

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві «Сільпо-ФУД»»**

Виконала: студентка 4-го року
навчання,
спеціальності 073 Менеджмент
Малиш Дарина Володимирівна

Керівник Гриджук І. А.
к.н. з держ. управління, доцент кафедри
маркетингу та управління бізнесом

Рецензент Сидоренко О. В.

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2023 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____
К.В. Пічик

« __ » _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Малиш Дарина Володимирівна

1. Тема роботи: «Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві на прикладі «Сільпо-ФУД»»

Науковий керівник роботи: Гриджук Ірина Анатоліївна, к.н. з держ. управління, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом

затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.

2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність «СІЛЬПО-ФУД», організаційна структура та корпоративна культура підприємства, план з маркетингу, витрати на маркетингову діяльність, дані маркетингових досліджень тощо.

4. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні підходи до визначення маркетингової діяльності як поняття; визначити, як формується та розраховується ефективність маркетингової діяльності в розрізі підприємства і на широкому ринку в цілому; розглянути основні принципи управління маркетинговою діяльністю; зробити аналіз як загальної характеристики, так і організаційної структури підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; дослідити зовнішнє маркетингове середовище; знайти переваги та недоліки, а також виокремлено можливі точки покращення і росту для маркетингової діяльності на основі супермаркету «СІЛЬПО»; провести оцінку ефективності організації маркетингової діяльності на підприємстві; розробити пропозиції щодо основних напрямків покращення ефективності управління та провести оцінку ефективності рекомендацій, пов'язаних з покращенням маркетингової діяльності на підприємстві. Розділ 1. Теоретичні аспекти формування маркетингової діяльності; Розділ 2. Структура та оцінка маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; Розділ 3. Вдосконалення організації маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 13 рисунків та 18 таблиць.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайом- лення наукового керівника	Підпис наукового керівника	При- мітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	12 жовтня 2022 р.		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	7 листопада 2022 р.		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	5 грудня 2022 р.		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	14 грудня 2022 р.		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	27 грудня 2022 р.		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	10 січня 2023 р.		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		30 січня 2023 р.		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		27 лютого 2023 р.		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		24 березня 2023 р.		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	8 травня 2023 р.		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	10 травня 2023 р.		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	20 травня 2023 р.		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	20 травня 2023 р.		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «19» жовтня 2022 р.

Науковий керівник



Гридчук І. А.

Виконавець кваліфікаційної роботи



Малиш Д. В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності маркетингової діяльності.....	9
1.2. Ефективність маркетингової діяльності на ринку	13
1.3. Управління маркетинговою діяльністю	18
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРА ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	27
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура підприємства	27
2.2. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища.....	36
2.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства	42
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	49
3.1. Оцінка ефективності організації маркетингової діяльності.....	49
3.2. Основні напрямки підвищення ефективності управління.....	56
3.3. Ефект від впровадження запропонованих рекомендацій щодо покращення маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	63
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

В сучасних умовах, паралельно з розвитком ринку, який зараз прискорився до надзвичайно швидких темпів, збільшуються обсяги виробництва найрізноманітніших товарів та послуг, а разом з ними і купівельна спроможність кінцевих споживачів. В часи масового споживання підприємствам, щоб займати лідируючі позиції в різноманітних галузях, необхідно весь час мати змогу взаємодіяти з клієнтом в найкращому вигляді, адже саме він буде надавати оцінку щодо якості товару, зовнішнього вигляду, користі для нього і його рідних, впливу на природу і зовнішнє середовище. В постійно зростаючому конкурентному ринку кінцевий споживач буде формувати еко-систему, де в кожній галузі окремо або в загальних масштабах (якщо мова йде про товари широкого вжитку) підприємства змагатимуться за його увагу, час та кошти.

Важко уявити сьогодні підприємство, яке б не вбачало необхідності в створенні таких інструментів, які б повністю задовольняли потреби усіх споживачів, продаючи послугу або товар для населення. Таких інструментів на підприємстві може бути безліч, проте, як показує практика, всі вони можуть не знайти необхідного застосування при відсутності належної комунікації. В таких випадках саме маркетингова діяльність виступає надзвичайно важливою складовою для успішного функціонування будь-якого підприємства та становлення його як конкурентоспроможного гравця як на внутрішньому ринку, так і для експансії на світові масштаби.

Актуальність проблеми. Такі імениті світові автори, як Ф. Колтер, Ж.Ж. Ламбен, П.Ф. Дункер, Д. Уїден, Д.Е. Мід, С. Джобс, С. Займан, А. Жолібен, які були професорами, президентами асоціацій маркетингу, економістами, вченими, практикуючими маркетологами, присвячували безліч часу та ресурсів для вивчення маркетингу. Безліч написаних книг та статей, а також проведених досліджень в області загальної теорії маркетингу, стратегічного маркетингу, реклами, трендів злиття маркетингу та реклами, бенчмаркетингу, маркетингу взаємовідносин знайшли подальше застосування в практиці в найрізноманітніших галузях. Саме вони потім

отримали таке почесне неформальне звання як «пророки маркетингу», і неодноразово їх роботи, маючи в собі величезні обсяги як теоретичних, так і практичних доробок, привели їх до слави світового масштабу в області маркетингових досліджень.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства та напрямки її вдосконалення задля забезпечення становлення підприємства як конкурентоспроможного в сучасних реаліях ринкової економіки України.

Предметом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Метою дослідження є дослідження теоретико-методологічних засад та віднайдення нових, затребуваних шляхів покращення маркетингової діяльності підприємства, що будуть найбільш оптимальні та доцільні в поточних умовах ринкових відносин в Україні.

Завдання роботи. Для досягнення поставленої мети у дослідженні вирішувались наступні завдання:

- дослідити різноманітні теоретичні підходи до визначення маркетингової діяльності як поняття;
- визначити, як формується та розраховується ефективність маркетингової діяльності як в розрізі підприємства, так і на широкому ринку в цілому;
- розглянути основні принципи управління маркетинговою діяльністю;
- зробити аналіз як загальної характеристики, так і організаційної структури підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- здійснити дослідження щодо загального зовнішнього маркетингового середовища;
- знайти переваги та недоліки, а також виокремити можливі точки покращення і росту для маркетингової діяльності на основі супермаркету «СІЛЬПО»;
- провести оцінку ефективності організації маркетингової діяльності на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо основних напрямків покращення ефективності управління.

Гіпотеза дослідження. Ефективне управління маркетинговою діяльністю на підприємстві «Сільпо-ФУД» сприятиме збільшенню обсягів продажу товарів, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та підвищенню прибутковості компанії.

Підходи, які використані для підтвердження гіпотези про управління маркетинговою діяльністю на підприємстві «СІЛЬПО-ФУД»:

- аналіз літературних джерел та публікацій, пов'язаних з управлінням маркетинговою діяльністю, особливостями функціонування мережі магазинів «СІЛЬПО-ФУД», а також інформації про ринок та конкурентів.
- проведення SWOT-аналізу (аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) підприємства «СІЛЬПО-ФУД» та його конкурентів.
- аналіз фінансової звітності «СІЛЬПО-ФУД» для вивчення видів витрат, що пов'язані з маркетинговою діяльністю.
- вивчення статистичних даних та проведення аналізу маркетингових даних, таких як обсяг продажів, цінова політика, реклама, промоакції та інші маркетингові метрики, щоб визначити ефективність маркетингових стратегій та їх вплив на підприємство.
- збір та аналіз статистичних даних про ефективність маркетингових кампаній, попит на продукцію та послуги, відгуки клієнтів, показники продажів тощо.
- дослідження особливостей конкурентного середовища в галузі, що дозволить зрозуміти, які виклики стоять перед підприємством «Сільпо-ФУД» у сфері маркетингу та які можливості є для їх вирішення.

Методи дослідження. При написанні даної роботи використовувались різні загальнонаукові методи, основними з яких були: порівняння, спостереження, абстрагування, синтезування; мали важливе місце також індукція та дедукція, доцільними став аналіз та аналогія. Під час дослідження було здійснено декілька системних аналізів, що знайшли своє відображення в різних розділах роботи.

Наукова новизна. Дослідження маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здійснювалось на основі показників попередніх років в умовах відносної стабільності економічного клімату в Україні, проте подальші запропоновані шляхи удосконалення враховують часи турбулентності макроекономічного середовища, а

також складність ведення підприємницької діяльності в країні, що виникла в результаті воєнних дій та повномасштабного вторгнення сусідньої держави на територію України.

Апробація результатів дослідження. Практичне застосування результатів дослідження може без упереджень бути застосоване в діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з можливим впровадженням найбільш релевантних результатів дослідження в маркетингову діяльність.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності маркетингової діяльності

В умовах сьогодення для будь-якого підприємства уже стає недостатньо мати якісні товари та послуги та продавати їх клієнтам з метою отримання прибутку. При відсутності належних комунікацій зі споживачами, про привабливість пропозицій ніхто не дізнається, що призведе до відсутності попиту на кінцевий продукт, незважаючи на те, яким би інноваційним, корисним та затребуваним серед населення він не був. П. Ф. Друкер вважав, що «мета маркетингу – зробити зусилля по збуту непотрібними. Його мета – так добре пізнати та зрозуміти клієнта, що товар і послуга будуть точно підходити останньому і продаватимуть себе самі» [9, с. 12].

Саме тому маркетинговій діяльності будь-якого підприємства незалежно від його розмірів, галузі, регіональної приналежності має приділятися якомога більше уваги, інакше зусилля, які докладаються в рамках виробничого процесу, можуть зійти нанівець, не залишивши можливості для досягнення кінцевих цілей підприємства.

Варто зазначити, що саме маркетингова діяльність несе в собі найбільш творчий характер управління, адже варіантів для того, щоб зацікавити клієнта та спонукати його для придбання просто незліченна кількість і обмежуються вони лише ідеями та фантазією.

Імплементация раціональної та релевантної маркетингової діяльності на будь-якому підприємстві допомагає формуванню комплексного виробництва та швидкого реагування на зміни, що в наш час є критично важливим для перемоги в умовах конкуренції.

Зростаюча конкуренція змушує працівників, які мають відношення до маркетингу, ставати певною мірою творцями та вдаватися до вигадкування все більш незвичайних та цікавих засобів для заохочення клієнтів використати або купити саме їх продукт.

Хронологія становлення маркетингу як самостійної науки сягає досить давніх часів, коли вуличні торговці вигукували рекламні гасла для своєї продукції, намагаючись продати свій товар якнайшвидше і за найкращою ціною. Починаючи з аматорських дій підприємців того часу, які діяли з натхнення, щоб представити свій товар в найкращому вигляді, і пройшовши розвиток протягом довготривалого періоду, маркетинг постав у вигляді результату діяльності багатьох підприємців, а також науковців, які представляли різні школи.

Внаслідок такої тривалої еволюції зазнавала змін також і сутність самої маркетингової діяльності. Навіть в теперішніх інтерпретаціях науковці не часто вживають пряме визначення для надання основних характеристик маркетингу, адже в умовах ринкових економік широта його охоплення є неосяжною.

Як уже зазначалось, знамениті представники дослідження маркетингу були як і серед зарубіжних авторів, так і наших співвітчизників. Важко переоцінити їх внесок в дослідження різноманітних теорій, які потім знаходили своє застосування на практиці. Так, наприклад, С. Маккорміка, можна сказати, був родоначальником виникнення інструментів маркетингу, і саме за допомогою його праць вперше почали глибоко досліджуватись та аналізуватись ринки, а також формувались принципи ціноутворення. Започаткуванням теоретичних досліджень у сфері маркетингу вважається запропонована Д. Маккарті модель «4Р» – товар (product), ціна (price), збут (place), просування (promotion). Динамічно маркетинг почав розвиватись в 50–60-ті рр. ХХ ст.

Разом з тим початковою точкою розвитку маркетингу все-таки стає період масового виробництва та розгалуження самого виробництва до широких масштабів, який припав на період кінця ХІХ – початку ХХ ст. В той час, коли ринок насичувався товарами та послугами різного вжитку, у виробників через схожість товарів, почала виникати необхідність в просуванні товарів.

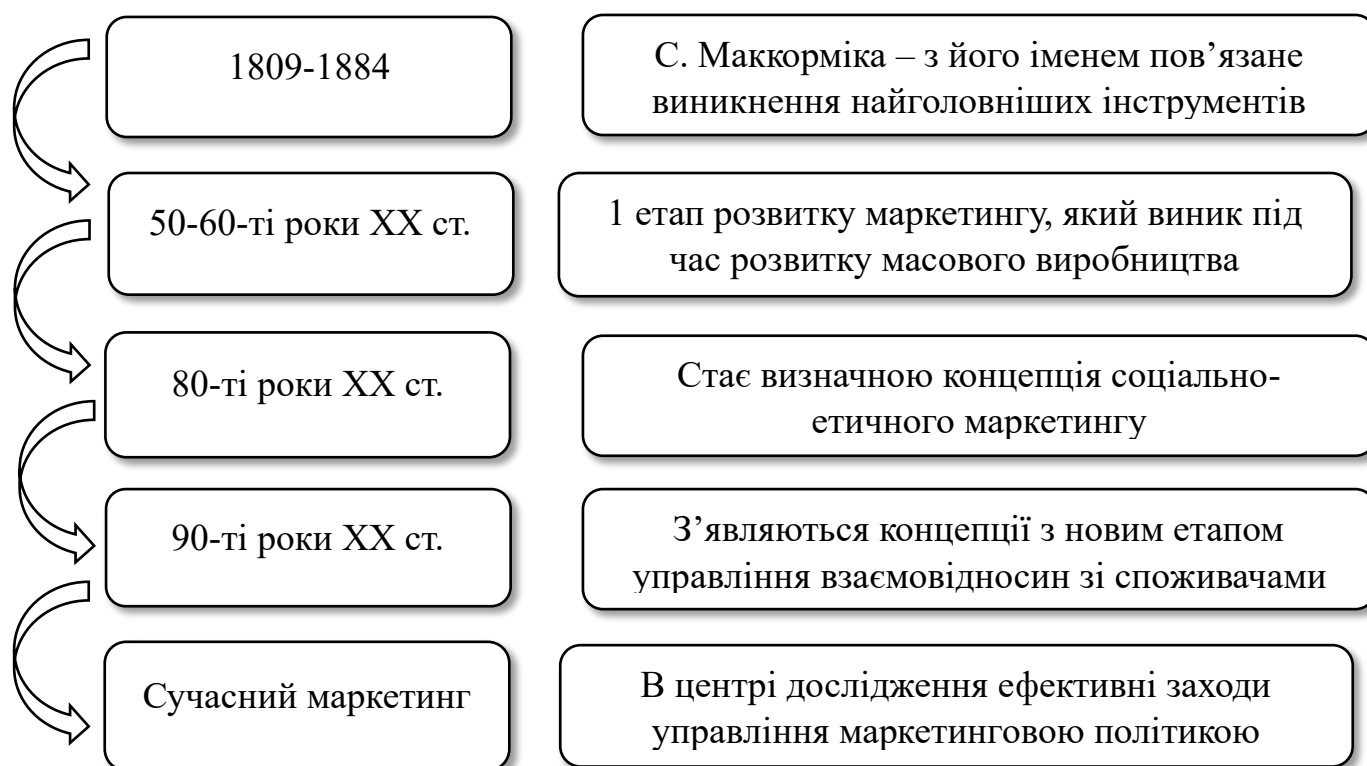
Пізніше науково-технічний прогрес сприяв ще більшому розвитку промисловості, а також розширення сфери послуг, що призвело до росту доходів населення, а разом з ним і виникнення явища, коли транснаціональні компанії того часу почали займали передові місця по формуванню національного бюджету.

Враховуючи, що частка розподілення ринку робила неможливим вести соціальну політику належним чином лише державою, великі підприємства долучились до вирішення глобальних проблем, і маркетингова діяльність таких корпорацій стала одним з інструментів по комунікації щодо вирішення гострих проблем того часу для населення різних країн.

Органічний розвиток маркетингу привів до того, що починаючи з 90-х років XX ст. і до сьогодні підприємства почали приділяти увагу не експансії товарів та послуг якнайбільшій кількості кінцевих споживачів, а вибудовуванню здорових, взаємовигідних відносин з клієнтами з метою довготривалого «співробітництва». Загальну хронологію розвитку маркетингу можна схематично відобразити у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Хронологія розвитку маркетингу



Джерело: сформовано автором на підставі [29]

Пройшовши тривалий шлях еволюції, на сьогоднішній день поняття «маркетинг» стало визначатися більше, ніж як в двох тисячах варіацій як і в західній

літературі, так і у вітчизняній, адже, дійсно, масштаби практичного застосування маркетингу створили велику розгалуженість трактування даного поняття. Цьому сприяло те, що імениті вчені-маркетологи у своїх дослідженнях були схильні до різних методологічних підходів до вивчення характеристики маркетингу.

На сьогоднішній день раціональність використання одного чи іншого підходу може регламентуватись сферою використання або умовами. Є також підходи, які за своєю сутністю можна назвати частково універсальними, як, наприклад, функціональний або концептуальний, і вони можуть бути засновані в абсолютно різних сферах, що показані в таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методологічні підходи до вивчення характеристики маркетингу

Концептуальний підхід	Характеризується вивченням маркетингу у загальному вираженні, зі спрямуванням його на ринкові відносини у вигляді системи поглядів та бізнес-філософії
Функціональний підхід	Головна роль при такому підході відводиться маркетинговим функціям, які виконуються на підприємстві
Товарний підхід	В центрі дослідження стає процес розподілення товарів в залежності від того, яку цінність вони дають своєму споживачеві
Системно-поведінковий підхід	Відображає маркетинг у вигляді проблем, що можуть виникати при використанні чотирьох систем: система входу і виходу, система влади, система комунікації, система адаптації до внутрішніх і зовнішніх умов

Продовження табл. 1.2

Інституційний підхід	Велика кількість елементів формує взаємодію маркетингу як один з одним, так і з зовнішніми системами
Національний підхід	Диверсифікація особливостей маркетингу відбувається в залежності від національної приналежності підприємницької активності
Управлінський підхід	Мистецтво керування підприємством та методи управління при даному підході знаходять своє відображення в такому підході вивчення маркетингу

Джерело: сформовано автором на підставі [7]

Кожен з таких підходів певною мірою має право існувати залежно від практичної ситуації, і проблематика створення універсальної методології маркетингу наразі є досить важливою, разом з тим у практичному застосуванні вони існують у вигляді взаємного доповнення один одного. Ці підходи формувались в різні часи, якийсь виникав раніше, деякі з'явилися з часом. Так, наприклад, концептуальний підхід почав виокремлюватись в роки економічної кризи (1929-1932 рр.), що пізніше став основою для розвитку фундаментальних підходів маркетингової діяльності: функціонального, інституціонального та товарного. В час, коли на одному з етапів еволюції маркетингу сформувався «маркетинг споживача», і головною стала не просто потреба продати товар високої якості, а створити цінність, саме вищевказані підходи в рамках свого об'єднання створили розуміння маркетингу як цілісної системи, що охоплює безперечно весь комплекс діяльності підприємства, під час якого виробляється товар.

1.2. Ефективність маркетингової діяльності на ринку

Макроекономічна ситуація в Україні протягом останніх десятиліть представляла собою циклічні підйоми економіки та періодичне падіння в кризові

1998, 2008, 2014 та 2022 роки. В умовах так званої «економічної турбулентності» швидкість реагування бізнесу на зміни зовнішнього середовища мала бути максимальною, адже самі ті ринкові суб'єкти, які в змозі адаптуватись до різних умов та викликів, що постають перед ними, можуть ставати ключовими гравцями в складному конкурентному середовищі. Навички антикризового управління, в основу яких стає вміння розробляти і реалізовувати специфічні, інноваційні, проривні та сміливі ідеї, стають найбільш затребуваними в рамках управлінської діяльності.

З метою забезпечення життєдіяльності будь-якого підприємства, в умовах обмежень в фінансах, часі, ресурсах необхідно вміти переключатись зі звичних інструментів управління на нестандартні, виходити за загальноприйняті, встановлені рамки ведення бізнесу.

Сьогодні все більше і більше підприємств вбачають можливість втілення своїх цілей та стратегій через правильно побудовану, ефективну маркетингову діяльність, адже дуже важливо не вкладати надмірні зусилля та кошти в рекламування тих товарів, що не мають попиту серед населення.

Постійне збільшення продажу товарів, розширення їх номенклатури та географії продажу як в межах певного регіону, так і в національних масштабах, виявлення потреб споживачів – все це стає звичними діями в управлінні маркетингом навіть для представників малого бізнесу в Україні. Саме через практичне застосування таких відомих постулатів, підприємство може збільшувати ключові показники своєї діяльності.

Ефективність маркетингової діяльності сьогодні – це не що інше, як здатність створити відновлюваний, збалансований процес при формуванні пропозиції у відповідь на попит, при цьому залишитись в оптимальному бюджеті операційних витрат на маркетинг.

Так само, як існує багато визначень маркетингу, а також основних теоретико-методологічних підходів до вивчення предмету маркетингу, так і аналогічно є не один підхід та метод до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Однак, задля узагальнення та формування комплексного підходу оцінки, багато як

вітчизняних, так і зарубіжних авторів все-таки проводять їх верхньорівневу класифікацію.

Проведення маркетингового аудиту, під час якого підприємство оцінює поточний хід досягнення основних короткострокових та довгострокових цілей, виявляє невідповідності в реалізації поточної діяльності, а також стратегії в цілому, шукає основні шляхи покращення клієнтського шляху, формує собою таким чином *якісний підхід*.

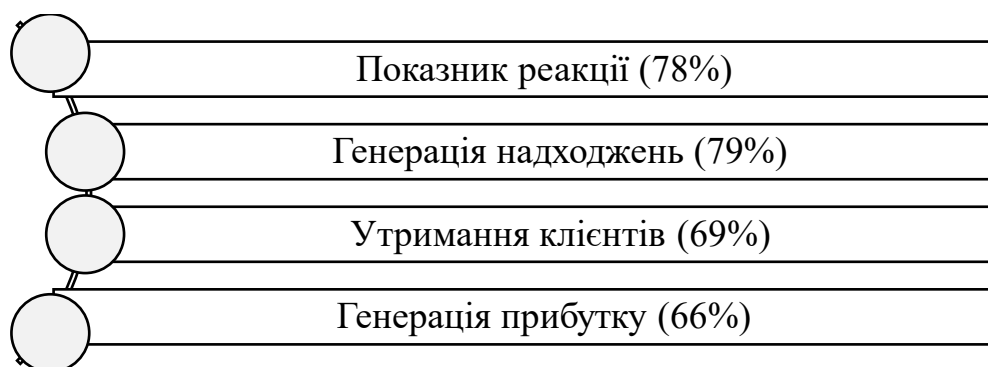
Одночасно, сьогодні у практичній діяльності компанії для вимірювання ефективності маркетингової діяльності прийнято використовувати *кількісні показники*. При розрахунку кожного ключових показників можна отримати загальне розуміння ефективності. Разом з тим, якщо, наприклад, розрахунок фінансових, виробничих метрик, порівняно, можна отримати досить точно, то в оцінюванні ефективності маркетингової діяльності все-таки може бути присутній певний суб'єктивізм, оскільки не завжди всі дані можуть бути використані для таких цілей. Однак, в разі чіткого планування маркетингу та бюджетування основних витрат на різноманітні заходи кінцеві результати будуть досягнуті.

Важливе місце в процесі вимірювання ефективності маркетингової діяльності посідають також і *соціологічні методи*. Так, наприклад, соціологічні опитування, які ініціює підприємство, проводяться серед різних верств населення, що допомагають вивчити основні вразливі «точки болю» у клієнтів, дізнатись про негативне сприйняття товару або отримати позитивні коментарі у вигляді подяки.

Під час швидкого розвитку технічного прогресу в різних аспектах діяльності компанії, методи, які також мають ключове значення – це *інформаційні*. Вони представлені аналізами, які мають проводитись на постійній основі для всеосяжного охоплення дослідження маркетингу на підприємстві. Це можуть бути SWOT-аналіз, STEP-аналіз, 4P, GAP-аналіз.

Найбільш використовуваними в практиці є 4 показники ефективності маркетингових планів (за дослідженням Accenture) [14, с. 44-55], що показані у показані таблиці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

4 показники ефективності маркетингових планів

Джерело: сформовано автором на підставі [14]

В залежності від того, яким чином підприємство буде свій відділ маркетингу, які завдання безпосередньо ставляться працівникам задля досягнення основних показників успішної діяльності компанії, а також хто буде відповідальним за їх досягнення, вимірюється і ефективність маркетингової діяльності. Для того, щоб зрозуміти наскільки дохідними є ті чи інші метрики, можна поставити загальні запитання, які зображені на рисунку (рис. 1.1).

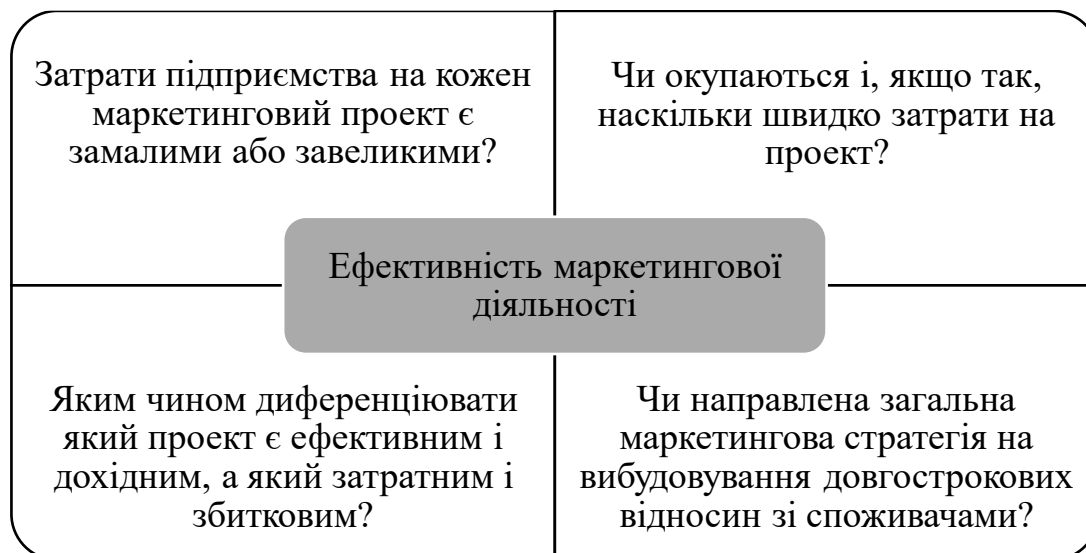


Рис. 1.1. Ефективність маркетингової діяльності

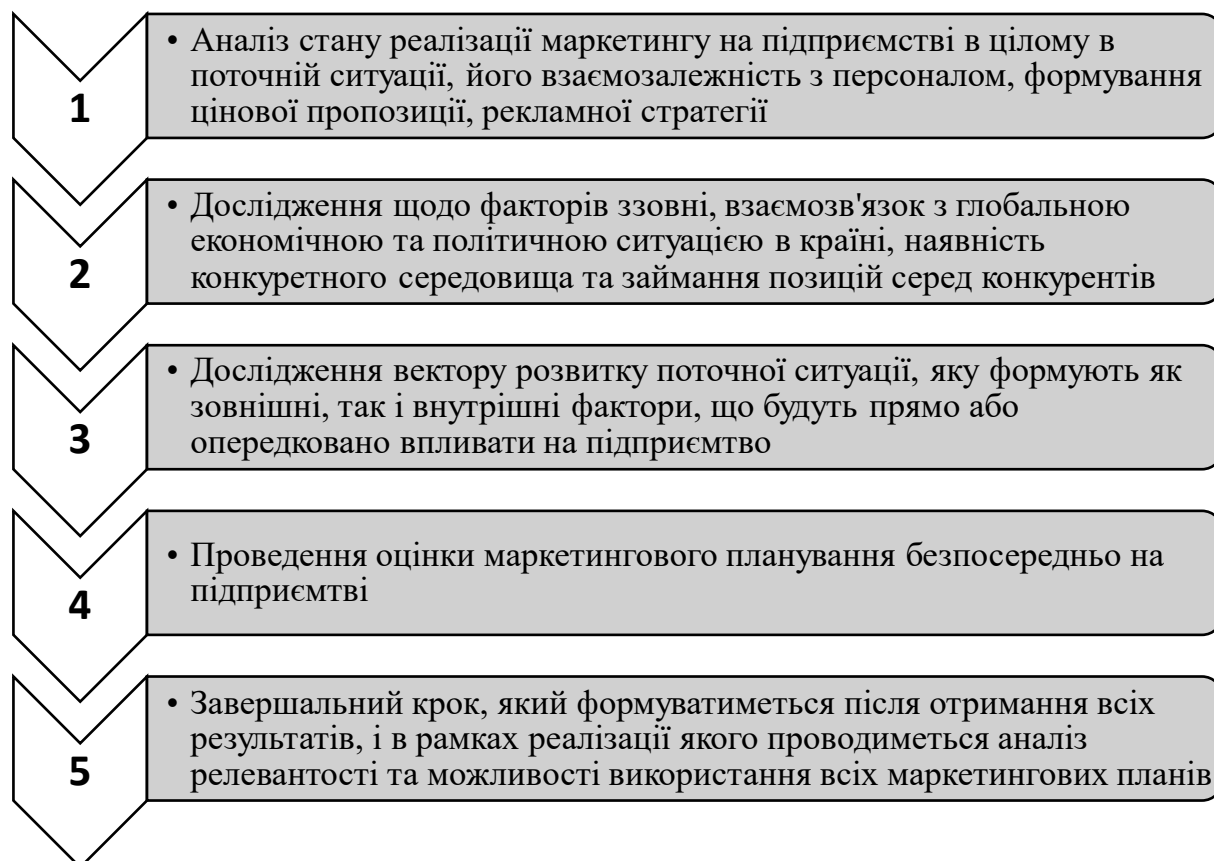
Джерело: сформовано автором на підставі [9]

Отримавши відповіді на дані запитання, можна починати формувати алгоритм оцінки маркетингової діяльності підприємства, який найкраще починати з загального аналізу підприємства, а далі виконувати декомпозицію на складові частини, в яких

здіянні ті чи інші складові маркетингу, яка більш детально представлена на таблиці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Етапи проведення оцінки маркетингової діяльності підприємства



Джерело: сформовано автором на підставі [5]

Достеменно відомо, що правильне, точне управління бюджетами і доцільне його використання, дає не лише операційні результати для працівників відділу маркетингу та пов'язаним з ним особами, а і формує успішність та конкурентоспроможність на ринку підприємства в цілому. Лише за допомогою раціонального, цільового використання маркетингових бюджетів можна збільшувати чистий дохід, зменшувати операційні витрати, які виникають в рамках процесу реалізації продукції, знаходити баланс між дохідною та витратною частиною компанії, а вільний грошовий потік, що буде виникати при такому розподіленні, відправляти на розвиток нових напрямків діяльності підприємства.

Основним завданням, яке має виконувати маркетингова діяльність на підприємстві, є забезпечення таких умов, при яких ефективність продажу, кількість

товарів та послуг, географія поширення, зацікавленість клієнтів у покупці має лише збільшуватись. Саме через правильно вибудовану маркетингову комунікацію зі споживачами, а з нею і маркетингову діяльність компанії в цілому, ці завдання і цілі досягаються найкращим чином.

Базування маркетингової діяльності на стратегічних рішеннях для освоєння своїх цільових ринків, створення інноваційних товарів та послуг та подальше формування сталого попиту на них – все це визначає спрямованість на кінцевий, стратегічний результат діяльності компанії. Якщо на початкових етапах формування компанії як ринкового суб'єкта таких стратегій може не бути, то згодом вони стають просто необхідними, а якщо при цьому напрям розвитку визначено правильно, підприємство завжди може зайняти гідне місце у своїй ніші.

1.3. Управління маркетинговою діяльністю

Швидкість розвитку новітніх технологій, науки, виробництва сьогодні досягає небачених масштабів, а зміни, які відбуваються практично кожного дня, стають головними чинниками для формування динаміки розвитку різних сфер в економічному середовищі країни.

За таких умов конкурентне середовище уже не просто визначає вектор розвитку для кожного суб'єкта господарювання, а починає будувати екосистему, в якій частка ринку кожного учасника розподіляється в залежності від того, наскільки підприємство може зайняти та, головне, утримати свої позиції. В деяких сферах економічної діяльності іноді конкуренція може навіть виходити за рамки змагання, і стає подекуди жорстокою, при якій підприємство, не маючи вагомих переваг перед іншими, втрачає можливість подальшого існування.

По мірі того, як ринкові суб'єкти виборюють увагу споживача як в одній відокремленій галузі, так і в масштабах цілої країни, кінцевий покупець стає центральною фігурою, навколо якої здійснюється кругообіг товарів та послуг. Разом з тим, такі умовні правила бізнесу формують головні чинники успішного ведення

будь-якої підприємницької діяльності: гнучкість, динамічність, швидкість реагування на зміни економічного середовища.

При відсутності синхронізації діяльності компанії з економічними факторами, які виникають в той чи інший період часу, є ризик опинитись поза межами ринку без можливості повернення на займані позиції. Багато підприємств, маючи сталий основний бізнес, який приносив безперебійний прибуток, але при цьому не розвиваючи суміжні галузі, вийшли з зони впливу, а вже потім і з економіки в цілому і залишаються присутніми в дуже невеликому сегменті. Так, наприклад, компанія Motorola Inc. була раніше мультинаціональною корпорацією з багатьма розробками, які стали новаторськими в галузі комунікацій та електроніки, зокрема – мобільного зв'язку. Коли в 1983 році компанія випустила в продаж стільниковий телефон, що можна було тримати в руці, а потім запустила цифровий технічний стандарт телебачення (HDTV) в 1990 році, в сфері комунікацій відбулась справжня революція. Проте, після цього, вбачаючи великі прибутки, на ринок вийшло багато компаній, які склали конкуренцію так званому цифровому гіганту, і крок за кроком компанія почала втрачати багато ринку. Незважаючи на те, що на сьогоднішній день майже збанкрутілу компанію викупив Google, до масштабів діяльності 90-х років Motorola Inc. так і не змогла повернутись. Одночасно на межі виходу з ринку мобільних телефонів знаходяться такі колишні лідери, як Nokia, BlackBerry, Alcatel, LeEco.

Часи максимальної турбулентності ринкових відносин в Україні сьогодні також вимагають від підприємця мінімізувати операційні витрати таким чином, щоб не втратити якісну складову товару або послуги і забезпечити максимальний прибуток. Так само, як будь-яке підприємство має швидко реагувати на зміни в сучасних умовах економічної діяльності і макроекономічного середовища в цілому, так і динаміка маркетингової діяльності повинна бути гнучкою і відображати ці зміни. Враховуючи потреби та вимоги споживачів, які потім формують загальний попит, здійснюється маркетингова діяльність, яка є однією з ключових необхідних складових для виробничої та збутової діяльності підприємства. Більше того, короткострокові та довгострокові цілі, в основу яких покладена місія та стратегічний розвиток компанії,

встановлюються через призму маркетингової діяльності підприємства, яка сформувалась під впливом попиту та потреб споживачів.

В дослідженнях відомих авторів зустрічаються два тотожні поняття «управління маркетингової діяльністю» та «управління маркетингом», які за своєю сутністю мають однакове значення. Так, наприклад, в таблиці 1.5 відображені визначення, які сформовані різними авторами і найточніше передають сутність даного процесу.

Таблиця 1.5

Трактування поняття «маркетингова діяльність» серед науковців

Балабанова Л. В.	Іщенко Н. М.	Краус К. М.	Дудар В. Т.
Управління маркетингом – це практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль [12, с. 311]	Управління маркетингом – це довгострокове планування і прогнозування попиту, що спирається на дослідження ринку, товару, покупців [13, с. 82]	Управління маркетингом – це системна цілеспрямована діяльність підприємства, що охоплює аналіз, дослідження, планування, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на вивчення попиту, потреб і психології споживачів, та етичних взаємовідносин у ланцюжку «маркетолог-	Маркетинговий менеджмент як управління діяльністю – це зміна подоби мислення – ухвалення всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, це –

Продовження табл. 1.5

		споживач», використання методів стимулювання збуту, пристосування до змін маркетингового середовища і забезпечення стійкої ринкової позиції [11, с. 23]	врахування зовнішніх умов [10, с. 5]
--	--	--	--

Джерело: сформовано автором на підставі [10, 11, 12, 13]

Управління маркетинговою діяльністю може здійснюватися через 5 основних підходів: вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, а також соціально-етичного маркетингу.

Найкраще застосування *концепції вдосконалення виробництва* відбувається, коли попит на товар значно перевищує пропозицію. Як правило, це товари широкого вжитку, ціна яких є доступною для різних прошарків населення, і їх споживачі купують якщо не постійній основні, то з великою періодичністю. В такому випадку вектор діяльності компанії має бути направлений на безпосереднє вдосконалення виробництва. Прикладом, коли застосування такої концепції призвело до феноменальних результатів, стало «конвеєрне виробництво» автомобілю Ford в XX столітті в Сполучених Штатах Америки. В свій час саме засновник компанії Генрі Форд зміг надати можливість практично будь-якому пересічному американцю придбати автомобіль для власних потреб, адже до цього така покупка була привілейованою та дорогою.

Концепція вдосконалення товару знаходить своє відображення в сегменті якісного товару. На перший план виходить вдосконалення основних характеристик товару, їх експлуатаційних можливостей, довготривалості терміну використання, кращого дизайнерського оформлення. Сьогодні компанія Apple Inc. є одними з

найяскравіших представників застосування даної концепції. Близько 20 років назад Стів Джобс разом з командою зайняли чільне місце в такому сегменті ринку, як «цифрова техніка» і, незважаючи на те, що її частка світового ринку становить 16%, компанія щороку продовжує випускати покращені нові флагманські моделі.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що покупців товару чи послуг важко буде зацікавити в покупці товару, якщо при цьому не будуть докладені зусилля для збуту та стимулювання покупок. Часто це будуть товари далеко не першої необхідності, коли покупець не вбачає критичної необхідності в їх покупці, а іноді навіть не знає про їх існування. Реалізація таких товарів буде потребувати значних маркетингових зусиль, і саме тому важливо не перейти межу, при якій маркетинг стане «агресивним» і переросте в нав'язування непотрібної покупки споживачеві. Часто при такому підході постає проблема з подальшим вирішенням репутаційних ризиків компанії, яка може здобути славу «надокучливих продавців».

Концепція маркетингу завжди направлена на першочергове виявлення потреб споживачів. Формування підходу до аналізу ринку має бути набагато кращим, ніж у конкурентів, адже це дасть швидше зрозуміти кон'юнктуру ринку, а відповідно з нею і виробляти товари якомога найкращої якості, докладати більше зусиль до ефективної виробничої та збутової діяльності, досягати балансу між витратами на виробництво та формування собівартості товару і подальшою ціною реалізації.

При дотриманні основних засад *концепції соціально-етичного маркетингу* важливо не лише задовольняти бажання і потреби споживачів шляхом продажу для них необхідних товарів та надавання послуг, а і одночасно зміцнювати благополуччя як окремого споживача, так і суспільства в цілому.

Сьогодні багато підприємств намагаються максимально відповідально ставитись до можливого заподіяння шкоди навколишньому середовищу під час виробничої діяльності, також приділяють увагу вторинній переробці сировини, застосовують екологічно чисті товари, оптимізують використання і без того обмежених природних ресурсів планети. Так, наприклад, компанія L'Oréal, яка є провідним світовим виробником косметики, заявила, що до 2025 року для всіх об'єктів, які експлуатуються, буде підвищено енергоефективність використання

відновлюваної енергії, що дасть в підсумку нейтральний рівень викиду вуглецю в атмосферу.

Але є і приклади безвідповідального соціально-етичного маркетингу, коли хімічний гігант США Dupont роками скидав токсичні речовини в водойми, внаслідок чого постраждали 70 тисяч людей та худоба.

Правильним початком маркетингової діяльності підприємства вважається дослідження ринку, адже неможливо задовольнити потреби споживачів, не знаючи, що їм необхідно. Для того, щоб отримати загальну картину, слід застосовувати всі доступні методи отримання зворотного зв'язку від клієнтів. Під час першого етапу визначається поведінкова модель населення, наявність регіональних особливостей споживчого середовища, смаки, цілі, мода, розподілення за гендерними та віковими групами, можливі мотиви для покупки. Після складення «портрету клієнта», необхідно приступити до аналізу конкурентного середовища, цінової політики, макроекономічної ситуації, ринку галузі, в якій підприємство планує здійснювати діяльність та спрогнозувати свою частку в ній. Поєднавши результати та опираючись на дані, можна визначати напрям маркетингової діяльності, який буде найбільш оптимальним та релевантним для підприємства.

Наступним кроком здійснюється комплекс дій щодо визначення позиціонування товару чи послуги на ринку. Зрозумівши нішу, яку займатиме підприємство зі своїм кінцевим продуктом, необхідно визначити, чим він буде якісно відрізнятися від інших, які конкурентні переваги матиме та які новаторські характеристики буде в собі мати.

І в завершальній фазі розробляється повний комплекс маркетингу, який складається з відомих «4Р»: продукт, ціна, місце, просування. Саме комбінування та правильне поєднання цих 4 елементів є основою для практичного застосування маркетингу.

- Продукт – інтерес споживача формується при дослідженні основних характеристик продукту: якісні складові, характер застосування, дизайн, екологічність, можливість довготривалого використання.

- Ціна – найскладніша складова для основних елементів комплексу маркетингу. Важливо при формуванні ціни реалізації сформувати балансову рівновагу попиту та пропозиції, в іншому випадку перекіс в одну із сторін унеможливить отримання максимального прибутку при оптимальних виробничих затратах.
- Місце – сьогодні уже недостатньо продавати товар в найбільш наближених до виробництва місцях. Глобалізація світової економіки дозволяє робити експансію продажу своєї продукції по всьому світу, а, отже, для конкурентної переваги необхідно приділяти увагу тому, як товар буде потрапляти до споживача. Це може бути доставка в різних видах (до місця проживання, до найближчого поштового відділення, кур'єрська служба, самовивіз). Після того, як споживач отримав в користування те, що йому було потрібно найзручнішим способом, варто також і підтримувати його клієнтський шлях в подальшому. Сервісне обслуговування, лінія підтримки, особистий кабінет на веб-сайті, мобільні застосунки, телефонні опитування для отримання зворотного зв'язку – все це формує враження і заохочує до подальшої співпраці, або ж категорично відмовляє від неї.
- Просування товару здійснюється за допомогою додаткових інструментів таких як: реклама, соціальні мережі, програми лояльності, додаткові знижки, преміум-сервіс, персональні консьєржі, колаборації з іншими учасниками ринку, для задоволення ще більших потреб одночасно та інше.

Доречне застосування всіх вищезазначених інструментів дає змогу слідувати усіх тенденціям розвитку сучасного ринку. Враховуючи, що сьогодні швидке адаптування організацій до змін ринкової економіки є просто необхідним, а маркетинг одна з найдинамічніших галузей економічної діяльності, іноді система управління на підприємстві може не встигати за змінами, саме тому періодичні «трансформації» в сучасних умовах господарювання набувають великого значення. Нові технології управління, які безпосередньо впливають на маркетингову діяльність, надають перелік переваг:

- Роблять підприємство більш стійким до кризових ситуацій;

- Стимулюють до виконання завдань відповідно до короткострокових та довгострокових планів;
- Ведуть до правильного бюджетування основних показників діяльності компанії та подальшого їх контролю;
- Змінюють мислення на перспективне та довгострокове.

Таким чином підприємство зможе швидше пристосовуватись до змін, і знання маркетингу в цьому контексті стануть постійним «триманням руки на пульсі економіки».

Висновки до розділу 1

Отже, в умовах сьогодення маркетингова діяльність є не просто частиною загальної операційної діяльності компанії, а займає одне з чільних місць серед складових формування філософії бізнесу. Це перш за все надзвичайно цікава управлінська діяльність, де межа застосування творчих навичок кожного учасника може бути неосяжною, а широта і різноманітність будь-яких ідей, безперечно, знайдуть своє відображення в ній.

Неможливо визначити вектор діяльності компанії без вивчення факторів, які впливають на економічне середовище, та стануть як перепонами, так і стимулами для діяльності підприємства, а також без аналізу поведінкової моделі різних груп населення, мотивів покупки тих чи інших товарів, вподобання клієнтів, які формують попит. Саме з таких невеликих кроків починається маркетинговий процес, який потім за допомогою використання комплексу маркетингових інструментів завершується придбанням товарів або послуг та забезпеченням потреб споживачів.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності допомагає на постійній основі досліджувати раціональність використання ресурсів компанії та превентивно запобігати проблемам, які можуть виникати внаслідок неправильного їх розподілення.

Маркетингова діяльність відіграє важливу роль і допомагає вирішити низку завдань, які з'являються в рамках становлення та розвитку підприємств як суб'єктів

ринкових відносин. Як в часи нестабільності і кризи, так і в періоди економічного піднесення, маркетинг допомагає компаніям різних масштабів, галузей, структур власності пристосовуватись та розвивати нові можливості.

Сьогодні компанію без цілей часто порівнюють з кораблем без курсу, і саме тому, щоб залишатись постійним «гравцем» на ринку, маркетингова діяльність має бути повністю засинхронізована зі стратегічними цілями компанії і представляти собою синергію мистецтва управління, процесу, місії та цілей бізнесу.

РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРА ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура підприємства

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розпочало свою діяльність у 1997 році, коли компанію заснували Володимир Костельман, Роман Чигир, Олег Сотніков і Юрій Гнатенко. Першим магазином, який було відкрито на той час, став FOZZY, що знаходився у передмісті Києва (м. Вишневе). Пізніше, у 1998 році почала повноцінно існувати мережа СІЛЬПО, адже саме тоді власники відкрили перший супермаркет СІЛЬПО у місті Києві.

Починаючи свою діяльність з невеликої крамниці, сьогодні СІЛЬПО представляє собою одну з найбільших мереж продовольчих супермаркетів, основними напрямками діяльності якої, є роздрібна торгівля різноманітними продовольчими та непродовольчими товарами широкого вжитку серед різних верств населення.

Пройшовши тривалий та в деякий періодах складний шлях розвитку, в наш час компанія може бути прикладом постійного розширення мережі та впровадження найкращих практик у торгівлі, навіть в умовах складного макроекономічного середовища.

Детальна хронологія розвитку зображена на таблиці (табл. 2.1).

Хронологія розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Таблиця 2.1

1998	• Відкриття першої крамниці у Києві. Пізніше за цей рік їх стало 5
2002	• 22 крамниці в Києві, Львові, Одесі, Дніпрі, Запоріжжі
2003	• 40 крамниць: Київ - 18, Дніпро - 8, Одеса - 7, Запоріжжя 2 та у по одній у містах: Рівне, Миколаїв, Хмельницький, Чернівці, Черкаси

Продовження таблиці 2.1

2005	• Відкрито 81 супермаркети
2008	• Загальна кількість налічувала 81 супермаркет
2010	• Починають відкриватись супермаркети у Дніпрі, Северодонецьку
2011	• 206-й та 207-й супермаркет відкриваються в Україні. Перший супермаркет Сільпо в Ялті
2018	• Мережа супермаркетів становить 236 супермаркетів у 57 різних містах України
2021	• 338 супермакетів "Сільпо" та 4 супермаркети "Le Silpo"

Джерело: сформовано автором на підставі [23]

За весь час розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сформувалась в підприємство з загальною характеристикою, що представлена на таблиці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Загальна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	
Повне найменування юридичної особи (станом на 08.02.2023)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СІЛЬПО-ФУД
Скорочена назва	ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"
Код ЄДРПОУ	40720198
Дата реєстрації	05.08.2016 (6 років 6 місяців)

Продовження таблиці 2.2

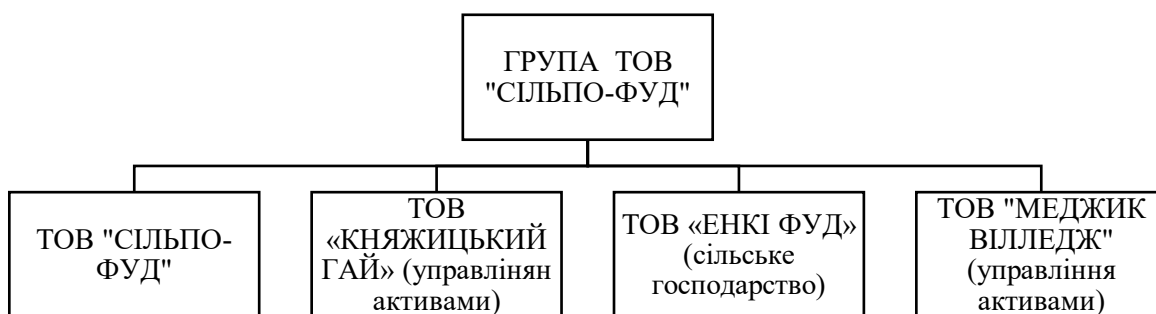
Уповноважені особи	ЛЕСЬКО ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ
Розмір статутного капіталу	13 047 703 135,05 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВ
Форма власності	Недержавна
Види діяльності (основний)	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Контактна інформація	+380445934617
Телефон	Україна, м. Київ, ВУЛИЦЯ БУТЛЕРОВА, 1

Джерело: сформовано автором на підставі [21]

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є складовою частиною загальної групи, яка складається з чотирьох товариств з обмеженою відповідальністю, що диференціюються в залежності від напрямку їх основної діяльності і зображені на таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Група ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



Джерело: сформовано автором на підставі [23]

Як зазначалось вище, торговельна мережа на кінець 2021 року представлена 338-ми супермаркетами «СІЛЬПО», а також 4 делікатес-маркетами з преміальною номенклатурою товарів «LE SILPO», які розміщені на загальній торговельній площі в межах 476 711 тисяч м² та 7 513 м² відповідно.

Також, вбачаючи необхідність сьогодні знаходити різні нові напрями бізнесу, мережа має в своєму управлінні 4 магазини з назвою OffTop, основним торгівельним напрямом яких, є продаж модних аксесуарів, подарунків та іграшок.

Варто зазначити, що підприємство наразі має широко розвинену логістичну інфраструктуру, до якої входить:

- СТО;
- Автопарк з наявними 492 вантажними автомобілями (в тому числі 163 напівпричепами);
- Склади розподільчих центрів класу А в кількості 6 шт. по всій Україні, які в загальному складають площу більше 3 000 000 м²;
- Роботи у кількості 31 одиниць для оптимізації та безпомилковості операцій.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також забезпечує управління ресторану «POSITANO», який входить до ТОП-50 найкращих піцерій Європи, де піцайоли виробляють піцу безпосередньо в дров'яній печі, а також СІЛЬПО Restro, які представлені фудкортами безпосередньо у мережі супермаркетів.

Важливим напрямком діяльності компанії є власний імпорт, в рамках діяльності якого, завозиться продукція від близько 800 постачальників з 86 різних країн світу. Так, 10 найбільших країн імпортерів формують список з таких країн:

- Іспанія
- Польща
- Італія
- Норвегія
- Німеччина
- Туреччина
- Нідерланди
- Франція
- Еквадор
- Китай

Для забезпечення товарами покупців, для яких ціна покупки є визначаючим фактором при виборі товару, підприємство також створило власні торгові марки. В 2021 році існувало 25 торгових марок від 240 постачальників, та протягом року було відкрито нові, такі як, наприклад ТМ Marco Cervetti, Пакети «Сільпо Компост», Тунець «Премія» холодного копчення та інші.

Всі галузі підприємства формують основні економічні показники, що представлені у таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

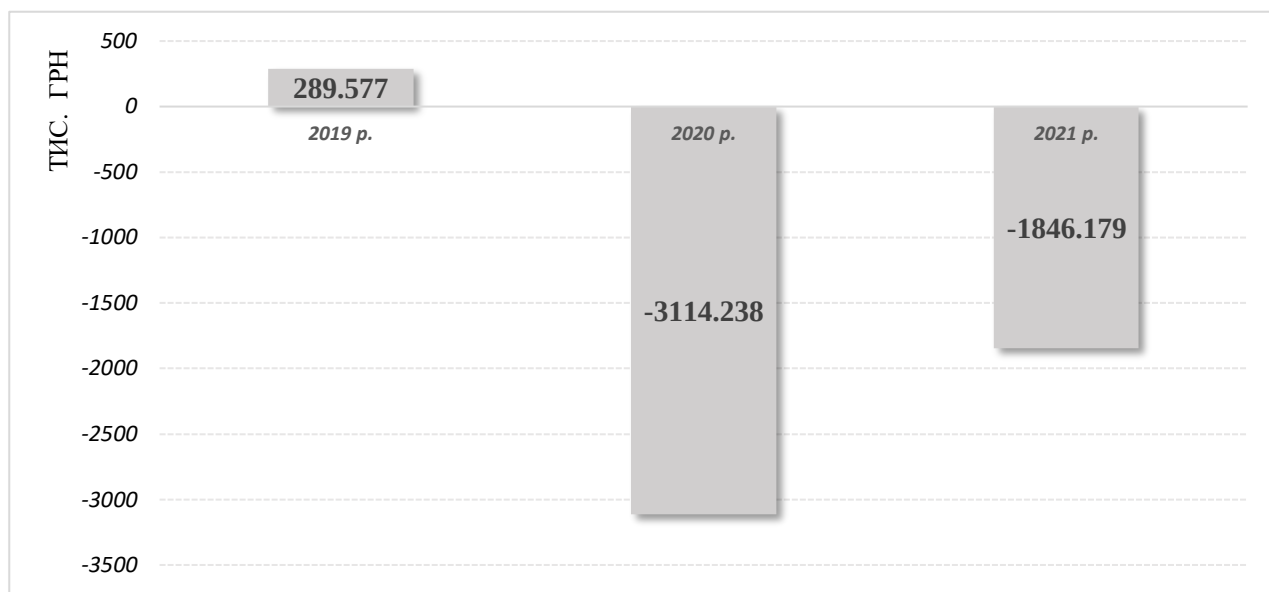
Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021/2020	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	62446681	64402634	72784231	113%	103%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	(47340607)	(47249897)	(52182935)	110%	100%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	289577	(3114238)	(1846179)	59%	-1075%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	5383547	9896233	13806993	140%	184%
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	12938164	29457485	34440462	117%	228%
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	(2071625)	328187	5611953	1710%	-16%
Чисельність працівників, осіб	34192	39434	42935	109%	115%
Рентабельність активів підприємства, %	2%	-11%	-5%	50%	-471%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	-14%	-949%	-33%	3%	6719%

Джерело: сформовано автором на підставі [23]

Провівши детальний аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та здійснивши необхідні фінансові розрахунки, бачимо погіршення фінансового становища протягом двох останніх років, яке найбільше виражене в падінні показника чистий прибуток (збиток), що відображено на таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Чистий прибуток (збиток)



Джерело: сформовано автором на підставі [23]

Чистий збиток, не дивлячись на покращення ситуації у 2021 році порівняно з 2020 роком, все ще залишається в мінусовому вираженні та становить 1 846 179 тисяч гривень. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відноситься до критичної інфраструктури, і йому надзвичайно важливо продовжувати функціонувати. Разом з тим, цифри свідчать про необхідність виконання робіт з оптимізації та перегляду загальної стратегії задля стабілізації діяльності.

Не дивлячись на негативні фінансові показники господарської діяльності, підприємство продовжує вести безперервну діяльність, задля забезпечення потреб споживачів під час кризи в Україні. Зазвичай, в подібних ситуаціях підприємство переходить антикризове управління, однією з характеристик якого, є повна злагодженість команди та правильне розподілення функціональних обов'язків кожного працівника.

Так, сьогодні на підприємстві діє повна підпорядкованість нижчих ланок управління до вищих, формуючи ієрархію управління з вертикальними відносинами субординації, а з нею і організаційну структуру, що представлена на рисунку (рис. 2.1).

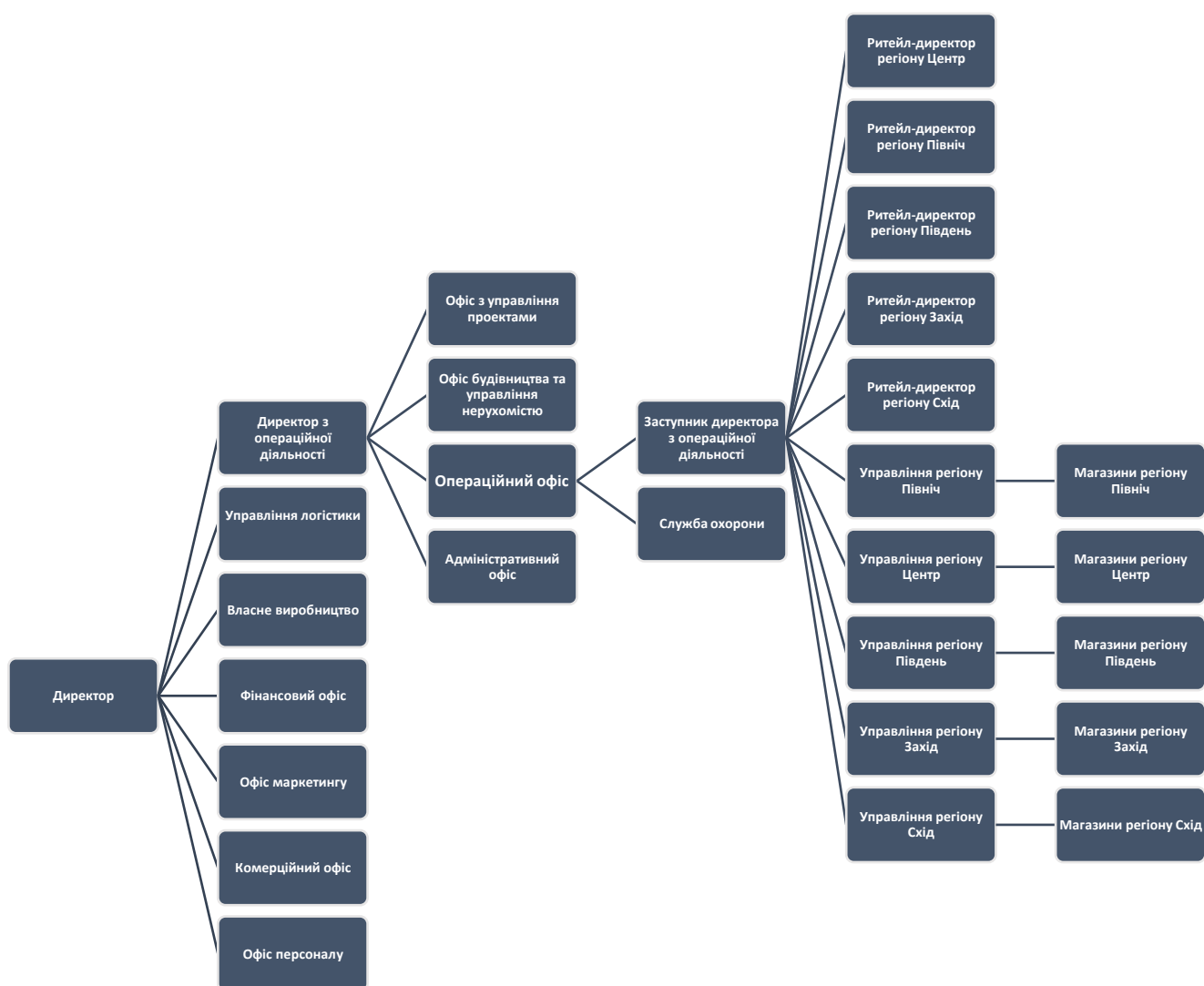


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано автором на підставі [23]

Вищим органом управління є директор з найбільш широким спектром повноважень, а також його безпосередні підлеглі для виконання доручень по кожному функціональному напрямку менеджменту. На даному рівні управління визначаються стратегічні завдання та цілі компанії.

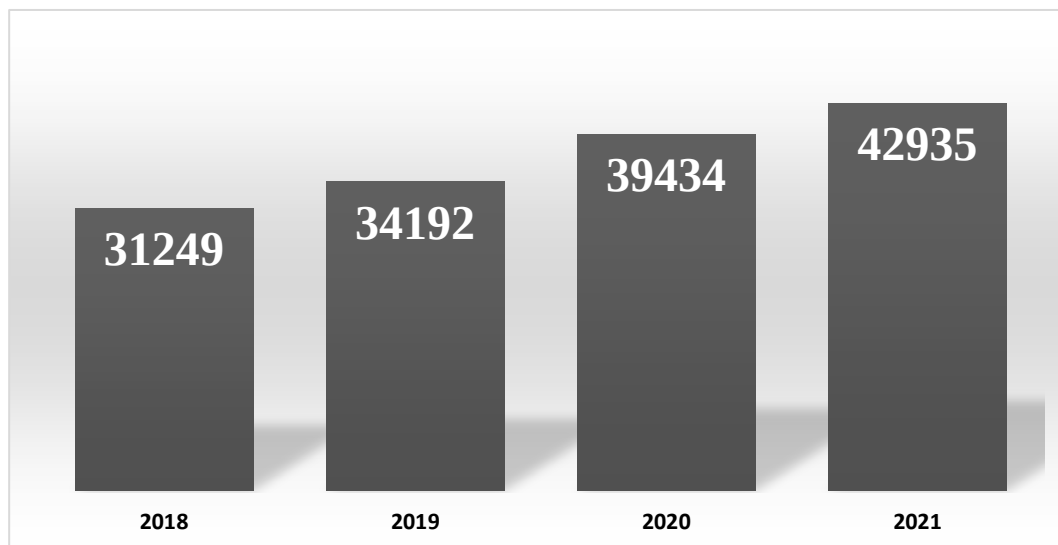
Операційна діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повністю підпорядковуються Директору з операційної діяльності, який несе відповідальність за виконання показників по кожному регіону, що в свою чергу забезпечує функціонування торговельного бізнесу підприємства.

Не дивлячись на кризовий стан економіки, сьогодні СІЛЬПО-ФУД є одним з найбільших роботодавців в Україні, адже підприємство забезпечує працевлаштування для близько 42 тисяч працівників станом на кінець 2021 року.

Керуючись Кодексом законів про працю України, а також Положенням про оплату праці і Колективним договором, на підприємстві впроваджена система оплати праці, яка складається з посадового окладу та преміальної частини, що корелюється в залежності від відсоткового співвідношення виконання індивідуальних показників. Грошове забезпечення та преміальне заохочення створюють для працівників умови, які будуть сприятливими для високої продуктивності праці. Разом з тим, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» заохочує медичне страхування, страхування життя, спортзал і мовні курси. До нематеріальної мотивації також відносять і навчання. На підприємстві на постійній основі проводяться лекції, різноманітні воркшопи, майстер-класи на різні теми, вебінари не лише в рамках функціональних обов'язків, а і на тематики щодо емоційного інтелекту, покращення work-life balance, прийняття рішень і тому подібне.

В середовищі, де саме працівник ставиться на перше місце, звісно, динаміка чисельності працівників буде весь час зростати, про що свідчать дані з таблиці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Чисельність працівників

Джерело: сформовано автором на підставі [23]

Основними цінностями, які сьогодні наслідуює компанія, є:

- **Інновації:** експерименти, нові ідеї є запорукою динамічного розвитку компанії;
- **Орієнтованість на гостей:** якщо приносити задоволення і розуміти потреби клієнта, він буде хотіти повертатись до магазину знову і знову;
- **Чесність і довіра:** виконання всіх обіцянок, чесність одне з одним створюють розуміння, що компанія повністю відкрита і прозора для всіх;
- **Згуртована команда:** спільні цілі, перемоги, досягнення результатів – все це може бути лише завдяки налагодженій роботі команди;
- **Мотивація співробітників:** гарне ставлення не лише до гостей, а і до працівників – ключові фактори розуміння своєї важливості кожного працівника;
- **Нульові відходи:** раціональне використання всіх ресурсів, правильна утилізація відходів робить є в першу чергу соціальною відповідальністю компанії;
- **Радість:** не боятися жартувати над собою завжди створюють хорошу атмосферу в компанії;

- **Постійний розвиток:** здобуття нових навичок та вмінь і є правильним розвитком кожного працівника

2.2. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища

Будь-яке підприємство, що сьогодні здійснює свою діяльність в умовах ринкової економіки як безпосередньо в Україні, так і в тій чи іншій країні світу, функціонує в певних умовах мікро та макроекономічного середовища, що мають прямий вплив на їх поведінкову та економічну модель.

З моменту того, як Україна стала незалежною та суверенною державою після розпаду Радянського Союзу та протягом останніх десятиліть, економіка України знаходиться в режимі турбулентності та нестабільності, що синхронно корелюється з бізнес-кліматом в країні.

Покращення економічної ситуації в 2004, 2007, 2011 роках нівелювалось наслідками економічної світової кризи в 2008 році, а згодом анексією Криму та початком антитерористичної операції на сході України. Після цих подій уряд частково стабілізував ситуацію, що позитивно відобразилось на макроекономічних показниках. Так, у 2019 році споживча інфляція зменшилась до 4,1%, що вплинуло на зменшення динаміки росту цін на продовольчі і непродовольчі товари в Україні, а зростання ВВП від 2 до 3% рік до року характеризувало відновлення розвитку економіки. Проте спалах Covid-19 знову призвів до економічного шоку, який негативно відобразився практично на всіх сферах, в тому числі і на торговельній діяльності, під час масштабних карантинних заходів в країні, для запобігання розповсюдження вірусу. Після цього періоду, підприємства, які здійснювали свою діяльність у ритейл секторі, не мали можливостей та часу для повного відновлення, адже 24 лютого 2022 року почалось повномасштабне вторгнення в Україну російської Федерації, що призвело до великої кількості загиблих серед цивільного населення, руйнування житла та інфраструктури.

Через акти збройної агресії постраждала економіка, бізнес, були порушені критичні зв'язки, які формують кругообіг товарів та послуг в країні, частково

зупинилось промислове виробництво, а з ним і можливість здійснювати торгівельну діяльність в повному обсязі, як в невеликих роздрібних торгових точках, так і в мережах супермаркетів національних масштабів.

Враховуючи вище викладене, **політико-правові** фактори мали ледь чи не один з найбільш вирішальних впливів на діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», адже магазини були розташовані по всій території України, в тому числі і в місцях проведення бойових дій та на окупованих на сьогоднішній день територіях, що призвело до значних матеріальних збитків.

Хоча **природні фактори** для ведення господарської діяльності в Україні були одні з найсприятливіших в світі, адже вірогідність стихійних лих, катаклізмів, враховуючи територіальне розташування на континенті, була мінімальною, під час воєнних дій в Київській, Сумській області, на півдні та на сході країни, постійно виникав ризик ураження природних ресурсів через обстріли та пересування важкої воєнної техніки в межах територій України.

Військові дії також послужили каталізатором виїзду громадян України за кордон, під час вимушеної евакуації, та погіршили і без того несприятливу **соціально-демографічну** ситуацію. Станом на 01 січня 2022 року за даними Державної служба статистики України в країні проживало 40,9 мільйонів постійного населення, проте за останній рік домівку були вимушені покинути близько 7 мільйонів [20]. Разом з тим, купівельна спроможність різних верств населення почала неухильно падати, адже багато людей втратило робочі місця, і попит почав формуватися лише на критично важливі для життя товари.

Міжнародна підтримка населення та уряду України сьогодні досягла небачених раніше масштабів. Союзники, що допомагають боротися з агресією сусідньої держави, надають гуманітарну допомогу, озброєння для Збройних Сил України, а також фінансову допомогу у вигляді грантів від міжнародних організацій та кредитів. На сьогоднішній день «СІЛЬПО-ФУД» також співпрацює з міжнародними організаціями в частині отримання кредитних позик. Так, наприклад, в травні 2020 року було підписано угоду на отримання кредиту в розмірі 40 млн. доларів США, який був спрямований на розширення мережі, проте, враховуючи

поточну макроекономічну ситуацію, партнери дозволили здійснити реструктуризацію зобов'язань задля забезпечення безперервної діяльності підприємства.

Не дивлячись на найважчий період держави за роки незалежності, сьогодні Україна продовжує мати репутацію однієї з найбільш діджитальних країн світу. Цифровізація всіх сфер продовжує відбуватися максимально швидкими темпами, в тому числі і рітейл секторі. В наш час важко уявити підприємство, яке забезпечує потреби практично всього населення країни без використання технологій, починаючи від програмного забезпечення для роботи мережі супермаркетів, і закінчуючи мобільними застосунками для клієнтів. Постійне оновлення додатків СІЛЬПО, створення нових програм лояльності безпосередньо у застосунках та особистих кабінетах, комунікація з клієнтами у вигляді push-повідомлень, смс, спілкування у чат-боті – все це забезпечує безперервний **науково-технічний та технологічний** розвиток підприємства.

На початку повномасштабного вторгнення на територію України економісти та фахівці різних галузей були впевнені в падінні валового внутрішнього продукту до 50%, проте завдяки Збройним Силам України, які змогли витіснити загарбників з ряду областей країни, а також підтримці міжнародних партнерів, падіння скоротилось на третину. Вектор розвитку економіки в умовах воєнного стану складно визначити, проте планові показники, до офіційної публікації фактичних, опираючись на поточні дані, можна відобразити на таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Макроекономічні показники України

Показники	2019	2020	2021	2022(n)
ВВП, (млрд. грн).	3978	4222	5460	4900
ВВП, (дол. США) млрд.	153,9	156,6	200,1	125,6
ВВП, % зростання/падіння	3,2	-3,8	3,4	-33,0
Зростання ІСЦ, % (грудень–грудень)	4,1	5,0	10,0	29,0
Зростання ІСЦ, % (ср.)	7,9	2,7	9,4	20,0

Продовження таблиці 2.7

Середньорічний курс, грн / (дол. США) ¹	25,8	27,0	27,3	39,0
Сальдо зовнішньої торгівлі (товарами і послугами), % ВВП	-8,1	-1,5	-1,1	-11,0
Середньомісячна заробітна плата, грн.	10497	11596	14018	14600
Частка кінцевих споживчих витрат у ВВП, %	93,2	92,6	87,3	97,0

Джерело: сформовано автором на підставі [17]

Незважаючи на те, що робота супермаркетів України сьогодні віднесена до критичної інфраструктури, сфера торгівлі також переживає не найкращі часи. В рамках щомісячних опитувань підприємств України від НБУ, підприємства сектору торгівлі, враховуючи постійне скорочення пропозиції товарів, на сьогоднішній день мають найпесимістичніші оцінки своєї діяльності, порівняно з такими секторами економіки як промисловість, будівництво та послуги. Дифузійний індекс очікування ділової активності серед підприємств даного сектору протягом останнього року невпинно падає, що зображено на рисунку (рис. 2.2).

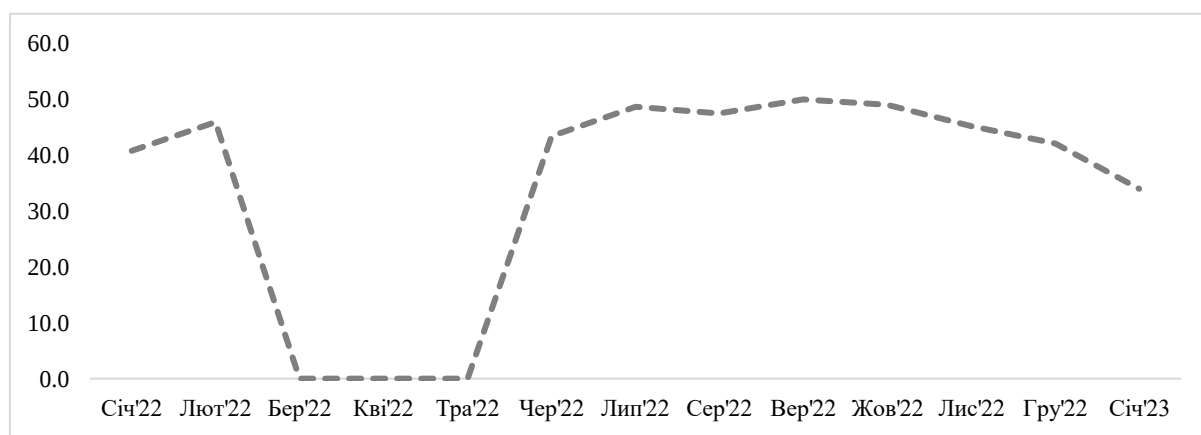


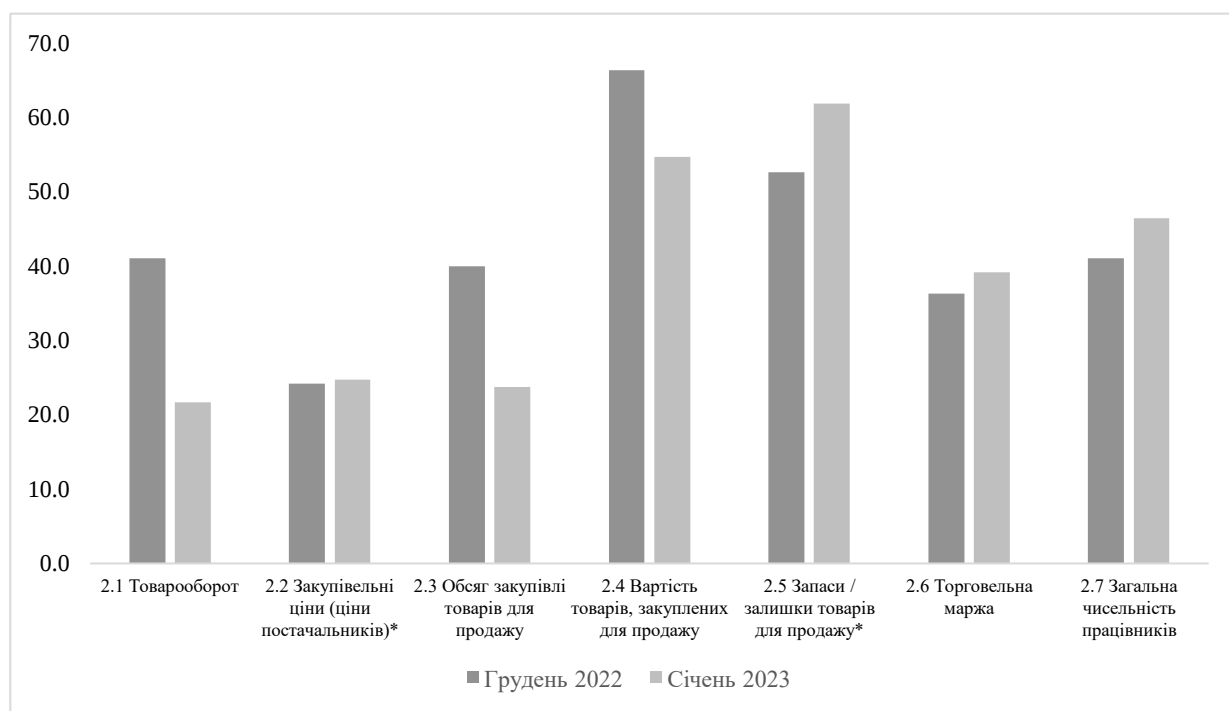
Рис. 2.2. Дифузійний індекс очікувань ділової активності підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором на підставі [17]

Зниження доходів населення погіршують оцінки товарообороту та величину закупівлі товарів для майбутнього продажу, паралельно погіршуються очікування по зменшенню обсягів запасів/залишків товарів для продажу, а також керівники підприємств не мають сьогодні оптимістичних поглядів щодо чисельності працівників, що відображено у вигляді порівняння показників «місяць до місяця» (грудень 2022 до січня 2023 року) на таблиці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Дифузійні індекси (ДІ) показників підприємств торгівлі



Джерело: сформовано автором на підставі [17]

На противагу складній економічній ситуації в середині країни, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» продовжує вчасно робити поставки продовольчих та непродовольчих товарів для населення в свої магазини шляхом оптимізації логістики. Станом на 31 січня 2021 року підприємство у своєму розпорядженні мало шість розподільчих центрів для зберігання продукції, проте катастрофічні наслідки прямого попадання ракети в один з складів в Київській області та воєнні дії в Харківській області, що призвели до втрат двох з шести центрів.

Асортимент продукції, що представлений в магазинах, продовжує задовольняти потреби споживачів в повному обсязі, але маючи певні відмінності від номенклатури товарів мирного часу. Так, негативним фактором стала заборона на торгівлю алкогольними напоями на початку воєнних дій. Також обсяги поставок товару зменшилися, оскільки багато постачальників товарів або призупинили свою діяльність, або виготовляли продукцію в обмеженій кількості, що призвело до дефіциту. Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було вимушено вдаватись до оптимізаційних мір шляхом перегляду комерційних умов по причині зменшення кількості постачальників.

На кінець 2021 року в мережі супермаркетів «СІЛЬПО» та «Le silpo» повноцінно функціонувало виробництво власної продукції, що було представлено в різних містах України:

- 212 пекарнями;
- 199 рибних коптильнями;
- 48 м'ясних коптильнями;
- 228 станціями по виготовленню піци;
- 56 точками приготування суші;
- 312 кулінарними цехами;
- 41 кондитерських цехами.

Протягом 2022 року загальні обсяги виробництва, враховуючи часткове закриття або призупинення роботи супермаркетів, були зменшені, але про повне закриття власного виробництва, не дивлячись на негативні фінансові показники операційної діяльності, мова не йде.

Згідно вищевикладеного матеріалу, діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зараз неможливо дати однозначну характеристику, враховуючи надскладне економічне середовище, через що було проведено SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей та поточних загроз, що відображено на рисунку (рис. 2.3).

SWOT-аналіз

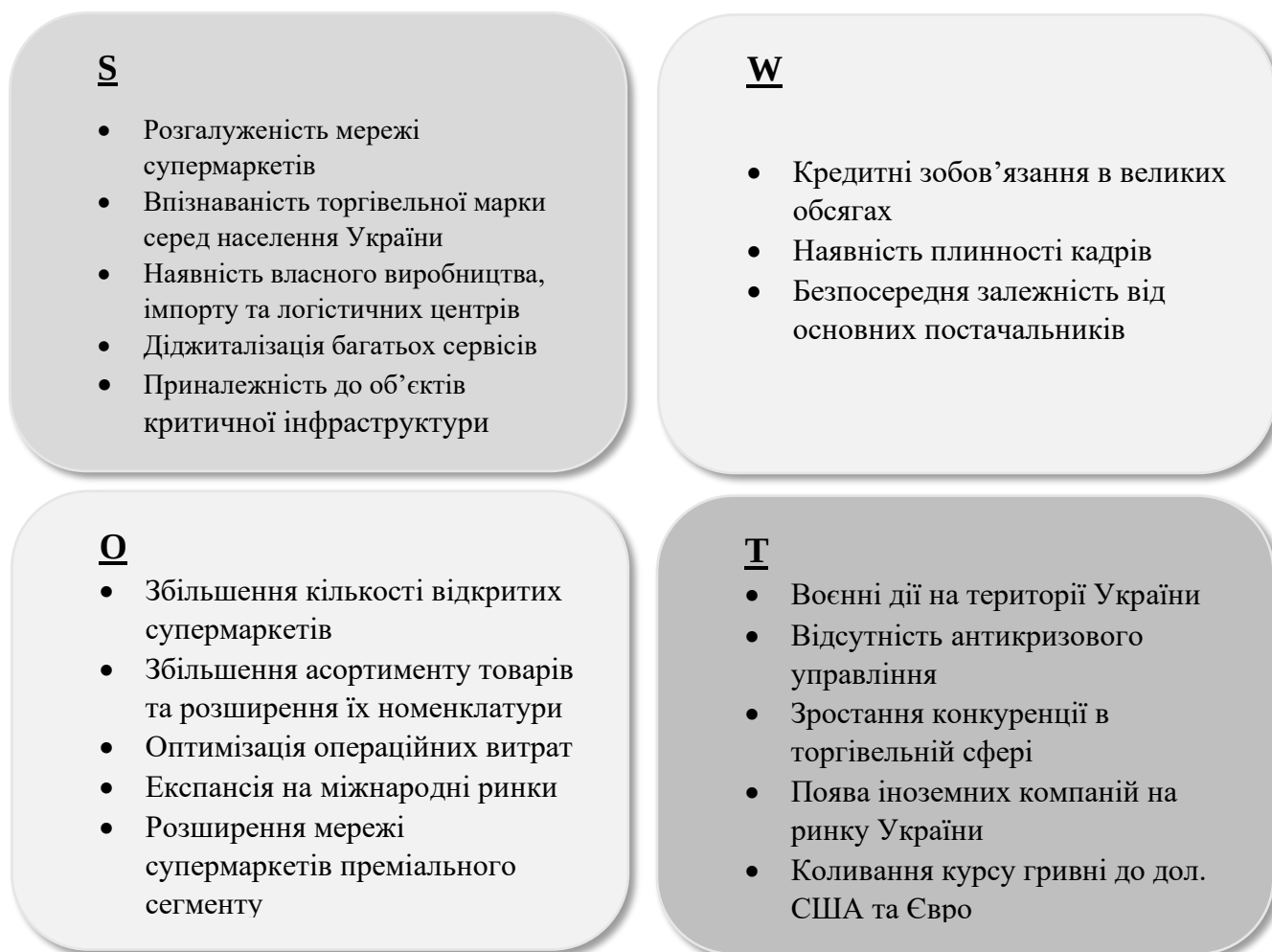


Рис. 2.3. Swot-аналіз

Джерело: сформовано автором на підставі [23]

2.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Сьогодні перманентне зростання нестабільної ситуації в глобальній економіці відображається і на стані макроекономічного середовища в Україні, яке протягом останніх декількох років стало особливо несприятливим. Необхідність володіти навичками антикризового управління та ситуативного підходу в менеджменті є фундаментальними факторами для успішного функціонування представників будь-якої сфери бізнесу.

Особливою характерною відмінністю підприємств торгівельної сфери є розгалуженість діяльності в межах території всієї країни, а отже виникає необхідність задовольняти абсолютно різні верстви населення. Не дивлячись на складні економічні реалії, торгівельні підприємства намагаються функціонувати в повному обсязі, наскільки це сьогодні вбачається можливим. Кінцевий споживач все ще залишається вибагливим, і тому «формує» своїми бажаннями та потребами конкурентний ринок між основними гравцями.

Протягом 2022 року лідерами українського FMCG-ринку були 5 представників:

- ТОВ "АТБ-маркет" (АТБ, АТБ express)
- Fozzy Group (Сільпо, Фора, Fozzy, Le Siplo, Trash, Favore)
- VolWest Retail (Наш Край, Наш Край експрес, SPAR)
- ТОВ "АРИТЕЙЛ" (КОЛО (Продукти коло дому))
- ТОВ ТПК "Львівхолод" (Рукавичка, Під Боком)

Найбільш розгалужену мережу супермаркетів має ТОВ "АТБ-маркет" з кількістю торгових точок 1137, основним конкурентом якого є Fozzy Group, що має в своєму управлінні 658 магазинів, до складу яких входять такі супермаркети як Сільпо, Фора, Fozzy, Le Siplo, Trash, Favore. На третьому місці знаходиться представник з походженням з міста Луцьк, і представлений магазинами Наш Край та SPAR у кількості 246 магазинів. Четверте місце належить мережі Коло, діяльність якої зосереджена у 192 магазинах, а п'яте місце відповідно посіла мережа львівських магазинів під назвою «Рукавичка» з 191 активними магащинами у наявності. Розподіл ринку торгівлі детально зображений на рисунку (рис. 2.4).

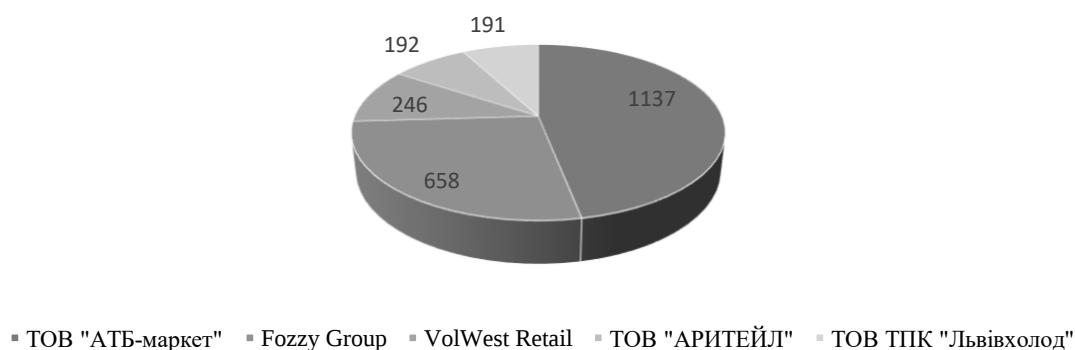


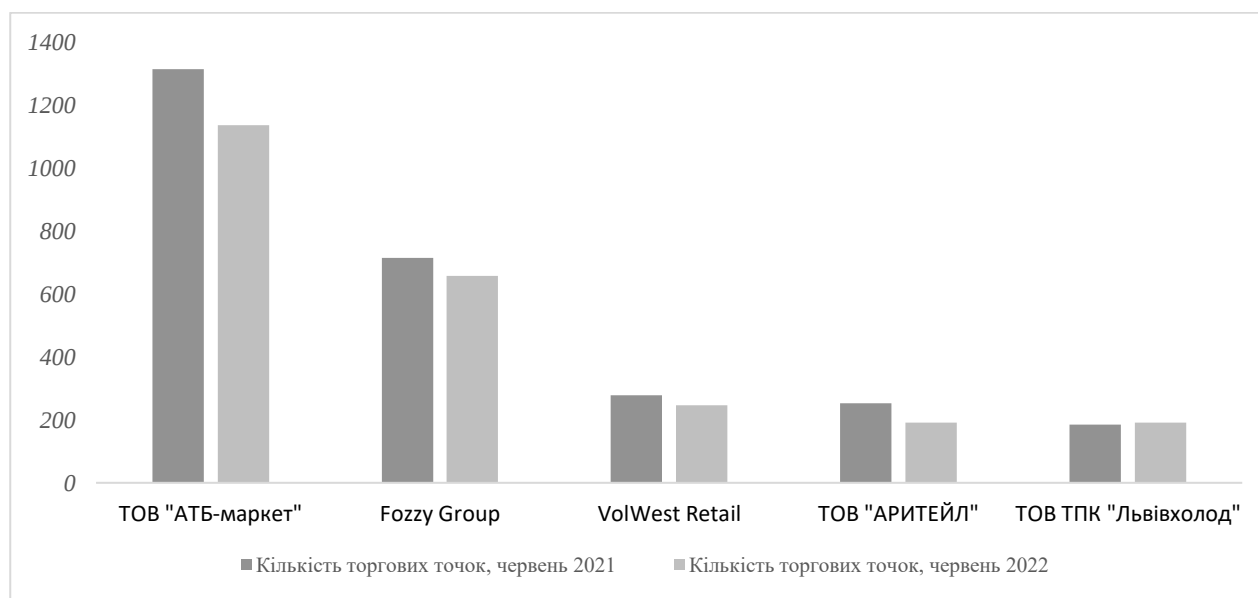
Рис. 2.4. Розподіл ринку торгівлі в Україні

Джерело: сформовано автором на підставі [17]

На жаль, поточний стан економіки України не дає можливості розширяти торговельну мережу, а бойові дії та окупація територій на півдні та сході країни призвели до того, що частина магазинів кожної мережі, окрім «Львівхолод», закривалась протягом останнього року, що зображено на таблиці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняльний аналіз кількості торгових точок 2021 до 2022 року



Джерело: сформовано автором на підставі [17]

Разом з тим, під час вимушеного закриття магазинів та скорочення обсягів виробництва, кожному підприємству, що належить до торгівельної сфери, необхідно ще більше сконцентруватися на задоволенні потреб споживачів за допомогою ефективних засобів, відмінних від конкурентів. В боротьбі за вибір кінцевого клієнта, успіху може досягти лише компанія, яка весь час експериментує, використовує нові технології, ефективно вирішує проблеми, які виникають перед нею. До одного з таких інструментів відносять маркетингове управління, або, як його ще називають маркетинговий менеджмент, адже саме в сучасних, мінливих умовах він буде найкраще корелюватися зі змінами маркетингового середовища.

В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» маркетингова діяльність в першу чергу спрямовується на обґрунтований підхід до вивчення попиту на ринку, через який будуть визначатись поточні та стратегічні цілі та можливості для їх досягнення.

Так, провівши дослідження серед населення, було визначено, що цільова аудиторія серед відвідувачів супермаркетів має бути соціального класу Middle, Upper-middle та High для преміальних супермаркетів Сільпо відповідно. Для таких споживачів ціна на товар не є визначальним фактором. Більш важливим для них буде якість обслуговування, увага до клієнта, лояльність, бажання продавців задовольнити їх потреби, і саме тому усіх клієнтів на підприємстві прийнято називати не інакше як «гостями».

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» одні з перших застосували таке поняття як «емоційний маркетинг». Розроблюючи маркетингову діяльність, на підприємстві взяли за основу припущення, що відвідуючи супермаркет, клієнт не просто має купити перелік товарів зі списку та розрахуватися за них на касі, а отримати в магазині радість, задоволення та гарно провести час самому або з родиною. Вважалось, що клієнт здатен заплатити більше, проте йому необхідно показати, що цінність продукту вища, через фактори, що зображені на рисунку (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Цінність продукту

Джерело: сформовано автором на підставі [23]

Розширення асортименту товару є невід'ємною складовою загального розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», саме тому протягом років еволюції підприємства з'являлись товари «Власний імпорт», які надходять від постачальників з більше, ніж 80 країн світу та «Лавка традицій», яка представлена різноманітними фермерськими

продуктами українського походження. Органічно продовжився розвиток мережі після відкриття «Власної кондитерської» та холів, на яких безпосередньо в супермаркеті можна придбати меню з ресторану.

Надзвичайно швидкі темпи розвитку технологій сприяли тому, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має мобільний додаток та особистий кабінет на сайті підприємства, де всі товари можна безпосередньо замовити в один клік, користуючись різноманітними акціями та знижками, які компанія влаштовує на постійній основі в рамках своєї маркетингової діяльності. Проводжуючи свій «клієнтський шлях» онлайн, клієнт може використати бали, які він отримує в рамках програми лояльності «Власний рахунок», а замовлені продукти в кінці доставить кур'єрська служба, працівників якої ще називають з любов'ю «смаковершниками».

Незважаючи на складний емоційний стан населення, викликаний кризою та воєнними діями, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» намагається продовжувати створювати в своїх магазинах добру та підбадьорюючу атмосферу. Дегустаційні островки, на яких здійснюються приготування їжі або розповідаються та демонструються основи майстерності відомих сомельє, а в найбільшому магазині ТРЦ «RESPUBLIKA PARK», де знаходиться кімната в якій гості можуть відпочити та помедитувати – все це на думку управлінського персоналу та менеджерів сприятиме бажанню їх гостей повертатись до них не один раз.

В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зробили по суті маркетингову революцію в Україні шляхом дизайнерського оформлення своїх магазинів під різні стилістичні тематики. Сьогодні кількість таких магазинів наближається до сотні, і в 2021 році було відкрито 13 нових з тематиками, що відображені на таблиці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Дизайнерські магазини СІЛЬПО

 ЦИРКОВА ФЕЄРІЯ (1797 м2)	 ПІКСЕЛЬ АРТ (1170 м2)	 ДИЗЕЛЬПАНК (2700 м2)
 ХЮГЕ (1250 м2)	 ПЕТРИКІВСЬКИЙ РОЗПИС (1352 м2)	 МОВА КВІТІВ (1450 м2)
 АНТАРКТИДА (848 м2)	 ГУСТАВ КЛІМАТ (1238 м2)	 БІЛКИ (1211 м2)
 БРАЗИЛІЯ (4800 м2) - найбільший дизайнерський супермаркет 2021 року		

Джерело: сформовано автором на підставі [23]

Підприємство вважає, що битву за час та гроші клієнта можна виграти лише через нові враження для нього, а феномен на ритейл ринку, який створило ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це підтверджує. Три нагороди у конкурсі найкращих дизайнів для ритейлу, а також винагорода для «СІЛЬПО» Бразилія як найкращого продуктового супермаркету та «СІЛЬПО» Кити як «Реновація року і «Вибір соцмереж» говорять самі за себе.

Висновки до розділу 2

Україна з початку проголошення незалежності і до сьогодні ще не знала настільки складних часів, за яких її економіці необхідно було функціонувати. Пандемія, що була викликана розповсюдженням вірусу SARS-CoV-2 призвела до запровадження низки карантинних заходів для населення, а пізніше повномасштабне вторгнення російської Федерації на територію України в 2022 році – все це нівелювало здобутки розвитку економіки протягом останніх десятиліть. Від наслідків, які

спричинили ці два катастрофічні макроекономічні фактори, суспільству та бізнесу потрібно буде оговтуватись тривалий час.

В подібні кризові часи здійснювати звичайну операційну діяльність підприємству та отримувати прибутки не вбачається можливим, і саме тому, лише ті ринкові суб'єкти, які можуть максимально швидко трансформувати усі свої виробничі процеси та сфери управління, зможуть залишитись на ринку. Будь-яка діяльність на підприємстві, в тому числі і маркетингова, за таких умов має бути динамічною, інноваційною, блискавично реагувати на ситуації кожного дня та корелювати їх зі своїми основними напрямками бізнесу.

Не зважаючи на те, що в рамках антикризового управління, найбільшої оптимізації завжди зазнають бюджети на рекламу, просування, дослідження нових ринків, конкурентне середовище продовжує визначати правила ринку. Саме через це не можна безапеляційно відмовлятися від маркетингової діяльності на підприємстві. По мірі своїх можливостей необхідно продовжувати забезпечувати потреби своїх клієнтів, надаючи їм якісний сервіс, створюючи нові товари та послуги, отримуючи від споживачів зворотній зв'язок та піклуючись про їх враження та рівень задоволення.

Історія стверджує, що будь-який економічний цикл супроводжується спадом, а за ним піднесенням, в часи якого важливо не пропустити можливості, які будуть відкриватись для гравців, що змогли втримати позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Оцінка ефективності організації маркетингової діяльності

Нестабільність економічної ситуації, руйнування потужностей виробництва через військові дії, скорочення ВВП, демографічна криза, переривання логістичних зв'язків в межах України та за її кордонами – такі нові реалії функціонування усіх представників ритейл сектору, а з ними і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Сьогодні ключові представники бізнесу усвідомлюють, що необхідність стабілізації економіки є запорукою не лише покращення макроекономічних показників, а з ними і благополуччя населення, що проживає в Україні, а і національної безпеки, адже наповнення бюджету – це в першу чергу можливість допомоги військовим, які забезпечують існування держави.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що належить до підприємств критичної інфраструктури, є також одним з «підприємств-гарантів» надходження до державної скарбниці бюджетних платежів місцевого і державного рівнів та забезпечення роботою десятків тисяч людей, особливо в умовах перманентного зростання безробіття в Україні. В стабільні часи, в умовах органічного розвитку підприємство на постійній основі використовувало маркетингову діяльність як ключовий інструмент конкурентних змагань на ринку, проте зміни, які відбулись протягом останніх декількох років, докорінно змінили усі до цього сформовані концепції, а з ними і всі короткострокові та довгострокові цілі маркетингу, як базової функції управління підприємством.

В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що створювало інновації та інколи справжні революції в сфері ритейлу як в межах України, так і на міжнародному рівні, які відзначались неодноразово різними престижними преміями, маркетингова діяльність в екосистемі функціонування підприємства як раніше займала чільне місце серед інших структурних елементів, так і продовжує це робити наскільки це можливо сьогодні.

Так, відповідно до аналізу організаційної структури в розділі 2, на підприємстві повноцінно представлений Офіс маркетингу, який безпосередньо відповідає за

впровадження найкращих практик. Незважаючи на те, що під час початку воєнних дій багато співробітників були вимушені покинути домівки і переїхати на захід країни або за кордон, головний офіс та всі функціональні служби, що підпорядковані директору, а з ними і Офіс маркетингу, продовжували роботу практично в повному обсязі у дистанційному режимі.

Враховуючи те, що під час війни ринковий попит, потреби та вимоги споживачів в багатьох аспектах були розвернуті на 180 градусів, маркетингова діяльність мала також блискавично трансформуватись, щоб забезпечити в першу чергу короткострокові критичні цілі підприємства, а вже потім відкоригувати і довгострокові цілі, аби не перервати торгівельну діяльність мережі супермаркетів країни.

Варто зазначити, що на початку війни проводжувало працювати 260 магазинів, які забезпечували населення продуктами харчування та товарами найпершої необхідності, про що безперервно офісом маркетингу велась комунікація на сайті компанії та засобах масової інформації. Більш того, працівники практично одразу почали доставляти продукти з інтернет-магазину shop.silpo.ua, щоб забезпечити робочими місцями ще декілька сотень людей.

Продовжуючи видозмінену реалізацію маркетингових стратегій, в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» почали робити кроки для забезпечення концепції соціально-етичного маркетингу в час воєнних дій. Розуміючи важливість та необхідність діалогу зі своїми клієнтами, на сайті компанії почали публікуватись описові пости про хронологію подій перших днів воєнних дій з підтримкою населення України, що зображені на рисунку (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Соціальний діалог ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» згідно хронології війни

Джерело: сформовано автором на підставі [23]

Також, враховуючи велику кількість відвідувачів основного сайту <https://silpo.ua/>, компанія безпосередньо на цьому інформаційному майданчику закликала всіх представників міжнародного бізнесу припинити співпрацю з країною агресором, показуючи це на власному прикладі, відмовившись від продажу товарних позицій таких відомих брендів як Coca-Cola, BonAqua, Monster Energy Drink, Burn, Rich.

Розпочавши вести соціальний діалог з клієнтами через призму воєнних дій, через декілька тижнів після початку повномасштабного вторгнення вся маркетингова стратегія, а відповідно і дії, що забезпечували її виконання були повністю змінені. Тепер маркетингова діяльність стала не просто багатоаспектним процесом, що впливала на кінцевий результат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а засобом допомоги населенню в національних масштабах.

Так, наприклад, розуміючи, що частина населення України на початку воєнних дій не могла користуватись послугами банківського сектору в повному обсязі, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та партнери дозволили здійснювати зняття готівки на касах до 6000 гривень.

Першочерговий продукт – хліб випікався тонами кожного ранку, проте, щоб підняти настрій українцям в тяжкі часи, в мережах супермаркетів також спекли мільйон пасок до Великодня, який припадав саме на ці події, а святкова корзина була створена в патріотичних мотивах з окрашеними крашанками в кольори прапора України - жовто-сині.

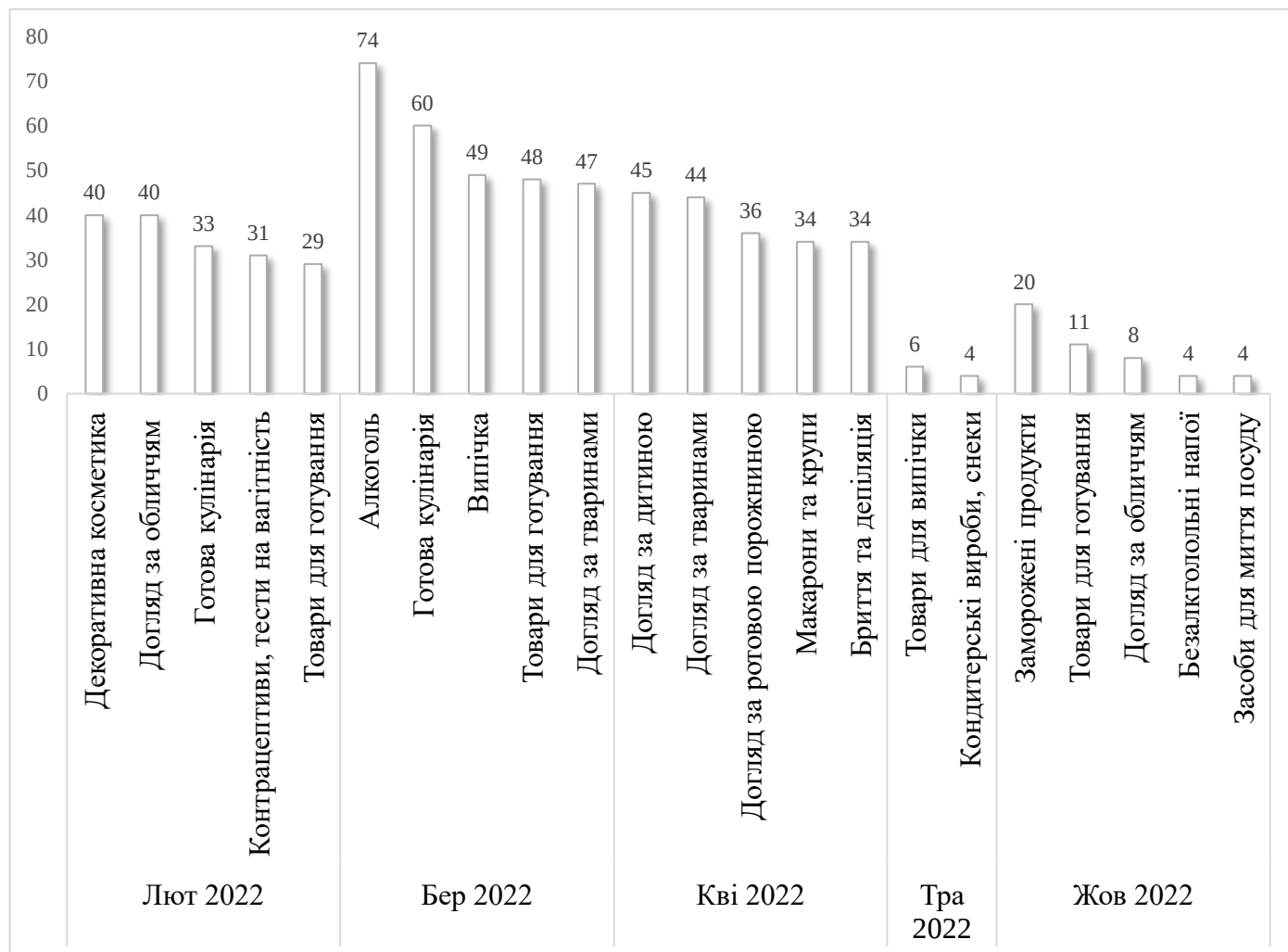
В більшості супермаркетів мережі були організовані пункти видачі гуманітарної допомоги, що надходила від європейських країн, в якості підтримки для вразливих соціальних верств населення. Інша частина жителів країни, яка могла продовжувати забезпечувати свої основні потреби та потреби своїх рідних, повністю змінила свої пріоритети в формуванні продуктової корзини, а погіршення купівельної спроможності дзеркально відображало загальну стагнацію макроекономіки.

Відсутність позитиву у споживчих настроях, а також інфляція, яка уже на той момент почала сягати критичних відміток, призвели до звуження споживчого попиту, а відповідно і падіння продажів багатьох груп товарів. Найбільшого скорочення зазнали продажі алкоголю, після введення заборони його реалізації в організованому рітейлі, і жодним промо-кампаніям, рекламним роликам або просуванням в соціальним мережах не вдалося б виправити ситуацію.

Значне скорочення отримання прибутку за цією категорією продовжується і по сьогоднішній день, не дивлячись на часткові послаблення, що відбулись в квітні. Також стали не пріоритетними різноманітні покупки з сегменту доглядової і декоративної косметики, догляду за тваринами, готової продукції та кондитерських виробів, так як для клієнтів в першу чергу стало необхідним мати продукти в запасі, які будуть зберігатись тривалий час при різних температурах, що особливо актуально в умовах невизначеності ситуації. Основні категорії та падіння обсягу покупок в відсотковому співвідношенні зображені на таблиці 3.1 у від'ємному значенні.

Таблиця 3.1

**Скорочення попиту на різні групи товарів в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом
2022 року (%)**



Джерело: сформовано автором на підставі [23]

Як показав аналіз, поведінкова модель кінцевого споживача не є сталою, і залежить як від внутрішніх факторів, таких як смаки, бажання, вподобання, так і від зовнішніх, в тому числі, економічних факторів. Саме тому в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» маркетингова діяльність на сьогоднішній день чітко засинхронізована з лояльністю споживачів, якістю товарів, які представлені на полицях магазинів, ціновою політикою та сервісом, який надається покупцям, навіть в умовах військового стану в країні.

Функціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в конкурентному середовищі торгівельної сфери допомагає весь час підвищувати особисту планку якості обслуговування клієнтів, щоб утримувати позиції на ринку.

В свій час різні групи населення виділили найважливіші критерії для оцінювання задоволеності будь-яким супермаркетом, які потім сформували собою поняття «ідеальний супермаркет» у покупця. Згідно проведеного аналізу, супермаркети мережі «СІЛЬПО» практично співпадають з ідеалом, як це показано на рисунку (рис. 3.2).

СІЛЬПО ОЧИМА ПОКУПЦІВ

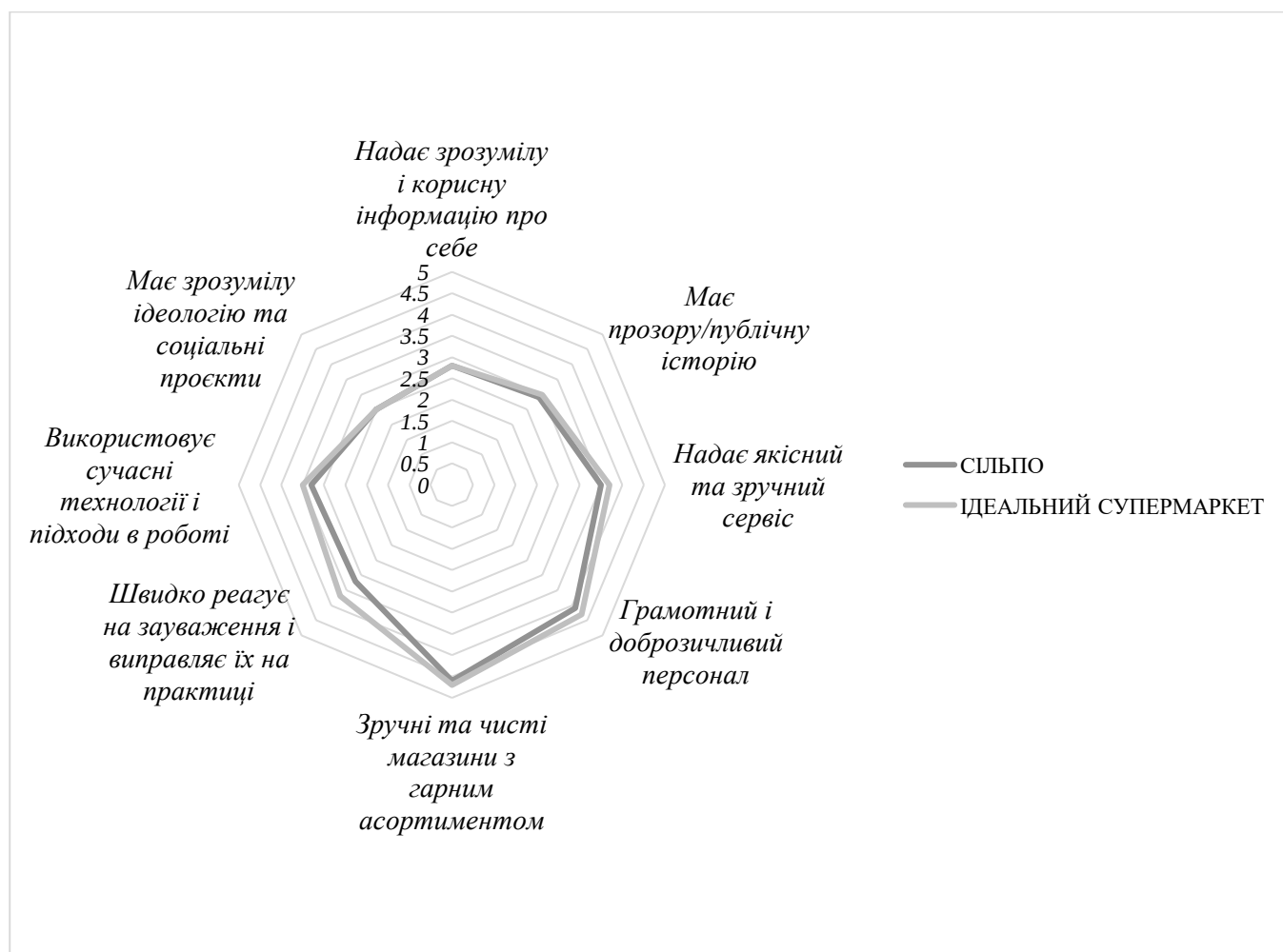


Рис. 3.2. СІЛЬПО ОЧИМА ПОКУПЦІВ

Джерело: сформовано автором на підставі [17]

Протягом 2022 року до критеріїв рівня задоволеності супермаркетів додався ще один важливий фактор «робота під час відключення світла». Під час масованих обстрілів країною-агресором об'єктів критичної інфраструктури, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» почало зазнавати прямих збитків через відсутність можливості повноцінно функціонувати мережі супермаркетів під час блекаутів, адже всі фінансові розрахунки, робота морозильних камер, освітлення забезпечувались енергетичною інфраструктурою. Проте, така кризова ситуація лише допомогла підприємству стати автономним, і більш того сформувавши рекламну кампанію в межах відключень світла.

Так, в «СІЛЬПО» в 95% своїх супермаркетів, а також на всіх складах і виробництвах встановили генератори та супутниковий інтернет. Такі магазини були названі «світлі супермаркети», які відображались на карті на офіційному сайті компанії, яка весь час оновлювалась по мірі підключення нових. В цих супермаркетах можна без проблем зарядити телефони, пауербанки та ноутбуки, а також розміститися школярам, студентам та працівникам різних професій для можливості продовжувати працювати. Для гостей, які мають діток, можна також розігріти їжу або зарядити їх іграшки, чи просто провести разом час в відведених для цього місцях. Комплекс усіх цих дій сформувався в велику кампанію, що отримала назву *«Сільпо» будуть зі світлом навіть у блекаут*.

Таким чином, такі промоактивності як акції, знижки, покупки товарів за бали по програмі лояльності «Власний рахунок», пропозиції 2+1 (при покупці двох одиниць товарів третій в подарунок), які ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовувало в своїй маркетинговій діяльності раніше на постійній основі, відійшли на другий план.

На якийсь час покупці забули про маркетинг, до якого вони звикли, оскільки на перший план вийшли інші проблеми та потреби, і саме тому маркетингова діяльність підприємства зазнала трансформаційних змін, поставивши на перше місце клієнта і можливість допомогти йому в надзвичайних ситуаціях. Загальна згуртованість, допомога одне одному та Збройним Силам України, взаємовиручка, готовність працювати не лише в межах своїх посадових обов'язків, а і робити щось більше – все це сформувало торгівельний бізнес нового покоління.

3.2. Основні напрямки підвищення ефективності управління

Пройшовши шлях еволюції від відкриття у 1998 році магазину в передмісті Києва під назвою FOZZY до повноцінного функціонування більше, ніж 300 супермаркетів по всій країні, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» завжди неухильно слідував своїй місії «Робити гостей щасливими», а максимальне задоволення потреб клієнта весь час було не просто нічим не закріпленим рекламним гаслом, а головною стратегічною ціллю всієї маркетингової діяльності.

На сьогоднішній день в Україні не так багато підприємств, які ведуть свою діяльність та забезпечують робочими місцями тисячі жителів України більше, ніж 20 років, оскільки багато з них не витримують режиму турбулентності та динаміки, яким характеризуються українська економіка. Як показав аналіз в розділі 2, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним з представників бізнесу, що приймають економічні складнощі, як виклики та можливі точки росту і свого розвитку. Так, під час нестабільних часів різних періодів підприємство продовжувало вести свою діяльність, в рамках якої розширювалась мережа, збільшувався асортимент продукції, розвивався власний імпорт та виробництво, відкривались ресторани. Саме це пізніше дозволило йому стати автономним, менше залежати від зовнішніх чинників та підвищувати планку якості в ритейл секторі серед конкурентів, а безліч нагород, які «ТОВ СІЛЬПО-ФУД» отримувало за інновації в торгівельній мережі тільки підтверджували правильний вектор розвитку компанії.

Однак, протягом останнього року підприємство зіштовхнулось з найбільшим викликом за часи свого існування, коли під сумнів стало подальше безперервне функціонування всієї мережі супермаркетів під час повномасштабного вторгнення сусідньої країни-агресора на територію України. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та всі працівники проявили неабияку стійкість та надали безпрецедентну соціальну допомогу всьому населенню у абсолютно різних її проявах, починаючи від фінансових перерахувань в благодійні фонди, закінчуючи випіканням хліба для населення. Під час кризової ситуації підприємство не лише змогло продовжити

займати свою частку ринку у сфері торгівлі, а і почало впроваджувати найкращі практики. Багато активностей, в тому числі і маркетингових, було створено в рамках антикризового управління, проте при правильній модифікації та подальшому застосуванні, вони можуть стати основою для подальшої оновленої маркетингової стратегії, складові елементи якої можуть слугувати прикладом навіть для міжнародного обміну досвідом.

Зважаючи на те, що кон'юнктура торгівельного ринку України зараз зазнала кардинальних змін, необхідно оновлення всіх досліджень поведінкової моделі населення. Враховуючи євроінтеграцію, яка сьогодні стала кінцевою метою розвитку всієї країни, дуже доречно використовувати міжнародний досвід, і оскільки всі інститути наразі в процесі модернізації згідно європейських стандартів, торгівельна діяльність має аналогічно синхронізуватись з найкращими практиками іноземних країн, що входять до Європейського Союзу, а також передової країни за економічними показниками – Сполученими Штатами Америки. Досить багато досліджень, соціальних опитувань, аналізів які можна використовувати публікуються в міжнародних періодичних виданнях, що зображені на рисунку (рис. 3.3).

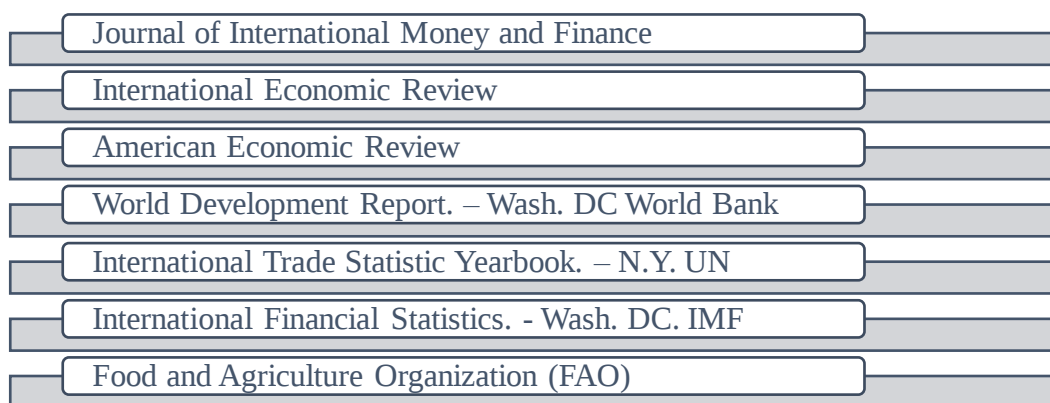


Рис. 3.3. Міжнародні економічні видання

Джерело: сформовано автором на підставі [25]

В рамках дослідження доцільно проводити всебічне опитування та звертати увагу наскільки споживчі настрої відрізняються в динаміці протягом останнього часу та які фактори для населення наразі є визначальними при виборі місця, де будуть здійснюватися покупки.

Якщо, наприклад, на сьогоднішній день більшість кінцевих покупців головний чинником для себе визначали *ціну*, тоді для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» буде правильним:

- надавати знижки на товари, які користуються найбільшим попитом через програму «Ціна тижня», «Ціна місяця»;
- продавати товари 2+1 (два товари за ціною одного);
- робити набір з продуктів першої необхідності зі знижкою (прибуток підприємства під час такого роду «промо» буде забезпечуватись через покупки більшої кількості одиниць товару);
- представляти товари на полицях магазинів таким чином, щоб продукція власного виробництва, яка за своєю собівартістю завжди дешевша, займала чільні місця.

В разі відсутності будь-яких активностей, що будуть направлені на цінову політику, клієнти зі зміненими споживчими трендами оберуть найближчого конкурента, який задовольнить їх потреби в економному споживанні.

Також, сьогодні є велика вірогідність в результатах дослідження отримати визначальний показник *«можливість швидко зробити покупки через блекаут, комендантську годину та повітряні тривоги»*. В такому разі питання про збільшення кас самообслуговування і долучення додаткового персоналу для допомоги покупцям, навіть не має поставати, адже після декількох неуспішних спроб швидко зробити покупки і повернутись додому, вони навряд чи повернуться до магазину.

Враховуючи сьогоднішній емоційний стан через події, які відбуваються в країні, для багатьох опитуваних *«хороше обслуговування, посмішка, доброзичливість, допомога»* може також бути важливим критерієм під час відвідування супермаркету. Тоді на перший план має вийти робота з персоналом, який безпосередньо контактує зі споживачами, та забезпечення додаткового навчання працівників не лише в рамках посадових обов'язків, а і основам емоційного інтелекту.

Багато родин, у яких члени їх сім'ї наразі є учасниками бойових дій на сході та півдні країни, і для них важливо, щоб про *подвиг захисту держави* тил не забував і допомагав щохвилини. Саме тому тематика протистояння сусідній державі агресору має червоною лінією проходити через діяльність багатьох сфер бізнесу. Щодо

торгівельної сфери та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», промо має забезпечувати також і допомогу військовим. Це може бути:

- вкраплення військової тематики в оформлення магазинів (тут важливо це зробити максимально доречно і лише там це може мати місце, щоб не отримати зворотною негативну реакцію);
- відправка частини прибутку на потреби Збройних Сил України;
- відправка частини приготованих справ ресторанів мережі на місця проведення бойових дій;
- співпраця з благодійними фондами, які підтримують військових.

Такі дослідження допомагають в першу чергу «почути клієнта» та надати йому той сервіс, який він хоче отримати саме зараз. Якщо, наприклад, населення захоплюють дизайнерські супермаркети, і йому приємно та цікаво їх відвідувати, необхідно продовжувати розвивати цей напрям, проте з поправкою на сьогоднішні події.

Так, наприклад, міжнародну підтримку України зараз складно переоцінити як тим, хто залишився, так і тим, хто зараз перебуває в вимушеній еміграції. В знак подяки було б доцільно створити дизайнерський *«міжнародний супермаркет»* з представленням особливостей різних країн світу і додати лозунги про подяку кожному та прокомунікувати про це на міжнародних майданчиках.

Практично всі мешканці України останнім часом відмовились споживати російський контент, після чого країні відкрилось надзвичайно багато українських фільмів, серіалів, музики, письменників та гумористів. Для того, щоб продовжувати цю чудову тенденцію ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може зробити свій внесок, відкривши супермаркет *с розповсюдження новітньої культури* з відповідним оформленням.

Варто зазначити, що супротив України в боротьбі за свою незалежність приголомшив весь світ. Злагожене керівництво з боку представників державної влади та робота Збройних Сил України допомогла далеко відтіснити противника. Проте, таких безпрецедентних та безстрашних дій саме від простого населення без зброї не очікував взагалі ніхто. Шпальти як українських так і міжнародних ЗМІ були заповнені розповідями та історіями про героїські вчинки звичайних громадян, саме

тому, в знак поваги та шани діям співвітчизників, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто розглянути ідею створення дизайнерського супермаркету *«гордості»*, *«простих, але таких важливих перемог»*.

Таких ідей може бути нескінченна кількість, і розгалудження такого роду промо-активностей може бути обмеженим лише фантазією та фінансовими ресурсами.

В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» витрати на рекламу з 2019 року зростали рік до року, що відображено на таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Витрати на рекламу (тис. грн)

2019	2020	% (2020 до 2019 рр.)	2021	% (2021 до 2020 рр.)
(125 718)	(149 670)	+19%	(267240)	+78%

Джерело: сформовано автором на підставі [23]

На жаль, поточна ситуація не дозволяє вести діяльність в звичайному режимі, через що рекламні бюджети зазнають значного скорочення, оскільки в першу чергу перед підприємством постають головні задачі – зберегти виробничі потужності, імпортно-експорту діяльність та робочі місця. Проте, якщо звернутись до історії, то цікавим фактом є те, що з 1920-х років американськими компаніями використовувалися різноманітні моделі для вивчення впливу маркетингових бюджетів в періоди рецесії на їх діяльність. Результати більшості таких досліджень мали схожі результати, тобто існує чітка кореляція між маркетинговим бюджетом під час рецесії та розвитком бізнесу в цей та наступні періоди. Ті компанії, які збільшили свої бюджети, або зафіксували їх, стали більш успішними, ніж ті, які цього не зробили [32].

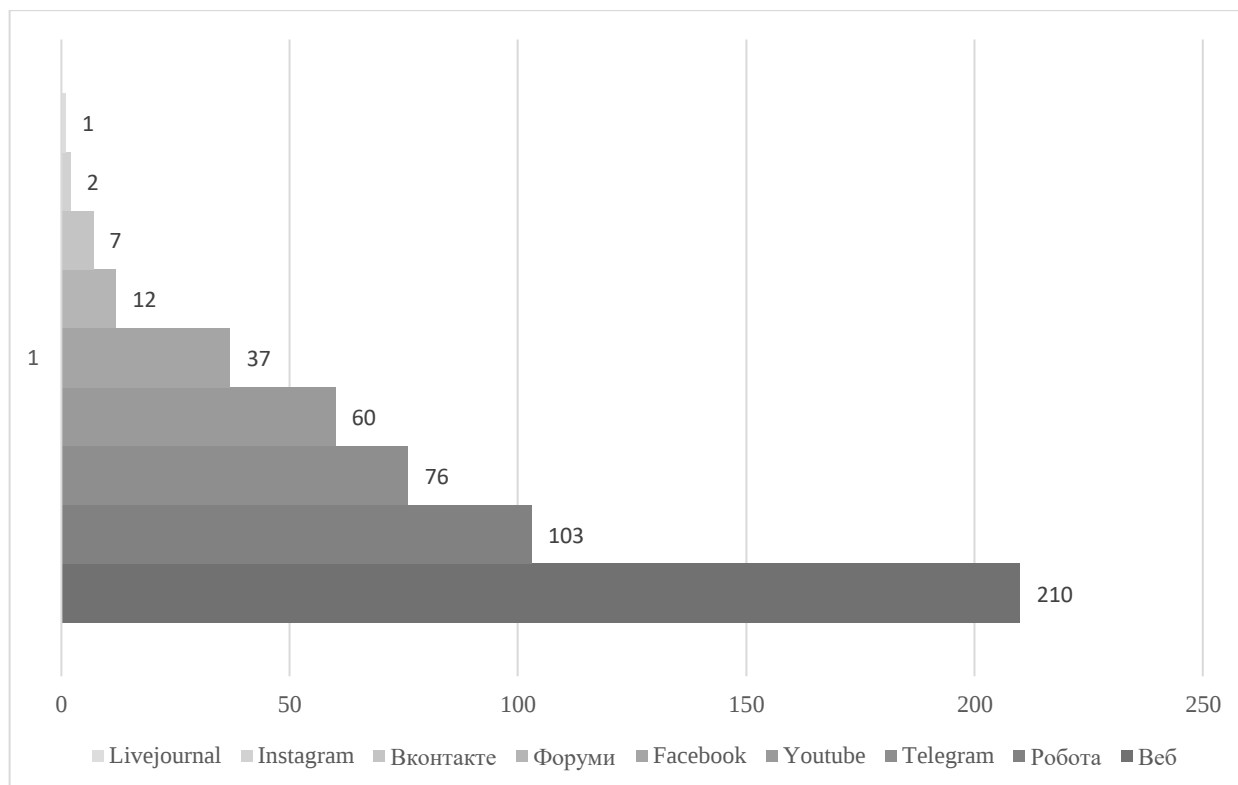
Маючи в розпорядженні знання з історії, які мали в першу чергу практичне застосування, можна робити висновки, що відсутність будь-якої маркетингової

діяльності в рамках антикризового управління не призводить до позитивних наслідків, і, однозначно, на проведення рекламних кампаній кошти мають виділятися.

Якщо взяти динаміку згадувань ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в межах одного тижня в засобах масової інформації, то розподілення за типами відбувається, як це вказано на таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розподіл ЗМІ за типами



Джерело: сформовано автором на підставі [23]

Як вказано на таблиці, точки росту для роботи з пізнаваністю бренду є у Telegram, який зараз залучає все більше і більше нових читачів, а також Youtube, Facebook, Instagram та у різноманітних профільних форумів, де представлена найбільш диференційована аудиторія. Разом з тим, аналіз показує, що і досі згадування українського бренду СІЛЬПО зустрічається на російських майданчиках, що сьогодні не є допустимим.

Якщо розглядати додаткові майданчики, де можна вести додаткову комунікацію для рекламування свого бізнесу, то для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» завжди

було доречним використовувати різні фестивалі, концерти, але оскільки сьогодні в Україні виключає проведення будь-яких розважальних заходів, є сенс звернути свою увагу на благодійні концерти. Таким чином буде забезпечуватись соціальна відповідальність, благодійність, допомога вразливим верствам населення, і разом з тим виконуватись соціально-етична концепція маркетингу. Як правило, в таких заходах беруть участь багато представників великого та середнього бізнесу, що також дозволяє робити сумісні успішні колаборації.

Головне при цьому формувати правильні меседжі, через які відбуватиметься спілкування зі споживачами, так як наразі у суспільства є досить багато вразливих точок емоційного сприйняття, які важливо не зачепити. Разом з тим, настрій українців сьогодні поступово покращується і віра в власні сили збільшується, через що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна взяти до уваги новітні тренди, які можна застосувати в своїй маркетинговій діяльності.

Made in Ukraine – Україна сьогодні без перебільшення найвідоміша країна світу, і згідно асоціацій все українське – це ототожнення зі сміливістю та відстоюванням своїм прав. Чуйні, добрі та водночас відчайдушні люди – це привід, щоб відчувати гордість за приналежність до цієї нації. Саме тому, уже не постає питання про етнічні чи мовні суперечки, оскільки у людей не виникає бажання асоціювати з іншими країнами.

Be brave like Ukraine - комунікаційна кампанія, створена під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну 2022 року [24]. Це невелике рекламне гасло стало символом вміння боротися за свою свободу.

Долади сладнощі через сміх – якщо не знаходити радість в простих речах та вміти сміятись в складних ситуаціях, важко рухатись вперед. Протягом останнього року сталось одне з найбільших відкриттів щодо національних особливостей народів світу – українці – це креативні, цікаві люди з відмінним почуттям гумору.

Всі ці тренди уже частково почали знаходити своє відображення в промо-кампаніях, проте є ще нескінченна кількість варіантів, як формувати свою маркетингову діяльність через призму новітньої історії України, яка твориться прямо зараз.

Пізнаваність України та її представників в світових масштабах сьогодні стала неабиякою можливістю, для того щоб здійснювати експансію своєї діяльності на міжнародні ринки, і хоча в умовах антикризового управління критично важливо дотримуватись балансу між дохідною частиною та витратами, аби запобігти банкрутству, гранти і кредити на вигідних умовах від зарубіжних банків і партнерів хороший інструмент для збільшення масштабів своєї діяльності.

Так, наприклад, Європейський Банк Реконструкції та Розвитку може допомогти підсилити конкурентоспроможність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» через так зване фінансове донорство для освоєння нових ринків за межами України. Першочергово є сенс виходити на ринки, де нас сьогоднішній день знаходиться найбільше вимушених переселенців з України. За даними ООН цей перелік складають такі країни: Польща, Німеччина, Чехія, Італія, Іспанія Болгарія, Франція, Румунія, Словаччина [25]. Маючи уже досить багато лояльних клієнтів, які добре знають бренд, якість товарів, що продаються в мережі супермаркетів СІЛЬПО, різноманітний спектр послуг, які надаються підприємством, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зможе скласти достойну конкуренцію місцевим гравцям ринку.

3.3. Ефект від впровадження запропонованих рекомендацій щодо покращення маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Маркетингові активності, які впроваджуються на підприємстві, можуть бути доречними та затребуваними лише тоді, коли можна оцінити ефект від їх впровадження. Особливо це стає актуальним, коли компанія вимушена переходити на засади антикризового управління під час стагнації, депресії або економічного занепаду країни, оскільки контроль за витратами, в тому числі моніторинг маркетингових бюджетів, здійснюється з подвійною силою.

Раціональне використання фінансових ресурсів на здійснення маркетингових активностей, рекламних кампаній, промо необхідне для забезпечення платіжного балансу організації для її подальшої стабільності, і в разі відсутності ефекту у вигляді збільшення обсягів продажу, поширення пізнаваності бренду, розширення

клієнтської бази вважатиметься, що основні цілі та завдання від їх впровадження досягнуто не було.

Саме тому будь-яка пропозиція щодо впровадження тієї чи іншої ініціативи має бути детально обґрунтована. Так, запропонована кампанія для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» по впровадженню додаткових знижок та акцій може, на перший погляд, здатись недоцільним скороченням потенційного доходу в майбутньому від основної діяльності компанії. Проте основна маса населення сьогодні дуже уважно та прискіпливо слідкує за своїми витратами, і ціна для них стає вирішальним фактором при виборі того чи іншого товару, і саме це економічне явище може мати негативний ефект у вигляді обрання для забезпечення своїх потреб основних конкурентів з більш привабливою ціновою політикою.

Саме через політику знижок та дисконтні програми ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має забезпечити можливість для клієнта продовження відвідування супермаркетів їх мережі. Основними вигодами від такого вектору розвитку маркетингових активностей можна виокремити наступний перелік, який зображено на рис. 3.4.

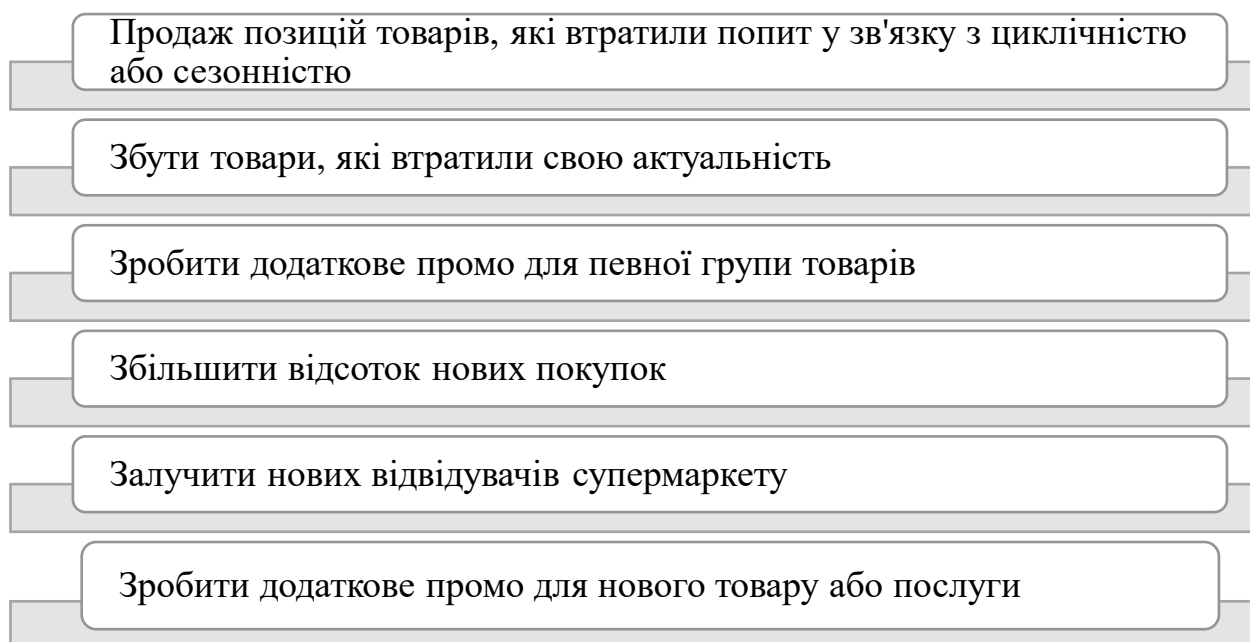


Рис. 3.4. Основні вигоди від впровадження знижок

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Таким чином, правильне використання інструментів такого роду не призведе до матеріальних втрат, а допоможе забезпечити ефективну діяльність компанії в довгостроковій перспективі, і, як бонус, створить нові, певною мірою, приховані, додаткові канали комунікації з клієнтами.

Важливо також створити для відвідувачів максимально комфортні умови під час здійснення покупок в магазинах торгівельної мережі. Для багатьох клієнтів сьогодні час є найважливішим та непоправним активом, через це навіть просте обслуговування відвідувача на касі, яке може затягнутись, навіть з об'єктивних причин, може викликати роздратованість та відсутність бажання опинятись в таких ситуаціях повторно. Особливо це стало актуальним в Україні в 2022 та 2023 роках під час блекаутів та частих повітряних тривог, коли вести торгівельну діяльність супермаркету у звичному режимі було просто неможливо. Каси самообслуговування, які почали набирати популярність протягом останніх декількох років, стали надзвичайно важливими допоміжними засобами при розрахунках клієнтів в складних умовах. Якимось чином ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вдалось передбачити їх затребуваність та актуальність в майбутньому. Ефект від їх наявності складно переоцінити на сьогоднішній день, і саме тому цю опцію для відвідувачів необхідно максимально розвивати. Основні результати при правильному застосуванні цього інструменту зображені на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Основні ефекти від збільшення кількості кас самообслуговування

Джерело: сформовано автором на основі [17]

В рамках антикризового управління розширення мережі і відкриття нових магазинів може стати предметом дискусій серед управлінського персоналу та акціонерів, а додаткові витрати, які будуть виникати при експансії своєї діяльності, можуть викликати багато питань при фінансовому плануванні стосовно їх доцільності. Разом з тим, якщо підприємство функціонує в країні протягом майже 30 років та відноситься до критичної інфраструктури, як у випадку з ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», концепція його стратегічного планування буде суттєво відрізнятися від загальноприйнятих. Відкриття нових магазинів, в тому числі і дизайнерських, в першу чергу забезпечить наступні результати:

- *Створення додаткових робочих місць* – в часи кризи та військового стану це є надзвичайно актуальним, враховуючи, що багато жителів України залишились без роботи, а, відповідно, і можливості забезпечувати себе та своїх близьких;
- *Збільшення податкових внесків* до загальнодержавного та місцевих бюджетів, адже незважаючи на макроекономічну допомогу від європейських партнерів, яка направлена на забезпечення основних соціальних потреб, наявність власних доходів в бюджеті країни буде пришвидшувати вихід з економічної кризи;
- *Можливість допомагати Збройним Силам України*, оскільки сьогодні це давно вийшло за рамки благодійності, а стало питанням національної безпеки;
- *Покращення пізнаваності бренду*, адже широка розгалуженість мережі в межах всієї країни сприятиме можливості ототожнювання ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з торгівельною мережею, діяльність якої є стабільною, безперервною та представленою в різних куточках країни;
- *Забезпечення просторової мобільності*, яка дозволить диверсифікувати товари в співвідношенні до територіального розміщення сегментів таргетованих ринків;
- *Забезпечення товарами та послугами широкого вжитку* більшу кількість населення України та здійснення диверсифікацію різних видів діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД»;

Традиційний маркетинг для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», незважаючи на несприятливі економічні часи, залишається ключовим засобом для визначення вектору поведінки

щодо залучення нових клієнтів та задоволення основних потреб існуючих. Враховуючи, що основна діяльність підприємства здійснюється в офлайн-сегменті, більша увага приділяється аспектам роботи з клієнтами безпосередньо в магазинах.

Проте швидкість розвитку цифрових технологій сьогодні сягнула небачених раніше до цього масштабів, і, щоб залишатись конкурентоспроможним гравцем ринку, освоєння «онлайн-сегменту» є критично важливим для будь-якого підприємства. Інтернет-маркетинг став ключовою складовою загальної маркетингової діяльності для багатьох представників торгівельної сфери, в тому числі і для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», адже широта можливостей застосування основних інструментів в digital-сегменті є неосяжною.

Важливо зазначити, що для людей інтернет давно перестав бути засобом розваг та місцем проведення вільного часу. Життя пересічного громадянина настільки тісно пов'язано з його діяльністю в онлайн-просторі, що не зважати на можливість працювати з клієнтами і в діджитал-сфері вважається неприпустимим. На постійній основі з'являються все нові і нові засоби додаткової онлайн-комунікації з клієнтами, основні з яких зображені на рис. 3.6.

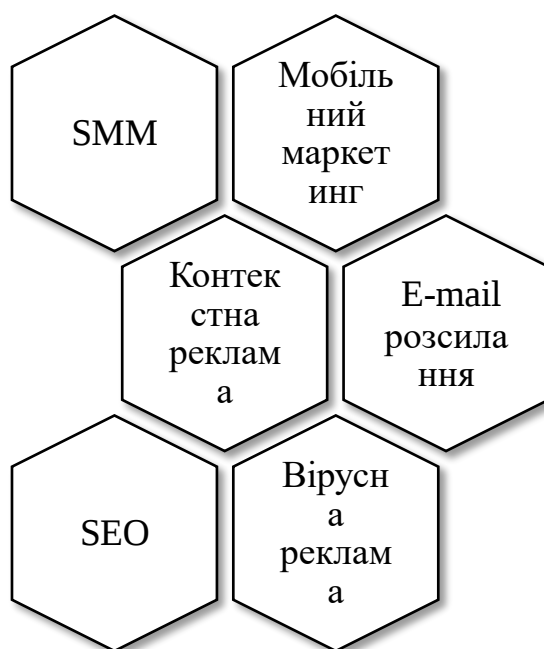


Рис. 3.6. Методи Digital-маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Використання цих інструментів буде дозволяти знаходити нову цільову аудиторію в процесі «змагання за увагу споживача» серед конкурентів, а також працювати з існуючими клієнтами в рамках програми лояльності. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є представником досить інноваційних компаній, що йдуть в ногу з часом та задають нові тренди в своїй сфері, відповідно для них інтернет-маркетинг в синергії з традиційним має сформувати загальну комплексну маркетингову стратегію, яка буде забезпечувати основні цілі підприємства. Так, наприклад, використання SMM дозволить отримати додатковий ефект від маркетингу в соціальних мережах серед молоді, контекстна реклама принесе результати в рамках роботи з більш дорослою групою населення, але яка часто використовує пошукові сервіси для робочих задач або для особистих потреб, а E-mail-розсилання буде доречним додатковим засобом комунікації з діловими людьми, які в своїй професійній діяльності використовують електронну пошту на постійній основі.

Разом з тим, освоєння нових ринків не повинно обмежуватись експансією представлення діяльності своєї компанії в онлайн-сегменті та в офлайні в межах території України. Розширення ринків збуту – це завжди можливість отримання додаткового доходу, і саме вихід на міжнародний ринок може створити найкращі передумови для його отримання.

Сьогодні в Україні відбувається соціально-демографічна та міграційна криза найбільшого масштабу з часів незалежності держави. В короткостроковій перспективі це, звичайно, несе безліч негативних ефектів, проте враховуючи курс країни на євроінтеграцію, який офіційно закріплений в Конституції України, а також проживання мільйонів людей в вимушеній імміграції, для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», можливо, зараз найкращий час для відкриття своїх магазинів за межами України. Безумовно, є сенс проводити так зване пілотування в тих країнах, де на сьогоднішній день зосереджена найбільша кількість населення України, що відображено на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Країни перебування вимушених переселенців з України

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Іноваційність, висока якість українських товарів, які представлені в мережі супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», увага до клієнтів, максимальне забезпечення потреб клієнтів – все це допоможе при виході на міжнародний ринок скласти гідну конкуренцію європейським магазинам та представляти Україну в найкращому вигляді.

Висновки до розділу 3

Традиційний маркетинг, який звикли бачити кінцеві споживачі, в поточних умовах функціонування підприємств ритейл сектору став неактуальним та навіть в деякій мері недоречним. Веселі акції, знижки на товари, які не є першою необхідністю, спонсорування концертів, фестивалів – все це наразі якщо не закривається повністю, то трансформується в маркетингову діяльність абсолютно нового формату.

Після початку війни, багато торговельних підприємств, в тому числі і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» були в стані страху, невизначеності, хаосу, проте по мірі хоча б

часткової стабілізації ситуації, бізнес-діяльність на підприємстві почала відновлюватись наскільки це було важливо.

Незважаючи на те, що маркетингову діяльність відносять до базових складових бізнесу, в умовах кризи та функціонування підприємства під час повномасштабного вторгнення сусідньої країни, нею складно продовжувати керувати в звичному режимі. Однак, не дивлячись на справжній виклик сучасності, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показало справжній приклад як можна модифікувати маркетингову діяльність, яка при кризових ситуаціях страждає найпершою та в найбільшому вимірі. Вдале трансформування комплексу маркетингових дій на підприємстві допомогло не лише продовжити безперервну діяльність, а і почати покривати збитки, які компанія зазнала під час війни, та допомагати населенню України у надскладний час.

ВИСНОВКИ

Головними завданнями маркетингової діяльності на підприємстві є вивчення поведінкової моделі споживачів, товару, середовища та ринку, в якому організація функціонує, проведення оцінки конкурентоспроможності своїх товарів чи послуг в порівнянні з іншими гравцями ринку, організація належного сервісу та максимальне задоволення потреб клієнта в рамках взаємодії з ним. Щоб оцінити практичне застосування функцій з вищевказаного переліку, було проведене дослідження маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яке представлено мережею супермаркетів по всій території України.

Перший розділ роботи присвячений дослідженню теоретичних засад та наукового підґрунтя щодо визначення сутності маркетингової діяльності та її основних функцій в умовах поточного макроекономічного середовища в світі та, зокрема, в Україні. В результаті опрацювання наукового матеріалу, репрезентованого відомими вітчизняними та зарубіжними вченими, була доведена беззаперечна важливість маркетингу на підприємстві незалежно від його розміру, чисельності персоналу або сфери діяльності.

Другий розділ роботи представлений у вигляді дослідження ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у багатьох аспектах його діяльності. Хронологія розвитку, організаційна структура, логістика, виробничі потужності, конкурентне середовище та бізнес-клімат – всі ці складові елементи сформували цілісний об’єкт дослідження, через призму якого розглядалась маркетингова діяльність.

Основними проблемними місцями було визначено:

- Поточна складна економічна ситуація, в якій функціонує підприємство;
- Закінчення фінансового року з від’ємними економічними показниками, що негативно впливають на можливість ведення безперервної діяльності підприємства;
- Відсутність можливості кардинально змінювати стратегічне планування у зв’язку з економічною та геополітичною невизначеністю;

- Необхідність скорочення видатків на всі потреби підприємства, які не відносяться до першочергових.

У третьому розділі була різносторонньо досліджена безпосередньо маркетингова діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та її вразливі місця, що характерні для поточної ситуації. Основними «точками болю», через які не вбачається можливим продовжувати маркетинг у звичному форматі, є:

- Відсутність можливості проводити рекламні кампанії широкого охоплення;
- Кардинальна зміна поведінкової моделі кінцевих споживачів;
- Недоречність та відсутність зацікавленості у промо розважального характеру;
- Складність промотування номенклатури товару, яка не являє собою складову продуктового кошику першої необхідності;
- Заборона продажу алкогольних напоїв у повному обсязі.

Отримавши в результаті дослідження повне розуміння поточного стану умов функціонування підприємства в цілому та маркетингової діяльності як його важливої складової, був представлений перелік пропозицій щодо її покращення, але оскільки традиційний маркетинг в поточних умовах функціонування бізнесу в Україні відійшов на другий план, основна увага приділялась саме антикризовому управлінню з посиленням на умови воєнного стану в країні, що в комплексі представило собою наукову новизну даної роботи:

- ✓ Оновити всі дослідження, головними завданнями яких було формування портрета клієнта, оскільки протягом останнього року, вони всі втратили актуальність;
- ✓ Паралельно, врахуючи євроінтеграцію країни, необхідно вивчити західний ринок та використати міжнародний досвід для потенційної можливості експансії діяльності підприємства;
- ✓ Розглянути розширення мережі дизайнерських супермаркетів з додаванням тематики національної української айдентики, яка на сьогоднішній день відома на весь світ;

- ✓ Вилучити згадування «СІЛЬПО» в російських ЗМІ та сконцентруватись на покращенні пізнаваності бренду в Україні та світі;
- ✓ В умовах складної економічної ситуації залучити кредитне фінансування від західних партнерів для подальшого виходу на міжнародний ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Про зовнішньоекономічну діяльність» // База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
2. «Про рекламу» // База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1121-15#Text>
3. Lenskold, J. (2004), Pomiar rentowno ci inwestycji marketingowych, Krakow, Oficyna Ekonomiczna, pp. 237.
4. Marketing and advertising during war or conflict. Available at: <https://www.kafen8.com/thegrind/marketing-and-advertising-during-war-or-conflict>
5. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] // Криворізький економічний інститут ДВНЗ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm.
6. Белкін, І. (2022). ОСОБЛИВОСТІ ВІРУСНОГО МАРКЕТИНГУ, БЕНЧМАРКІНГУ ТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ НА РИНКУ. Економіка та суспільство, (37). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-39>
7. Вовчанська, О., & Іванова, Л. (2022). ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Економіка та суспільство, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>
8. Гвоздецька І. Тенденції зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств: маркетинговий аспект / І. Гвоздецька // Економіст. –2017. – No 9 (371). – С. 31–37.
9. Друкер П. Менеджмент: Підручник / П. Друкер, Ф. Макьярелло, А.Джозеф : Пер. С англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
10. Дудар Володимир. Управління маркетингом: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. – 85 с.

- 11.Іщенко Н.М. Маркетинг транспортних послуг: [навч. посіб. Для студ. спеціальності «Економіка підприємства»] / Н.М. Іщенко. – Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. – 272 с
- 12.Краус К.М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств: Монографія. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 226 с.
- 13.Маркетинг підприємства: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К.: Центр навч. літ., 2012. – 612 с.
- 14.Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія / [О. В.Кендюхов та ін.] ; за заг. ред. О. В. Кендюхова; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. – Донецьк: Схід. вид. дім, 2014. – 201 с.
- 15.Овсак О.П. Комерційна діяльність підприємства та управління ризиками її здійснення / О.П. Овсак, М.В. Воркель // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – No 1. – С. 32–35.
- 16.Офіційний сайт MEDiatest URL: <https://mediatest.semantrum.net>
- 17.Офіційний сайт Асоціації рітейлерів України URL: <https://rau.ua/>
- 18.Офіційний сайт Державної служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 19.Офіційний сайт Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України URL: <https://minre.gov.ua/>
- 20.Офіційний сайт НБУ URL: <https://bank.gov.ua/>
- 21.Офіційний сайт Онлайн-сервісу перевірки компаній URL: <https://youcontrol.com.ua/>
- 22.Офіційний сайт Світового банку URL: <https://www.worldbank.org/>
- 23.Офіційний сайт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» URL: <https://silpo.ua/>
- 24.Офіційний сайт ТСН URL:<https://tsn.ua/ato/be-brave-like-ukraine-svit-zapolonili-bilbordi-z-reklamoyu-smilivosti-ukrayinciv-2040436.html>
- 25.Офіційний сайт Управління Верховного комісара ООН у справах біженців URL: <https://www.unhcr.org/ua/>

- 26.Павленко А.Ф. Маркетинг: [підручник] / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с
- 27.Пилипчук В. П., Данніков О. В.Управління продажем: навч. посібник / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков. — К.: КНЕУ, 2011. — 627 с.
- 28.Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / А. Світвуд: Пер. з англ. – К.: Видавництво «Наш Формат», 2019. – 152 с.
- 29.Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. – 347 с.
- 30.Т. В. Плаксій, О. В. Білега Методичні підходи до оцінки ефективності управління системою маркетингу підприємств будівельного сектору, // Маркетинг в Україні: теорія і практика. – 2009. – С. 109–115.
- 31.Федоришин І. Споживач завжди правий? [захист прав споживачів: маркетингові дослідження] / І. Федоришин, А. Погребисько, Н. Пронович // Маркетинговые исследования в Украине. – 2018. – No 1 (86). – С. 46–56.
- 32.Ю. М. Тер-Карапетянц ВПЛИВ КРИЗИ НА МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ Ю. М. Тер-Карапетянц // «Ефективна економіка». – 2020. – No 6.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2019 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Територія ДНІПРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників¹ 34 192

Адреса, телефон вулиця Бутлерова, будинок 1, м. КИЇВ, 02090

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
40720198		
8036600000		
240		
47.11		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 року

			Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	6	5 314 749	6 521 684	77 682
первісна вартість	1001		6 660 993	6 551 512	87 213
накопичена амортизація	1002		(1 346 244)	(29 828)	(9 531)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	92 844	128 806	51 065
Основні засоби	1010	7	8 935 275	1 831 818	1 373 541
первісна вартість	1011		11 646 233	2 788 097	1 909 238
знос	1012		(2 710 958)	(956 279)	(535 697)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8	-	305 687	609 600
Відстрочені податкові активи	1045	34	72 702	51 708	21 245
Інші необоротні активи	1090	9	278 490	377 078	131 915
Усього за розділом I	1095		14 694 060	9 216 781	2 265 048
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	10	5 225 826	4 023 575	3 635 542
Векселі одержані	1120	11	576 903	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 110 799	2 855 267	1 884 846
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		457 128	488 186	355 876
з бюджетом	1135	13	27 699	178 897	127 783
у тому числі з податку на прибуток	1136		6 775	6 775	7 065
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		31	21	33
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 611 860	3 078 912	118 510
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	890 683	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 637 364	1 183 908	1 028 557
Інші оборотні активи	1190	16	466 070	63 198	56 521
Усього за розділом II	1195		14 004 363	11 871 964	7 207 668
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	17	-	-	2 134 510
Баланс	1300		28 698 423	21 088 745	11 607 226

Продовження додатку А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18	12 846 065	12 461 465	10
Капітал у дооцінках	1405		-	-	-
Додатковий капітал	1410		-	-	-
Резервний капітал	1415		-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(11 018 563)	(11 308 140)	(10 327 571)
Неоплачений капітал	1425		-	-	-
Видучений капітал	1430		-	-	-
Усього за розділом I	1495		1 827 502	1 153 325	(10 327 561)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	1510	19	739 204	1 890 718	2 428 195
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	8 391 700	202 284	4 542 778
Усього за розділом II	1595		9 130 904	2 093 002	6 970 973
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	19	85 464	116 376	192 548
Векселі видані	1605		3 700	81 000	121 000
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	2 747 845	5 181 382	3 137 624
товари, роботи, послуги	1615		13 351 879	10 741 483	9 024 606
розрахунками з бюджетом	1620		73 231	46 944	37 073
розрахунками зі страхування	1625		19 984	15 210	12 421
розрахунками з оплати праці	1630		70 722	53 536	43 215
за одержаними авансами	1635	21	410 510	318 264	206 824
Поточні забезпечення	1660	22	238 717	169 768	107 943
Інші поточні зобов'язання	1690	23	737 965	1 118 455	2 080 560
Усього за розділом III	1695		17 740 017	17 842 418	14 963 814
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-	-
Баланс	1900		28 698 423	21 088 745	11 607 226

Директор

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Терещенко Т.І.

Продовження додатку А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	62 446 681	51 842 493
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(47 340 607)	(39 797 896)
Валовий:				
прибуток	2090		15 106 074	12 044 597
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	476 469	410 646
Адміністративні витрати	2130	27	(814 404)	(738 597)
Витрати на збут	2150	28	(12 940 168)	(10 164 364)
Інші операційні витрати	2180	29	(79 846)	(141 463)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		1 748 125	1 410 819
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	30	122 547	-
Інші доходи	2240	31	844 809	215 751
Фінансові витрати	2250	32	(2 105 372)	(2 115 785)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(106 091)	(303 789)
Інші витрати	2270		(235 435)	(181 011)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		268 583	-
збиток	2295		-	(974 015)
Витрати з податку на прибуток	2300	34	20 994	30 463
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		289 577	-
збиток	2355		-	(943 552)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		289 577	(943 552)

Продовження додатку А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	27, 28, 29	927 802	838 573
Витрати на оплату праці	2505	27, 28	4 795 380	3 419 819
Відрахування на соціальні заходи	2510	27, 28	1 054 414	754 841
Амортизація	2515	27, 28	3 219 861	475 807
Інші операційні витрати	2520	27, 28, 29	3 836 958	5 573 384
Разом	2550		13 834 418	11 044 424

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Директор

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Терещенко Т.І.

Продовження додатку А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА ПРЯМИМ МЕТОДОМ)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
40720198		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2019 рік

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	74 947 977	61 864 464
Повернення податків і зборів	3005	113 346	144
Цільового фінансування	3010	66 141	766
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	32 440	17 563
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	31 193	17 709
Надходження від операційної оренди	3040	244 285	205 051
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	36	68
Інші надходження	3095	61 162	9 237
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(61 885 965)	(54 391 082)
Праці	3105	(3 843 280)	(2 720 628)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(1 037 794)	(752 052)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(1 598 921)	(995 955)
Інші витрачання	3190	(1 704 419)	(1 764 677)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	5 426 201	1 490 608
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	2 065 859	1 200
необоротних активів	3205	21 260	60 347
Надходження від погашення позик	3230	461 663	274 547
Інші надходження	3250	694 536	-
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(1 601 566)	-
необоротних активів	3260	(2 060 288)	(650 517)
Витрачання на надання позик	3275	(398 519)	(231 726)
Інші платежі	3290	(576 779)	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(1 393 834)	(546 149)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від отримання позик	3305	6 414 022	863 619
Витрачання на погашення позик	3350	(7 308 828)	(777 717)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(1 079 387)	(733 884)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(1 580 687)	(102 134)
Інші платежі	3390	46	(7 838)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(3 554 834)	(757 954)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	477 533	186 505
Залишок коштів на початок року	3405	1 076 059	904 404
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(1 693)	(14 850)
Залишок коштів на кінець року	3415	1 551 899	1 076 059

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Терещенко Т.І.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

КОДИ		
2020	01	01
40720198		

Дата (рік, місяць, число)
за СДРІОУ

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Звіт про зміни у власному капіталі
за 2019 рік

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у доопинках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Форма № 4			Всього
							Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Код за ДКУД	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1801005
Залишок на початок року	4000	12 461 465	-	-	-	(11 286 961)	-	-	-	1 174 504
Коригування:										
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	(21 179)	-	-	-	(21 179)
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	12 461 465	-	-	-	(11 308 140)	-	-	-	1 153 325
Частий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	289 577	-	-	-	289 577
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:										
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:										
Внески до капіталу	4240	384 600	-	-	-	-	-	-	-	384 600
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:										
Випуск акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Випуск частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	384 600	-	-	-	289 577	-	-	-	674 177
Залишок на кінець року	4300	12 846 065	-	-	-	(11 018 563)	-	-	-	1 827 502

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

Звіт про зміни у власному капіталі
за 2018 рік

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у доопцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Видучений капітал	Всього
		3	4	5	6	7	8	9	10
I	2	10							
Залишок на початок року	4000					(10 327 571)			(10 327 561)
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005								
Виправлення помилок	4010								
Інші зміни	4090								
Скоригований залишок на початок року	4095	10				(10 327 571)			(10 327 561)
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100					(943 552)			(943 552)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110								
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200								
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205								
Відрахування до резервного капіталу	4210								
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	12 461 455							12 461 455
Погашення заборгованості з капіталу	4245								
Видучення капіталу:									
Викл. акцій (часток)	4260								
Видучення частки в капіталі	4275								
Інші зміни в капіталі	4290					(15 838)			(15 838)
Разом змін у капіталі	4295	12 461 455				(959 390)			11 502 065
Залишок на кінець року	4300	12 461 465				(11 286 961)			1 174 504

Директор

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Терешенко Т.І.

Звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2020 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Територія ДНІПРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників¹ 39 434

Адреса, телефон вулиця Бутлерова, будинок 1, м. Київ, 02090

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за СДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2020	12	31
40720198		
8036600000		
240		
47.11		

V

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

Форма № 1

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	4 121 238	5 314 749
первісна вартість	1001		6 783 325	6 660 993
накопичена амортизація	1002		(2 662 087)	(1 346 244)
Незвершені капітальні інвестиції	1005	7	123 481	92 844
Основні засоби	1010	7	10 644 721	8 931 420
первісна вартість	1011		15 577 186	11 646 233
знос	1012		(4 932 465)	(2 714 813)
Відстрочені податкові активи	1045	33	116 311	72 702
Інші необоротні активи	1090	9	403 539	278 490
Усього за розділом I	1095		15 409 290	14 690 205
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	5 622 338	5 225 838
Векселі одержані	1120	11	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 207 687	3 110 798
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		498 673	457 106
з бюджетом	1135	13	19 900	27 657
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	6 775
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 688 382	1 611 856
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	1 307 484	890 683
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	1190	16	120 450	466 070
Усього за розділом II	1195		14 826 184	14 004 306
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		30 235 474	28 694 511

Продовження додатку Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
І	2	2а	3	3
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	13 047 703	12 846 065
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(14 155 395)	(11 041 157)
Неоплечений капітал	1425		-	-
Видучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(1 107 692)	1 804 908
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	18	2 752 820	739 204
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18	9 532 866	8 391 700
Усього за розділом II	1595		12 285 686	9 130 904
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	85 464
Векселі видані	1605		1 300	3 700
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18	2 506 766	2 747 845
товари, роботи, послуги	1615		14 440 624	13 363 898
розрахунками з бюджетом	1620		189 189	73 309
розрахунками зі страхування	1625		26 306	19 984
розрахунками з оплати праці	1630		89 223	70 722
за одержаними авансами	1635	20	558 718	410 510
Поточні забезпечення	1660	21	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	1690	22	940 673	744 550
Усього за розділом III	1695		19 057 480	17 758 699
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		30 235 474	28 694 511

Директор

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Терещенко Т.І

Продовження додатку Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
40720198		

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

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	64 402 634	62 446 681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(47 249 897)	(47 340 607)
Валовий:				
прибуток	2090		17 152 737	15 106 074
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	26	(1 685 089)	(814 406)
Витрати на збут	2150	27	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 685)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			153 528	1 638 317
прибуток	2190			
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	122 547
Інші доходи	2240	30	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)
Фінансовий результат до оподаткування:				268 583
прибуток	2290			
збиток	2295		(3 157 847)	
Витрати з податку на прибуток	2300	33	43 609	20 994
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				289 577
прибуток	2350			
збиток	2355		(3 114 238)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(3 114 238)	289 577

Продовження додатку Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
 ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) (ПРОДОВЖЕННЯ)
 ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
 (в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	24, 26, 27, 28	966 221	927 801
Витрати на оплату праці	2505	26, 27	6 321 110	4 795 380
Відрахування на соціальні заходи	2510	26, 27	1 386 776	1 054 414
Амортизація	2515	26, 27	3 852 363	3 219 864
Інші операційні витрати	2520	26, 27, 28	4 796 260	3 836 959
Разом	2550		17 322 730	13 834 418

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Директор
 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Терещенко Т.І.

Продовження додатку Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА ПРЯМИМ МЕТОДОМ)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
40720198		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2020 рік

		Форма № 3	Код за ДКУД	1801004
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від:				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	77 698 233	73 773 685	
Повернення податків і зборів	3005	5 658	113 346	
Цільового фінансування	3010	84 203	66 141	
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	25 345	32 440	
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	27 695	31 193	
Надходження від операційної оренди	3040	252 615	244 285	
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	273	36	
Інші надходження	3095	64 518	61 162	
Витрачання на оплату:				
Товарів (робіт, послуг)	3100	(62 507 017)	(60 711 673)	
Праці	3105	(5 078 552)	(3 843 280)	
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(1 369 747)	(1 037 794)	
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(2 533 249)	(1 598 921)	
Інші витрачання	3190	(1 395 314)	(1 704 419)	
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	5 274 661	5 426 201	
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації:				
фінансових інвестицій	3200	385 054	2 065 859	
необоротних активів	3205	31 090	21 260	
Надходження від погашення позик	3230	262 036	461 663	
Інші надходження	3250		694 536	
Витрачання на придбання:				
фінансових інвестицій	3255	(667 104)	(1 601 566)	
необоротних активів	3260	(2 593 688)	(2 060 288)	
Витрачання на надання позик	3275	(377 010)	(398 519)	
Інші платежі	3290	(295)	(576 779)	
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(2 959 917)	(1 393 834)	
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від отримання позик	3305	2 435 440	6 414 022	
Витрачання на погашення позик	3350	(1 657 289)	(7 308 828)	
Витрачання на сплату відсотків	3360	(2 289 787)	(1 719 045)	
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(1 241 225)	(941 029)	
Інші платежі	3390	(34 839)	46	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(2 787 700)	(3 554 834)	
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(472 956)	477 533	
Залишок коштів на початок року	3405	1 551 899	1 076 059	
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	12 069	(1 693)	
Залишок коштів на кінець року	3415	1 091 012	1 551 899	

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Терещенко Т.І

Продовження додатку Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДІ		
2020	12	31
40720198		

Звіт про зміни у власному капіталі
за 2020 рік

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (найовший) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	12 846 065				(11 018 563)			1 827 502
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	(22 594)	-	-	(22 594)
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	12 846 065				(11 041 157)			1 804 908
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(3 114 238)	-	-	(3 114 238)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	201 638	-	-	-	-	-	-	201 638
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом зміни у капіталі	4295	201 638	-	-	-	(3 114 238)	-	-	(2 912 600)
Залишок на кінець року	4300	13 047 703				(14 155 395)			(1 107 692)

Продовження додатку Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

Звіт про зміни у власному капіталі
за 2019 рік

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у доодівках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Форма № 4		Всього
							Код за ДКУД	1801005	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	12 461 465	-	-	-	(11 286 961)	-	-	1 174 504
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	(21 179)	-	-	(21 179)
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	12 461 465	-	-	-	(11 308 140)	-	-	1 153 325
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	289 577	-	-	289 577
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	384 600	-	-	-	-	-	-	384 600
Погашення зобов'язаності з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом зміни у капіталі	4295	384 600	-	-	-	289 577	-	-	674 177
Залишок на кінець року	4300	12 846 065	-	-	-	(11 018 563)	-	-	1 827 502

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Терещенко Т.І.

Звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2021 рік

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.

Продовження додатку В

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	5 225 838
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	19 883	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.

Продовження додатку В

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
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(16 042 417)	(14 196 238)
			12 846 065
Всього власний капітал		(2 994 714)	(1 148 535)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	32	1 464 696	2 752 810
Непоточні зобов'язання з оренди	33	9 583 891	6 101 569
Інші непоточні фінансові зобов'язання	34	2 498 761	3 397 890
Інші непоточні зобов'язання	39	64 562	33 407
			33 092
Всього непоточні зобов'язання		13 611 910	12 285 676
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	32	2 373 923	774 588
Поточні зобов'язання з оренди	33	1 604 645	1 438 015
Інші поточні фінансові зобов'язання	34	522 902	294 163
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	35	22 511 700	15 513 661
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом -	36	259 916	189 213
Зобов'язання за одержаними авансами	37	264 605	558 718
Поточні забезпечення	38	409 449	304 681
Інші поточні зобов'язання	39	96 129	10 279
			7 648
Всього поточні зобов'язання		28 043 269	19 083 318
Всього зобов'язання		41 655 179	31 368 994
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 В.В.



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

10

Продовження додатку В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про зміни у власному капіталі
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/(непокри- т збиток) тис.грн.	Усього тис.грн.
На 1 січня 2020	12 846 065	(11 018 563)	1 827 502
Виправлення помилок	-	(22 594)	(22 594)
На 1 січня 2020	12 846 065	(11 041 157)	1 804 908
Збиток за рік	-	(3 114 238)	(3 114 238)
Інший сукупний дохід	-	-	-
Загальний сукупний збиток за рік	-	(3 114 238)	(3 114 238)
Статутний капітал	201 638	-	201 638
На 31 грудня 2020	13 047 703	(14 155 395)	(1 107 692)
Виправлення помилок	-	(40 843)	(40 843)
На 1 січня 2021	13 047 703	(14 196 238)	(1 148 535)
Збиток за рік	-	(1 846 179)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід	-	-	-
Загальний сукупний збиток за рік	-	(1 846 179)	(1 846 179)
На 31 грудня 2021	13 047 703	(16 042 417)	(2 994 714)

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

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

11

Продовження додатку В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про рух грошових коштів
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності		
Надходження від:		
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	87 898 262	77 698 233
Повернення податків і зборів	5 901	5 658
Цільового фінансування	113 460	84 203
Відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	15 435	25 345
Боржників неустойки (штрафів, пені)	38 159	27 695
Операційної оренди	322 160	252 615
Отримання роялті, авторських винагород	2 134	273
Інші надходження	11 407	64 518
Витрачання на оплату:		
Товарів (робіт, послуг)	(67 091 924)	(62 507 017)
Праці	(6 398 262)	(5 078 552)
Відрахувань на соціальні заходи	(1 717 940)	(1 369 747)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	(3 924 556)	(2 533 249)
Інші витрачання	(1 338 544)	(1 395 314)
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності	7 935 692	5 274 661
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності		
Надходження від реалізації:		
фінансових інвестицій	348 550	385 054
необоротних активів	467 131	31 090
Надходження від отриманих дивідендів	1 292	-
Надходження від погашення позик	206 231	262 036
Інші надходження	109 302	-
Витрачання на придбання:		
фінансових інвестицій	(854 465)	(667 104)
необоротних активів	(4 317 767)	(2 593 688)
Витрачання на надання позик	(87 186)	(377 010)
Інші платежі	-	(295)
Чисті грошові кошти, отримані від інвестиційної діяльності	(4 126 912)	(2 959 917)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності		
Надходження від:		
Внесків до власного капіталу	201 638	-
Отримання позик	2 930 339	2 435 440
Інші надходження	367 342	-
Витрачання на:		
Погашення позик	(2 267 273)	(1 657 289)
Сплату відсотків	(2 150 876)	(2 289 787)
Сплату заборгованості з оренди	(1 873 630)	(1 241 225)
Інші платежі	(965 784)	(34 839)
Чисті грошові кошти, отримані від фінансової діяльності	(3 758 244)	(2 787 700)

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

Продовження додатку В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про рух грошових коштів (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Чистий рух грошових коштів за звітний рік	50 536	(472 956)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	1 091 012	1 551 899
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	(470)	12 069
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	1 141 078	1 091 012

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



Тези «Digital-маркетинг в умовах антикризового управління: виклики та можливості»: участь у міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення»



УДК

Гриджук І. А.,

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

DIGITAL-MARKETING В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Сучасний стан макроекономічного та геополітичного середовища України сьогодні є ледь чи не одним з найгірших з часів незалежності нашої держави, а через турбулентність та невизначеність, в яких має функціонувати ринкова економіка, створюються максимально несприятливі умови для різних сфер бізнесу. Спочатку карантинні обмеження, які були спричинені розповсюдженням пандемії Covid-19 протягом 2021 та 2022 років, а пізніше повномасштабне вторгнення військ російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року та воєнний стан, що триває уже більше року, створюють справжні виклики для суб'єктів ринку майже усіх галузей. Величину масштабу фінансових, соціально-демографічних, психологічних, фізичних наслідків від цих факторів як для населення країни, так і для бізнесу, надзвичайно складно оцінити, більш того, наразі невідомі терміни стабілізації ситуації, і саме тому, сьогодні уміння працювати в Україні в кризових умовах є не просто конкурентною перевагою, а життєвою необхідністю.

В часи невизначеності власники бізнесу та керівний персонал на підприємстві перестали собі дозволяти вести підприємницьку діяльність без блискавичного реагування на зміни економічного середовища, і швидко набули вмінь та навичок впроваджувати систему методів та принципів щодо реалізації нестандартних дій в рамках роботи з кризовими явищами та їх усуненням.

Вплив кризи на підприємство або на його окремі структурні елементи чи функціональні підрозділи, як правило, є негативним і багато напрямів, які не складають основу частину виробничого процесу, зазнають оптимізації. До них можна віднести: скорочення штату адміністративного персоналу, зменшення витрат на корпоративні заходи та на відрядження, що не є критично

необхідними, PR, рекламу, просування та інші складові маркетингової діяльності.

Проте якщо звернутись до історії, то цікавим фактом є те, що з 1920-х років американськими компаніями використовувалися різноманітні моделі для вивчення впливу маркетингових бюджетів в періоди рецесії на їх діяльність. Результати більшості таких досліджень мали схожі результати, тобто існує чітка кореляція між маркетинговим бюджетом під час рецесії та розвитком бізнесу в цей та наступні періоди. Ті компанії, які збільшили свої бюджети, або зафіксували їх, стали більш успішними, ніж ті, які цього не зробили [1].

Зважаючи на вищевказане, криза не є перепорою для безперервного ведення маркетингової діяльності, більш того, якщо говорити про теперішні часи, вона має бути представлена не лише у традиційному, звичному вигляді, на кшталт реклами на телебаченні, публікацій в ЗМІ, виступах на конференціях, а і набувати широкого застосування в Digital-сфері.

Сьогодні Digital-маркетинг є ефективним способом для взаємодії з клієнтом різними методами, які також можна застосовувати і в рамках антикризового управління. Вони представлені в таблиці 1.

Таблиця 1



Найпоширенішим методом на сьогоднішній день є *контекстна реклама*, яка широко застосовується в бізнесі. Пошукова система Google, яку найчастіше використовують українці, формує рекламні пропозиції, застосовуючи в своєму

алгоритмі історичні пошукові запити клієнтів, що дозволяє пропонувати товар безпосередньо споживачу, який має намір його придбати та шукає для себе найкращий, оптимальний варіант. Така реклама, звісно, потребуватиме значних капіталовкладень та широкої представленості продавця в мережі інтернет (веб-сайт, соціальні мережі, Google-карти).

Незважаючи на те, що значної популярності серед населення України набули месенджери, і листування засобами електронної пошти відійшло на другий план, *E-mail розсилання* рекламних листів як вид *digital-маркетингу* продовжує широко застосовуватись серед продавців товарів та послуг. Сповіднення про акції, привабливі пропозиції, подарунки знижки, запрошення до розіграшів – все це дозволяє привертати увагу клієнта, робити ре-маркетинг та розширювати перелік способів комунікації з покупцями. Разом з тим, дуже важливо зберігати доцільну періодику відправку листів, оскільки надокучливому адресанту є висока вірогідність «потрапити в спам» та отримати негативну репутацію.

Соціальні мережі сьогодні є не просто засобом розваги, а тісно пов'язані із соціальним життям кожної людини, саме тому *соціальний маркетинг* вважається найбільш перспективним, сучасним та прогресивним способом просування своєї продукції. Якщо раніше основною цільовою аудиторією соціальних мереж були молоді люди та підлітки, що унеможливлювало рекламу серед дорослого населення, або представників бізнесу, то наразі ситуація змінилась. Практично всі компанії мають свої сторінки в таких відомих мережах, як Facebook, Instagram, *Tiktok*, Pinterest та інших, що дозволяє здійснювати *таргетовану* рекламу клієнтам з можливістю подальшого відвідування сторінки продавця, для заохочення придбання того чи іншого товару [3].

Мобільний телефон також наразі перестав бути просто засобом комунікації з рідними та близькими, а став невід'ємним, корисним девайсом, який спрощує надзвичайно велику кількість життєвих процесів. Широке покриття 3G та 4G в Україні дозволяє користуватись інтернетом, програмним забезпеченням та мобільними додатками будь-де і будь-коли. Зважаючи на це, виробникам продукції та послуг доречно використовувати досить новий, але

сучасний та ефективний *мобільний маркетинг*. Просування товарів в додатках, якими клієнт користується регулярно, створює додаткові можливості, хоча і потребує значних інвестицій.

Практично кожного дня сучасні українці здійснюють пошук тієї чи іншої інформації в пошукових системах, і якщо предметом їх зацікавленості є придбання якогось товару, то при конкурентних змаганнях компаніям важливо знаходитись в перших рядках виданих запитів, в інакшому випадку, вірогідність звернення на них уваги буде мінімальною. З огляду на це, SEO маркетинг дозволяє не тільки підвищити пошукову видачу відповідного товару, однак і розширити інформування споживача про товар, вказавши його сильні сторони та позитивні характеристики [2].

Впізнаваність бренду – це те, на що сьогодні направлено багато маркетингових комунікацій, і саме тому для розповсюдження інформації про товар можна використовувати абсолютно різні прийоми, в тому числі і *вірусний маркетинг*. Часто трапляються випадки, коли цей тип маркетингу набуває негативного характеру, оскільки рекламується неякісний товар, або приховуються його незадовільні характеристики, проте при відповідальному і правильному його застосуванні, можна отримати додаткових лояльних та зацікавлених клієнтів [4].

Підсумовуючи вищесказане, можна беззаперечно стверджувати, що застосування цифрових технологій в маркетинговій діяльності на сьогоднішній день стає необхідною умовою, аби запобігти втраті частки ринку чи навіть банкрутства під час конкурентних змагань в умовах кризи, а різнопланова варіативність використання інструментів Digital-маркетингу дозволяє обирати найбільш доцільні та прийнятні способи взаємодії з клієнтів та реклами свого товару.