегії значно простіше спрогнозувати бажані кінцеві результати.

Ситуаційний підхід є більш адаптивним і гнучким підходом в контексті формування маркетингової стратегії, в основну якого закладається необхідність постійного пристосування до динаміки у зовнішньому середовищі. Його засади ґрунтуються на принципі адаптивного управління, що дає змогу суб'єктам господарювання оперативно реагувати на виклики, викликані різними факторами в межах функціонування внутрішнього або зовнішнього середовища, в тому числі і макроекономічного рівня [13].

Концепцію ситуаційного підходу та водночас вигідною перевагою у порівнянні з іншими підходами є той факт, що кожна компанія, не дивлячись на те, що вона функціонує в загальній бізнес еко-системі, це все-таки індивідуальна одиниця, яка має свої мінливі і гнучкі особливості. Саме тому не існує єдиної чітко визначеної, універсальної і регламентованої маркетингової стратегії, що може стати деяким «шаблоном» для всіх учасників ринку. Натомість кожен суб'єкт господарської діяльності може адаптовувати маркетингову стратегії відповідно до факторів, які представлені на рис. 1.4. в якості прикладів.

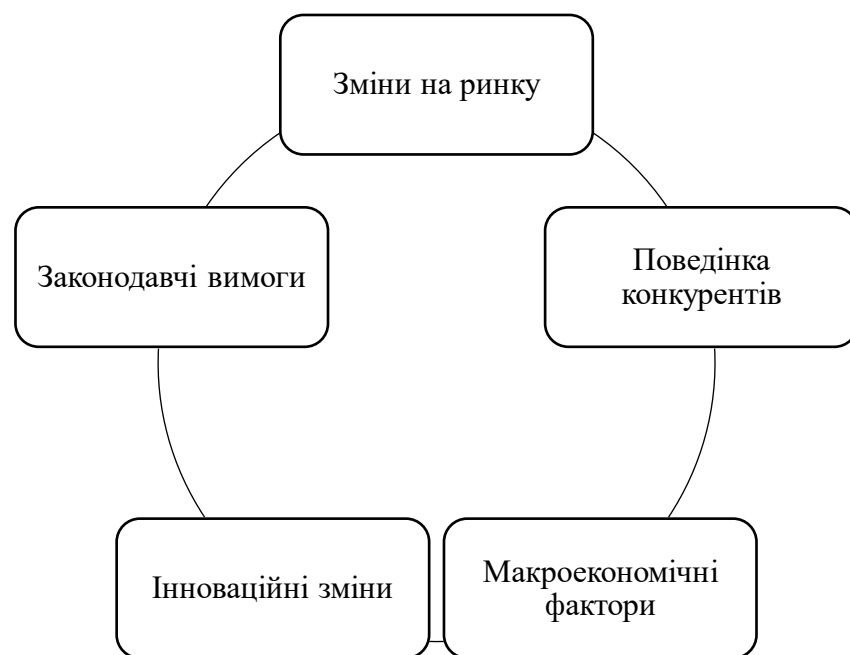


Рис. 1.4. Фактори впливу на маркетингову стратегію при ситуаційному підході [складено автором]

Варто також підкреслити той факт, що даний підхід є досить актуальним для ринкового середовища або країн чи регіонів, характерними ознаками яких є швидкозмінність, динаміка розвитку, часті макроекономічні потрясіння, потенційна можливість природніх катаклізмів, які мають безпосередній вплив на подальші економічні процеси.

Також цей підхід корелюється з ймовірністю військово-політичних конфліктів, або повномасштабними військовими вторгненнями на територію держави, як це сталося у випадку з Україною, та подальшим антикризовим управлінням, оскільки в таких випадках маркетингова стратегія має бути змінена, відкоригована та адаптована у максимально найближчий час. В цьому контексті використання ситуаційного підходу дозволяє оперативно реагувати на ситуацію, щоб не втратити конкурентні позиції або в найгіршому випадку зазнати банкрутства і покинути ринок під час нестабільних економічних часів.

Поведінковий підхід в межах стратегічного маркетингового планування найчастіше застосовується коли суб'єкту господарської діяльності необхідне максимально точне уявлення про його споживача (як поточного так і потенційного), розуміння його бажань, уподобань, потреб та особливостей у поведінці [14].

Особливо такий підхід є актуальним в межах наступних економічних активностей підприємства, що представлені на рис. 1.5.

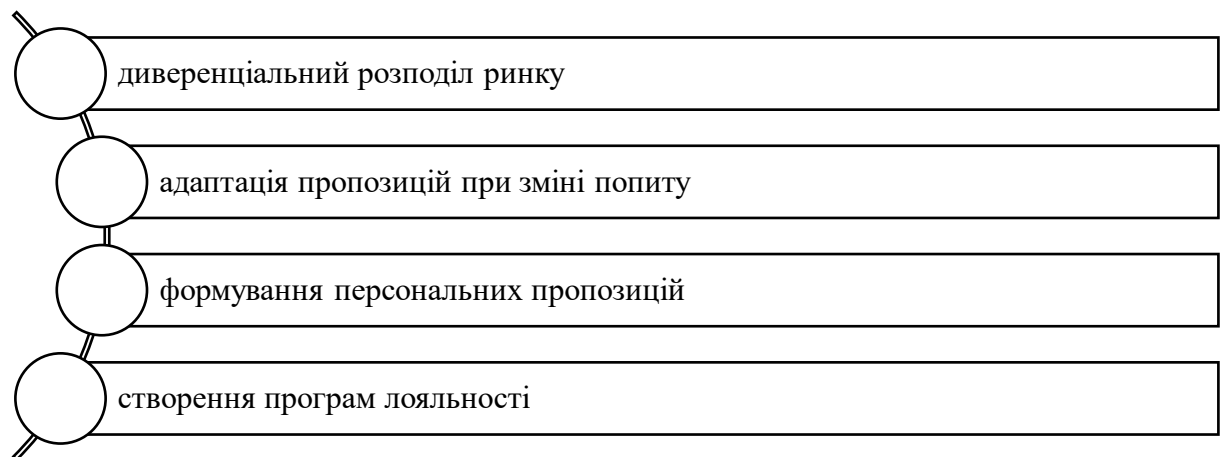


Рис. 1.5. Релевантні ситуації для застосування поведінкового підходу

[складено автором]

Також поведінковий підхід застосовується під час експансії бізнесу та виходу компанії на новий ринок, в тому числі в і межах представлення своєї продукції в нових країнах.

Яскравим прикладом цього є всесвітньо відома компанія Coca-Cola, яка на постійній основі здійснює адаптацію своїх маркетингових стратегій відповідно різних до регіонів та країн, де вона здійснює свою підприємницьку діяльність.

Під час виходу Coca-Cola на ринок в Китаї, компанія зіштовхнулася з наступним викликом: жителі даної країни не настільки надають перевагу прохолодним напоям, як це прийнято в Європі або США, в тому числі через традиції. Саме тому, для того, щоб penetрація продукції Coca-Cola в Китаї не було марною, що в свою чергу призвело б до значних матеріальних втрат, компанія застосувала поведінковий підхід розробки маркетингової стратегії аби зрозуміти як найкращим чином задовольнити потреби кінцевого споживача [15].

В цьому контексті Coca-Cola виконувала наступні дії, що представлені на рис. 1.6.

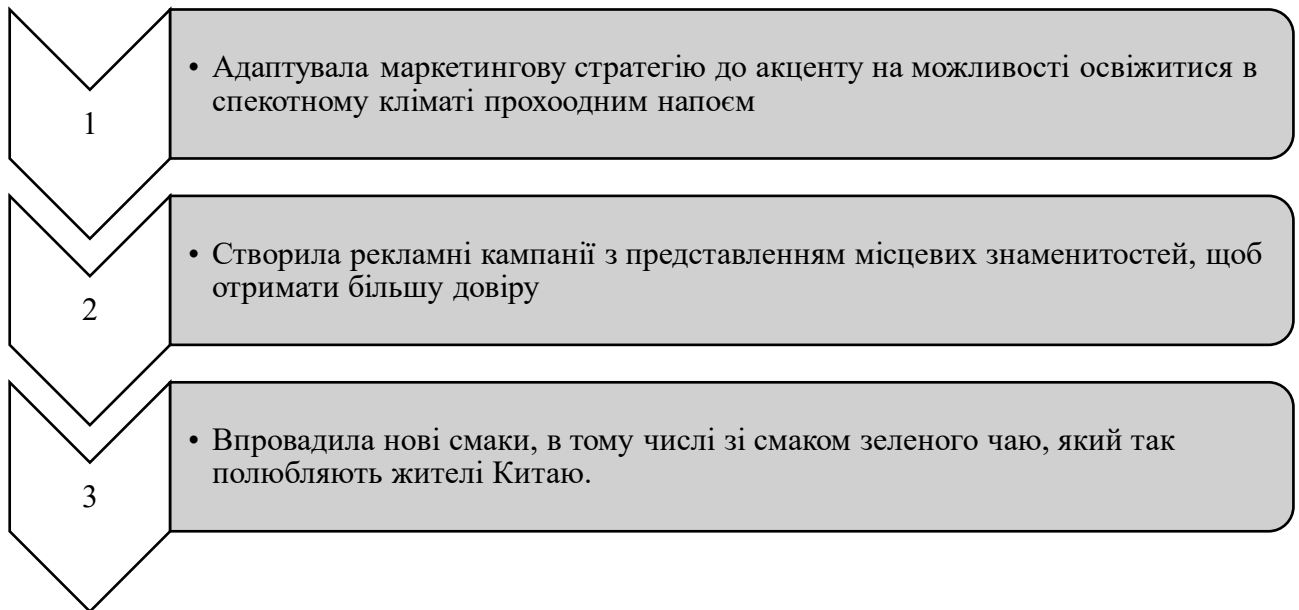


Рис. 1.6. Приклад поведінкового підходу для побудови маркетингової стратегії від Coca-Cola [15].

Очевидно, що саме завдяки точному і глибокому розумінню поточних або навіть майбутніх потреб клієнта, які можуть модифікуватись досить швидко, Coca-Cola не лише змогла представити свою компанію належним чином на

ринку Китаю, а пізніше стати одним з лідерів серед продавців безалкогольних напоїв в країні.

З огляду на вищевикладений матеріал можемо стверджувати, що поведінковий підхід надає можливість суб'єктам підприємницької діяльності ефективно адаптувати свою продукцію, здійснювати комунікації з клієнтами та формувати політики збуту відповідно до модифікацій у споживчих уподобаннях, при цьому посилюючи рівень задоволеності споживачів і покращуючи їх «клієнтський шлях».

Ресурсний підхід розробки маркетингової стратегії формується через призму оцінки наявних внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання та передбачає подальше використання тих чи інших можливостей задля забезпечення конкурентних переваг учасника ринку.

Представимо основні елементи, наявність масштабу, значимість та обсяги яких, компанія може оцінювати в межах ресурсного підходу в контексті маркетингу на рис. 1.7.

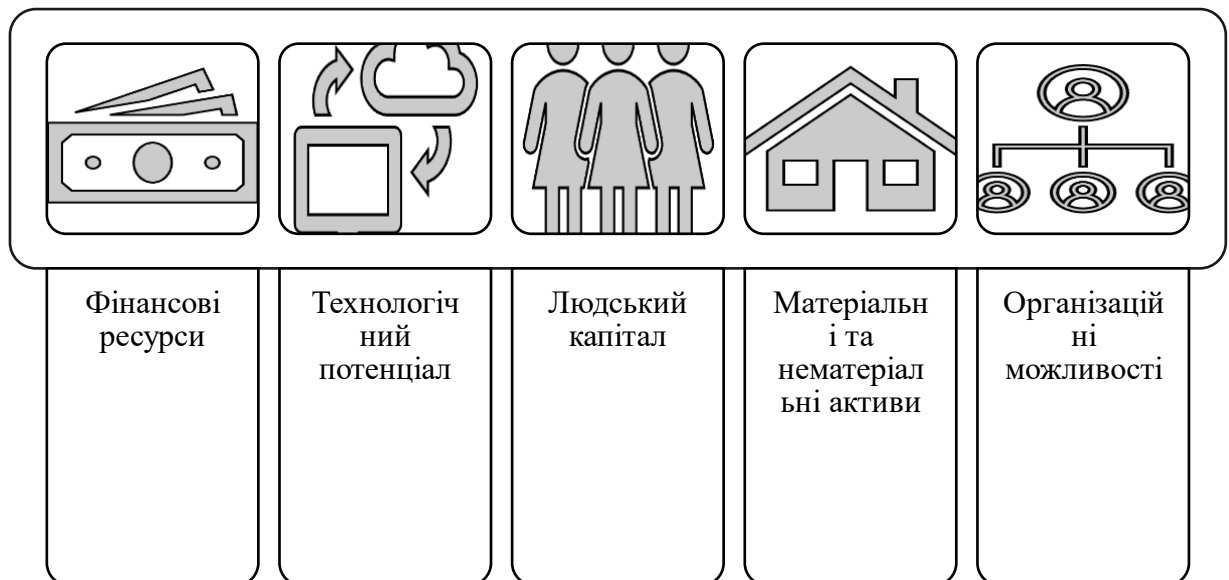


Рис. 1.7. Елементи оцінки при ресурсному підході побудови маркетингової стратегії [16].

Розглянемо детально кожен з представлених ресурсів в виокремлено переліку:

- *Фінансові ресурси* – здійснюється оцінка потенційних фінансових інвестицій та похідних показників, як наприклад, прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості тощо.
- *Технологічний потенціал* – перевіряються можливості впровадження новітніх технологій, варіативних digital-інновацій, які складатимуть основу для подальшої конкурентоспроможності компанії.
- *Людський капітал* – здійснюється аналіз трудового потенціалу, мотивації працівників, їх компетенцій та залученості, рівня емоційного інтелекту, а також відповідності місії, цілям та цінності компанії
- *Матеріальні та нематеріальні активи* – оцінюються виробничі потужності, логістичне забезпечення, наявна інфраструктура.
- *Організаційні можливості* – перевіряється можливість компанії ефективно управляти своїми ресурси, через правильно побудовану організаційну структуру, що забезпечувати опції для досягнення бізнес цілей.

Ресурсний підхід до побудови маркетингової стратегії має свої переваги в тому, що за допомогою нього компанія може досить чітко визначити свої позитивні аспекти і преференції підприємницької діяльності у порівнянні з конкурентами, і відштовхуючись від отриманих даних, задавати цільовий вектор розвитку організації.

Очевидно, що розробка маркетингової стратегії є комплексним та дещо складним завданням, який унеможлиблює хаотичні підходи без детального аналізу максимальної кількості факторів впливу на діяльність підприємства. За цих умов використовуються різноманітні методи та моделі, актуальність, коректність та синхронізація з опціями впровадження їх на практиці яких уже підтверджена часом та економічними обставинами не один раз.

Враховуючи вищевикладене представимо на рис. 1.8. найбільш відомі ключові інструменти для маркетингового стратегічного планування.

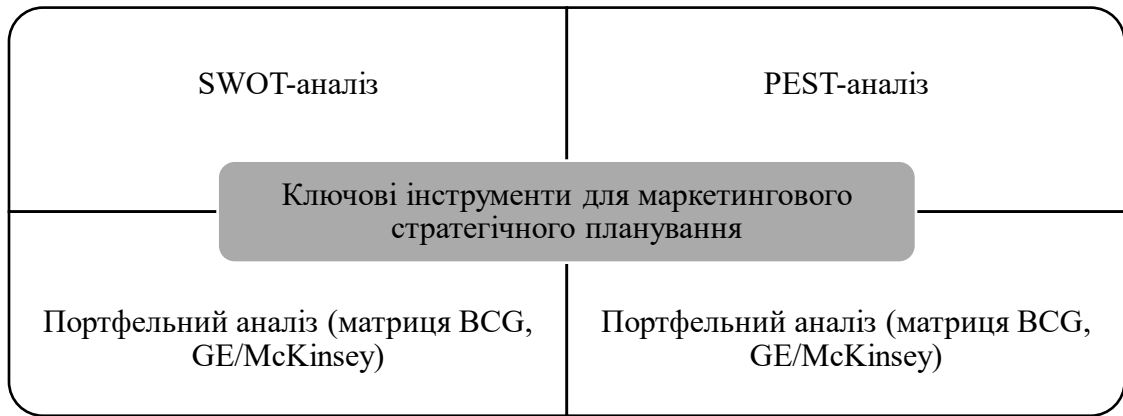


Рис. 1.8. Ключові інструменти для маркетингового стратегічного планування [складено автором]

Розглянемо у виокремленому переліку нижче характерні особливості та можливості для практичного застосування в підприємницькій діяльності кожного з них.

- *SWOT-аналіз* – базовий метод стратегічного планування в тому числі в контексті маркетингової діяльності через визначення сильних Strengths і слабких Weaknesses сторін підприємства, можливостей Opportunities і загроз Threats. Саме завдяки SWOT-аналізу компанія може представити маркетингову стратегію, яка через максимальне використання сильних сторін і можливостей, мінімізує ризики через передбачення своїх слабких сторін, а також загроз від зовнішнього і внутрішнього середовища [17];
- *PEST-аналіз* – в основі якого знаходиться оцінка впливу макроекономічних факторів на діяльність компанії таких як:
 - політичні
 - економічні
 - соціальні
 - технологічні [18];
- *Портфельний аналіз (матриця BCG, GE/McKinsey)* – використовується для визначення ринкових пріоритетів підприємства. Так, для наочного

представлення відобразимо зразок матриці BCG на рис. 1.9., як класифікує продукти чи бізнес-напрямки за їхньою часткою ринку та темпами зростання. Класифікація здійснюється на "зірки" (лідери з високим зростанням), "дійні корови" (стабільні прибуткові продукти), "знаки питання" (перспективні, але ризиковані) та "собаки" (малоприбуткові або збиткові продукти).



Рис. 1.9. Класифікація продуктів чи бізнес-напрямки за матриця BCG [19]

Матриця GE/McKinsey в свою чергу оцінює стратегічні бізнес юніти в двох аспектах: привабливість ринку і конкурентна позиція організації.

- *Конкурентний аналіз (п'яти сил Портера)* – дозволяє оцінити ринкову позицію компанії та рівень конкуренції в галузі в межах наступних факторів:
 - загрози експансії бізнесу від нових учасників ринку;
 - можливості покупців впливати на рівень цін та умови покупки;
 - загрози з боку товарів, які можуть стати замінниками власної продукції;
 - здатності постачальників впливати на ціни та умови постачання;
 - загального рівня конкуренції між гравцями ринку [20].

Використання цих методів допомагає підходити до процесу розробки маркетингової стратегії комплексно, виважено та з потенційною мінімізацією всіх можливих факторів негативного впливу.

Визначивши допоміжні стратегічні інструменти для планування, перейдемо безпосередньо до розгляду питання побудови і подальшого впровадження маркетингової стратегії, оскільки саме коректна імплементація всіх її етапів забезпечить максимальний ефект в досягненні як короткострокових так і довгострокових цілей компанії.

Процес побудови та впровадження маркетингової стратегії є комплексним та включає багато ключових етапів, що забезпечують її ефективність, та які пропонується переглянути на рис. 1.10.

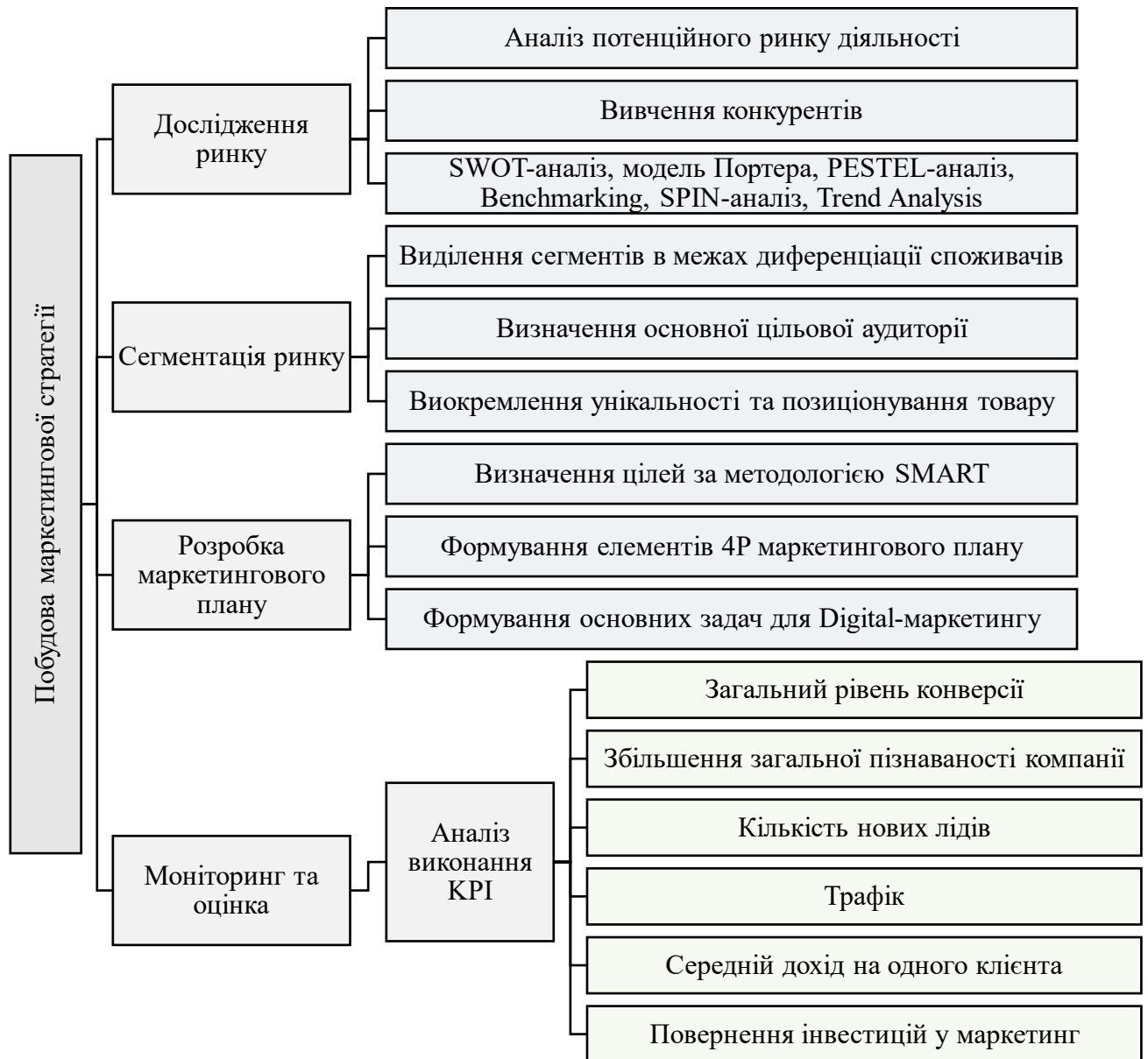


Рис. 1.10. Побудова маркетингової стратегії [складено автором]

Так, наприклад, в першу чергу здійснюється дослідження ринку, яке охоплює аналіз потенціалу, конкурентного середовища та застосування стратегічних аналітичних інструментів (SWOT, PESTEL, модель Портера тощо). Далі здійснюється сегментація ринку, що допомагає визначити цільову аудиторію та основні групи споживачів.

На основі отриманих даних формується маркетинговий план, який включає такі важливі аспекти як позиціонування товару, визначення цілей (SMART), розробку 4P-стратегії та основних завдань для digital-маркетингу, що є надзвичайно актуальними в поточних умовах розвитку цифрових технологій.

Останній етап – моніторинг та оцінка, в межах яких аналізуються ключові показники ефективності (KPI), такі як рівень конверсії, трафік, залучення нових клієнтів і рентабельність інвестицій у маркетинг.

Такий процес забезпечує адаптивність, дозволяючи компаніям не тільки швидко реагувати на зміни ринку, але й активно формувати власну конкурентну перевагу.

Отже, підсумовуючи вищевикладений матеріал, маємо зауважити та підкреслити, що методологічні підходи до розробки та реалізації маркетингових стратегій включають класичний, ситуаційний, поведінковий і ресурсний підходи, які в комплексі з аналітичними інструментами (SWOT, PEST, матриця BCG, модель п'яти сил Портера) дозволяють підприємствам оцінювати ринковий потенціал, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та ефективно впроваджувати маркетингові стратегії відповідно до динаміки ринку та специфіки бізнесу.

1.3. Роль маркетингової стратегії у досягненні конкурентних переваг підприємства

Одним з головних чинників успішної діяльності суб'єкта підприємницької діяльності в поточних умовах економічного ринкового середовища є наявність в нього беззаперечних «конкурентних переваг», які можуть забезпечити для нього кращі позиції в межах так званого бізнес-змагання.

Разом з цим, слід зауважити, що в сучасних умовах підприємствам уже недостатньо працювати в попередніх парадигмах, які формували для них

диференційовані стратегічні переваги. Саме тому, компанії на постійній основі вимушені відшукувати такі унікальні сильні сторони в межах своєї діяльності, які найбільш якісно вирізнятимуть їх серед інших.

Зважаючи на економічні умови сьогодення, конкурентні переваги різних підприємства незалежно від їх категоризації можуть бути сформовані в межах різних аспектів діяльності. Основні з них пропонується розглянути на рис. 1.11.

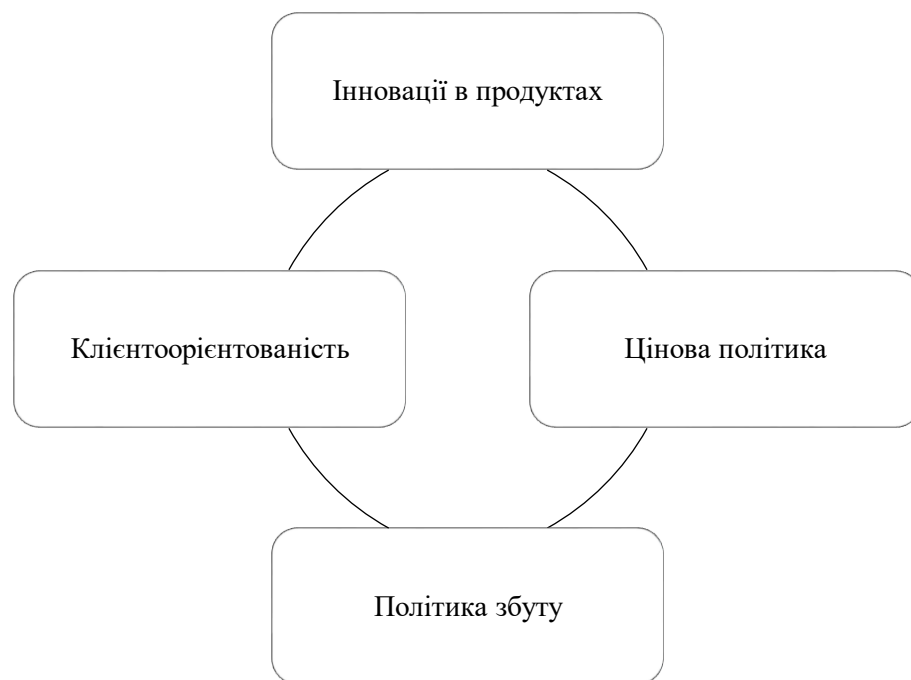


Рис. 1.11. Конкурентні переваги в різних аспектах діяльності компанії
[складено автором]

Так, створення унікальних товарів або послуг, які мають кращі якісні характеристики на відміну від конкурентів, або представлені у вигляді ідеального дизайну продукту та забезпечені оптимальною функціональністю допомагають суб'єктам підприємницької діяльності здійснювати експансію свого бізнесу, знаходити нових споживачів, і формувати хорошу майбутню репутацію бренду та пізнаваність.

В цьому контексті продуктові інновації як елемент конкурентної переваги при стратегічному плануванні маркетингової діяльності є безумовно вагомим

чинником успіху. В якості прикладу представимо всім відому компанію Apple, яка використовує найбільш інноваційні рішення для створення своєї продукції, і залишається лідером на ринку смартфонів достатньо тривалий період часу як в США, там де знаходиться головний офіс компанії, так і в усьому світі.

Так, компанія стала новатором в наступних діях, які представлені на рис. 1.12.



Рис. 1.12. Новаторство компанії Apple [21]

Маркетингова стратегія Apple, в основі якої знаходяться концепції створення унікального бренду, емоційного зв'язку з покупцями та підходу преміальності, дозволила успішно впроваджувати інновації, формувати високий попит і забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Також, достатньо відомим та поширеним в системі економічних знань є той факт, що покупець того чи іншого товару або послуги в переважній більшості випадків під час економічної угоди буде співставляти ціну за продукцію з її якісними характеристиками і обирати найбільш оптимальний варіант для себе. В цьому підході правильно побудована маркетингова стратегія зможе забезпечити таку конкурентну перевагу як можливість запропонувати споживачам вигідні умови в межах цінової політики.

Елементами ефективної маркетингової стратегії для створення конкурентної переваги в такому підході можуть бути:

- Лояльність через програми бонусів та кешбеку;
- Гнучкі умови оплати (розстрочка, кредит, передплата);
- Знижки та акційні пропозиції;
- Оптимізація співвідношення "ціна-якість";
- Використання пакетних пропозицій.

Належно створена політика збуту як елемент маркетингової стратегії так само створює передумови для забезпечення конкурентних переваг в компанії. Тут варто окрему увагу в межах підприємницької діяльності звертати на опції ефективної логістики та можливості розвитку омніканальної моделі продажів, яка буде включати:

- Електронну комерцію
- Продажі на маркетплейсах, як наприклад:
 - Rozetka
 - Prom.ua
 - Allo
 - Epicentr
 - OLX
 - Bigl.ua
 - Shafa
- Співпрацю з роздрібними мережами та дистриб'юторами.

Варто зауважити, що компанії, які активно використовують цифрові технології та при цьому автоматизують процеси продажів, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність.

Клієнтоорієнтованість – додатковий важливий елемент маркетингової стратегії, для забезпечення конкурентних переваг, що передбачає наявні наступні елементи:

- персоналізацію послуг;

- високий рівень обслуговування;
- впровадження сучасних стандартів комунікації;
- управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management);
- омніканальність взаємодії;
- програми лояльності та бонусні системи;
- аналіз поведінки клієнтів і зворотного зв'язку.

Варто додатково наголосити на той факт, що для того аби маркетингова стратегія сприяла максимальному досягненню конкурентних переваг, необхідно щоб вона відповідала наступним ознакам, які представлені на рис. 1.13.

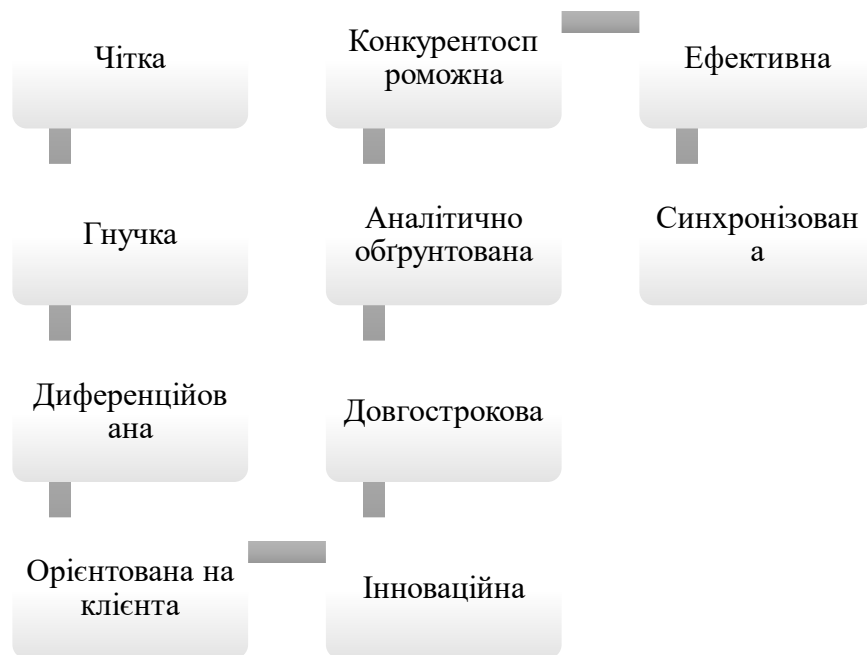


Рис. 1.13. Ознаки маркетингової стратегії для досягнення конкурентних переваг [складено автором]

Отже, маркетингова стратегія відіграє ключову роль у формуванні та підтримці конкурентних переваг підприємства, забезпечуючи унікальність бренду, ефективність збуту, клієнтоорієнтованість та впровадження інновацій.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі розглянуто теоретичні основи маркетингової стратегії підприємства, її значення, методологічні підходи та роль у забезпеченні конкурентних переваг.

1. Визначення маркетингової стратегії - це довгостроковий план дій підприємства, спрямований на залучення клієнтів, утримання ринкових позицій і створення конкурентних переваг. Вона охоплює вибір цільового ринку, маркетингові заходи та взаємодію зі споживачами.
2. Існують різні визначення маркетингової стратегії, проте всі вони підкреслюють її системність, довгостроковий характер та необхідність адаптації до змін ринку.
3. Методологічні підходи. Виділено чотири основні підходи:
 - a. Класичний – аналіз середовища та формування стратегічного курсу;
 - b. Ситуаційний – адаптація до змін ринку;
 - c. Поведінковий – орієнтація на споживацьку поведінку;
 - d. Ресурсний – оптимальне використання наявних ресурсів.
4. Маркетингова стратегія сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, що можуть базуватися на унікальних продуктах, ціновій політиці, інноваціях та клієнтоорієнтованості.

Отже, маркетингова стратегія є ключовим фактором успіху підприємства, що забезпечує його адаптацію до ринку та досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сьогодні є однією з найбільших мереж роздрібної торгівлі в Україні, яка спеціалізується на продажу продуктів харчування та супутніх товарів.

В межах даного дослідження доцільно розпочати з констатації беззаперечного факту: в Україні існує обмежена кількість бізнесів, які змогли не лише зберегти свою діяльність протягом трьох десятиліть з початку незалежності держави, але й при цьому забезпечити стабільну експансію, максимально ефективно адаптуючись до змін ринкового середовища та перманентних економічних викликів як в межах країни, так і в глобальному вимірі.

Мережа «Сільпо» є одним із таких прикладів, починаючи від відкриття першого магазину у 1998 році до створення масштабної роздрібної мережі, що охоплює всю країну. Її історія є прикладом впровадження інновацій, стратегічного розвитку та здатності до стійкості перед зовнішніми викликами, що визначили сучасний вигляд компанії. Розглянемо етапи розвитку мережі «Сільпо» у вигляді табл. 2.1, що відображає ключові події, які визначали становлення та розширення компанії протягом періоду її діяльності.

Таблиця 2.1

Історія розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Рік	Подія
1998	Заснування мережі «Сільпо». У Києві відкрито перший магазин, до кінця року мережа налічувала 5 торгових точок.
2002	Кількість супермаркетів зросла до 22, розширено географію присутності (Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Запоріжжя).
2003	Мережа розширилася до 40 супермаркетів, охоплюючи нові регіони (Хмельницький, Рівне, Миколаїв, Чернівці, Черкаси).
2005	Досягнуто показника у 81 супермаркет, що свідчить про динамічне зростання компанії.
2008	Мережа «Сільпо» перетнула позначку у 150 супермаркетів, відкривши ювілейний магазин у м. Енергодар.

Продовження таблиці 2.1

2010	У містах Кропивницький та Харків відкрито шість нових супермаркетів, що сприяло зміцненню ринкових позицій компанії.
2011	У містах Дніпро та Сєвєродонецьк запрацювали 206-й і 207-й магазини мережі.
2011	Відкрито перший супермаркет «Сільпо» у Ялті, який став 219-м у загальнонаціональній структурі компанії.
2012	Мережа розширилася до 235 супермаркетів, включаючи другий магазин у м. Івано-Франківськ.
2014	Відкрито новий супермаркет у м. Костопіль, який став єдиною точкою мережі у даному населеному пункті.
2016	Компанія увійшла до рейтингу найбільш інноваційних підприємств України, посівши 11-те місце.
2019	Загальна кількість супермаркетів мережі досягла 258, що відображає стабільну експансію компанії.
2020	Кількість магазинів зросла до 276, що підтверджує тенденцію до нарощування частки ринку.
2021	Поглинання мережі супермаркетів «Фуршет» та збільшення кількості торгових точок до 333.
2021	Розпочато планування будівництва супермаркету в Костянтинівці, що мало сприяти подальшому розширенню мережі.
2021	Реалізація будівельних проєктів була призупинена у зв'язку з початком повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну.
2022	Через активні бойові дії тимчасово припинено роботу 38 супермаркетів у Київській, Харківській, Чернігівській та Сумській областях, згодом їхню діяльність було відновлено.
2022	Внаслідок бойових дій втрачено 31 супермаркет, зруйновано один із розподільчих центрів мережі поблизу м. Бровари.
2024	Відкрито нові супермаркети «Сільпо» у Запоріжжі та Кривому Розі на місці колишніх торгових площ мережі «Ашан».

Джерело: сформовано автором на підставі [22]

Аналізуючи представлені дані, можна відзначити, що розвиток мережі «Сільпо» відзначався поступовим, але динамічним зростанням, що дозволило компанії зміцнити свої позиції серед лідерів українського ритейлу.

Крім так званих «історичних етапів розвитку» компанії, важливим аспектом аналізу діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є його організаційно-правові характеристики, сформована структура власності та основні види діяльності. Саме тому, у Додатку А пропонуємо розглянути основні параметри компанії, які дозволяють сформулювати комплексне уявлення про дану юридичну особу, масштаби її діяльності та економічну роль на ринку України.

Можемо зауважити, що значний статутний капітал, широкий спектр видів діяльності та масштабна мережа також підтверджують стратегічну важливість компанії для українського ринку роздрібної торгівлі.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є частиною загальної корпоративної групи, що включає чотири товариства з обмеженою відповідальністю, кожне з яких спеціалізується на окремому напрямі діяльності. Структура цієї групи детально представлена на рис. 2.1.

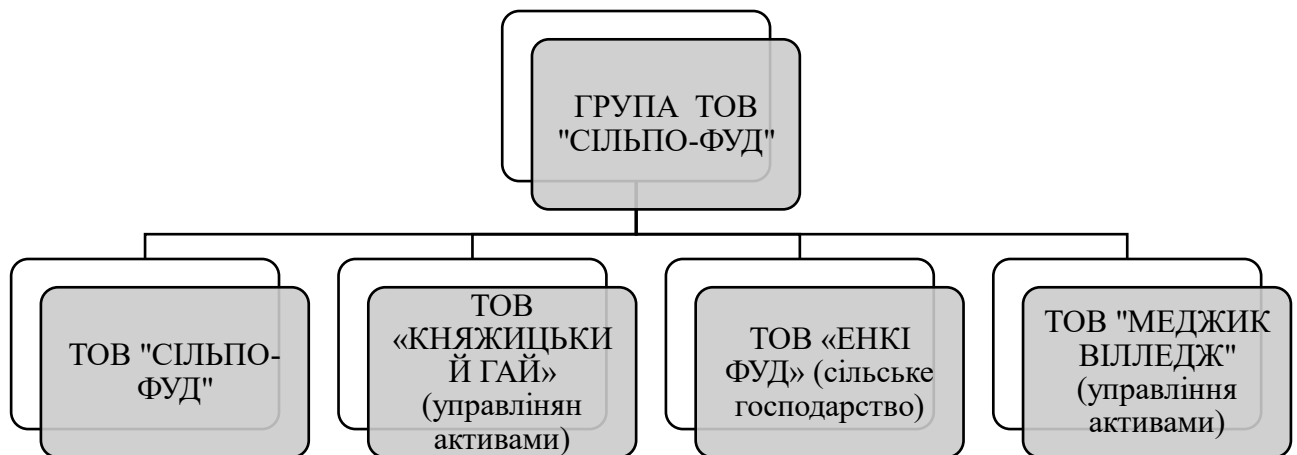


Рис. 2.1. Група ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [23]

Станом на 2023 рік мережа «Сільпо» налічувала 316 супермаркетів із загальною торговельною площею 434 790 м², при цьому середній розмір торговельної площі одного супермаркету складав 1 394 м². Динаміка розвитку мережі свідчить про її поступове розширення та зростання торговельних площ упродовж останніх років [22].

Для детального аналізу цих змін розглянемо на рис. 2.2. кількість супермаркетів та загальну площу мережі «Сільпо» за період 2017-2023 років.

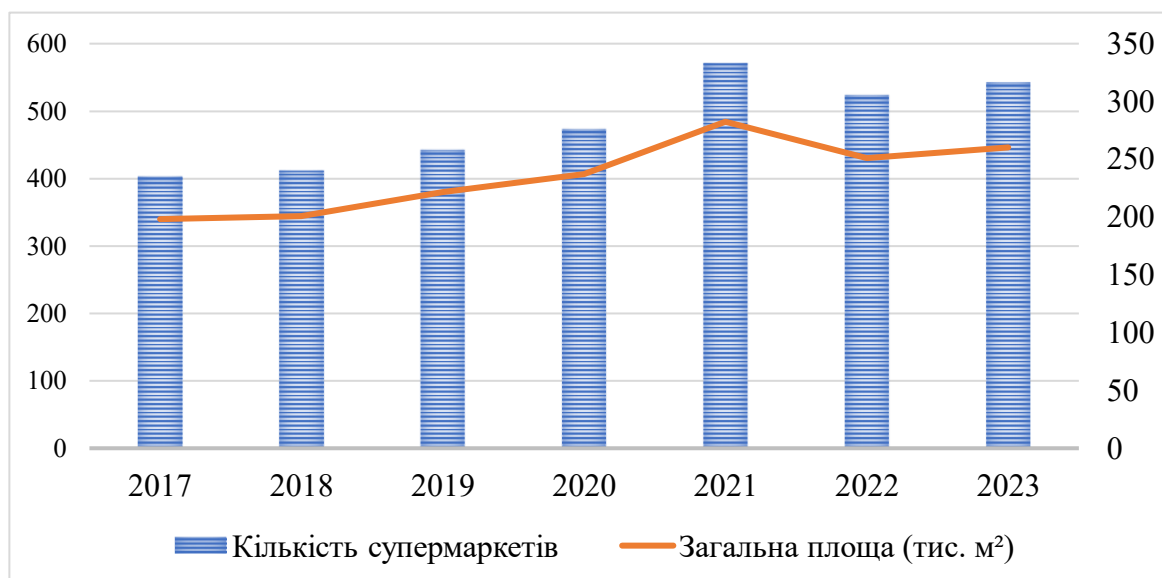


Рис. 2.2. Кількість супермаркетів мережі в кореляції з загальною площею [22]

Окрім основної мережі, функціонує 4 преміальні магазини під брендом Le Silpo, загальна торговельна площа яких становила 7 175 м², а середній показник торговельної площі одного магазину – 1 794 м².

Протягом 2023 року мережа «Сільпо» розширилася на 12 нових супермаркетів, серед яких є як традиційні магазини, так і дизайнерські концептуальні, як наприклад, «МОНА ЛІЗА», «СОБАКИ СУПЕРГЕРОЇ», «ЗАБУТІ МУЗИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ», «СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЗА ПТАХАМИ», що представлені на рисунку 2.3.

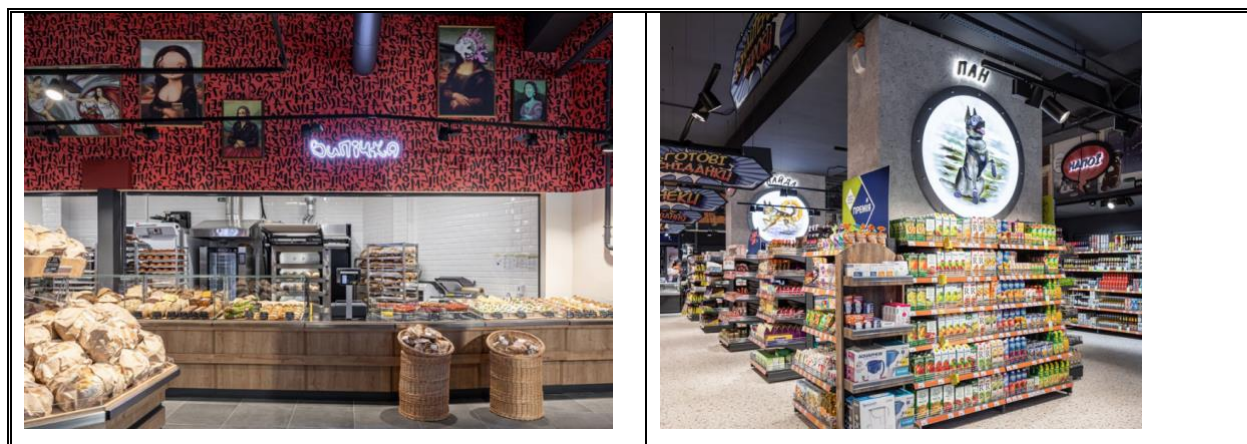




Рис. 2.3. Відкриті магазини «Сільпо» в 2023 році [22]

Власне виробництво є одним із ключових напрямів діяльності мережі «Сільпо», що забезпечує широкий асортимент свіжих продуктів для гостей. Значну частину займає пекарське виробництво, яке включає понад 200 пекарень та відділів допікання, що випускають десятки мільйонів одиниць хлібобулочних виробів щороку.

Окремим напрямом є рибне виробництво, де функціонують спеціалізовані коптильні, що дозволяють виготовляти продукцію гарячого копчення за традиційними технологіями.

Також важливу роль відіграють кулінарні цехи, які щодня готують широкий асортимент страв, включаючи популярні позиції, такі як курка-гриль, смажена картопля та салати.

Додатково мережа активно розвиває власне виробництво піци та суші, що працює безпосередньо в супермаркетах, забезпечуючи гостей свіжими та якісними стравами.

Логістична інфраструктура «Сільпо» відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування мережі, включаючи своєчасне постачання товарів та оптимізацію ланцюга постачань. У структурі компанії діє шість розподільчих центрів (РЦ), які представлені на рис. 2.4.

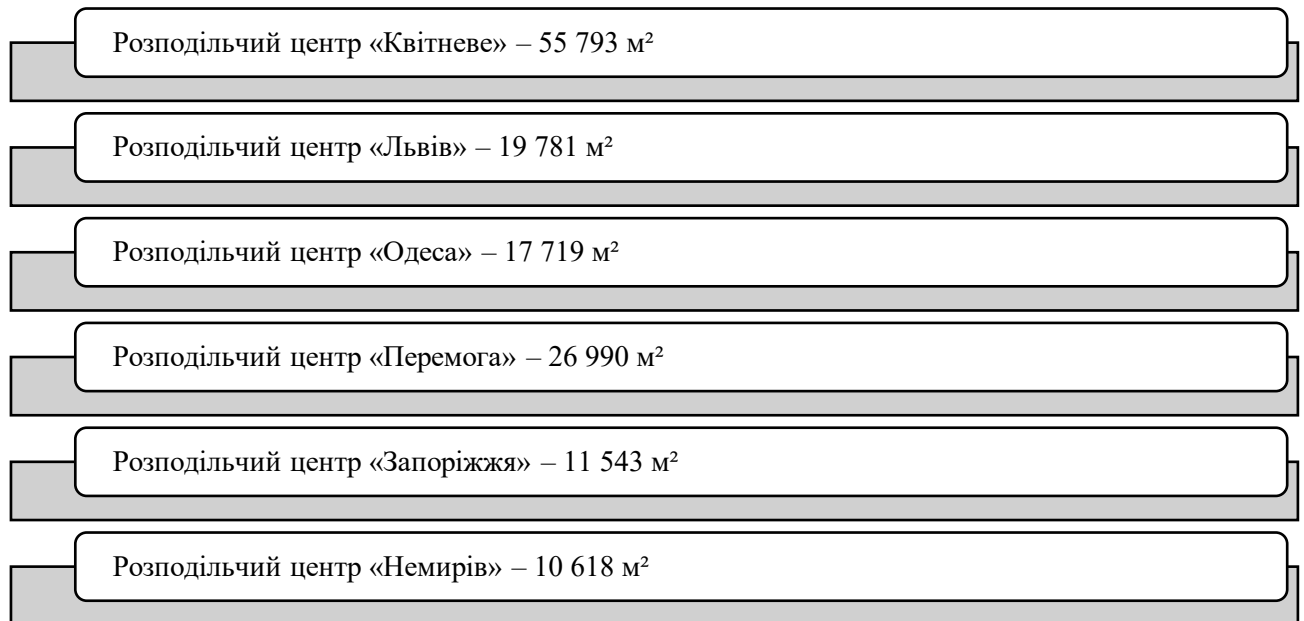


Рис. 2.4. Розподільні центри ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

Протягом року через логістичні потужності «Сільпо» було оброблено 2 259 342 м³ вантажів, що підкреслює масштабність операцій компанії та її здатність ефективно керувати товарообігом.

Автотранспортний парк «Сільпо» також відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні безперебійної логістики та постачання товарів до супермаркетів мережі. Станом на останній звітний період компанія використовує 321 вантажний автомобіль, до складу якого входять 158 тягачів марки Mercedes та 5 тягачів марки Scania. Для ефективного транспортування товарів застосовуються 80 причепів марки Schmitz та 82 причепа Krone, а також 122 шасі марки Scania.

Окрім великотоннажного транспорту, у розпорядженні компанії є 36 малотоннажних автомобілів Mercedes-Benz Sprinter, що дозволяють забезпечувати швидкі та гнучкі поставки. Загальний пробіг автопарку за рік склав 46 207 777 км, що підкреслює масштаби транспортних операцій компанії.

У межах соціальної відповідальності 9 транспортних засобів було передано для потреб Збройних Сил України, що свідчить про активну участь «Сільпо» у підтримці національної безпеки.

Важливим аспектом діяльності компанії також є її фінансові показники, що відображають масштаби бізнесу, інвестиційну активність та динаміку розвитку. Саме тому, в межах даного дослідження пропонуємо розглянути основні фінансові результати «Сільпо» в Додатку Б, а також та їх динаміку.

У 2023 році ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» продемонструвало зростання чистого доходу на 21,06% порівняно з попереднім роком, що свідчить про активний розвиток бізнесу та розширення мережі. Водночас збільшення маркетингового бюджету на 52,56% може пояснюватися необхідністю підтримки продажів у конкурентному середовищі.

Проте, попри зростання виручки, чистий збиток компанії значно зріс, що вказує на зростання витрат або вплив зовнішніх факторів, які негативно позначилися на прибутковості. Середньорічна вартість активів зменшилася на 7,33%, що свідчить про певне скорочення інвестицій та оптимізацію активної бази підприємства.

Незважаючи на ці виклики, показники ліквідності продемонстрували незначне покращення, що говорить про поступове зміцнення фінансової стійкості компанії. Загалом, бізнес продовжує динамічний розвиток, однак потребує оптимізації витрат і підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Також ключовим аспектом розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є управління кадровими ресурсами, оскільки саме ефективність роботи персоналу безпосередньо впливає на операційну діяльність компанії. Для детальнішого аналізу розглянемо зміну кількості співробітників у динаміці, а також організаційну структуру компанії, яка визначає ключові управлінські процеси.

Так, на рис. 2.5. представлено динаміку чисельності працівників, яка дає змогу оцінити тенденції в управлінні персоналом.

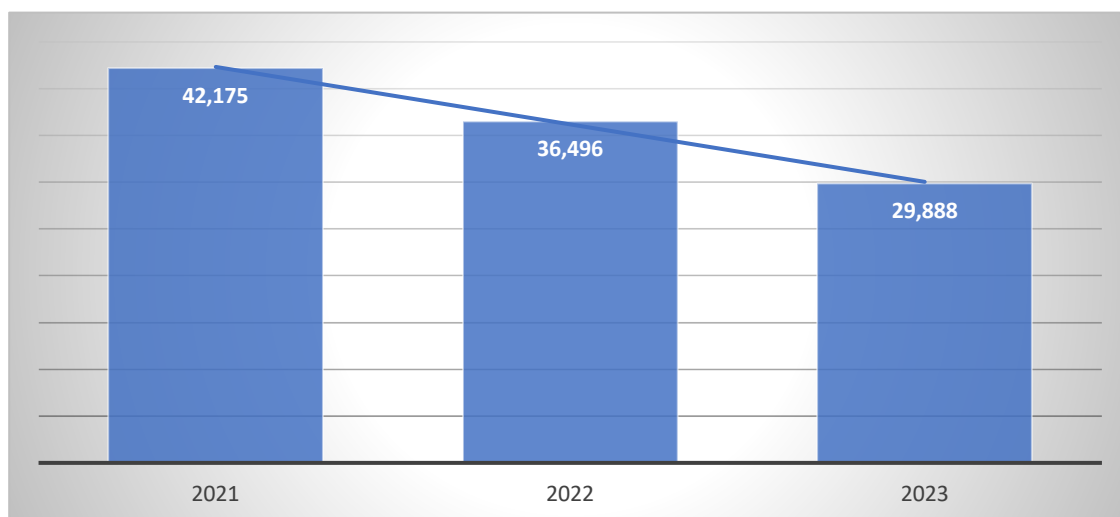


Рис. 2.5. Чисельність працівників, осіб (2021-2023 рр.) [22]

Зменшення чисельності працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з 42 175 осіб у 2021 році до 29 888 у 2023 році зумовлене економічними складнощами, міграційними процесами та впливом війни, що суттєво позначилося на ринку праці та операційній діяльності компанії.

На рис. 2.6. представимо також організаційну структуру ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яка відображає розподіл управлінських функцій, взаємозв'язки між підрозділами та основні рівні прийняття рішень у компанії.

Варто зауважити, що ознайомлення з цією схемою дозволяє краще зрозуміти, як організована діяльність підприємства та які підрозділи забезпечують його ефективне функціонування.

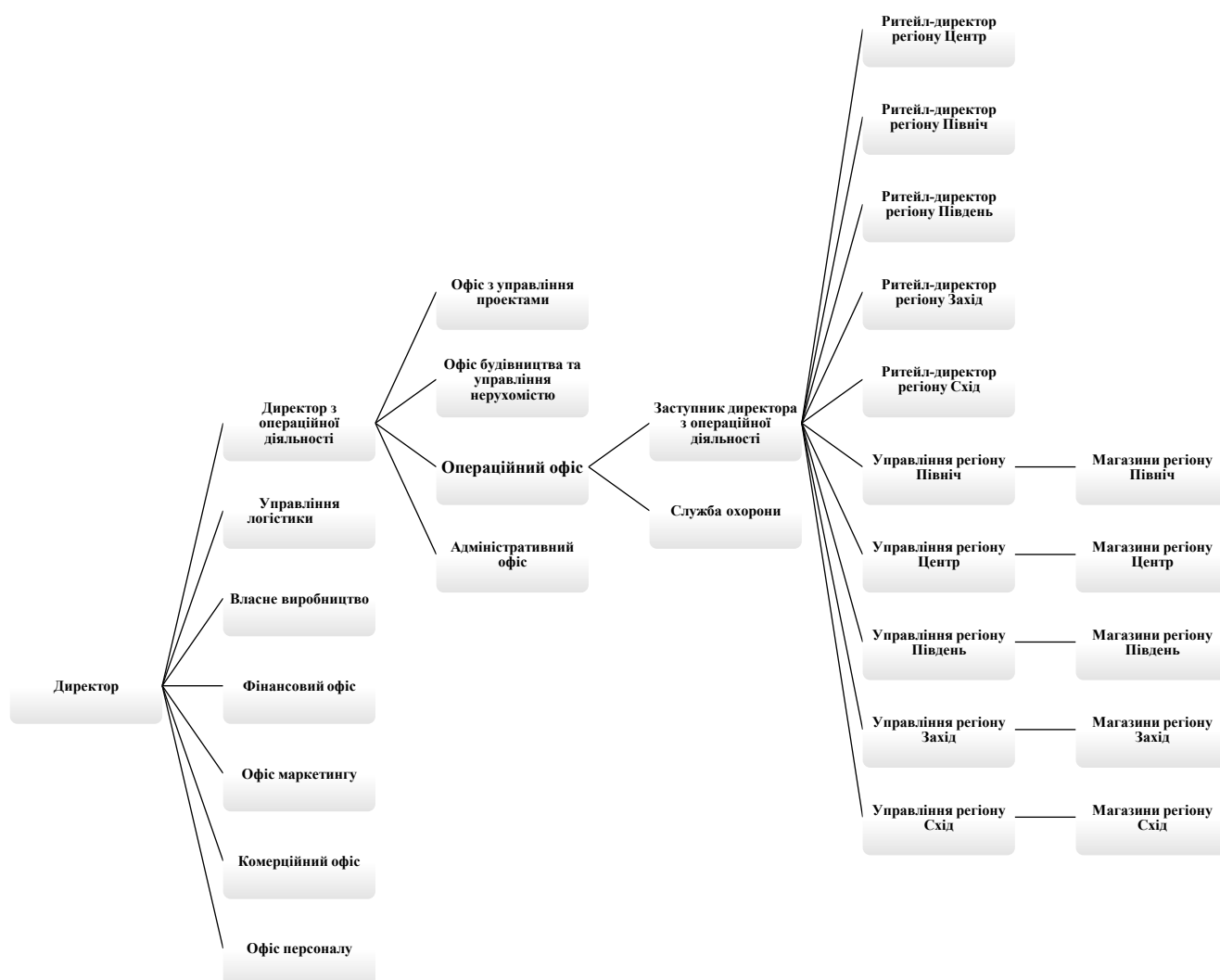


Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має ієрархічний характер, де на чолі компанії стоїть директор, якому підпорядковуються ключові офіси: фінансовий, маркетинговий, комерційний, персоналу та операційний офіс, що включає управління логістикою, виробництвом та будівництвом.

Операційну діяльність координує директор з операційної діяльності разом із заступником, до яких входять служба охорони та регіональні управління. Магазини поділені за п'ятьма регіонами (Центр, Північ, Південь, Захід, Схід), кожен із яких має свого ритейл-директора та управлінську команду.

Ефективна організаційна структура та злагоджене управління персоналом є важливими чинниками стабільного розвитку компанії, проте саме її корпоративні цінності визначають унікальний підхід до ведення бізнесу, формують внутрішню культуру та впливають на довгострокову стратегію.

Основними цінностями, яких сьогодні дотримується компанія, є:

- *Інновації* – постійні експерименти та впровадження нових ідей є запорукою динамічного розвитку бізнесу.
- *Орієнтація на гостей* – задоволення потреб клієнтів та створення комфортного середовища спонукають їх повертатися до магазину знову і знову.
- *Чесність і довіра* – виконання обіцянок та відкритість у взаєминах формують прозору корпоративну культуру.
- *Згуртована команда* – спільні цілі, досягнення та перемоги можливі лише завдяки ефективній взаємодії всередині колективу.
- *Мотивація співробітників* – повага та турбота про персонал сприяють підвищенню їхньої залученості та усвідомленню власної значущості.
- *Раціональне використання ресурсів* – прагнення до нульових відходів та відповідальна утилізація є важливими складовими соціальної відповідальності компанії.
- *Позитивна атмосфера* – здатність жартувати над собою допомагає підтримувати дружнє середовище в колективі.

- *Постійний розвиток* – навчання, набуття нових навичок та вдосконалення компетенцій сприяють професійному зростанню кожного співробітника.

Отже, загальна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє масштабність компанії, динаміку її розвитку, вміння адаптуватися до ринкових змін, що особливо актуально в рамках воєнного стану в Україні та стратегічне значення для роздрібного сектору України. Ці фактори створюють підґрунтя для подальшого аналізу її ринкового середовища та конкурентних позицій.

2.2. Аналіз ринкового середовища та конкурентних позицій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сьогодні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією з провідних компаній на українському ринку роздрібної торгівлі. Підприємство входить до складу Fozzy Group, і як будь-який суб'єкт господарської діяльності, що функціонує в умовах ринкової економіки як в Україні, так і в будь-якій іншій країні світу, працює в межах конкретного мікро- та макроекономічного середовища, що безпосередньо впливає на його стратегію, розвиток та економічну модель.

Враховуючи максимально турбулентні часи економіки, особливо протягом останніх років, макросередовище безпосередньо формує загальні умови функціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Основні фактори, що впливають на діяльність підприємства в контексті економіки України, розглянемо на рис. 2.7.

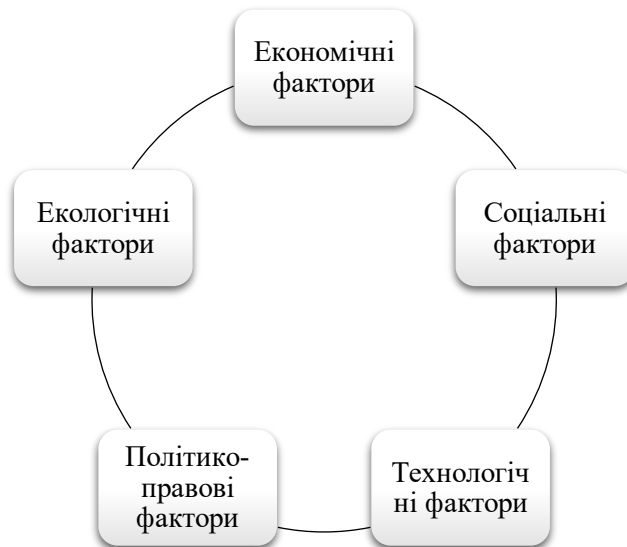


Рис. 2.7. Макроекономічні фактори впливу на діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

До *економічних факторів* як правило відносяться такі елементи як рівень інфляції, купівельна спроможність населення, валютні коливання. Так, наприклад, представимо на рис. 2.8. макроекономічний показник «рівень інфляції», аби наочно продемонструвати його динаміку та вплив на споживчий ринок, що, у свою чергу, позначається на діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

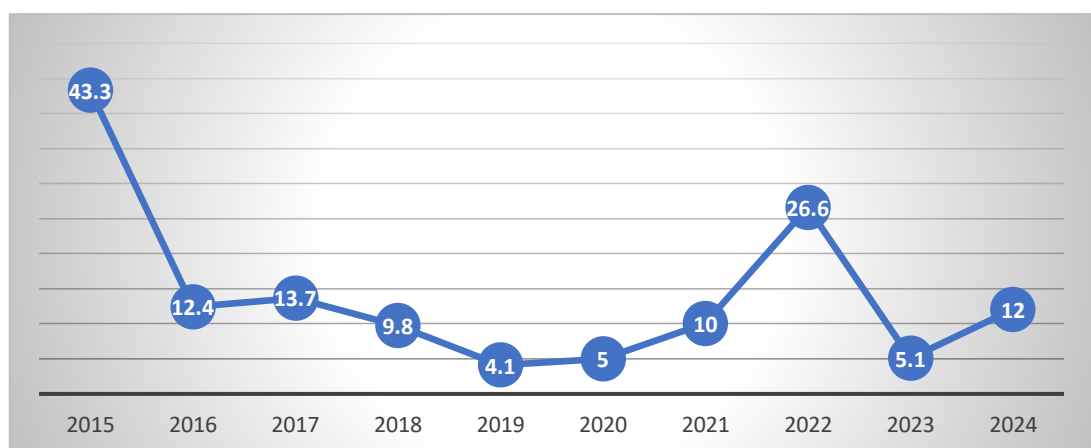


Рис. 2.8. Рівень інфляції (%) (2015-2024 рр.) [24]

Така динаміка рівня інфляції в Україні безпосередньо впливає на діяльність мережі «Сільпо», оскільки зростання цін на товари та послуги

впливає на купівельну спроможність населення, собівартість продукції, витрати на логістику та операційні витрати компанії. Особливо це є актуальним на сьогоднішній день через повномасштабне вторгнення російських військ на територію України, під час якого, економіка держави функціонує в межах комплексного антикризового управління.

Так само зростання курсу долара створює додатковий тиск на витрати мережі «Сільпо», оскільки призводить до подорожчання імпортованих товарів, яких супермаркети мають досить багато, а також логістики та обладнання, що вимагає постійного перегляду цінової політики.

Варто зазначити, що збройна агресія спричинила значні втрати для економіки та бізнесу, порушивши критично важливі зв'язки, що забезпечують обіг товарів і послуг у країні. Часткове зупинення промислового виробництва безпосередньо вплинуло на можливість ведення торгівельної діяльності, як у невеликих роздрібних точках, так і в мережах супермаркетів загальнонаціонального рівня до яких належить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Водночас, попри виклики, економіка України демонструє поступове відновлення, що відображено у прогностичних макропоказниках в табл. 2.2: очікується зростання номінального ВВП з 8 466,3 млрд грн у 2025 році до 11 782,8 млрд грн у 2027 році, а також збільшення експорту та поступове зменшення дефіциту торговельного балансу.

Таблиця 2.2

Макроекономічний прогноз на 2025-2027 роки

Найменування показника	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Номінальний ВВП, млрд грн	8 466,30	10 123,20	11 782,80
Зміна ВВП до попереднього року	2,70%	7,50%	6,20%
Індекс споживчих цін (грудень до грудня попереднього року)	9,50%	10,40%	5,90%
Сальдо торговельного балансу, млн. доларів США	-40 675	-27 324	-21 058
Експорт товарів і послуг, млн. доларів США	57 229	67 311	80 273
Імпорт товарів і послуг, млн. доларів США	97 904	94 635	101 331

Джерело: сформовано автором на підставі [25]

Очікується, що разом із загальним економічним зростанням відновлюватиметься й торгівля, підтримуючи розвиток внутрішнього ринку, на якому ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним з ключових учасників.

Політико-правові фактори мають також безпосередній вплив на діяльність представників сектору роздрібної торгівлі, в тому числі і на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». До них можна віднести:

- Зміни в податковому законодавстві;
- Ліцензування та регулювання торгівлі;
- Державна політика у сфері заробітних плат і трудового законодавства;
- Митне регулювання та контроль імпорту;
- Державне регулювання цін та антимонопольна політика.

Крім того, вагомим політико-правовим фактором, що впливає на діяльність компанії сьогодні, є війна, яка спричинила зміни у правовому регулюванні економічної діяльності.

Перейдемо до дослідження *соціальних факторів* в контексті макроекономічної кон'юнктури, що мають вплив на діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Одразу слід зауважити про надзвичайно важливий фактор для діяльності підприємств в Україні – демографічний. Сьогодні, через війну та відповідно загрозу життю, міграція українців в різні країни світу сягнула не бачених раніше масштабів. Загалом близько 3 мільйонів громадян не повернулося за 3 роки повномасштабної війни, за офіційними даними Держприкордонслужби. Це майже стільки ж, як за 11 років, що передували повномасштабному вторгненню – тобто з 2011 по 2021 рік (3,3 млн) [26]. Цей чинник впливає, звичайно, на кількість покупців в супермаркетах України, в тому числі і мережі «Сільпо», що невпинно зменшується.

Разом з цим, та частина населення, яка продовжує залишатися на території України та купує продукти та товари широкого вжитку в «Сільпо», являє собою кінцевих споживачів, поведінкова модель, купівельний настрій чи споживчі уподобання яких постійно змінюються.

Так, наприклад, в перший рік війни в Україні, а також в часи блекаутів, що були спричиненні ракетними обстрілами об'єктів енергетичної інфраструктури, покупці віддавали перевагу таким товарам, що не псувались або були критично важливі для підтримання нормального функціонування організму під час кризової ситуації, як наприклад:

- Хлібу та хлібобулочним виробам;
- Крупам (гречка, рис, макарони);
- Консервованій продукції;
- Питній воді та безалкогольним напоям;
- Цукру та сільськогосподарським оліям;
- Чаю та каві;
- Свічкам і батарейкам.

Якщо говорити про відносно стабільні та спокійні часи, попит споживачів буде трансформуватись у бажання отримати максимально корисні, якісні та екологічні продукти. В цьому контексті «Сільпо» розвиває концепцію розширення асортименту органічних і локальних товарів. Цей підхід також лягає в парадигму того, що споживачі сьогодні все більше надають перевагу збалансованому харчуванню, через бажання вести здоровий спосіб життя, що впливає на товарну політику ритейлерів.

Також ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зважає на той факт, що сьогодні збільшується попит на онлайн-покупки та доставку. Наразі особливо молоде покоління цінує свій час, і певною мірою «вимагає» максимально швидкого обслуговування, тому мережа розвиває сервіси швидкої доставки продуктів додому.

Однією з таких зручних платформ є Loko.delivery [22] – сервіс, який забезпечує швидку доставку продуктів та інших товарів безпосередньо до дверей клієнта. Завдяки простому інтерфейсу та широкому асортименту та оперативності, цей сервіс стає все більше популярним серед споживачів, які цінують комфорт і економію часу.

Технологічні фактори відіграють ключову роль у трансформації роздрібно́ї торгівлі, зокрема й у діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Беззаперечним є той факт, що наразі всі аспекти технологічного розвитку економіки проникли в різні сфери життя починаючи від побутового рівня, закінчуючи діяльністю транснаціональних холдингів, тому компанії які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, змушені активно впроваджувати інноваційні рішення, автоматизувати бізнес-процеси та адаптуватися до цифрової економіки.

Враховуючи це, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на постійній основі розвиває онлайн-торгівлю, удосконалює логістичні процеси через автоматизацію з застосуваннями новітнього програмного забезпечення, покращує функціонування свого мобільного додатку, аби робити покупки клієнтів максимально зручними та інтерактивним.

Перейдемо до аналізу мікросередовища, щоб детальніше розглянути ключові внутрішні та зовнішні фактори, які безпосередньо впливають на діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», зокрема взаємодію з постачальниками, конкурентами, споживачами та партнерами.

Так, якщо виокремлювати постачальників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», одразу варто зауважити той факт, що сьогодні підприємство співпрацює з великою кількістю міжнародних постачальників. Компанія активно розширює власний імпорт, працюючи без посередників, що дозволяє забезпечувати споживачів якісними товарами за конкурентними цінами. У 2023 році кількість SKU зросла до 12 500, з яких 5 300 – нові позиції.

Найбільше зростання імпорту у 2023 році зафіксовано в таких категоріях:

- Вино – +56%;
- Пиво – +36%;
- Зоотовари – +29%;
- Молочна та заморожена продукція – +25%;
- Фрукти та овочі – +11% [22].

Такий тренд свідчить про стабільний розвиток імпорتنих закупівель, розширення асортименту та відповідь компанії на зміну споживчих уподобань.

Одночасно з цим ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» співпрацює з великою кількістю національних виробників, а також локальними фермерськими господарствами, і у 2011 році «Сільпо» започаткувало проєкт «Лавка Традицій», спрямований на підтримку та розвиток малих українських виробників.

Його мета – знайти та представити відбірні фермерські продукти з усієї країни, щоб мешканці міст мали змогу купувати якісні локальні товари у своїх улюблених супермаркетах.

У 2021 році «Лавка Традицій» приєдналася до міжнародного руху Slow Food, який підтримує усвідомлене споживання, збереження місцевих продуктів та традиційної кухні.

Слід зазначити, що станом на сьогодні асортимент «Лавки Традицій» включає:

- 2 400 найменувань їжі, що походять від локальних українських виробників;
- 340 товарів у категорії non-food, що розширює можливості для споживачів у виборі якісної продукції.

Проєкт «Лавка Традицій» об'єднує 237 крафтових виробників, які продають свою продукцію у 174 супермаркетах «Сільпо», з яких у 66 магазинах діють спеціальні островці, присвячені локальним та автентичним товарам.

Компанія «Сільпо» орієнтується на широку цільову аудиторію, враховуючи потреби та вподобання різних категорій покупців. Основну частину клієнтів представимо на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Цільова аудиторія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

Сьогодні це родини з дітьми, що віддають перевагу органічним продуктам та програмам, представники середнього класу, які цінують якість та комфорт покупок лояльності, студенти, які шукають доступні товари та вигідні акції, а також пенсіонери, для яких важливі знижки та економія на щоденних покупках.

Таким чином, враховуючи широку цільову аудиторію, розгалужену мережу постачальників, партнерство з міжнародними та локальними виробниками, а також активний розвиток власного імпорту, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» успішно адаптується до змін ринку та споживчих уподобань. Однак, для повноцінного розуміння позиціонування компанії на ринку необхідно розглянути конкурентне середовище, зокрема основних гравців ринку та ключові конкурентні переваги «СІЛЬПО-ФУД», які представлені на рис. 2.10.



Найбільша мережа супермаркетів в Україні, представлена у всіх областях країни [27].

	Українська мережа супермаркетів, що активно працює у багатьох регіонах, зокрема у центральній, східній та південній Україні [28].
	Мережа супермаркетів, що спеціалізується на високоякісних продуктах і сучасних стандартах обслуговування [29].
	Велмарт – мережа гіпермаркетів, що пропонує широкий асортимент товарів за доступними цінами [30].
	Міжнародна мережа гіпермаркетів, орієнтована на оптову торгівлю, що працює у багатьох регіонах України [31].
	Ашан – це міжнародна роздрібна мережа гіпермаркетів, що пропонує широкий асортимент товарів за доступними цінами [32].

Рис. 2.10. Конкуренти ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [27-32]

Для того, щоб більш глибоко розуміти ринкову кон'юнктуру представників сектору торгівлі, варто також розглянути виторг 2023 року у кожній з мереж супермаркетів на рис. 2.11, що є ключовими гравцями на ринку.

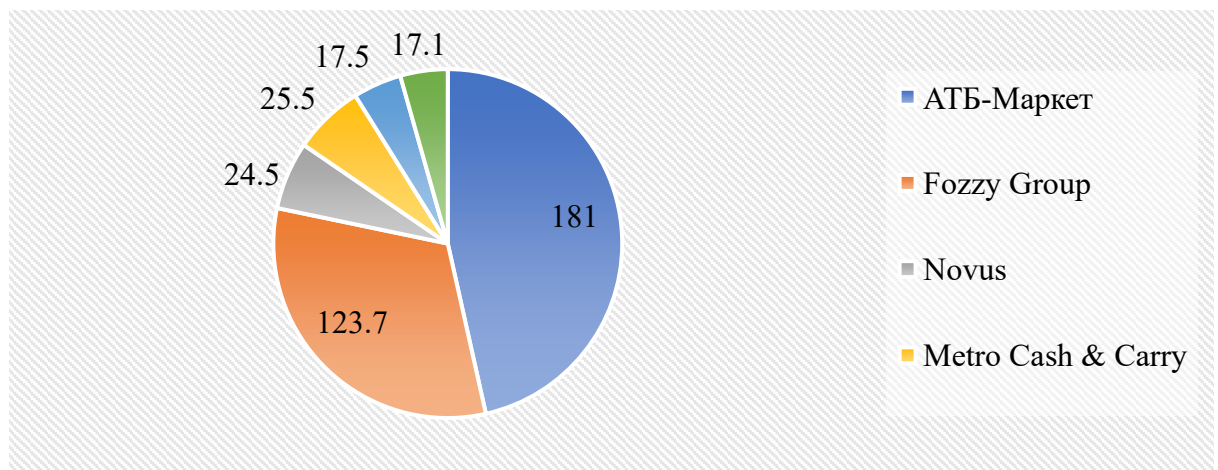


Рис. 2.11. Виторг провідних роздрібних мереж України 2023 року [33]

Виторг найбільших ритейлерів України у 2023 році демонструє домінування АТБ-Маркету (181 млрд грн), значне зростання Fozzy Group (123,7 млрд грн) та стабільні показники інших мереж, серед яких Novus (24,5 млрд грн), Metro Cash & Carry (25,5 млрд грн), Varus (17,5 млрд грн) і Велика Кишеня та Велмарт (17,1 млрд грн).

Враховуючи представлені вище аспекти діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у конкурентному середовищі, представимо основні конкурентні переваги підприємства на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Конкурентні переваги ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

Узагальнемо всі проаналізовані вище показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» через призму ключових аспектів SWOT-аналізу на рис. 2.13., що дозволить визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими вона стикається.

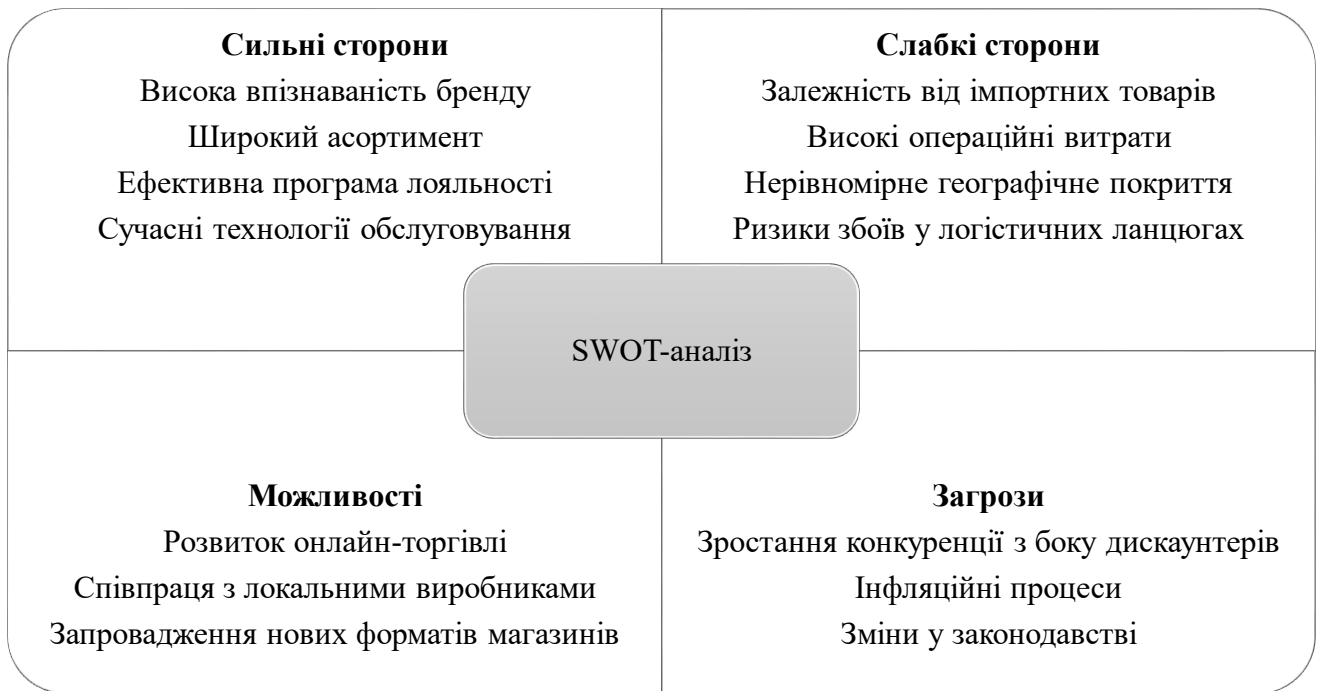


Рис. 2.13. SWOT-аналіз [складено автором]

SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє високий потенціал компанії завдяки сильному бренду, широкому асортименту та інноваційним підходам до обслуговування, що дозволяє ефективно реагувати на запити ринку. Водночас наявні слабкі сторони, зокрема залежність від імпорту та логістичні ризики, посилюють вразливість до зовнішніх загроз, таких як інфляція або перебої в постачанні.

Враховуючи це, стратегічним напрямом має стати розвиток локального партнерства та цифрових каналів збуту, що дозволить зменшити ризики та посилити конкурентоспроможність.

Підсумовуючи вищевикладений матеріал, можемо підтвердити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ефективно адаптується до змін ринкового середовища, працюючи з різними цільовими аудиторіям, диверсифікуючи при цьому асортимент, розвиває власний імпорт, цифровізує процеси попри значні макро- та мікроекономічні виклики, що дозволяє йому залишатися одним із лідерів роздрібної торгівлі в Україні.

2.3. Оцінка ефективності існуючої маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» реалізує складку маркетингову стратегію, що складається з багатьох факторів та елементів, яка поєднує в собі цінову конкуренцію, розвиток бренду, а також клієнтоорієнтованість.

Розпочнемо оцінку ефективності існуючої маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з детального аналізу *асортиментної політики*, яка характеризується розгалуженою структурою та варіативністю товарних категорій для відповідності потребам цільової аудиторії.

Сьогодні, мережа пропонує своїм споживачам надзвичайно широкий асортимент товарів, включаючи власні торгові марки, забезпечує задоволення потреб різних груп споживачів.

У 2023 році ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» співпрацювало з 290 постачальниками для власних торговельних марок та представило 30 нових, зокрема впровадивши нові категорії продукції, такі як солодка вода ТМ Popster, йогурт Probio Active ТМ Feels Good, пресерви з морепродуктів ТМ «Премія» (креветки, кальмар, восьминіг) та свіжі салати ТМ «Зелена Країна».

Цінова політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сформована на основі оптимального поєднання середнього рівня цін, маючи при цьому чітко вибудовану систему постійних акцій, знижок та персоналізованих пропозицій. Саме такий підхід дозволяє компанії ефективно конкурувати на ринку, привертати увагу нових клієнтів, а також підтримувати лояльність постійних споживачів.

Однією з ключових складових такої стратегії є програма лояльності «Власний Рахунок», яка користується великою популярністю серед клієнтів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Так, наприклад:

- щомісяця її використовують 1 780 500 гостей, а майже кожен другий покупець (47% транзакцій) сканує картку під час розрахунку;

- у межах програми було надано 471 547 013 спеціальних пропозицій;
- 3 457 956 клієнтів отримали балобонуси, що стимулює їх до повторних покупок і підвищує рівень лояльності [22].

Також компанія активно застосовує так зване «динамічне ціноутворення». Це означає, що ціни коригуються залежно від ринкової ситуації, динаміки попиту та рівня конкуренції, що дозволяє забезпечувати вигідні пропозиції для споживачів.

Зокрема, на початку війни в Україні компанія адаптувала свою цінову політику до складних економічних умов, враховуючи інфляцію, коливання валютного курсу та порушення логістичних ланцюгів, через воєнні дії. У періоди дефіциту певних категорій товарів, таких як борошно, олія, сіль, цукор, мережа «Сільпо» забезпечувала доступність цих продуктів, утримуючи ціни на соціально значущі товари на прийнятному рівні для допомоги незахищеним верствам населення України.

Оміканальний підхід до збуту, як умова для збереження конкурентних позицій серед представників сфери торгівлі, зумовлює необхідність у постійному вдосконаленні форматів магазинів. Не є виключенням в даному підході і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яке через призму формування стратегії збуту, оптимізує роботу своїх магазинів, забезпечуючи зручне розташування торгових точок та активно розвиваючи онлайн-сервіси.

Так, на сьогоднішній день супермаркети «Сільпо» умовно можна розділити на 3 групи:

- Стандартні супермаркети «Сільпо»;
- Відносно невеликі магазини у форматі «магазин біля дому»;
- Концептуальні магазини з унікальним дизайном.

При цьому компанія активно впроваджує цифрові технології, розширюючи можливості онлайн-замовлень та доставки. Покупці можуть замовляти товари через:

- Мобільний додаток «Сільпо»;

- Власний сервіс доставки Loko.delivery;
- Glovo та Raketa.

Окрему увагу також варто звернути на те, що під час воєнних дій компанія доклала значних зусиль для забезпечення стабільного постачання товарів, зокрема швидко відновлювала роботу магазинів у постраждалих регіонах, а також оптимізувала логістичні процеси.

Перейдемо до аналізу *комунікаційної політики* компанії, оскільки саме ефективна взаємодія з клієнтами є ключовим фактором формування лояльності споживачів та подальшого розвитку бренду.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» активно використовує максимально можливу кількість каналів комунікації, поєднуючи традиційні та цифрові методи взаємодії зі споживачами. При цьому компанія застосовує варіативні маркетингові підходи, спрямовані як на залучення нових клієнтів так і утримання поточних.

Найбільшою популярністю наразі користуються такі засоби маркетингу:

- Реклама на телебаченні;
- Реклама в мережі інтернет;
- Реклама в соціальних мережах.

Телевізійні рекламні кампанії спрямовані на формування пізнаваного іміджу та підтримку спеціальних пропозицій, що відображено на рис. 2.14.





Рис. 2.14. Телевізійні рекламні кампанії «СІЛЬПО» [22]

Інтернет-маркетинг «СІЛЬПО» включає таргетовану рекламу, Google Ads, YouTube-кампанії та SEO-просування.

До прикладу, якщо ввести в пошуковий запит Google бажання щодо купівлі того чи іншого товару широкого вжитку, можна побачити як ре-маркетинг у вигляді посилань на сайт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», так і Google Ads, як це представлено на рис. 2.15.

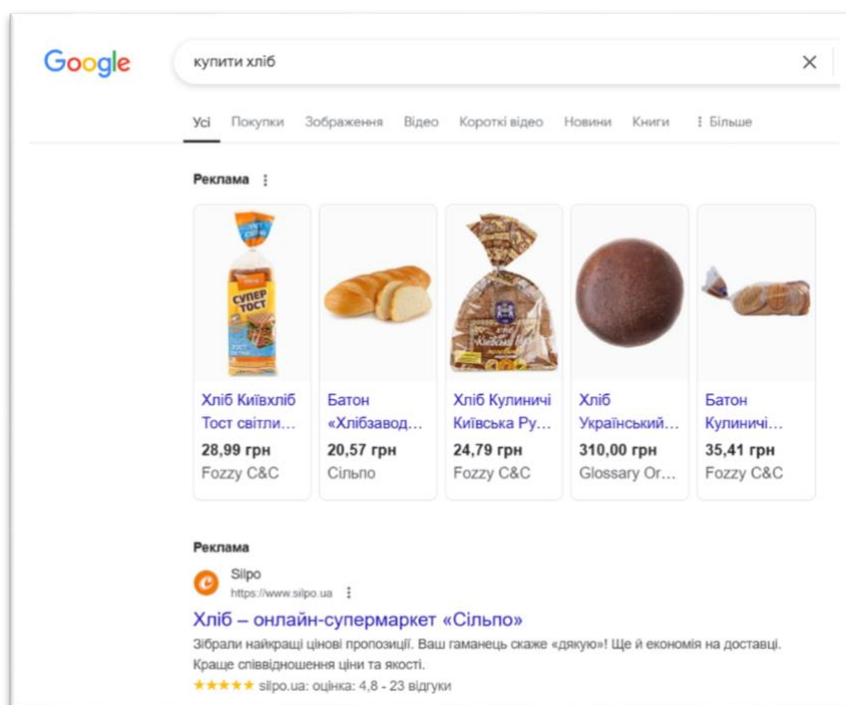


Рис. 2.15. Реклама «СІЛЬПО» в мережі інтернет [22]

Компанія активно веде соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok, Telegram), як це представлено на рис. 2.16., які використовуються для:

- Просування акцій та спеціальних пропозицій;
- Комунікації з аудиторією;
- Контент-маркетингу;
- Брендowego іміджу та репутації;
- Інтерактиву та розваг;
- Інформування про нові продукти та послуги;
- Підтримки соціальних проєктів.

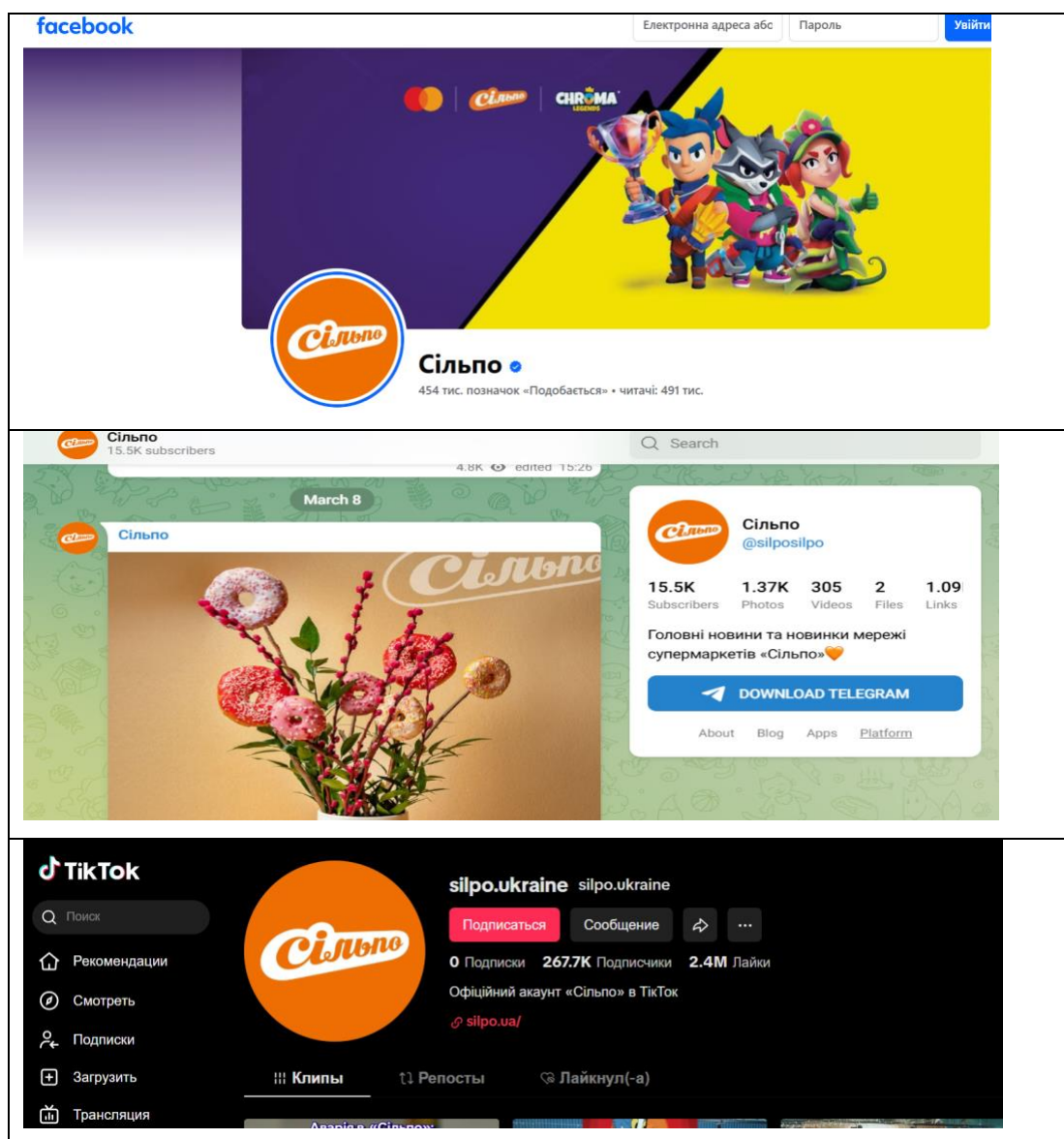




Рис. 2.16. Соціальні мережі «СІЛЬПО» [22]

Акції, розіграші та тематичні заходи є важливою складовою маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», спрямованою створення унікального досвіду взаємодії з брендом. В компанії на постійні основі проводяться наступні активності:

- Сезонні та святкові акції (знижки до свят, Black Friday, новорічні розпродажі).
- Розіграші призів серед учасників програми лояльності та підписників у соцмережах.
- Тематичні заходи у магазинах (дегустації, кулінарні майстер-класи, святкові події).
- Партнерські програми з відомими брендами, що дозволяють клієнтам отримувати унікальні пропозиції та подарунки.

В цьому контексті розуміємо, що саме таким чином, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розвиває максимально ефективну та в першу чергу комплексну комунікаційну політику.

Висока ефективність маркетингових ініціатив та інноваційний підхід до ритейлу підтверджуються численними нагородами, які отримало «Сільпо» у різні роки. Так, наприклад, у 2024 році компанія отримала наступні відзнаки:

- Spanish Retail Awards 2024 – у трійці найкращих міжнародних ритейлерів;

- RAU Awards 2024 – «Супермаркет року в FMCG»;
 - Europe's Finest Store 2024 – три супермаркети «Сільпо» визнані серед найкращих магазинів Європи;
- 2023 рік став для «Сільпо» переможним у наступних номінаціях:
- Effie Awards Ukraine 2023 – 4 нагороди за кампанію «Міць. Українська кам'яна»;
 - Золото - «Державні та громадські послуги», «Запуск продукту/сервісу», «Positive Change – Social Good: Non-Profit»;
 - Срібло «Кампанії з короткостроковим ефектом»;
 - Europe's Finest Store 2023 – супермаркети у Рівному, Борисполі та Крюківщині.

Висока оцінка як національних, так і міжнародних експертних спільнот підтверджує, що стратегія розвитку «Сільпо», в тому числі і контексті маркетингової діяльності відповідає світовим стандартам та трендам роздрібної торгівлі.

Маркетингова стратегія «Сільпо» поєднує комерційні цілі з соціальною відповідальністю, в межах формування не лише привабливих пропозицій для клієнтів, а і сприяння позитивним змінам у суспільстві, що особливо актуально під час війни в Україні. Наприклад, у межах кампанії «Міць. Українська кам'яна» благодійна лімітована партія солі з Соледача дозволила зібрати понад 58,5 млн гривень для закупівлі FPV-дронів для ГУР. Окрім цього, «Сільпо» вирішило змінити одну із своїх вивісок на «Сіль» у супермаркеті в Києві на вулиці Олеся Гончара, 96, як це представлено на рис. 2.17.



Рис. 2.17. Супермаркет «Сільпо» [34]

Разом з цим, з перших днів повномасштабного вторгнення мережа супермаркетів «Сільпо» надає допомогу Збройним силам України, благодійним організаціям, госпіталям, дитячим будинкам, переселенцям та всім, хто цього потребує. Загальна сума благодійної допомоги ЗСУ та громадянам від початку війни становить 148 000 000 гривень.

«З метою систематизації ключових елементів маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та зручності аналізу її ефективності, узагальнена інформація представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні напрями маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Напрямок маркетингової стратегії	Коротка характеристика
Товарна стратегія (Product Strategy)	Широкий асортимент, розвиток ВТМ, інноваційні продукти; орієнтація на потреби різних сегментів споживачів.
Цінова стратегія (Pricing Strategy)	Середній рівень цін, система знижок, акцій та персоналізованих пропозицій; адаптація цін до ринку (динамічне ціноутворення).
Стратегія збуту (Distribution Strategy / Place)	Оmnіканальний підхід: класичні, «біля дому» та концептуальні магазини; активний розвиток онлайн-продажів і доставки.
Комунікаційна стратегія (Promotion Strategy)	Комплексний медіа-мікс: реклама на ТБ, у Google, соцмережах, офлайн-активності; сильна присутність у digital-просторі.
Стратегія клієнтської лояльності	Програма «Власний рахунок» – персоналізовані бонуси, високий рівень залучення постійних клієнтів.
Брендингова стратегія	Побудова впізнаваного бренду через дизайн магазинів, фірмовий стиль, унікальний тон комунікації та досвід покупця.

Продовження таблиці 2.3

Стратегія соціальної відповідальності (CSR Strategy)	Підтримка ЗСУ, благодійність, допомога населенню під час війни; проєкти із соціальним ефектом, як-от «Міць. Українська кам'яна».
Інноваційна стратегія	Впровадження нових технологій у торгівлю, мобільні додатки, цифрові рішення, гейміфікація.

Підсумовуючи, можемо безперечно підтвердити, що маркетингова стратегія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є ефективною, гнучкою та соціально відповідальною, що дозволяє компанії зберігати конкурентні позиції та зміцнювати лояльність клієнтів.

Висновки до 2 розділу

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засвідчив, що компанія є однією з провідних роздрібних мереж України, демонструючи стабільне зростання та адаптацію до змін ринкового середовища. Попри макроекономічні виклики та вплив війни, підприємство продовжує розширювати мережу, збільшувати асортимент та впроваджувати нові технологічні рішення.

Основними конкурентними перевагами компанії є її масштабність, розвинена логістика, ефективне управління асортиментом і впровадження цифрових сервісів. Використання програми лояльності «Власний рахунок», акційних пропозицій і персоналізованого маркетингу сприяє підвищенню клієнтської залученості та зміцненню ринкових позицій.

Комунікаційна політика підприємства поєднує традиційні та цифрові канали, активно використовуючи соціальні мережі, інтернет-рекламу та партнерські програми. Водночас компанія приділяє значну увагу соціальній відповідальності, підтримуючи благодійні ініціативи та допомагаючи Збройним силам України.

Загалом, маркетингова стратегія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є ефективною та гнучкою, що дозволяє компанії утримувати високий рівень конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Пропозиції щодо оновлення стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Динамічний розвиток сучасного бізнесу, в тому числі і сектору торгівлі, зокрема в Україні, створює передумови до перманентного конкурентного змагання, в якому маркетингова стратегія відіграє ключову, а подекуди навіть і вирішальну роль. У цьому концептуальному підході не є винятком і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що підтверджується комплексним дослідженням, проведеним у попередньому розділі. Сьогодні компанія має потужний потенціал для подальшої експансії та завоювання нових ринків, в тому числі і за кордоном, проте водночас стикається з низкою викликів, які пов'язані із змінами у споживчій поведінці, макроекономічними факторами та зростаючою конкуренцією.

Зважаючи на виявлені особливості ринкового середовища України та світу в цілому, фінансові результати компанії протягом останніх років, а також її комерційну та маркетингову діяльність, пропонується розглянути пропозиції щодо оновлення стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які допоможуть посилити ринкові позиції даного суб'єкта підприємницької діяльності.

Так, варто одразу зауважити, що сучасний ринок вимагає від компаній не лише активної присутності в різних каналах комунікації, а й їхньої інтеграції для створення єдиного клієнтського досвіду через призму омніканальності.

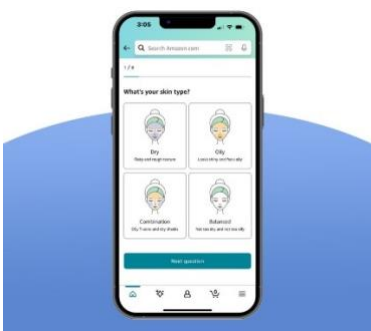
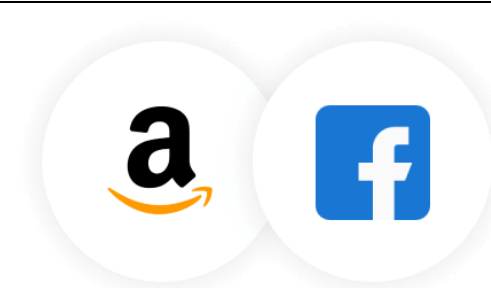
З метою проведення порівняльного аналізу доцільно звернутися до досвіду відомих світових компаній та її успішних практик інтеграції комунікаційних каналів в одну комплексну систему.

Так, наприклад, Amazon – один із найвідоміших прикладів успішної реалізації омніканальної стратегії. Компанія інтегрувала різні платформи, щоб

забезпечити клієнтам безперервний та зручний досвід покупок, як це представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Приклади трансформацій Amazon

<i>Офлайн-магазини</i> Мережа фізичних магазинів Amazon Go та Amazon Fresh використовує технологію "Just Walk Out", яка дозволяє покупцям просто взяти товар і вийти, оскільки система автоматично реєструє покупки через сенсори та камери.	
<i>Вебсайт</i> Платформа з розширеною персоналізацією, рекомендаційними алгоритмами та швидкою доставкою.	
<i>Мобільний застосунок</i> Зручний додаток для покупок, відстеження замовлень, сканування товарів у фізичних магазинах та інтеграція з голосовим асистентом Alexa.	
<i>Соціальні мережі</i> Активне просування товарів через таргетовану рекламу та співпрацю з інфлюенсерами.	

Джерело: сформовано автором на підставі [35]

Завдяки цьому підходу компанія Amazon створює такий клієнтський досвід, де споживач може почати пошук товару в додатку, отримати

рекомендації через email, порівняти відгуки на сайті, а потім безконтактно придбати його в офлайн-магазині.

Подібний підхід може бути впроваджений і в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що дозволить покращити клієнтський досвід, а також підвищити лояльність споживачів. Інтеграція всіх каналів допоможе створити зручну екосистему для покупців, як це представлено на рис. 3.1.

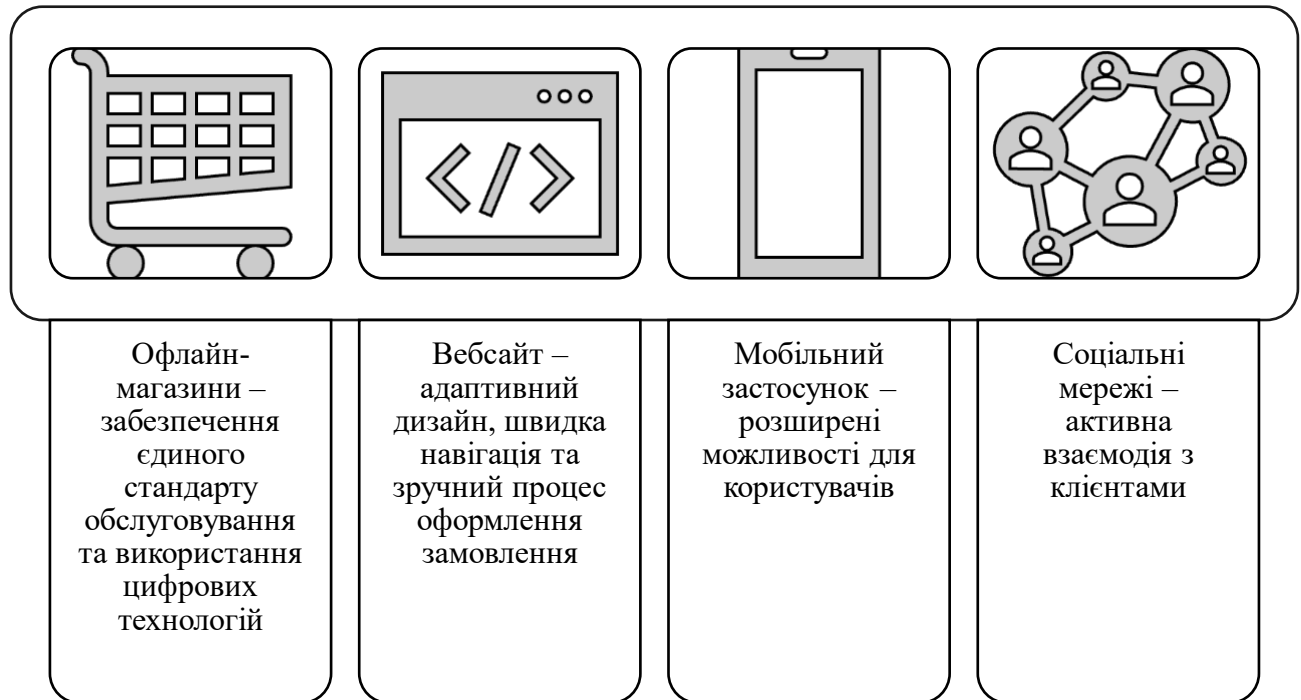


Рис. 3.1. Омніканальний маркетинг в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

Саме завдяки такому підходу об'єднуються всі точки контакту, і забезпечується ефективна взаємодія з клієнтами.

Перейдемо до розгляду наступного аспекту оновлення стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – оптимізація цінової політики в умовах кризових викликів.

На тлі повномасштабної війни в Україні, а згодом і економічної нестабільності, а також регулярних блекаутів, купівельна спроможність населення України суттєво змінилася в меншу сторону.

Значний вплив на купівельну спроможність має рівень інфляції, що відображається через індекс споживчих цін. На рисунку 3.2. представлено динаміку цього показника за 2019-2024 роки (грудень до грудня попереднього року), що дозволяє оцінити зміни економічних умов та їхній вплив на споживчу активність.

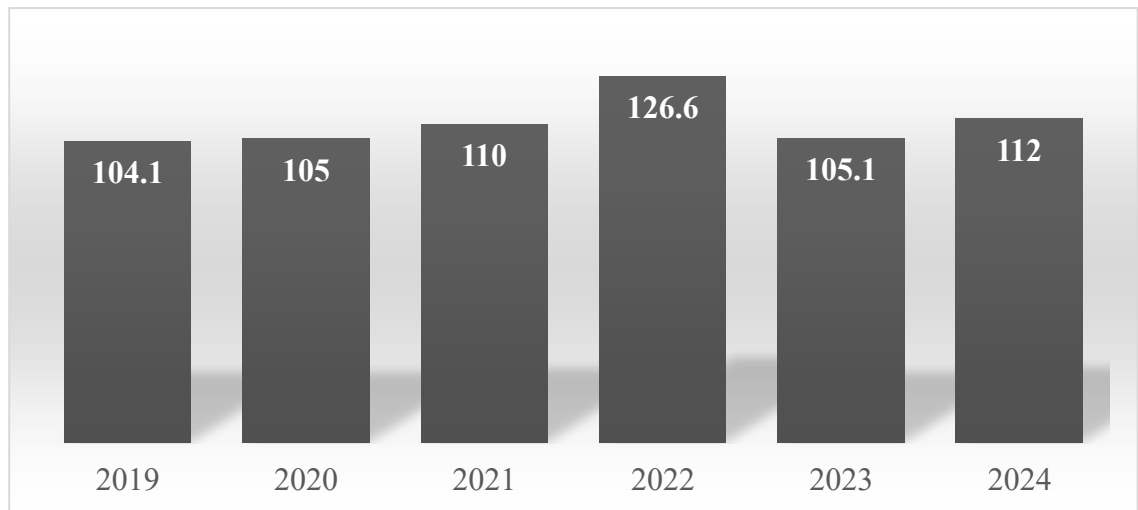


Рис. 3.2. Індекс споживчих цін (грудень до грудня попереднього року), % (2019-2024) [36]

За останні п'ять років інфляція в Україні коливалася від 4,1% у 2019 році до піку в 26,6% у 2022 році, а у 2024 році становить 12%, що змушує населення переглядати свої фінансові пріоритети.

Окрім цього, велика частина населення України знаходиться в вимушеній імміграції в різних країнах світу через загрозу життю, а частина території держави наразі в окупації, що також зменшує потенційну кількість відвідувачів супермаркетів.

У таких умовах ритейлери змушені адаптувати свою цінову політику, щоб залишатися конкурентоспроможними та підтримувати клієнтів. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», як одному із лідерів ринку, необхідно використовувати сучасні підходи до ціноутворення, орієнтовані на потреби споживачів у період економічних труднощів.

Зважаючи на це, у формуванні цінової політики необхідно керуватися двома основними правилами, що відображені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Цінова політика супермаркетів в кризових умовах [22]

Стратегії психологічного ціноутворення – це методи встановлення цін, які враховують психологічне сприйняття вартості товару або послуги споживачами з метою впливу на їхнє рішення про покупку[37]. Такі стратегії базуються на поведінковій економіці, яка формує у клієнтів відчуття трьох можливих варіантів:

- Вигоди;
- Престижу;
- Необхідності придбання.

Для «ТОВ СІЛЬПО-ФУД» пропонується розглянути наступні приклади стратегії психологічного ціноутворення, які представлені в табл. 3.2 та допоможуть стимулювати попит в умовах війни і кризи в Україні.

Таблиця 3.2

**Приклади психологічного ціноутворення для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
в умовах війни та кризи**

Назва стратегії	Опис	Цільова аудиторія	Приклади товарів
Якірне ціноутворення	Зниження ціни з попередньої вищої, з акцентом на знижку через візуальні елементи	Широке коло покупців	Пральний порошок, кава, крупи
Споживчий економний кошик	Формування наборів із найнеобхідніших товарів за доступними цінами	Покупці з обмеженим бюджетом	Борошно, хліб, олія, цукор, консерви
Соціальне ціноутворення	Спеціальні знижки для пенсіонерів та соціально вразливих верств	Люди похилого віку, малозабезпечені	Соціально значущі продукти першої необхідності
Акцент на безкоштовний товар	Механіка "2+1" або "подарунок за покупку", що підсилює відчуття вигоди	Економні споживачі, молоді сім'ї	«Купи 2 рису – отримай сіль», «3 пачки кави – ложка в подарунок»
Дороговартісне ціноутворення	Пропозиція вищої цінової категорії для задоволення емоційних потреб	Покупці, що цінують якість та "невеликі радощі"	Крафтовий шоколад, преміальна кава, натуральні йогурти

Разом з цим, окрім психологічних методів впливу на споживачів, про які зазначено вище, для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливо забезпечити комплексний підхід до формування цінової політики. І саме в умовах війни та кризи варто впроваджувати гнучкі механізми реагування на зміну купівельної спроможності, які дозволять адаптувати бізнес до реальних фінансових можливостей клієнтів.

В цьому контексті, в табл. 3.2 наведемо ключові підходи, які сприятимуть збереженню клієнтської бази та підтримці продажів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» під час економічної нестабільності.

Таблиця 3.2

**Елементи стратегії гнучке реагування на зміну купівельної
спроможності**

№	Елемент стратегії	Приклад
1	Динамічне ціноутворення залежно від попиту та доходів	Знижки на основні продукти в залежності від регіону
2	Доступні альтернативи преміальних продуктів	Товари власних торгових марок як дешевша альтернатива
3	Відтерміновані платежі та розстрочка на покупки	Розстрочка або відтермінована оплата через банківські картки
4	Гнучкі пропозиції «Залежно від сезону»	Зниження цін на сезонні продукти
5	Ціни за схемою «Чим більше купуєш – тим дешевше»	Акції «3 по ціні 2» або знижки на великі упаковки

Джерело: сформовано автором на підставі [22]

Запровадження цих підходів дозволить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не лише підтримати клієнтів у важкі часи, а й зміцнити їхню довіру, зберігаючи стабільний рівень продажів та лояльність до бренду.

Тепер мова піде вже про стратегію просування, як важливий напрям оновлення маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». В цьому контексті зупинимося окремо на популярній програмі лояльності «Власний рахунок» від «Сільпо», маркетинговий інтерфейс, якої представлений на рис. 3.4.

Програма лояльності «Власний рахунок» від «Сільпо» дозволяє накопичувати бали за покупки та обмінювати їх на знижки, бонуси або спеціальні пропозиції.



Рис. 3.4. Програма власний рахунок ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

Дана програма є безперечно зручною та вигідною для клієнтів, проте має потенціал для подальшого вдосконалення, в наступних аспектах:

- Введення персональних бонусів, що враховують частоту та категорії покупок клієнта. Маркетингові назви можуть бути такими, що представлені на рис. 3.5.

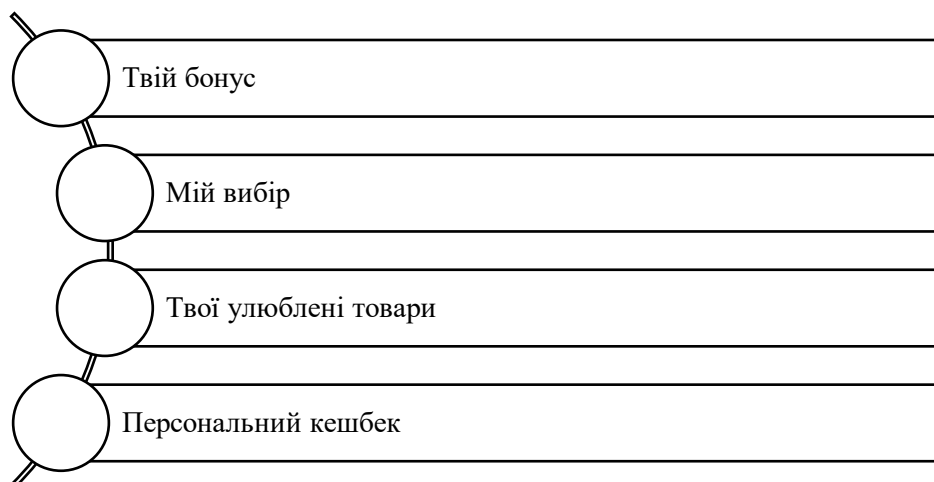


Рис. 3.5. Назви для програми персональних бонусів в програмі власний рахунок ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

- Додавання механізму подвійного нарахування балів на соціально значущі товари (хліб, молоко, крупи, овочі, товари для дітей), що особливо актуально в умовах війни;

- Можливість обмінювати бонуси не лише на знижки, а й на соціальні ініціативи, наприклад, допомогу переселенцям. Також слід розглянути нові і корисні ініціативи, в межах яких буде створена можливість відправляти бонуси для допомоги Збройним Силам України.
- Фіксація зниженої ціни на основні продукти, які учасники програми звикли купувати найчастіше:
 - Родини з дітьми – молоко, дитячі каші, підгузки;
 - Пенсіонери – хліб, крупи, соняшникова олія;
 - Клієнти, які дотримуються здорового харчування – фрукти, овочі, органічні продукти;
 - Молоді люди, що активно працюють – готові страви, кава;
 - Люди, що люблять готувати – борошно, яйця, цукор
- Впровадження «Cashback на соціальні покупки» – повернення частини коштів на товари першої необхідності.

Впровадження нових механізмів для персоналізованого підходу в обслуговуванні клієнтів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дозволить не лише підвищити лояльність клієнтів, а й забезпечити соціальну підтримку населення України в умовах кризи та війни.

Разом з цим, для подальшого вдосконалення процесів взаємодії з покупцями та підвищення ефективності операційної діяльності для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно розширювати можливості автоматизації та на постійні основі впроваджувати інноваційні рішення.

В межах порівняльного аналізу, який візьмемо за основу для подальшого надання пропозицій, на рис. 3.6 відобразимо ключові характеристики інноваційних рішень у сфері автоматизації роздрібної торгівлі, що впроваджуються провідними світовими ритейлерами.

Alibaba Hema (Freshippo)	Walmart Alphabot	Carrefour Flash 10/10
•Поеднання онлайн- та офлайн-торгівлі, де магазини працюють як традиційні торгові точки, склади для швидкої доставки та ресторани, що використовують систему автоматизованого замовлення	•система збору онлайн-замовлень у магазинах, що дозволяє значно прискорити процес комплектації товарів та підвищити ефективність роботи персоналу	•Автоматизовані магазини, що використовують камери та сенсори для миттєвого розрахунку вартості покупок

Рис. 3.6. Порівняльний аналіз автоматизації процесів світових ритейлерів
[38-40]

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно врахувати досвід цих провідних світових ритейлерів та використовувати їхні інноваційні підходи для вдосконалення автоматизації.

Підсумовуючи вищевикладений матеріал, можемо стверджувати, що комплексне оновлення стратегічних пріоритетів, зокрема в частині омніканального маркетингу, оптимізації цінової політики та покращення програми лояльності, дозволить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не лише зберегти свою клієнтську базу, але й посилити конкурентні позиції на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Ринок роздрібної торгівлі в Україні сьогодні, безперечно, є одним з найбільш конкурентних, де суворі правила функціонування для його учасників диктуються частими змінами поведінки кінцевого споживача, зовнішніми макроекономічними викликами, в тому числі в межах воєнного стану в країні, а також необхідністю адаптації до нових соціальних та економічних реалій.

В цьому контексті ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно адаптувати всі аспекти свого бізнесу як в короткострокових проектах, так і забезпечувати можливість гнучкого управління в довгостроковій перспективі. Не є виключенням і маркетингова стратегія, яка для забезпечення даного підходу повинна мати наступні ознаки, що представлені на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Диференціація рекомендованих ознак маркетингової стратегії для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

Для того, щоб відповідати ознакам маркетингової стратегії, що відображені вище, компанії слід впроваджувати інноваційні підходи до управління бізнесом, підвищувати рівень клієнтоорієнтованості, оптимізувати операційні процеси та використовувати сучасні технології на постійній основі. Окрім цього, це потрібно робити не лише у відносно спокійні економічні часи, а і пристосовуватися до більш складних періодів.

З метою збереження конкурентних переваг та створення додаткової цінності для споживачів для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» буде доцільно реалізувати комплекс заходів, кожен з яких сприятиме адаптації компанії до сучасних

ринкових умов та відкриває нові можливості для розвитку і експансії.

До них віднесемо:

- Розробка альтернатив до популярних брендів за допомогою власної ТМ;
- Включення до асортименту продукції українських фермерів і крафтових виробників;
- Участь у програмі «Національний кешбек»;
- Оптимізація товарного ряду;
- Сезонна диференціація асортименту;
- Модернізація форматів супермаркетів;
- Розвиток Express-магазинів;
- Розширення діджитал-маркетингу;
- Запуск email- та push-розсило;
- Співпраця з інфлюенсерами;
- Інтеграція реклами в мобільний застосунок;
- Використання гейміфікації;
- Посилення офлайн-промоактивностей;
- Розвиток соціальної реклами;
- Випуск іміджевих роликів про компанію.

Так, спочатку виокремимо потенційні опції для *розширення товарного асортименту*. Варто одразу зауважити, що комплексна диференціація продукції дає змогу не лише привертати увагу нових клієнтів для збільшення частки ринку через ріст кількості користувачів, а і формувати лояльність до бренду постійних покупців, які з компанією не один рік.

Через такий підхід підприємство може краще забезпечувати потреби відвідувачів супермаркетів. Так, наприклад, в першу чергу варто скористатися конкурентною перевагою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - наявність власної торгової марки і власного виробництва, адже це створює необмежені можливості для розширення асортименту, а також впровадження нових унікальних товарних позицій.

Окрім цього, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в цьому контексті може забезпечити покупцям якісну альтернативу відомим брендам за доступнішою ціною, як це представлено в якості прикладу в табл. 3.3. Варто зауважити, що це дуже актуально і важливо в поточні кризові часи для України.

Таблиця 3.3

Створення альтернативних товарів для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за допомогою власного виробництва

Товар відомого бренду	Альтернатива від власної ТМ «Премія»
Йогурт Danone	Йогурт ТМ «Премія»
Шоколад Milka	Шоколад ТМ «Премія»
Кава Jacobs	Кава ТМ «Премія»
Чай Lipton	Чай ТМ «Премія»
Сир Hochland	Сир ТМ «Премія»
Кетчуп Heinz	Кетчуп ТМ «Премія»
Масло President	Масло ТМ «Премія»
Мінеральна вода Borjomi	Мінеральна вода ТМ «Премія»
Паста Barilla	Паста ТМ «Премія»
Печиво Oreo	Печиво ТМ «Премія»

Джерело: сформовано автором на підставі [22]

Цей перелік не є вичерпним, і будь-яка позиція може знайти своє відображення через пропозицію для покупців вигідного замінника від ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Також окрему увагу варто приділити можливості *розширення пропозиції локальних виробників* через включення продукції українських фермерів та крафтярів до асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

За даними аналітичного дослідження, в Україні функціонує сьогодні велика кількість крафтових виробників, і їхня кількість може перевищувати 2000 господарств та невеликих підприємств. Ці виробники спеціалізуються на виготовленні унікальних продуктів, таких як сири, варення, соуси, пастила та інші товари, які виготовляються невеликими партіями за індивідуальними рецептами [41].

Така продукція буде відрізнятися якістю, і, очевидно, що багато покупців будуть хотіти її придбати. Також, це в будь-якому випадку підтримка виробників України в надскладні часи, в тому числі і в межах таких державних програм, як наприклад, «Національний кешбек». Учасники програми отримують 10% компенсації від вартості придбаних українських товарів, зареєстрованих у програмі, з максимальним кешбеком до 3 000 гривень на місяць [42].

Переваги цієї програми є наступними:

- Стимулювання купівлі товарів українського виробництва;
- Фінансова підтримка споживачів через повернення частини витрачених коштів;
- Можливість спрямування отриманих коштів на важливі потреби, такі як оплата комунальних послуг або підтримка ЗСУ.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як мережа національного має ставати активним учасником програми, сприяючи популяризації українських товарів у своїй мережі супермаркетів.

Так само, в умовах нестабільного ринку, а відповідно і коливань купівельної поведінки, важливим напрямом розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є *оптимізація товарного ряду*, з наступними заходами, які представлені в виокремленому переліку на рис. 3.8.

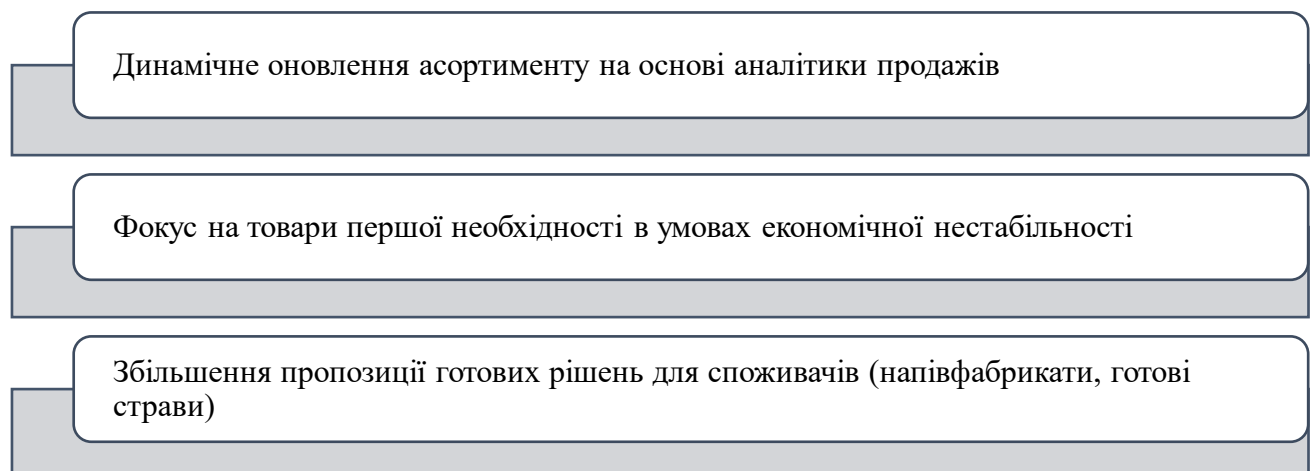


Рис. 3.8. Пропозиції щодо оптимізації товарного ряду для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

Одночасно з цим є сенс розширювати сезонні пропозиції в парадигмі маркетингових заходів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», оскільки споживчі вподобання значною мірою залежать від пори року. Варіанти подібних адаптацій розглянемо рис. 3.9.

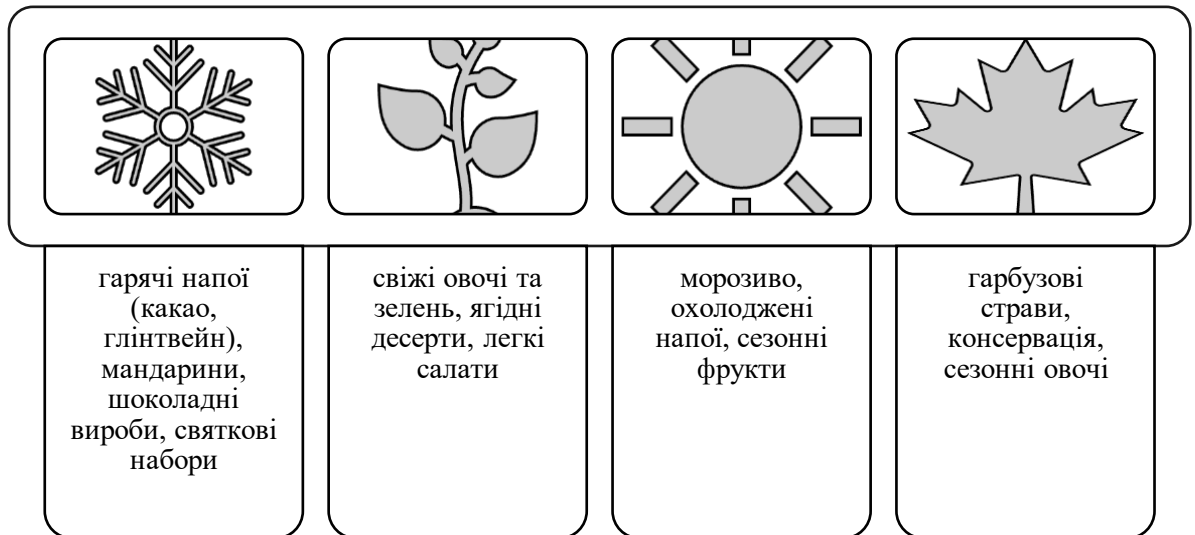


Рис. 3.9. Пропозиції товарного ряду для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в межах сезонної диференціації [22]

Подальшим кроком у вдосконаленні стратегій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна запропонувати модернізацію форматів супермаркетів, яка дозволить забезпечити відповідність торговельних точок сучасним вимогам споживачів.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» добре відоме своїми дизайнерськими супермаркетами, які неодноразово отримували нагороди за унікальні концепції та креативні рішення, проте завжди є можливість порівняти себе зі світовими аналогами, переймаючи найкращі практики та впроваджуючи новітні технології для подальшого вдосконалення формату магазинів, як це представлено на рис. 3.10.

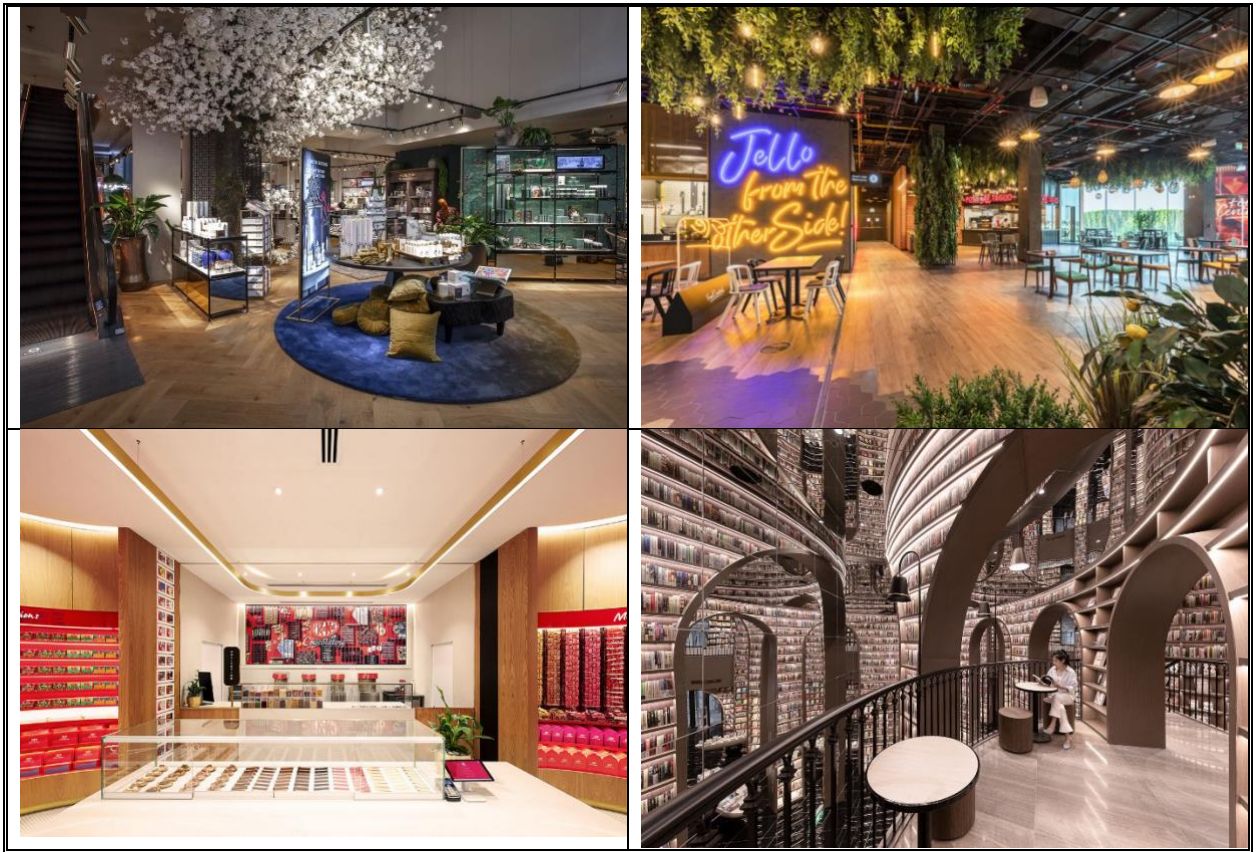


Рис. 3.10. Світові приклади від ритейлерів [43]

House of Rituals, Амстердам – флагманський магазин Rituals (1900 кв. м) відкрився в Амстердамі на честь 20-річчя бренду. Тут представлено персоналізовані подарунки, унікальні аромати та ресторан Routhi. Оздоровчий центр з Body Spa і Mind Spa пропонує медитації та догляд за тілом.

Zhongshuge Books, Кита – мережа Zhongshuge створює унікальні книжкові магазини з фантастичним дизайном, що відображає місцеву культуру. Вони містять зони для читання, кафе та дитячі простори, занурюючи відвідувачів у світ літератури

Food Central, Дубай (ОАЕ) – колишній універмаг Debenhams у ТЦ City Centre Deira перетворили на фуд-корт Food Central. Він поєднує вуличну їжу, екологічність і стильний дизайн, включаючи вулик, де бджоли виробляють мед для місцевих страв.

Kit Kat Chocolatory, Сідне – у Сіднеї відкрився перший постійний магазин Kit Kat Chocolatory, де можна створити власний батончик із 30 000

комбінацій смаків. Концепція «Create Your Break» включає інтерактивне приготування шоколаду та десертний конвеєр у стилі суші-бару.

Провідні ритейлери світу, такі як House of Rituals, Zhongshuge Books, Food Central та Kit Kat Choculatory, демонструють, що успішний магазин – це не лише місце для покупок, а й центр емоцій, взаємодії та індивідуальних вражень [42].

«Сільпо» вже зарекомендувало себе як інноваційний ритейлер, створюючи дизайнерські супермаркети з унікальними концепціями. Однак, використовуючи міжнародний досвід, компанія може розширити можливості мережі. Це може включати створення додаткових інтерактивних зон, нових фуд-холів із авторською кухнею, персоналізовані сервіси та інноваційний мерчандайзинг, що поєднуватиме покупки з розвагами та емоціями.

Разом з цим, у сучасних мегаполісах, де ритм життя стає дедалі швидшим, особливо серед молодих, зайнятих людей, важливо забезпечити можливість швидких і зручних покупок. Для цієї аудиторії ключовим фактором є не тільки асортимент товарів, а й мінімізація часу на їх придбання.

Express-магазини від ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можуть стати ефективним рішенням для задоволення потреб міських жителів, пропонуючи переваги, які представлені на рис. 3.11.

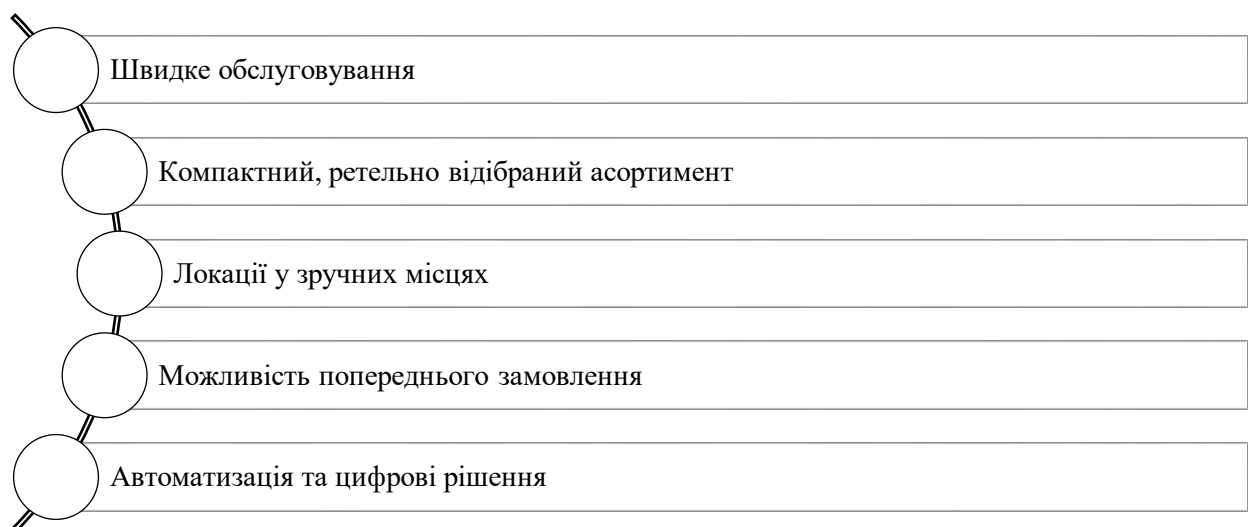


Рис. 3.11. Потенційні переваги для клієнтів Express-магазинів від ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

Безперечно, ефективна рекламна стратегія є ключовим елементом підвищення пізнаваності бренду. В умовах високої конкуренції та змін у споживчій поведінці ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно не лише вдосконалювати маркетингові підходи, слідкуючи при цьому уважно за конкурентами, а і адаптовувати рекламні кампанії до сучасних трендів.

Приймаючи до уваги той факт, що діджиталізація і посилення онлайн-присутності сьогодні є так званим супутником будь-якого бізнес-процесу на підприємстві, це також безпосередньо впливає і на маркетингову стратегію ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яка повинна відповідати сучасним тенденціям та змінюватися відповідно до ринкових реалій.

Діджиталізація реклами в цьому контексті має формуватися через перманентний аналіз та покращення наступних заходів.

- Розширення реклами в найбільш популярних соціальних мережах, що представлені на рис. 3.12;

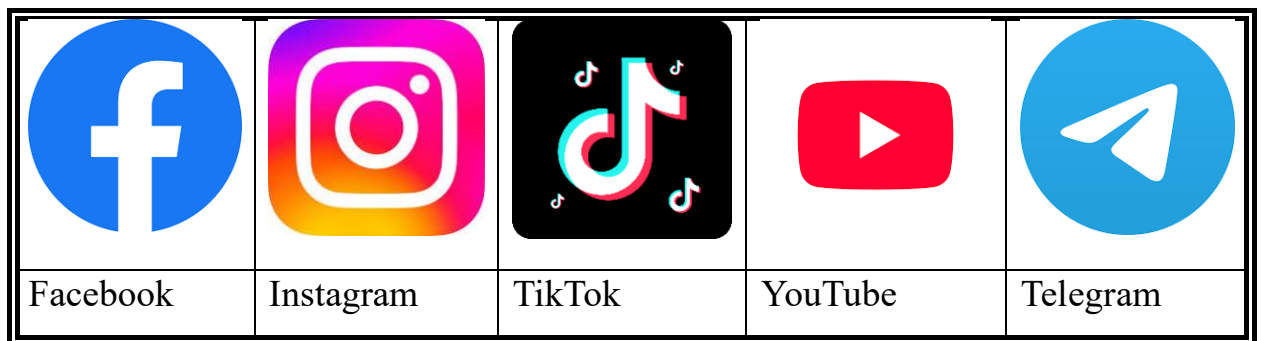


Рис. 3.12. Потенціал для розширення діджиталізованої реклами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [сформовано автором]

- Запуск автоматизованих email- та push-розсилок;
- Використання відеореклами та колаборацій із блогерами та інфлюенсерами для підвищення довіри до бренду та залучення молодіжної аудиторії. Слід зауважити, що дані ролики мають бути розважальними, смішними, та водночас, пізнавальними, які б могли забезпечити наступні відомі особистості в Україні:

- Ектор Хіменес-Браво
- Євген Клопотенко
- Юрій Ковриженко
- Володимир Ярославський
- Катерина Осадча
- Юрій Горбунов
- Леся Нікітюк
- Маша Єфросиніна;
- Розширення опцій мобільного застосунку «Сільпо» через інтеграцію рекламних банерів про знижки та ексклюзивні акції.

Разом з цим, абсолютно не слід відмовлятися від традиційної реклами та представлення «Сільпо» в межах офлайн-промо, оскільки покоління більш старшого віку віддає перевагу таким підходам. Тут можна виокремити наступні засоби комунікації зі споживачами:

- Білборди, сітілайти, реклама в транспорті у стратегічно важливих локаціях, як, наприклад:
 - Пішохідні зони;
 - Зупинки громадського транспорту;
 - Транспортні вузли та вокзали;
 - Перехрестя з високим трафіком.
- Створення цікавих рекламних зони із дегустаціями, спеціальними пропозиціями та промо-кампаніями:
- Каталоги, буклети, газети акційних пропозицій.

Безперечно, наразі для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливо також приділяти увагу соціальній рекламі, оскільки в умовах війни бізнес не лише продовжує свою комерційну діяльність, а й відіграє значну роль у підтримці суспільства, зміцненні духу єдності та допомозі тим, хто цього потребує.

Так, на рис. 3.13 переглянемо найбільш відомі маркетингові кампанії такого типу від компаній України.



Рис. 3.13. Соціальні рекламні кампанії [сформовано автором]

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може використати досвід інших українських компаній, адаптуючи їхні воєнні маркетингові кампанії під власний бренд. Ось кілька можливих ідей:

- «Сільпо» може запустити серію рекламних матеріалів, що підкреслюють сміливість українців через гастрономічну культуру;
- «Сільпо» може створити обмежену серію патріотичних товарів (футболки, багаторазові чашки) з відомими українськими висловами або ілюстраціями.

Також, соціальна реклама може додатково охоплювати наступні напрями, що представлені на рис. 3.14.



Рис. 3.14. Пропозиції соціальних рекламних кампаній для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

Також, для глибшої взаємодії з клієнтами та стимулювання їхньої залученості варто також використовувати найбільш сучасні маркетингові інструменти, зокрема гейміфікацію у мобільному додатку «Сільпо», адже сьогодні це досить популярний напрямок комунікації зі споживачами серед ритейлерів. Такими активностями можуть стати:

- Щоденні виклики та місії;
- Колесо фортуни;
- Цифрові наклейки та колекційні акції;
- Групові знижки;
- Маршрут рівнів лояльності.

Попри те, що «Сільпо» є одним із найвідоміших ритейл-брендів України, постійна робота над його пізнаваністю та сприйняттям залишається важливою складовою маркетингової стратегії. В цьому контексті ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може знімати різні ролики, як наприклад, про історію розвитку і становлення компанії, з хронометражем, що представлений на рис. 3.15.

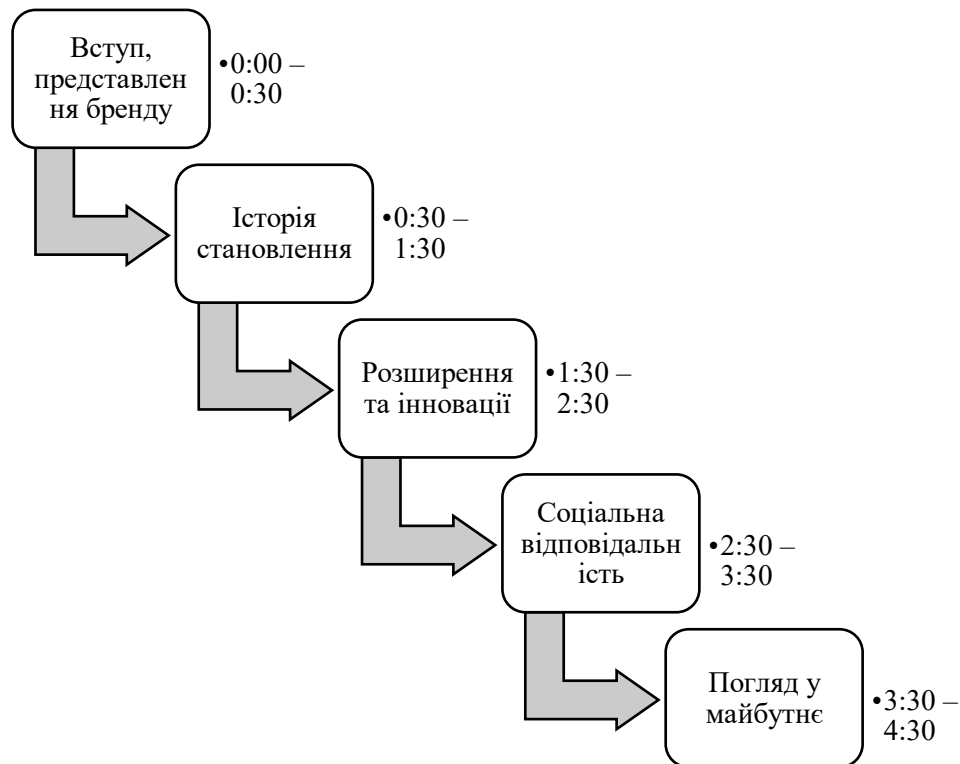


Рис. 3.15. Хронометраж іміджевого ролика про історію розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

Такий формат допоможе ефективно донести історію, цінності та місію компанії до широкої аудиторії.

З метою систематизації запропонованих маркетингових заходів узагальнимо їх у вигляді табл. 3.4, в якій представимо стратегічні напрями, які інтегрують окремі ініціативи в цілісну модель розвитку компанії

Таблиця 3.4

Комплексна стратегія маркетингового розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Напрямок	Суть ініціативи
Продуктова адаптація	Розширення асортименту через власну ТМ, залучення локальних виробників, сезонна диференціація, оптимізація товарного ряду.
Трансформація форматів магазинів	Модернізація супермаркетів, адаптація форматів до міжнародних практик, розвиток Express-магазинів для зручності у мегаполісах.
Цифрова комунікація	Активне просування в соцмережах (FB, Instagram, TikTok, YouTube, Telegram), колаборації з інфлюенсерами, email/push-розсилки, мобільний застосунок.

Продовження таблиці 3.4

Соціальна відповідальність	Участь у програмі «Національний кешбек», соціальні рекламні кампанії, патріотичний мерч, підтримка ЗСУ та єдності через маркетинг.
Лояльність і залучення клієнтів	Впровадження гейміфікації, персоналізовані сервіси, дегустації, іміджеві відео, акції, каталоги, традиційна реклама, формування емоційного зв'язку.

Джерело: сформовано автором на підставі [22]

В підсумку зазначимо, що з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно впроваджувати комплексні заходи, що охоплюють розширення товарного асортименту, активну підтримку локальних виробників, модернізацію форматів супермаркетів, вдосконалення маркетингової та рекламної стратегій із використанням діджитал-інструментів, що дозволить адаптуватися до сучасних ринкових умов і забезпечити стійке зростання компанії.

3.3. План впровадження маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та оцінка очікуваних результатів

Для того, щоб успішно реалізувати маркетингову стратегію ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», необхідно завжди мати чіткий план впровадження, що дозволить поетапно здійснювати всі заходи, при цьому контролювати їх ефективність, а також своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, що особливо актуально в часи турбулентності в Україні.

В межах даного дослідження перейдемо безпосередньо до опису дій, які допоможуть компанії досягти успіху і забезпечать її стійке зростання.

Варто зазначити, що оновлення маркетингової стратегії передбачає комплексний підхід, що який включає аналіз ринку, дослідження конкурентного середовища, розробку персоналізованих програм лояльності, цифровізацію процесів та оптимізацію комунікаційних каналів.

Для успішного впровадження оновленої маркетингової стратегії необхідно розпочати з *підготовчого етапу*, який є фундаментом для подальших дій, основні аспекти якого представимо в окремій табл. 3.5.

Таблиця 3.5

План впровадження маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Завдання	Опис заходів	Термін виконання	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Аналіз ринку та конкурентного середовища	Вивчення тенденцій роздрібної торгівлі.	1-2 місяці	Аналітичний відділ маркетингу	Визначення можливостей для конкурентних переваг, розробка рекомендацій щодо позиціонування.
	Аналіз конкурентів (ціни, акції, асортимент, формати магазинів).			
	Оцінка поведінки споживачів, сегментація клієнтів.			
Тестування маркетингових стратегій	Запуск пілотних рекламних кампаній.	2-3 місяці	Відділ маркетингу, PR-відділ	Виявлення найбільш ефективних підходів до комунікації з клієнтами.
	Опитування клієнтів щодо рівня задоволеності та потреб.			
	Аналіз ефективності акцій, програм лояльності та цінкових пропозицій.			
Розробка технічної бази	Оптимізація сайту та мобільного застосунку.	2-3 місяці	ІТ-відділ, digital-відділ	Покращення зручності користування цифровими сервісами, підвищення конверсії онлайн-продажів.
	Інтеграція CRM-системи для персоналізації комунікацій.			
	Налаштування аналітичних інструментів для моніторингу поведінки споживачів.			

Джерело: сформовано автором на підставі [22]

Очікуваними результатами підготовчого етапу є наступний перелік:

- Визначення ключових маркетингових стратегій, які найкраще працюють для компанії;
- Створення персоналізованих підходів у комунікаціях із клієнтами;
- Підвищення точності прогнозування попиту та ефективності рекламних кампаній;
- Поліпшення технічної інфраструктури для підтримки омніканальної взаємодії з клієнтами.

Слід зазначити, що цей етап є фундаментальним для подальшого впровадження маркетингової стратегії та визначає ключові орієнтири для розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Після завершення підготовчого етапу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто переходити до етапу впровадження, який включатиме реалізацію конкретних заходів, що будуть спрямовані на розгортання нових маркетингових інструментів, автоматизацію процесів та оптимізацію взаємодії з клієнтами.

Етап впровадження передбачатиме масштабну трансформацію маркетингової діяльності компанії та потребує збалансованого підходу, який дозволить мінімізувати ризики та забезпечити максимальну ефективність процесів.

Основні заходи, терміни реалізації та очікувані результати наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Етап впровадження маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Напрямок	Заходи	Термін реалізації	Відповідальні відділи	Очікувані результати
Автоматизація логістики	Оптимізація ланцюгів постачання за допомогою Big Data та AI	6–9 місяців	Логістичний відділ, IT-відділ	Скорочення витрат на логістику, зменшення часу доставки, покращення товарообігу
	Використання електротранспорту для доставки			
	Оновлення системи управління запасами			
Запуск нових форматів магазинів	Відкриття концептуальних дизайнерських магазинів із унікальними інтер'єрами та зонами відпочинку	6–12 місяців	Операційний відділ, маркетингова команда	Залучення нових клієнтів, підвищення рівня пізнаваності бренду, збільшення частки ринку
	Запуск експрес-магазинів у великих містах із форматами «швидкого шопінгу»			
Впровадження нової цінової політики	Використання психологічного ціноутворення (акцент на вигідні пропозиції)	3–9 місяців	Фінансовий відділ, відділ маркетингу	Збільшення середнього чека, підвищення конкурентоспроможності
	Впровадження динамічного ціноутворення для адаптації до попиту			
	Запуск гнучких акцій для різних сегментів клієнтів			
Розширення програм лояльності	Персоналізовані знижки для клієнтів на основі їхніх покупок	3–9 місяців	Відділ маркетингу, фінансовий відділ	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання частоти покупок, розширення клієнтської бази

Джерело: сформовано автором на підставі [22]

Очікувані результати даного етапу впровадження представимо на рис. 3.16.

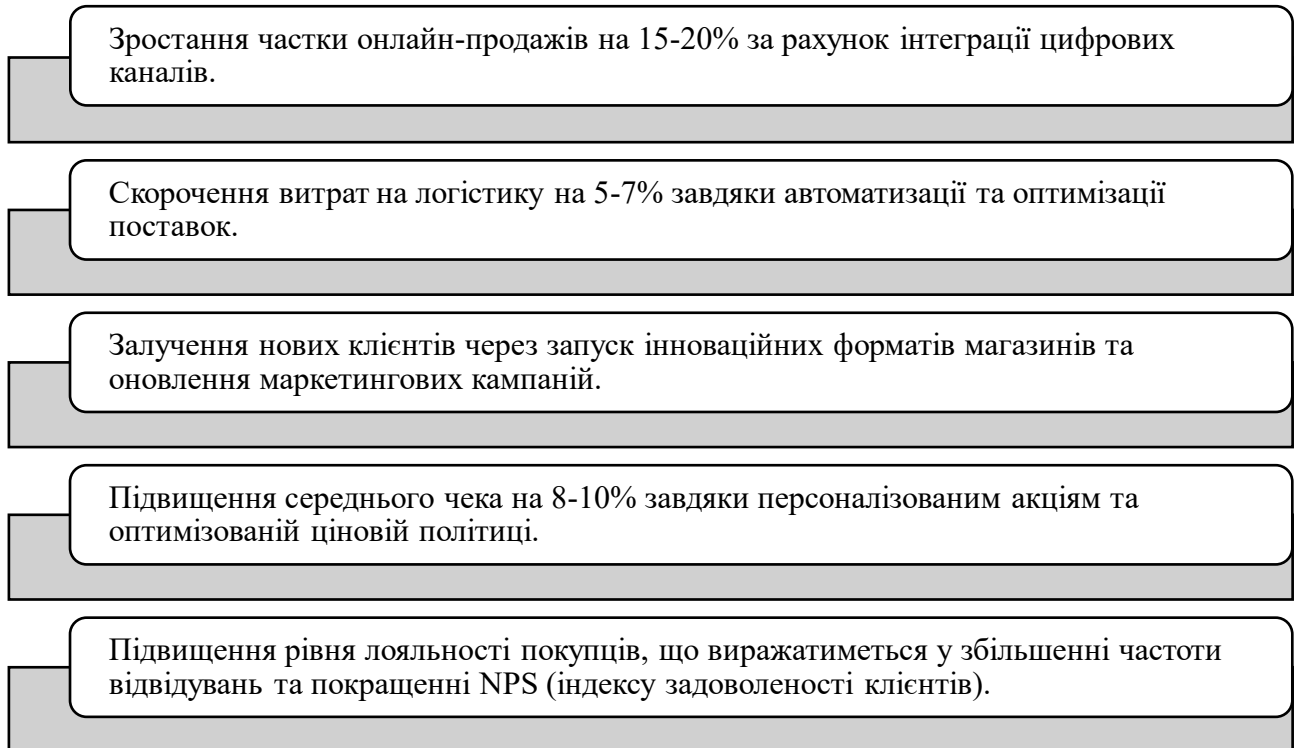


Рис. 3.16. Потенційні результати від етапу впровадження маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [22]

Прогнози є реалістичними, оскільки ґрунтуються на ретроспективному аналізі ефективності маркетингових заходів, реалізованих «СІЛЬПО-ФУД» у попередні періоди.

Після впровадження основних заходів оновленої маркетингової стратегії для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливим етапом є контроль її ефективності та гнучке коригування відповідно до змін ринкового середовища, поведінки споживачів та результатів реалізованих ініціатив.

Цей етап передбачає системний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), аналіз змін у споживчих вподобаннях, а також оптимізацію стратегії на основі отриманих даних.

Завдяки постійному контролю компанія може оперативно реагувати на виклики ринку, адаптувати маркетингові заходи та максимально ефективно

використовувати бюджет, забезпечуючи стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Основні заходи, терміни реалізації та очікувані результати контролю наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Етап контролю та коригування маркетингової стратегії

Завдання	Опис заходів	Термін виконання	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Моніторинг ключових показників ефективності (KPI)	Відстеження ринкової частки, середнього чека, рівня лояльності клієнтів (NPS).	Постійно	Відділ аналітики, маркетинговий відділ	Чітке розуміння ефективності стратегії, виявлення сильних та слабких сторін маркетингової політики.
	Аналіз конверсії онлайн-продажів та ефективності програм лояльності.			
	Оцінка ROI (рентабельності інвестицій) у маркетингові кампанії.			
Аналіз змін у споживчих вподобаннях	Моніторинг популярних товарних категорій.	Постійно	Аналітичний відділ, комерційний відділ	Швидке реагування на зміни ринку, коригування асортименту та цінової політики відповідно до запитів споживачів.
	Вивчення змін у поведінці клієнтів (формати покупок, середній чек, частота відвідувань).			
	Аналіз зовнішніх факторів (економічні, соціальні тенденції, вплив конкуренції).			
Коригування маркетингової стратегії	Оптимізація рекламних кампаній (відмова від неефективних підходів, посилення успішних каналів).	Постійно	Відділ маркетингу, фінансовий відділ	Підвищення ефективності витрат на маркетинг, збільшення залученості клієнтів, покращення фінансових показників.
	Оновлення механізмів програми лояльності (додавання персоналізованих пропозицій).			
	Впровадження нових акцій і знижок на основі актуального попиту.			

Джерело: сформовано автором на підставі [22]

Очікуваними результатами етапу контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» будуть наступні:

- Підвищення точності маркетингових заходів за рахунок аналізу реальних даних про поведінку клієнтів;
- Зменшення неефективних витрат на маркетинг на 10-15% завдяки оптимізації рекламних кампаній;
- Покращення рівня задоволеності клієнтів (NPS) на 10% через персоналізовані акції та адаптацію до їхніх потреб;
- Гнучкість у прийнятті рішень, що дозволяє швидко адаптувати стратегію до змін ринку.

Реалізація маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачає масштабні зміни у підходах до роботи з клієнтами, управління асортиментом, логістикою, цифровими технологіями та ціновою політикою. Однак у процесі впровадження можливе виникнення ризиків, які можуть вплинути на ефективність реалізації стратегічних заходів.

Щоб забезпечити стабільне зростання компанії та зменшити потенційний негативний вплив цих ризиків, важливо розробити стратегії їхньої мінімізації.

Основні ключові ризики та підходи до їхньої мітигації представимо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Основні ризики реалізації маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
та способи їх мінімізації**

Категорія ризику	Опис ризику	Способи мінімізації
Економічні ризики	Зниження купівельної спроможності, інфляція, криза	Гнучка цінова політика
		Соціальні програми лояльності
		Диверсифікація товарного асортименту
Конкурентні ризики	Агресивна політика конкурентів, демпінг цін	Постійний аналіз ринку
		Впровадження унікальних пропозицій
		Активний digital-маркетинг
Технологічні ризики	Можливі збої у функціонуванні CRM, мобільного застосунку	Попереднє тестування ІТ-рішень
		Використання резервних серверів
		Оперативна технічна підтримка

Продовження таблиці 3.8

Логістичні ризики	Перебої в постачанні товарів, паливна криза	Співпраця з локальними виробниками
		Оптимізація ланцюгів поставок
		Використання автоматизованих систем управління запасами
Соціальні ризики	Зміни в уподобаннях клієнтів, негативна реакція на кампанії	Регулярний аналіз споживчих трендів
		Використання зворотного зв'язку від клієнтів
		Коригування стратегії в реальному часі
Регуляторні ризики	Нові податкові та законодавчі вимоги	Постійний юридичний моніторинг
		Гнучкість у зміні бізнес-процесів
		Завчасна адаптація до нормативних змін

Таким чином, успішне впровадження маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потребує комплексного підходу, що включає аналіз ринку, тестування стратегій, цифровізацію, контроль ефективності та мінімізацію ризиків, що дозволить забезпечити стабільне зростання компанії, підвищення конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів.

Висновки до 3 розділу

Запропоновані заходи вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спрямовані на зміцнення конкурентних позицій компанії та адаптацію до змін у споживчій поведінці. Впровадження омніканального підходу дозволить інтегрувати всі комунікаційні канали та забезпечити безперервний клієнтський досвід. Оптимізація цінової політики, зокрема використання психологічного ціноутворення та спеціальних пропозицій, сприятиме збереженню лояльності покупців навіть в умовах економічної нестабільності.

Розширення товарного асортименту, включаючи підтримку локальних виробників та розвиток власних торгових марок, дозволить забезпечити диференціацію пропозиції та залучити нові сегменти споживачів. Посилення цифрового маркетингу, використання соціальних мереж, автоматизованих комунікацій та елементів гейміфікації сприятимуть підвищенню залученості клієнтів і формуванню довгострокової лояльності до бренду.

План впровадження оновленої маркетингової стратегії передбачає аналіз ринку, тестування маркетингових заходів, цифровізацію бізнес-процесів та системний моніторинг результатів. Запропоновані механізми мінімізації ризиків допоможуть ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища. Реалізація цих рекомендацій дозволить компанії підвищити ефективність маркетингових ініціатив, зміцнити позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Магістерське дослідження було присвячене аналізу сутності, особливостей формування та впровадження маркетингової стратегії підприємства, а також оцінці її ефективності на прикладі одного з лідерів українського роздрібного ринку – ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». У процесі дослідження було реалізовано поставлену мету та вирішено всі основні завдання, що підтверджує досягнення очікуваних результатів.

На основі теоретичного аналізу було з'ясовано, що маркетингова стратегія є складовою частиною стратегічного управління підприємством, яка визначає довгострокові напрями його розвитку, формує підходи до взаємодії з ринковим середовищем, визначає методи позиціонування продукції та вибору цільової аудиторії. Узагальнення наукових підходів дозволило систематизувати ключові поняття, типології та принципи побудови маркетингових стратегій, що стало фундаментом для подальшого прикладного аналізу.

Методологічний огляд стратегічного планування маркетингу дозволив виокремити чотири основні підходи: класичний, ситуаційний, поведінковий та ресурсний. Кожен із них має свої переваги залежно від типу підприємства, галузі, умов зовнішнього середовища та доступних ресурсів. Особливої уваги в дослідженні було приділено їх застосуванню на практиці у реальних ринкових умовах.

Практична частина роботи базувалася на аналізі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Компанія продемонструвала високий рівень адаптивності до змінного ринкового середовища, ефективне логістичне забезпечення, широку географію діяльності, наявність власного виробництва та потужну маркетингову інфраструктуру. Разом з тим, дослідження виявило певні проблеми: зростання збитків попри позитивну динаміку доходів, скорочення чисельності персоналу, а також недостатню ефективність деяких складових маркетингової стратегії, зокрема у частині цінової політики та управління клієнтською лояльністю.

У результаті аналізу було розроблено конкретні напрями вдосконалення маркетингової стратегії компанії, серед яких:

- активніше використання digital-інструментів для персоналізованих комунікацій зі споживачами;
- посилення клієнтоорієнтованого підходу шляхом впровадження системи управління клієнтським досвідом (CEM);
- оптимізація цінової політики із урахуванням поведінкової аналітики;
- розвиток програм лояльності з розширенням омніканальної взаємодії;
- підвищення ефективності маркетингових витрат за рахунок застосування аналітичних KPI.

Таким чином, магістерська робота доводить, що маркетингова стратегія є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Результати дослідження мають як теоретичну, так і практичну цінність, адже можуть бути використані не лише для удосконалення діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а й для формування стратегічних підходів інших підприємств роздрібної торгівлі.

Проведене дослідження підтвердило, що стратегічний маркетинг в умовах постійних змін потребує гнучкості, системного підходу та високої аналітичної культури управлінців. Запропоновані у роботі рекомендації є реалістичними до впровадження й здатні забезпечити як оперативне реагування на ринкові виклики, так і довгострокове зростання компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання / В. В. Ковальчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2018. - № 9. - С. 156-165. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2018_9_16
2. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
3. Ansoff, I. (1988). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
4. McDonald, M. (2007). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (6th ed.). Butterworth-Heinemann.
5. Kotler F., Armstronh H. (2023) *Osnovy marketynhu* [Fundamentals of Marketing]. Kyiv: Naukovyi svit. 88
6. Doyle, P. (2002). *Marketing Management and Strategy* (3rd ed.). Pearson Education.
7. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. № 4(31). С. 77 – 8.
8. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія : сутність й особливості. Галицький економічний вісник. 2019. № 6(61). С. 111 – 118.
9. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 213 – 219.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2010, 720 с.
11. Маркетингова стратегія: особливості та види [Електронний ресурс] // Fractus – Режим доступу: <https://fractus.com.ua/uk/blog/marketingova-strategiya-osoblivosti-ta-vidi/>, вільний – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.02.2025.

12. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
13. Сучасний маркетинг: аналіз і перспективи розвитку : наукове видання / П. А. Орлов, Н. М. Лисиця, Г. О. Холодний та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Орлова П. А. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 212 с. (Укр. мов.)
14. ЯДУХА, С., ЯБЛОНСЬКИЙ, Т., КРУК, С., & КУЧАНСЬКА, Т. (2024). ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 330(3), 284-290.
15. Coca-Cola [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. URL: <https://www.coca-cola.com> (дата звернення: 18.02.2025).
16. Управління ресурсами підприємства [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. — К. : КНЕУ, 2014. — 418, с.
17. Гарастовська, А. В. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій / А. В. Гарастовська, О. М. Петухова // Проблеми управління та економіки підприємств у сучасних умовах : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 20-21 квітня 2022 р., м. Київ. – Київ : НУХТ, 2022. – С. 12–14
18. PEST Analysis. Identifying «Big Picture» Opportunities and Threats. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm (дата звернення: 23.02.2025).
19. Сокол, П., & Хітько, О. (2021). ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІНЕРГІЯ ГРУП»). Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (7), 122-130. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.15>
20. Довбня, С., & Красіна, К. (2023). КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ

- ПРОМИСЛОВОСТІ. Економіка та суспільство, (57).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>
21. Apple [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. – URL: <https://www.apple.com> (дата звернення: 24.02.2025).
22. СІЛПО-ФУД [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. – URL: <https://silpo.ua>. – Дата звернення: 01.03.2025.
23. СІЛПО-ФУД — Код ЄДРПОУ 40720198 [Електронний ресурс] // YouControl. URL: (дата звернення: 02.03.2025).
24. Індекс інфляції (2024). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2024/> (дата звернення: 03.03.2025).
25. Макроекономічний прогноз на 2025–2027 роки [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. – URL: https://mof.gov.ua/uk/macroeconomic_forecast_for_2020-2022-379 – Дата звернення: 03.03.2025.
26. Майже 450 000 українців виїхали і не повернулися додому в 2024 році. За три роки війни – близько 3 млн [Електронний ресурс] // Forbes Україна. – 15.01.2025. – URL: <https://forbes.ua/news/mayzhe-450-000-ukraintsiv-viikhali-i-ne-povernulisya-dodomu-v-2024-rotsi-za-tri-roki-viyni-blizko-3-mln-15012025-26301>. – Дата звернення: 05.03.2025.
27. АТБ-Маркет [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. – URL: <https://www.atb.ua>. – Дата звернення: 06.03.2025.
28. VARUS [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. – URL: <https://varus.ua>. – Дата звернення: 06.03.2025.
29. NOVUS [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. – URL: <https://novus.ua>. – Дата звернення: 06.03.2025.
30. Велмарт [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. – URL: <https://velmart.ua>. – Дата звернення: 06.03.2025.
31. METRO Cash & Carry Україна [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. – URL: <https://www.metro.ua>. – Дата звернення: 06.03.2025.

32. Auchan Україна [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. – URL: <https://www.auchan.ua>. – Дата звернення: 06.03.2025.
33. Виторг «АТБ» за перше півріччя наблизився до 100 млрд грн. Найбільше зростання на 47% у «Аврори», а дохід Auchan єдиний серед всіх вправ [Електронний ресурс] // Forbes Україна. – 16.08.2024. – URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-atb-za-pershe-pivrichchya-nablizivsya-do-100-mlrd-grn-naybilshe-zrostannya-na-46-u-avrori-a-dokhid-auchan-ediniy-sered-vsikh-vprav-16082024-23071>. – Дата звернення: 07.03.2025.
34. У супермаркетах з'явилася сіль із Соledара: лімітована партія по 500 гривень [Електронний ресурс] // Хмарочос. – 21.02.2023. – URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2023/02/21/u-supermarketah-zyavylasya-sil-iz-soledara-limitovana-partiya-po-500-gryven/>. – Дата звернення: 09.03.2025.
35. Офіційний сайт Amazon [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.amazon.com> (дата звернення: 15.03.2025).
36. «Індекс інфляції в Україні 2025» [Електронний ресурс] // Мінфін. — Останнє оновлення: 12.03.2025. — URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> — Дата звернення: 18.03.2025.
37. Чичуліна К. В., Кладченко Я. О. Сучасні цінові стратегії на основі психології // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 23. – С. 352.
38. Офіційний сайт Alibaba [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.alibabagroup.com> (дата звернення: 18.03.2025).
39. Офіційний сайт Walmart [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.walmart.com> (дата звернення: 18.03.2025).
40. Офіційний сайт Carrefour [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.carrefour.com> (дата звернення: 18.03.2025).
41. Аналіз ринку крафтових виробів в Україні. 2022 рік [Електронний ресурс]. – URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kraftovyh-izdelij-v-ukraine-2022-god> (дата звернення: 18.03.2025).

42. Купуйте українські товари — отримуйте кешбек 10% [Електронний ресурс]. – URL: <https://madeinukraine.gov.ua/national-cashback> (дата звернення: 19.03.2025).
43. Креатив на продаж: 10 найбільш концептуальних магазинів світу 2020 року [Електронний ресурс]. – URL: <https://rau.ua/novyni/10-kontseptualnyh-magazyniv-svitu/> (дата звернення: 19.03.2025).
44. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
45. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>.
46. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. – Тернопіль : ЗУНУ, 2021. – 180 с.
47. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
48. Міжнародний маркетинг : підручник / Я.С. Ларіна, О.І. Бабічева, Р.І. Буряк, В.А. Рафальська [та 5 інших]. Київ : Видавничий дім "Гельветика", 2018. 452 с.
49. Світова економіка. Навчальний посібник. / Фомішина В.М., Антофій Н.М., Грановська В.Г., Ларіна Я.С. та ін. Херсон: Олді-Плюс, 2021. 612 с.
50. Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М. Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник / А. В. Софієнко., В. В. Шукліна, Р. М. Набока. – 2-е вид., переробл. і допов. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021.– 494 с.
51. Управління рекламними проектами. Навчальний посібник. / Луцій О.П., Ларіна Я.С., Весперіс С.З. та ін. Х.: Олді-плюс. 2019. 300 с.

52. Носань Н. (2024). ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
53. Федорченко А.В., Ларіна Я.С., Ремезь Ю.Б. Бенчмаркінг. Навчальний посібник. Одеса: Олді-Плюс. 2023. 472 с.
54. Лихолат С.М. Аналіз реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. №34, с. 238–245.
55. Сергієнко О. Нові маркетингові технології просування товару. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2021. № 1 (87). С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.5> (дата звернення: 12.02.2024).
56. Гуменна О. В., Гончарова К. О. Нейромаркетинг як інноваційний інструмент у маркетингу. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2018. № 3(1), С.38–44.
57. Кітченко О. М., Приходько Є. Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів у соціальних мережах. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8448>
58. Євсейцева О.С., Ольшанська Я.О. Механізм розробки SMM-стратегії для бренду продукції підприємства. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 3. С. 84-92.
59. Маркетинг : підручник / Буряк Р.І., Збарський В.К., Ларіна Я.С. та ін. К.: ЦП "Компринт", 2019. 750 с.
60. Маркетинг [Текст]: навчальний посібник / Є. О. Балацький. А. Ф. Бондаренко; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Юридична особа ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Параметр	Значення
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СІЛЬПО-ФУД
Скорочена назва	ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"
Англійська назва	LIMITED LIABILITY COMPANY SILPO-FOOD (LLC SILPO-FOOD)
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	40720198
Дата реєстрації	05.08.2016
Уповноважена особа (керівник)	Лесько Юрій Анатолійович
Уповноважена особа (підписант)	Лесько Юрій Анатолійович
Розмір статутного капіталу	16 993 339 081,21 грн
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Основний вид діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Інші види діяльності	10.13, 10.20, 10.71, 10.85, 10.89, 11.01, 11.02, 17.11, 18.12, 26.80, 33.19, 41.20, 43.29, 45.20, 46.17, 46.19, 46.21, 46.32, 46.34, 46.35, 46.90, 47.19, 47.22, 47.24, 47.25, 47.26, 47.73, 47.91, 47.99, 49.41, 52.10, 52.21, 52.24, 52.29, 53.20, 56.10, 56.21, 56.29, 56.30, 58.19, 59.11, 59.12, 59.20, 61.90, 62.01, 62.02, 63.11, 63.12, 63.91, 63.99, 64.19, 68.20, 69.10, 69.20, 71.11, 71.12, 71.20, 72.19, 73.11, 73.20, 74.10, 74.20, 74.90, 77.11, 77.29, 77.39, 78.30, 81.29, 82.19, 82.30, 82.92, 82.99, 85.59, 86.90, 95.11, 96.09
Місцезнаходження	Україна, Київ, пр.Тичини Павла, будинок 1В
Телефон	380445934617
Засновник	ПАТ "Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд "Рітейл Капітал"
Код ЄДРПОУ засновника	35454345
Адреса засновника	Україна, Київ, вул. Бутлерова, 1
Розмір внеску до статутного фонду	16 993 339 081,21 грн
Частка засновника (%)	1
Кінцевий бенефіціар	Костельман Володимир Михайлович
Тип бенефіціарного володіння	Не прямий вирішальний вплив
Відсоток володіння (%)	1
Кількість ліцензій	2831
Індивідуальний податковий номер	407201926538
Дата реєстрації ПДВ	42612

Джерело: сформовано автором на підставі [22]

Додаток Б

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2021 – 2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2022, %	Відхилення 2023/2021, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	72 784 231	69 990 601	84 727 987	21,06%	16,41%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	52 182 935	50 815 360	60 419 457	18,90%	15,78%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-3 114 238	-1 846 179	-7 632 318	313,41%	145,08%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	13 617 376	16 748 832,50	16 185 781,50	-3,36%	18,86%
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	34 440 462	36 164 600,50	33 513 973,50	-7,33%	-2,69%
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	-2 071 624,50	-6 873 190	-10 579 679,50	53,93%	410,69%
Чисельність працівників, осіб	42 175	36 496	29 888	-18,11%	-29,13%
Маркетинговий бюджет, тис. грн	267 240	158 019	241 071	52,56%	-9,79%
Рентабельність активів підприємства, %	-9,04	-5,1	-22,77	346,47%	151,88%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	150,3	26,86	72,14	168,58%	-52,00%
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,57	0,4	0,44	10,00%	-22,81%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,19	0,27	42,11%	-18,18%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,04	0,05	25,00%	25,00%

Джерело: сформовано автором на підставі [22]

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2021

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	Примітки	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	6	(52 182 935)	(47 249 897)
Валовий прибуток		20 601 296	17 152 737
Інші операційні доходи	7	412 331	323 521
Витрати на збут	8	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	9	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	10	(121 299)	(56 162)
Операційний (збиток)/прибуток		(417 390)	153 528
Інші доходи	11	563 547	84 957
Інші витрати	12	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	13	314 875	201 154
Фінансові витрати	14	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(2 814)	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	(8 879)	-
Збиток до оподаткування		(1 926 148)	(3 157 847)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	79 969	43 609
Збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)
Інший сукупний дохід за рік		-	-
Загальний сукупний збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Лесько Ю.А.
Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд" Козак В.В.



Примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	18	16 845 784	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	4 226 036	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	272 809	-	-
Фінансові інвестиції	21	1 400 396	-	-
Відстрочені податкові активи	17	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	711 069	403 539	278 490
Всього необоротні активи		23 652 373	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи				
Запаси	23	6 461 632	5 622 330	5 225 638
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	5 482 757	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	1 075 259	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	51 946	19 683	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	1 163 038	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	137 550	120 450	466 070
Всього оборотні активи		15 008 092	14 811 169	14 004 306
Всього активи		38 660 465	30 220 459	28 694 511

Примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Власний капітал				
Статутний капітал	31	13 047 703	13 047 703	12 848 065
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(16 042 417)	(14 196 238)	(11 041 157)
Всього власний капітал		(2 994 714)	(1 148 535)	1 804 908
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	1 464 696	2 752 810	739 204
Непоточні зобов'язання з оренди	33	9 583 881	6 101 569	4 862 567
Інші непоточні фінансові зобов'язання	34	2 498 761	3 397 890	3 496 041
Інші непоточні зобов'язання	39	64 562	33 407	33 092
Всього непоточні зобов'язання		13 611 910	12 285 676	9 130 904
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	2 373 923	774 588	1 662 671
Поточні зобов'язання з оренди	33	1 604 645	1 438 015	1 115 986
Інші поточні фінансові зобов'язання	34	522 902	294 183	54 652
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	35	22 511 700	15 513 661	14 195 207
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом -	36	259 916	189 213	73 308
Зобов'язання за одержаними авансами	37	264 605	558 718	410 510
Поточні забезпечення	38	409 449	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	39	96 129	10 279	7 648
Всього поточні зобов'язання		28 043 269	19 083 318	17 758 699
Всього зобов'язання		41 655 179	31 368 994	26 889 603
Всього власний капітал та зобов'язання		38 660 465	30 220 459	28 694 511

Ця фінансова звітність була затверджена до випуску 18 серпня 2022 від імені керівництва:

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Головний бухгалтер ТОВ
Лесько Ю.А. Козак Б.В.



Примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності.

Додаток Г

Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2022

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	89 990 601	72 784 231
Собівартість реалізації	6	(50 815 360)	(52 182 935)
Валовий прибуток		19 175 241	20 601 296
Інші операційні доходи	7	725 090	412 331
Витрати на збут	8	(17 517 114)	(18 533 954)
Адміністративні витрати	9	(3 379 927)	(2 775 764)
Інші операційні витрати	10	(160 302)	(121 299)
Збиток від операційної діяльності		(1 157 012)	(417 390)
Інші доходи	11	514 944	563 547
Інші витрати	12	(3 980 812)	(16 678)
Фінансові доходи	13	58 748	314 875
Фінансові витрати	14	(2 503 139)	(2 358 809)
Дохід/(втрати) від участі в капіталі	15	(4 859)	(2 814)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	-	(6 879)
Дохід/(втрати) від інвестицій в асоційовані компанії	17	(363 909)	-
Збиток до оподаткування		(7 436 039)	(1 926 148)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	18	(196 279)	79 969
Збиток за рік		(7 632 318)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		586	-
Загальний сукупний збиток за рік		(7 631 732)	(1 846 179)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ
«Сільпо-Фуд»
Козак В.В.

Документи та примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності.

8

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	19	17 226 900	16 813 770
Нематеріальні активи	21	3 097 800	4 258 050
Інвестиційна нерухомість	20	289 880	-
Інвестиції в дочірні компанії	22	252 234	272 809
Інвестиції в асоційовані компанії	23	1 036 487	-
Фінансові інвестиції	24	-	1 400 396
Відстрочені податкові активи	18	-	196 279
Передплати за основні засоби	25	310 626	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	26	828	-
Всього необоротних активів		22 214 755	23 652 373
Оборотні активи			
Запаси	27	5 973 577	6 461 622
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	28	2 620 491	5 482 730
Фінансові інвестиції	29	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	30	46 200	51 862
Гроші та їх еквіваленти	31	1 066 300	1 163 038
Інші оборотні активи	33	201 156	137 549
Всього оборотних активів		11 454 103	15 007 970
Всього активів		33 668 858	38 660 343

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	34	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 736 759)	(16 105 027)
Всього власний капітал		(10 689 056)	(3 057 324)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	35	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	36	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	37	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	42	12 985	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		15 998 056	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	41	1 481 551	409 449
Банківські кредити	35	3 274 126	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	36	2 017 474	1 804 645
Інші фінансові зобов'язання	37	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	38	19 001 625	22 559 067
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	1 114 449	259 915
Зобов'язання за одержаними авансами	40	520 536	279 727
Інші зобов'язання	42	70 036	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 359 858	28 105 757
Всього зобов'язань		44 357 914	41 717 667
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 668 858	38 660 343

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А.Головний бухгалтер ТОВ
"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

Додаток Д

Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2023

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
Валовий прибуток		24 308 530	19 175 241
Інші операційні доходи	7	906 959	725 090
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 342 286)	(3 379 934)
Інші операційні витрати	10	(63 819)	(160 302)
Операційний прибуток/(збиток)		1 140 287	(1 157 012)
Інші доходи	11	571 777	514 944
Інші витрати	12	(930 310)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	58 748
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 503 139)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(9 668)	(4 859)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(97 876)	(363 909)
Збиток до оподаткування		(1 850 930)	(7 436 039)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	(196 279)
Збиток за рік		(1 850 930)	(7 632 318)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		43	586
Загальний сукупний збиток за рік		(1 850 887)	(7 631 732)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	18	15 613 778	17 226 900
Інвестиційна нерухомість	19	965 871	289 880
Нематеріальні активи	20	2 182 012	3 097 800
Інвестиції в дочірні компанії	21	252 016	252 234
Інвестиції в асоційовані компанії	22	938 611	1 038 487
Передплати за основні засоби	23	374 721	310 628
Фінансові інвестиції	27	14 580	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	45 173	-
Всього необоротних активів		20 386 742	22 214 755
Оборотні активи			
Запаси	25	4 819 319	5 973 568
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	6 498 721	2 620 133
Фінансові інвестиції	27	77 995	1 548 379
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	256	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	28	40 278	46 204
Гроші та їх еквіваленти	29	1 418 482	1 068 300
Інші оборотні активи	31	116 716	201 156
Всього оборотних активів		12 971 767	11 454 683
Всього активів		33 358 509	33 669 438

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	15 188 703	13 047 703
Резерв переоцінки		43	-
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(25 623 369)	(23 772 439)
Всього власний капітал		(10 434 623)	(10 724 736)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 673 193	1 397 278
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	358 577	-
Непоточні зобов'язання з оренди	34	12 013 927	12 088 615
Інші фінансові зобов'язання	35	-	2 499 178
Інші зобов'язання	40	-	12 985
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		14 045 697	15 998 056
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	483 922	1 481 551
Банківські кредити	33	2 925 022	3 274 126
Поточні зобов'язання з оренди	34	1 971 174	2 017 479
Інші фінансові зобов'язання	35	1 967 575	880 061
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	21 079 230	19 041 148
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 007 478	1 114 658
Зобов'язання за одержаними авансами	38	269 131	517 061
Інші зобов'язання	40	43 903	70 038
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 747 435	28 398 118
Всього зобов'язань		43 793 132	44 394 174
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 358 509	33 669 438

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Брусік Л.Д.

