МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

Кафедра маркетингу

Допущено до захисту
« » 2024 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор
_____ **Пенькова О.Г.**

Кваліфікаційна робота магістра

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» М. КИЇВ

Виконала студентка ІІ курсу 21м-ма групи
освітньої програми «Маркетинг»
спеціальності 075 Маркетинг
Абрамова Анна Вікторівна

Науковий керівник
к.е.н., доцент
Лементовська Валентина Анатоліївна

Умань – 2024

2

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра маркетингу
Освітня програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри маркетингу
_____ Пенькова О.Г.
(підпис) (ініціали, прізвище)
«__» _____ 202_ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентці *Абрамовій Анні Вікторівни*
1. Тема роботи: *«Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Київ»*
керівник роботи *Дементовська В.А., к.е.н., доцент*
затверджені наказом по університету від "___"_____201__ року №_____
2. Строк подання студентом роботи_____
3. Вихідні дані до роботи *бухгалтерська звітність ТОВ «Сільпо-Фуд», періодичні видання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців із проблематики дослідження, матеріали особистих спостережень автора, а також інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet.*
4. Перелік питань, які потрібно розробити
1. Теоретичні основи маркетингового аналізу конкурентоспроможності підприємства
2. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»
3. Шляхи вдосконалення маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»
5. Перелік графічного матеріалу
11 рисунків,
22 таблиці.

6. Дата видачі завдання _____

3

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	12.09.2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	13.09.2023	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	14.09.2023	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	 15.12.2023 30.10.2024 30.05.2024 30.10.2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	26.07.2024	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	 12.09.2024 21.10.2024 15.11.2024 20.11.2024	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	29.11.2024	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	02.12.2024	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	06.12.2024	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	09.12.2024	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	11.12.2024	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	12.12.2024	
13.	Одержання рецензії	13.12.2024	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	17.12.2024	

Студент _____ _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

Реферат

на кваліфікаційну роботу «Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Київ»
студентки факультету економіки та підприємництва
Уманського національного університету садівництва
Аборамової Анни Вікторівни

Зміни в економічному середовищі, зростання конкуренції, популярність онлайн-торгівлі та патріотичні настрої споживачів формують нові виклики для ринку ритейлу. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» маркетинговий аналіз конкурентоспроможності є ключовим інструментом для адаптації до цих умов, виявлення сильних і слабких сторін та розробки ефективних стратегій. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення сталого розвитку компанії та збереження її конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

В даній роботі, що складається з трьох розділів, використано праці провідних вітчизняних та іноземних вчених, матеріали бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» та інші джерела. Загальний обсяг роботи складає 63 сторінку. Вона містить 11 рисунків, 22 таблиці. Кількість використаних джерел складає 56 одиниці.

Мета роботи полягає в проведенні комплексного маркетингового аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення його конкурентних позицій на ринку роздрібної торгівлі м. Київ.

Перший розділ роботи присвячено теоретичним аспектам дослідження, зокрема розгляду основ маркетингового аналізу конкурентоспроможності підприємств. У ньому проаналізовано сучасні підходи та методи оцінки конкурентоспроможності, які можуть бути використані для вдосконалення стратегічного планування компанії.

Другий розділ роботи має практичний характер. У ньому наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Київ, а також здійснено аналіз маркетингової діяльності компанії. Особливу увагу приділено оцінці її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що дозволяє зробити висновки про її поточні конкурентні переваги.

Третій розділ містить рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд». У цьому розділі пропонуються конкретні заходи для зміцнення конкурентоспроможності компанії, підвищення ефективності її діяльності та покращення взаємодії з цільовою аудиторією.

Анотація

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи маркетингового аналізу конкурентоспроможності підприємств, проведено аналіз конкурентного середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Київ, а також розроблено пропозиції щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, маркетинговий аналіз, стратегія, конкурентне середовище, маркетингова політика, ефективність.

The summary

The qualification paper explores the theoretical foundations of marketing analysis of enterprise competitiveness, analyzes the competitive environment and marketing activities of Silpo-Food LLC in Kyiv, and develops proposals for enhancing its competitiveness.

Keywords: competitiveness, marketing analysis, strategy, competitive environment, marketing policy, efficiency.

ЗМІСТ

	Вступ	6
Розділ 1	Теоретичні основи маркетингового аналізу конкурентоспроможності підприємства	8
Розділ 2	Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»	15
	2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»	15
	2.2 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	24
	2.3 Аналіз конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд»	28
Розділ 3	Шляхи вдосконалення маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»	37
	3.1 Стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» за результатами маркетингового аналізу	37
	3.2 Використання омніканальних підходів для залучення клієнтів ТОВ «Сільпо-Фуд»	44
	Висновки	54
	Список використаної літератури	57
	Додатки	63

ВСТУП

В умовах високої конкуренції та динамічних змін у роздрібній торгівлі України маркетинговий аналіз конкурентоспроможності набуває особливого значення для ефективного функціонування торговельних підприємств. Зокрема, ТОВ «Сільпо-Фуд» як один з провідних операторів роздрібного ринку потребує постійного моніторингу та оцінки своїх конкурентних позицій для забезпечення стратегічного розвитку та утримання лідерських позицій на ринку продуктового ритейлу.

Теоретична та практична значущість дослідження полягає в комплексному аналізі конкурентоспроможності підприємства, розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо її підвищення з урахуванням сучасних маркетингових інструментів та особливостей функціонування роздрібного ринку м. Київ. Результати дослідження дозволять не лише оцінити поточний стан конкурентного середовища, але й сформувати дієві стратегічні напрямки зміцнення ринкових позицій ТОВ «Сільпо-Фуд».

Мета роботи полягає в проведенні комплексного маркетингового аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення його конкурентних позицій на ринку роздрібної торгівлі м. Київ.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи маркетингового аналізу конкурентоспроможності підприємства.
2. Проаналізувати організаційно-економічну характеристика та маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».
3. Оцінити конкурентне середовище продуктового ритейлору України.
4. Здійснити маркетинговий аналіз конкурентоспроможності підприємства
5. Розробити практичні рекомендації з підвищення конкурентних переваг підприємства

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку продуктових ритейлорів.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти маркетингового аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження застосовувалися різноманітні загальнонаукові та спеціалізовані методи, зокрема: діалектичний підхід, методи аналізу і синтезу, порівняння, аргументації, групування, визначення тенденцій, таблично-графічні методи, а також індукція та дедукція.

Для підготовки кваліфікаційної роботи було використано наукові та практичні праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі стратегічного управління, маркетингу та конкурентоспроможності. Також залучено матеріали з періодичних видань, статистичні дані, онлайн-джерела, що стосуються досліджуваної тематики, а також внутрішню інформацію ТОВ «Сільпо-Фуд» і результати власних аналітичних досліджень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність підприємства — це здатність організації ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи споживачам продукти чи послуги, що перевершують аналоги за якістю, ціною, або іншими характеристиками. Це поняття охоплює не лише внутрішні фактори діяльності підприємства, але й зовнішні умови, в яких воно працює.

Сучасні підходи до визначення понять «конкурентоспроможність підприємства» наведені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело	Визначення
О. Левицька [25]	це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках
О. П. Красняк, В.О.Мицик [22]	реальні та потенційні можливості підприємства продукувати товари і послуги, які на конкретному сегменті ринку користуються більш пріоритетним попитом у споживацької аудиторії, ніж у конкурентів, за умови ведення ефективної фінансово-господарської діяльності.
В. Новікова [28]	є складною економічною категорією, яке має відображати фактичну наявність конкурентних переваг та стратегічні напрями їх використання під впливом факторів зовнішнього середовища та з урахування факторів внутрішнього середовища і все це є сукупністю взаємопов'язаних елементів загальної системи управління конкурентоспроможність підприємства
Kamila Zelga [54]	характеризується внутрішніми можливостями та гнучкістю для адаптації до змін в умовах експлуатації та отримати особливі переваги від цього процесу.
Ужва, О.В. Довгаль [47]	як здатність виробляти та реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших контрагентів у свої ринковій ніші.

Науковці трактують конкурентоспроможність через три основні підходи [4, 16, 23, 47, 28]:

1. Конкурентоспроможність як процес. Вона розглядається як динамічна боротьба за ринкові позиції, що базується на постійному вдосконаленні продуктів і технологій.

2. Конкурентоспроможність як здатність. Це здатність підприємства використовувати власні ресурси та зовнішні можливості для досягнення конкурентних переваг.

3. Конкурентоспроможність як спроможність. Вона визначається як здатність підприємства адаптуватися до змін ринку, відповідаючи на запити споживачів краще, ніж конкуренти.

Отже, конкурентоспроможність переважно розглядається з позицій задоволення потреб, здатності збільшувати або утримувати за собою частки ринків, сукупності споживчих властивостей, ступеня переваги, економічного змагання тощо.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів (рис.1.1).[8, 12, 16, 23].



Рис.1.1 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів демонструє, що успішність підприємства на ринку залежить як від його внутрішніх ресурсів, так і від адаптації до зовнішнього середовища. Внутрішні фактори, такі як якість управління, інноваційність, кваліфікація персоналу та фінансова стабільність, формують основу для ефективної діяльності підприємства. Високий рівень менеджменту дозволяє оптимізувати використання ресурсів та впроваджувати нові технології, що є ключовим для збереження конкурентних позицій.

Компетентний і мотивований персонал забезпечує високу якість продукції чи послуг, тоді як фінансова стабільність створює можливості для залучення інвестицій і розвитку. Таким чином, підприємства, що приділяють належну увагу розвитку внутрішніх чинників, мають більші шанси досягти сталого успіху.

Зовнішні фактори, у свою чергу, формують контекст, у якому функціонує підприємство, та визначають його можливості для зростання. Ринкова кон'юнктура, зокрема попит, пропозиція та рівень конкуренції, встановлюють рамки для діяльності підприємства. Технологічне середовище створює умови для інновацій, що дозволяють компаніям відповідати на виклики сучасного ринку. Нормативно-правове регулювання забезпечує баланс між свободою діяльності підприємств та їх відповідністю соціальним і економічним стандартам, тоді як поведінка конкурентів стимулює компанії до вдосконалення своїх стратегій і продуктів. Підприємства, які враховують вплив зовнішніх факторів та адаптуються до змін, демонструють вищу стійкість і гнучкість у досягненні своїх стратегічних цілей.

Таким чином, конкурентоспроможність є комплексним поняттям, що охоплює як внутрішні ресурси та процеси підприємства, так і зовнішні ринкові умови. Її аналіз дозволяє не лише оцінити поточний стан організації, але й розробити ефективну стратегію її розвитку. У сучасному світі важливу роль відіграють інноваційність, гнучкість і орієнтація на потреби споживачів, що формують основи стійкої конкурентоспроможності.

Маркетинг є фундаментальним інструментом для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства. Він спрямований на дослідження ринкового середовища, ідентифікацію потреб споживачів та формування пропозицій, які перевершують пропозиції конкурентів. Портер М. у своїй теорії конкурентних переваг наголошує, що маркетинг створює цінність для клієнта через правильну комбінацію ціни, якості, доступності та інноваційності продукту чи послуги [56].

Конкурентні переваги є ключовим елементом стратегії підприємства. Вони можуть формуватися завдяки двом основним підходам:

1. Диференціація продукту. Маркетинг сприяє створенню унікальних характеристик товарів або послуг, що дозволяють відрізняти їх від конкурентів. Наприклад, Котлер Ф. підкреслює, що завдяки глибокому розумінню потреб клієнтів можна формувати продукти, які чітко відповідають цим очікуванням [21].

2. Цінове лідерство. Завдяки маркетинговим інструментам, як-от аналіз витрат і оптимізація цінової стратегії, підприємства можуть пропонувати товари за конкурентною ціною, не втрачаючи якості [21].

Для підвищення конкурентоспроможності можна використовувати наступні інструменти маркетингу:

Маркетингові дослідження. Вивчення споживчих вподобань, ринкових трендів і конкурентів дає змогу підприємствам швидко реагувати на зміни в ринковій кон'юнктурі [8].

Брендинг. Сильний бренд формує емоційний зв'язок зі споживачами, що збільшує їхню лояльність і формує довгострокову конкурентну перевагу [18].

Цифровий маркетинг. Використання сучасних технологій, таких як соціальні мережі, SEO, контекстна реклама, дозволяє досягати ширшої аудиторії та ефективніше комунікувати з потенційними клієнтами [11].

За словами М. Портера, конкурентоспроможність базується на здатності компанії створювати унікальні цінності для клієнтів через оптимізацію внутрішніх процесів та впровадження інновацій [56]. Для оцінки конкурентоспроможності використовуються різні методи та інструменти, які допомагають отримати структуровану інформацію про внутрішнє середовище підприємства та зовнішні фактори.

Основні методи та інструменти аналізу конкурентоспроможності представленні в таблиці 1.2[25, 26, 28, 39, 43].

Ефективний аналіз конкурентоспроможності передбачає комбінацію кількох методів. Наприклад, SWOT-аналіз може бути доповнений PEST-аналізом для врахування впливу зовнішнього середовища, а також моделлю п'яти

сил Портера для оцінки галузевих ризиків. Використання таких підходів забезпечує системний і багатовимірний аналіз [39, 43, 54, 56].

Таблиця 1.2

Основні методи та інструменти аналізу конкурентоспроможності

Опис	Застосування	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз			
Інструмент для виявлення сильних (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses) підприємства, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища	Використовується для стратегічного планування, визначення напрямів розвитку та адаптації до ринкових змін.	Простота, універсальність, структурованість	Суб'єктивність оцінки, необхідність доповнення іншими методами
Модель п'яти сил Портера			
Модель аналізує п'ять ключових факторів, що впливають на рівень конкуренції в галузі: загроза нових учасників, сила покупців, сила постачальників, загроза замінників та інтенсивність конкуренції.	Використовується для оцінки привабливості галузі, визначення конкурентних загроз і вибору стратегій.	Системний підхід до вивчення ринку.	Фокус на галузі, а не на самому підприємстві
Матриця BCG (Бостонська матриця)			
Інструмент портфельного аналізу, що розділяє продукти компанії на чотири категорії: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» і «собаки» на основі ринкової частки та темпів зростання ринку.	Дозволяє визначити перспективність продуктів і раціонально розподілити ресурси	Зручність візуалізації, простота	Не враховує зовнішні фактори та динаміку змін
PEST-аналіз			
Аналіз макроекономічних факторів: політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological).	Визначення впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.	Фокус на макросередовищі.	Відсутність деталізації внутрішніх аспектів компанії
VRIO-аналіз			
Інструмент для оцінки ресурсів підприємства за чотирма критеріями: цінність (Value), рідкість (Rarity), можливість імітації (Imitability) та організація (Organization)	Використовується для визначення джерел стійких конкурентних переваг	Глибокий аналіз внутрішніх ресурсів	Складність застосування без належних даних

Таким чином, методи та інструменти аналізу конкурентоспроможності дають змогу підприємствам оцінювати свою ринкову позицію, визначати можливості для вдосконалення та формувати стратегії розвитку. Ефективне використання цих інструментів забезпечує інтегрований підхід до управління конкурентними перевагами, що є основою довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд», засноване у 2016 році, підконтрольне ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал», що належить одній з найбільших торгово-промислових груп України ТОВ «Фоззі Груп». Кінцевим бенефіціаром є Володимир Костельман, який володіє 51% корпоративних прав ТОВ «Фоззі Груп».

Товариство спеціалізується на оптовій і роздрібній торгівлі переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Торгівельні мережі ТОВ «Фоззі Груп»:

- Супермаркети: «Сільпо», Le Silpo.
- Магазини біля дому: «Фора».
- Оптові гіпермаркети: Fozzy.
- Дискаунтери: Thrash!Траш!.

Власні торгові марки: «Премія», Premiya Select, «Повна чаша» та інші.

Мережа «Сільпо» є однією з найбільших продуктових мереж в Україні: станом на 31 грудня 2023 року працює 316 супермаркетів у 79 містах, включаючи 4 делікатес-маркети «LE SILPO» та 23 e-commerce об'єкти DARKSTORE (з них 1 DARKKITCHEN).

Структура ТОВ «Сільпо-Фуд» також включає логістичні об'єкти (розподільчі центри класу А, автопарк, СТО), ресторан «Positano» і фудкорти «Сільпо Restro». Серед стратегічних напрямків – розвиток власного імпорту та торгових марок.

Повномасштабна війна суттєво вплинула на економіку України, зокрема, на підприємства, які зазнали руйнувань інфраструктури, втрати активів та порушення логістичних зв'язків. Тривалість та інтенсивність бойових дій створюють постійні ризики для діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Головним

пріоритетом стало забезпечення безпеки працівників та їхніх сімей, реалізовані програми психологічної допомоги, навчання домедичної допомоги та консультаційна підтримка.

ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснює постійну підтримка ЗСУ**,** а саме надання товарів і палива військовим, участь працівників у ЗСУ (1810 осіб).

В 2024 р. українська економіка демонструє часткове відновлення, хоча залишається залежною від міжнародної фінансової підтримки. Валютна політика змінилася до керованої гнучкості курсу, стабілізуючи ринок.

Товариство зберігає свою діяльність як частина критичної інфраструктури, водночас активно адаптується до викликів війни, зберігаючи ключові бізнес-процеси.

Проведемо дослідження фінансових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2023 роки

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відношення 2023р до 2019р.,%
Дохід від реалізації, тис.грн	62446681	64402634	72784231	69990601	84727987	135,7
Собівартість реалізації, тис.грн	47340607	42249897	52182935	50815630	60419457	127,6
Витрати на збут, тис.грн	1294016	15581479	18533954	17517107	19699097	1522,3
Збиток/Прибуток, тис.грн	289577	-3114238	-1846179	-7631732	-1850887	-639,2
Середня кількість працівників, осіб	31249	39434	42938	33 390	29 514	94,5
Рентабельність ,%	0,6	-7,4	-3,5	-15,0	-3,1	-3,7

Інформація представлена в таблиці 2.1 відображає ключові фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом п'яти років. Динаміка показників свідчить про складну економічну ситуацію та викликає необхідність детального

аналізу. Найбільш показовим є зростання доходу від реалізації з 62,4 млрд.грн у 2019 р. до 84,7 млрд. грн у 2023 р, що становить близько 35,6% приросту. Водночас, собівартість реалізації також збільшилась з 47,3 млрд. грн до 60,4 млрд. грн, що пропорційно відповідає зростанню доходів. Негативним моментом є стабільно від'ємний фінансовий результат (збиток) протягом 2020-2023 років, особливо відчутний у 2022 році, коли збиток сягнув 7,6 млрд. грн. Рентабельність підприємства залишається від'ємною, що вказує на необхідність оптимізації витрат та перегляду стратегії управління фінансами.

У таблиці 2.2 наведено аналіз динаміки ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2019–2023 років. Ліквідність підприємства визначає його здатність виконувати короткострокові фінансові зобов'язання. Для оцінки використовуються три основні показники: коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності. Зміни цих показників упродовж п'яти років демонструють вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як економічна криза, викликана пандемією COVID-19, і повномасштабна війна в Україні.

Таблиця 2.2

Аналіз ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019–2023 роки

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
коефіцієнт поточної ліквідності	0,79	0,78	0,54	0,42	0,44
коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,48	0,31	0,2	0,28
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,06	0,04	0,04	0,05

Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 0,79 у 2019 р. до 0,44 у 2023 р.. Це свідчить про зменшення спроможності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок оборотних активів. Основними причинами цього можуть бути обмеження ліквідності через вплив війни та складнощі з логістикою.

Спостерігається різке зниження коефіцієнта швидкої ліквідності з 0,49 у 2019 р. до 0,28 у 2023 р. Це означає, що короткострокові зобов’язання менш забезпечені більш ліквідними активами, такими як дебіторська заборгованість та фінансові ресурси.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходить в діапазоні від 0,09 у 2019 р. до 0,05 у 2023 р. Це вказує на дуже обмежений обсяг грошових коштів для негайного погашення зобов'язань.

Загалом зниження ліквідності свідчить про фінансові труднощі компанії через макроекономічну нестабільність, вплив воєнних дій і обмежений доступ до фінансових ресурсів. Це вимагає посилення управління активами, оптимізації зобов'язань і пошуку нових джерел ліквідності.

Стратегічними перевагами ТОВ «Сільпо-Фуд» є:

1. Широка географія присутності: Магазини розташовані практично у всіх обласних центрах та великих містах України.
2. Диференційована цінова політика: власні торгові марки, гнучка система знижок, програма лояльності «власний рахунок».
3. Логістична інфраструктура: розвинені розподільчі центри, ефективна система постачання, власні виробничі потужності.

Особливостями діяльності підприємства в 2024 р. стали адаптація до воєнного часу, збереження стабільності постачання продуктів, підтримка локальних виробників та соціально орієнтована цінова політика.

ТОВ «Сільпо-Фуд» займає близько 15-18% ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні та входить до трійки найбільших операторів продуктового рітейлу поряд з АТБ та Epicentr.

Можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» залишається одним з ключових гравців українського ринку роздрібної торгівлі, демонструючи стійкість та адаптивність в складних економічних умовах воєнного часу.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Маркетингова діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2019–2024 років була орієнтована на розвиток бренду, покращення клієнтського досвіду, інноваційні підходи до реклами та лояльності споживачів.

Основні напрями маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2024 р. представленні в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Основні напрями маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2024 р.

Напрямок	Характеристика
Розвиток програми лояльності	Програма «Власний рахунок» продовжувала залишатися важливим інструментом утримання клієнтів. Клієнтам пропонувались персоналізовані знижки, бонуси за покупки, спеціальні акції та пропозиції. Динамічне використання Big Data для аналізу поведінки споживачів дозволило ефективніше адаптувати асортимент та пропозиції.
Позиціонування бренду	«Сільпо» акцентувало увагу на унікальності своїх магазинів через їх тематичний дизайн. Кожна нова торгова точка оформлювалась у власному стилі (наприклад, магазини з мотивами літератури, природи чи мистецтва), що створювало сильний емоційний зв'язок зі споживачами. Бренд Le Silpo позиціонувався як преміальний сегмент із акцентом на делікатеси, імпортну продукцію та вишукані напої.
Комунікація в цифрових каналах	Активне використання соцмереж (Facebook, Instagram, TikTok) для залучення молодшої аудиторії та просування спеціальних пропозицій. Розвиток мобільного додатку, що дозволяє отримувати знижки, відстежувати бонуси та робити покупки онлайн.
Екологічні та соціальні ініціативи	Просування концепції сталого розвитку через акції з підтримки екології: відмова від пластикових пакетів, впровадження еко-упаковки, проведення акцій на підтримку українського виробника. Благодійні ініціативи, зокрема під час війни, такі як підтримка ЗСУ, гуманітарна допомога та проекти для підтримки постраждалих громад.
Креативні акції та кампанії	У 2022–2024 роках компанія акцентувала увагу на національній ідентичності, запускаючи кампанії, які підтримували українську культуру, традиції та локального виробника. Тематичні акції, такі як «Дні локальних продуктів», «Українські фермери», допомагали зміцнити імідж соціально відповідального бізнесу.
Розвиток e-commerce:	Значне розширення онлайн-продажів через власну платформу та сервіси доставки. Це стало особливо важливим у період пандемії COVID-19 та під час війни, коли клієнти потребували безпечних способів здійснення покупок.

Досягненнями маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» стало зростання впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази та формування Іміджу як соціально відповідального підприємства. Отже**,** завдяки інноваційним підходам до дизайну, соціальних ініціатив та розширення асортименту, ТОВ «Сільпо» залишився одним із лідерів ринку. Програма лояльності та цифрові інструменти дозволили ТОВ «Сільпо Фуд» в 2024 р. залучити нових споживачів, зокрема молодіжну аудиторію. Активна допомога в умовах війни зміцнила репутацію компанії та створила позитивний імідж.

Маркетингова стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» базується на поєднанні інноваційності, соціальної відповідальності та клієнтоорієнтованості. Компанія успішно адаптувалась до викликів, таких як пандемія, війна та зміни споживчих уподобань. Її підхід до створення унікального клієнтського досвіду, розвиток програми лояльності та цифрових каналів дозволив залишитися конкурентоспроможною навіть у складних умовах.

Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Сільпо-Фуд» представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Маркетинговий комплекс (4P) ТОВ «Сільпо-Фуд»

Елемент	Характеристика	Деталі
Продукт (Product)	Асортимент та якість	- До 20 000 найменувань - Власні торгові марки Продукти різних цінових категорій Свіжі та перевірені продукти
Ціна (Price)	Цінова стратегія	- Середньоринкові ціни Гнучка система знижок Програма «Власний Рахунок» Акційні пропозиції
Місце (Place)	Канали збуту	- ~250 магазинів в Україні Обласні центри та великі міста Онлайн-замовлення Мобільний додаток
Просування (Promotion)	Маркетингові комунікації	- Телевізійна реклама - Соціальні медіа - Програма лояльності - Персоналізовані пропозиції - Акції та знижки

Маркетингова товарна політика мережі «Сільпо» за 2019-2024 роки демонструє прагнення до інновацій, клієнтоорієнтованості та розширення асортименту.

Характеристика основних товарних категорій та їх особливості представлено в таблиці 2.5.

У 2024 році обсяги продажів ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструють зростання за основними товарними групами, що зумовлено зміцненням позицій компанії на ринку, розширенням асортименту та покращенням сервісу.

Таблиця 2.5

Характеристика основних товарних категорій ТОВ «Спільно-Фуд»

Категорія товарів	Основні особливості
Продукти харчування	Свіжі продукти, включаючи овочі, фрукти, м'ясо, рибу; крафтові сири від «Чізарні»; локальні продукти від «Лавки традицій».
Власні торгові марки	26 брендів, включаючи преміум-сегмент (Le Silpo) та демократичний (Tidy Pet, Премія).
Напої	Вино, пиво, крафтові напої, комбуча, функціональні чаї.
Веганська продукція	Розширений асортимент веганських продуктів, включаючи хумус, десерти та альтернативи молочним продуктам.
Косметика та гігієна	Продукція для особистого догляду та догляду за домом.
Товари для домашніх улюбленців	Нові пропозиції, зокрема корми під ТМ Tidy Pet.
Бакалія	Розширений вибір круп, макаронних виробів, спецій, сухофруктів.
Готові страви	Страви з кулінарного відділу, що створені у супермаркетах.
Інноваційні продукти	Молоко в новому форматі упаковки (2 л каністри), нові форми презентації продуктів.

Найбільш вагомими категоріями ТОВ «Сільпо-Фуд» залишаються (рис. 2.1):

1. Продовольчі товари: Основний сегмент, що забезпечує більшу частину продажів. Пріоритетними є товари власного імпорту та продуктові марки власного виробництва, які активно розвиває компанія.

2. Не продовольчі товари: Зокрема, товари для дому, побутова хімія та супутні категорії, які підтримують стійкий попит завдяки їх включенню в супермаркети.

3. Гурман-продукція: Через магазини преміум-класу «Le Silpo» компанія просуває делікатесну продукцію.



Рис. 2.1 Структура обсягів продажів за товарними категоріями ТОВ «Сільпо-Фуд»

Таким чином, зростання обсягів продажів відбулося завдяки відкриттю нових торгових точок, розвитку сучасних форматів (самообслуговування, доставки), а також адаптації до змін у споживчих уподобаннях. Основними драйверами росту є зростання частки власних брендів, акцент на якості, а також ефективність логістичних процесів (робота через розподільчі центри, інтеграція автопарку). Це свідчить про високу конкурентоспроможність «Сільпо-Фуд» навіть у складних економічних умовах.

Власне виробництво ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із ключових елементів його діяльності, що сприяє формуванню унікальної пропозиції на ринку українського ритейлу (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз власного виробництва ТОВ «Спільно-Фуд»

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р., %
Власні пекарні «Крафтяр» Готова продукція, т	30000	22000	27000	90
Пекарні, одн	212	193	216	101,9
Виробництво риби гарячого копчення Готово продукція, т	2867	2244	1808	63,1
рибні коптильні, одн	199	196	202	101,5
Кількість позицій, одн	42	88	94	223,8
Швидка піца: Готова продукція, т	10000000	7113671	8358000	83,6
Піца-станцій у супермаркетах	228	223	260	114,0
продукції на рік	10000000	7113671	8358000	83,6
Суші: Готова продукція, т	167	174	191	114,4
точок у супермаркетах, одн	56	99	95	169,6
Готова продукція, т	167	174	191	114,4
Кулінарія: Готової продукції, т	24000	20000	22 500	93,8
кулінарних цехів	312	285	285	91,3
Кондитерська продукції вироблено, т	4650	4110	3983	85,6
кондитерських цехи, одн	41	35	23	56,1

Під цим терміном розуміють виготовлення продукції під брендом «Сільпо» або інших марок, які належать компанії, безпосередньо в магазинах чи виробничих комплексах.

Власне виробництво охоплює такі товарні категорії, як випічка, кулінарія, десерти, м'ясні вироби, рибні страви, молочна продукція, а також напівфабрикати.

Перевагою власного виробництва є те, що частина продукції виготовляється безпосередньо в магазинах мережі, що дозволяє забезпечувати клієнтів свіжими виробами. Проте, великі партії продукції виготовляються на спеціалізованих виробничих базах для подальшої дистрибуції в торгові точки.

Компанія дотримується жорстких стандартів якості на всіх етапах виробництва — від постачання сировини до зберігання готової продукції. Використовуються локальні постачальники сировини, що відповідає стратегії підтримки українських виробників. Відбувається постійне оновлення технологій та введення нових рецептів відповідно до попиту клієнтів. Упровадженно еко-упаковки для зменшення впливу на довкілля.

Аналіз таблиці свідчить про зростання обсягів виробництва. Власне виробництво стало важливою частиною конкурентної переваги мережі. З кожним роком асортимент розширювався, зокрема через інтеграцію нових рецептів та використання крафтових технологій.

У періоди кризи (COVID-19 у 2020 році та війна з 2022 року) компанія змогла зберегти стабільний рівень виробництва за рахунок оптимізації процесів. Навіть було розширено пропозиції готових страв та напівфабрикатів через зростання попиту на домашню їжу.

Продукція власного виробництва має високу популярність завдяки своїй якості, свіжості та доступним цінам. Особливою популярністю користуються категорії випічки та кулінарії.

Дані таблиці 2.7. дозволяють оцінити зміни у структурі доходів та виявити тенденції розвитку підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка доходу від реалізації товарів і послуг ТОВ «Сільпо-Фуд», тис.грн

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
Дохід від реалізації товарів:	62181693	64078001	72415248	69507427	84087551
Дохід від реалізації послуг	293602	292967	379287	431836	587607
Програма лояльності покупцям «Власний рахунок»	-28614	31666	-10304	51338	52829
Всього	62446681	64402634	72784231	69990601	84727987

Аналіз таблиці 2.7 демонструє стійке зростання доходів від реалізації товарів та послуг ТОВ «Сільпо-Фуд», що свідчить про ефективне управління компанією навіть у складних економічних умовах. Особливо помітний приріст доходу у 2023 році, що досяг найвищого показника — 84,7 млрд грн. Програма лояльності «Власний рахунок» також показала позитивну динаміку у 2023 році, підтримуючи залученість клієнтів.

Маркетингова цінова політика ТОВ «Сільпо-Фуд» орієнтована на диференціацію споживачів за рівнем доходів і забезпечення конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі. Основна цінова стратегія компанії – це поєднання середнього рівня цін для основного асортименту товарів із преміальними цінами на делікатесну продукцію та імпортні товари. Завдяки цьому «Сільпо» позиціонується як мережа, що здатна задовольнити потреби як масових споживачів, так і клієнтів, які цінують ексклюзивні товари.

Значну роль у маркетинговій діяльності відіграє система знижок і програм лояльності. Знижки регулярно застосовуються у вигляді акційних пропозицій, що охоплюють популярні товарні категорії, а також через персоналізовані знижки в мобільному застосунку. Програма лояльності «Власний рахунок» стимулює повторні покупки, нараховуючи бонуси за покупки, які можна використовувати як знижки на майбутні придбання. Додатково компанія використовує сезонні акції та пропозиції для підвищення продажів у періоди свят.

Завдяки гнучкості цінової політики та постійному моніторингу конкурентів, ТОВ «Сільпо-Фуд» утримує значну частку ринку, адаптуючись до змін платоспроможності населення. Використання динамічного ціноутворення дозволяє компанії ефективно управляти товарними запасами, залучати нових клієнтів і підтримувати лояльність існуючих.

У відповідь на виклики економічної нестабільності ТОВ «Сільпо-Фуд» акцентує увагу на продуктах з демократичною ціною, зменшуючи частку преміум-продуктів на полицях.

Динаміка собівартості реалізації товарів ТОВ «Сільпо-Фуд», тис.грн представлена в рис. 2.2.

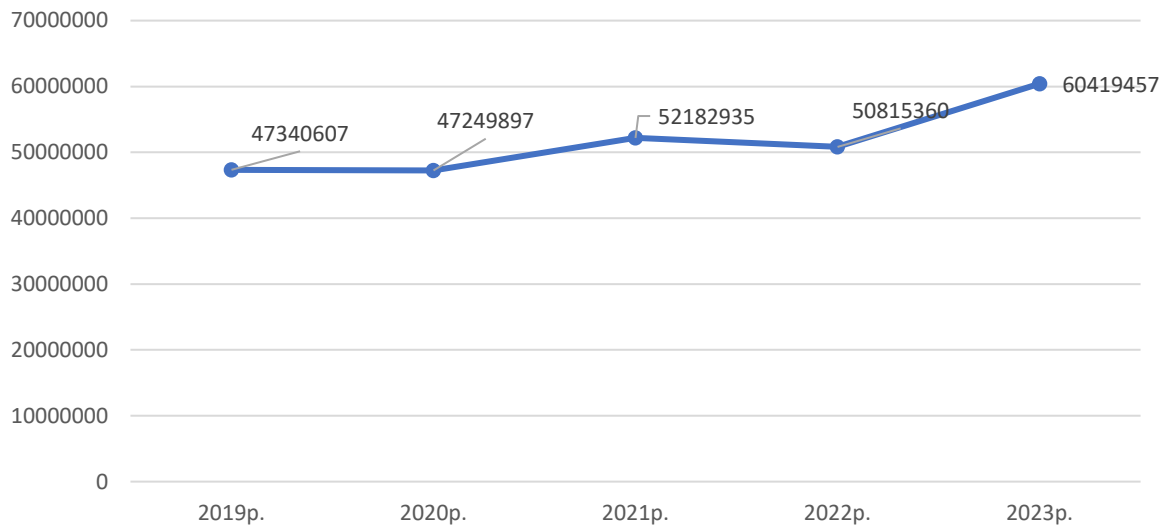


Рис.2.2 Динаміка собівартості реалізації товарів ТОВ «Сільпо-Фуд», 2023р., тис.грн

Аналізуючи динаміку собівартості реалізації товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 2.2), можна зробити висновок, що протягом 2019–2023 р. спостерігається поступове зростання собівартості, зокрема через збільшення витрат на товари для продажу. У 2023 р. загальна собівартість досягла 60,4 млрд грн, що на 27,6% більше порівняно з 2019 р. Цінова політика компанії враховує ці витрати, адаптуючи кінцеві ціни для споживачів. Проте використання знижок і акцій дозволяє утримувати конкурентні ціни, компенсуючи зростання собівартості через збільшення обсягів продажів і ефективну програму лояльності, що стимулює повторні покупки.

Динаміка продажів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019–2023 рр. представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка продажів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019–2023 роки

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2019р., %
Роздрібні продажі	44285707	49676376	58766932	62229592	79711903	179,9
Оптові продажі за межами України	7988706	2789725	13212898	-	-	-
Оптові продажі на території України	9907280	11611900	435418	7 277 835	4 375 648	44,1
Всього	62181693	64078001	72415248	69 507 427	84 087 551	135,2

Дані свідчать про значне зростання роздрібних продажів ТОВ «Сільпо-Фуд», які у 2023 р. збільшилися на 79,9% порівняно з 2019 р., досягнувши 79,7 млрд грн. Це вказує на успішність компанії в адаптації до викликів ринку, що підтверджується також загальним зростанням доходів на 35,2%. Оптові продажі за межами України припинилися після 2021 р., ймовірно, через зовнішні обмеження, спричинені війною. Оптові продажі на території України також знизилися на 65,9% від рівня 2019 р., але значна орієнтація на роздріб дозволила компенсувати ці втрати, що демонструє гнучкість та ефективність стратегії компанії.

Дані рис.2.3 демонструють динаміку витрат на транспортні, логістичні та складські послуги ТОВ «Сільпо-Фуд».

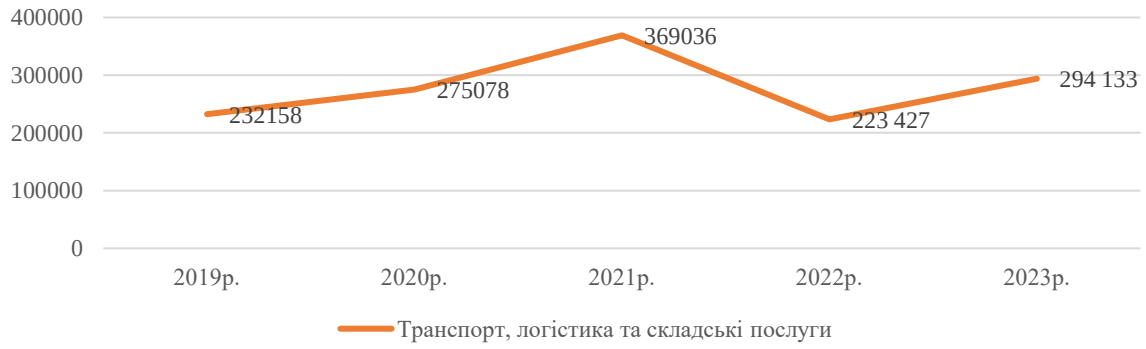


Рис.2.3 Динаміка витрат на транспорт, логістику та складські послуги ТОВ «Сільпо-Фуд», тис.грн

У 2021 році витрати зросли до 369 036 тис. грн, що свідчити про розширення мережі «Сільно». Проте у 2022 році вони суттєво скоротилися до 223 427 тис. грн, що пов’язано з негативним впливом війни. У 2023 році витрати частково відновилися до 294 133 тис. грн, що може бути ознакою адаптації до нових умов.

Структура витрат на збут ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2023р. зображена на рисунку 2.4.

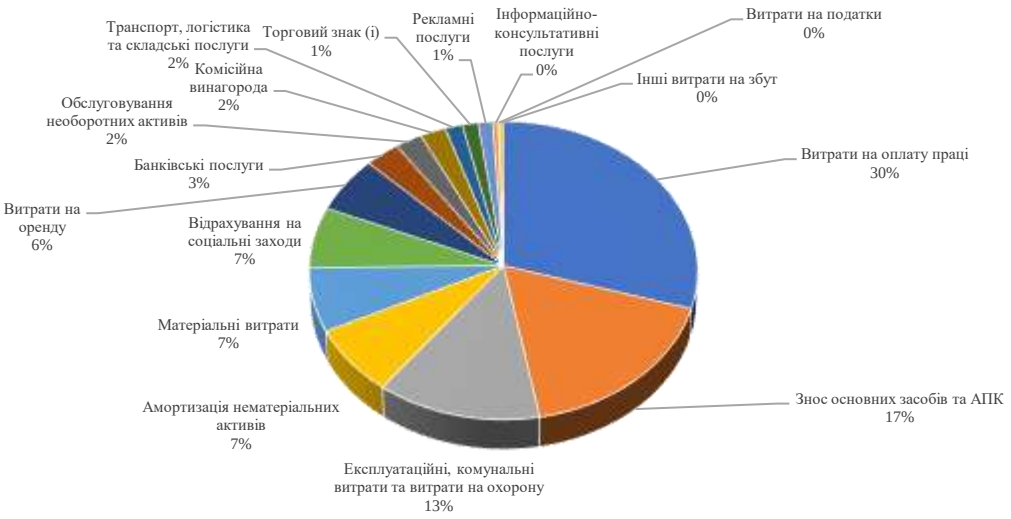


Рис.2.4. Структура витрат на збут ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2023р.

Найбільшу частку в структурі витрат на збут ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2023р. займають витрати на оплату праці 30%, знос основних засобів 17%, експлуатаційні, комунальні витрати та витрати на охорону здоров’я 13%.

На рисунку 2.5 представлена динаміка зростання кількості магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» та їхньої загальної торговельної площі з 2017 р. по 2023 р..

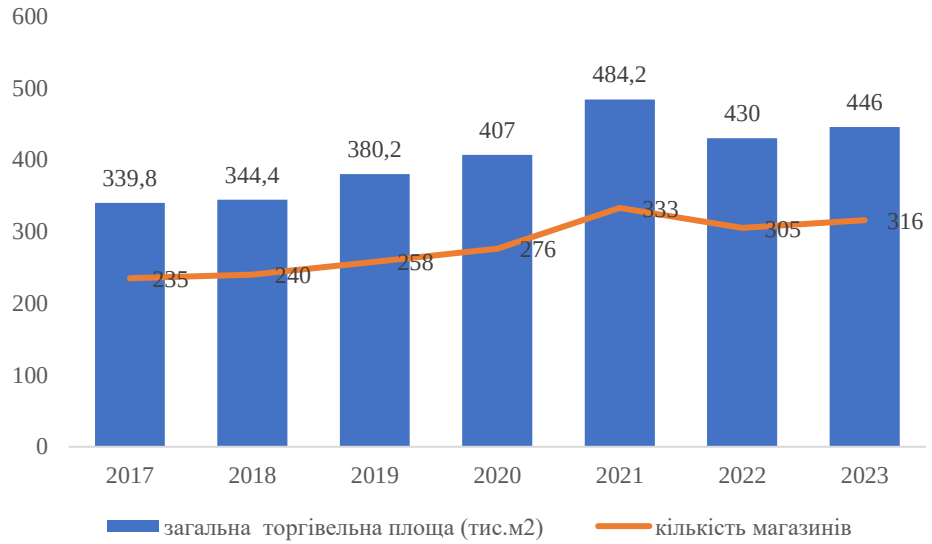


Рис. 2.5 Динаміка кількості магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд»

За цей період кількість магазинів збільшилася з 235 до 316, що супроводжувалося ростом загальної площі з 339,8 тис. м² до 446 тис. м². Така експансія демонструє активний розвиток мережі, орієнтованої на розширення асортименту та покращення клієнтського досвіду.

За період до 2024 р. компанія планує збільшити кількість магазинів до 360, включно з преміальними форматами Le Silpo. Це супроводжується інвестиціями в дизайнерські концепції магазинів для створення унікального досвіду покупців.

Маркетингова комунікаційна політика ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2019–2024 рр. була спрямована на створення унікального клієнтського досвіду через комплексне використання різних інструментів. Основний акцент робився на програму лояльності «Власний рахунок», яка активно впроваджувалася для залучення та утримання клієнтів. Програма пропонувала бонуси, знижки та персоналізовані пропозиції, що стимулювало повторні покупки та підвищувало залученість споживачів.

Також значна увага приділялася інтегрованим маркетинговим кампаніям із використанням цифрових каналів. Соціальні мережі, e-mail маркетинг і мобільний додаток забезпечували ефективну комунікацію з аудиторією, особливо в умовах пандемії та війни. Ці кампанії підтримували унікальний імідж бренду, наприклад, шляхом підкреслення його орієнтації на екологічність і підтримку українських виробників.

Окрім цього, «Сільпо» використовувало інноваційні підходи, такі як створення дизайнерських концепцій магазинів і проведення тематичних подій для клієнтів. Така стратегія не лише підвищувала впізнаваність бренду, але й створювала додаткову цінність для споживачів, посилюючи їх емоційний зв'язок із мережею.

Динаміка витрат на торговий знак, рекламні та інформаційно-консультативні послуги ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2019–2023 рр. представлена 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка витрат на торговий знак, рекламні та інформаційно-консультативні послуги ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2019–2023 рр., тис.грн

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
Торговий знак	-	775597	663698	251982	265516
Рекламні послуги	125718	149670	267240	158019	241071
Інформаційно-консультативні послуги	-	-	-	7590	92998

Витрати на торговий знак, рекламні послуги та інформаційно-консультативні послуги демонструють динамічні зміни у період 2019–2023 рр. Значні інвестиції у торговий знак розпочалися з 2020 р., коли вони сягнули 775,6 млн. грн, однак у наступні роки суми скорочувалися, що може бути пов'язано із оптимізацією брендових витрат або зміною стратегічного фокусу. Водночас витрати на рекламу виявляють нестабільність, пікове значення було зафіксоване у 2021 р. (267,2 млн. грн), що свідчить про активні маркетингові кампанії для підтримки продажів.

Інформаційно-консультативні послуги, які почали враховуватися лише з 2022 р., демонструють зростання з 7,6 млн. грн до 93 млн. грн у 2023 р. Це вказує на зростання уваги до аналітики, консалтингу та цифрових технологій для оптимізації маркетингових комунікацій. Загалом така структура витрат свідчить про адаптацію компанії до умов ринку, зокрема війни та економічних викликів, шляхом ефективного використання коштів на ключові напрямки.

У 2020 році було запроваджено систему самостійного сканування товарів через додаток «Вільно каса» (Scan&Go), що спростило процес покупок і знизило навантаження на каси.

Онлайн-продажі інтегровані з програмою лояльності «Власний рахунок», що дозволяє клієнтам отримувати знижки та бонуси навіть у цифровому форматі. Однак онлайн-продажі залишаються невеликою часткою загального обороту компанії, значною мірою через зосередженість на офлайн-ринку.

ТОВ «Сільпо-Фуд» став переможцем у номінації «Супермаркет року в FMCG» за версією RAU Awards-2023 престижної премії асоціації роздрібних торговців України [33].

У відзнаках ТОВ «Сільпо-Фуд» за інноваційні дизайни в 2023 році відображено три ключових аспекти:

1. «Емоційний» Рівне, Київська обл. Акцент на створенні емоційного та комфортного середовища для покупців.

2. «Геликоптери у ретрофутуризмі» Борисполь, Київська обл. Впровадження нестандартних дизайнерських рішень для оформлення торгового простору.

3. «Географічні міфи та похибки» Кропивницький, Кіровоградська обл. Використання локальних мотивів та особливостей регіону для візуалізації магазину.

Загалом, ці інноваційні дизайни від мережі «Сільпо» були відмічені як 30 найкращих в Європі за версією European Supermarket Magazine у 2023 році[33].

2.3 Аналіз конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд»

Ринок ритейлерів в Україні в 2023 році характеризується динамічним розвитком та трансформацією через макроекономічні виклики, включаючи воєнні дії, економічну нестабільність, зміну споживчих уподобань та адаптацію до нових реалій.

Ритейлери можна класифікувати за кількома критеріями:

1. За типом товарів**:**

- Продовольчі (FMCG): мережі супермаркетів, гіпермаркетів, міні-маркетів (АТБ-Маркет, Сільпо (Fozzy Group), Novus).
- Непродовольчі: електроніка, одяг, взуття, побутова техніка, товари для дому (Comfy, Foxtrot, Eldorado)

2. За форматом:
   - Традиційний офлайн: супермаркети, магазини в торгових центрах.
   - Онлайн-рітейл: e-commerce платформи, маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, Allo).
   - Омніканальні: поєднання офлайн- та онлайн-форматів.
3. За масштабом:
   - Міжнародні: IKEA, Zara, Auchan.
   - Національні: АТБ, Сільпо, Епіцентр.
   - Регіональні: локальні мережі.

У 2023 р. ринок ритейлерів характеризувався такими ключовими трендами: омніканальність із зростанням значення онлайн-продажів, інтеграцією мобільних додатків і сервісів доставки; фокус на локалізацію через відкриття магазинів у невеликих містах; активний розвиток власних торгових марок, що дозволило мережам, таким як «АТБ» і «Сільпо», розширити асортимент; екологічність і сталий розвиток, зокрема через використання багаторазових упаковок і зменшення пластикових відходів; цифровізація із впровадженням Big Data для аналізу споживчих уподобань; а також інвестиції в логістику для забезпечення швидкої доставки, що посилює конкурентоспроможність компаній, таких як Glovo і Rocket.

Зовнішні фактори у 2023 році суттєво вплинули на ринок ритейлерів України. Воєнні дії змусили компанії закривати магазини у зонах активних бойових дій або переміщувати бізнес до більш безпечних регіонів. Інфляція спричинила зміни у споживчих звичках, підвищивши попит на бюджетні категорії товарів. Водночас міжнародна допомога відіграла важливу роль, сприяючи залученню інвестицій для відновлення економіки та розвитку інфраструктури, що підтримує стійкість галузі в умовах кризи.

У вересні 2024 р. загальна кількість ритейл-об'єктів, що належать членам Асоціації ритейлерів України (RAU), склала 4 634 одиниці. Протягом 9 місяців 2024 р. відкрилося +325 нових об'єктів, водночас було закрито -120 об'єктів (рис.2.6)[26].



Рис.2.6 Георгафія ритейлу України в 2024 р.[26]

Попри виклики, ритейл в Україні демонструє стабільний розвиток. Лідери зростання — західні області (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська) та деякі центральні регіони (Вінницька, Дніпропетровська).

Найбільші втрати у Київській області пов’язані, ймовірно, з переглядом мережевих стратегій та зосередженням на оптимізації витрат.

За результатами галузевих досліджень, станом на початок 2024 р. продовольчий ритейл в Україні вийшов на довоєнні показники та повністю відновився як офлайн, так і онлайн. Так, згідно з дослідженням серед членів Асоціації ритейлу, динаміка працюючих та непрацюючих магазинів наприкінці 2023 р. склала +23%, а кількість магазинів в порівнянні з довоєнним періодом збільшилась на 2%.

В онлайні обсяг пошукових запитів у категорії зріс на 21% в порівнянні з 2022 р. і продовжує демонструвати стрімке відновлення — у 4 кварталі 2023 р. попит зріс на +20,25% відносно попереднього кварталу.

Серед головних споживчих трендів у 2023-2024 р. спостерігаємо: при здійсненні покупок споживачі звертають увагу на бренд та частіше віддають

перевагу українським виробникам; на категоріях «їжа» та «ліки» українці економлять найменше; українці ретельно приймають рішення щодо здійснення покупок, на першому місці — раціоналізація попиту.

Український ринок ритейлу продовольчих товарів демонструє позитивну динаміку відновлення, навіть в умовах війни. Офлайн-магазини зберігають стабільний рівень розвитку, особливо у Києві, Львівській та Дніпропетровській областях, де спостерігається найбільша кількість відкриттів нових торговельних точок. Одночасно відбувається суттєвий перехід купівельної аудиторії в онлайн, що підтверджується збільшенням пошукових запитів. Основна аудиторія онлайн-платформ — користувачі віком 25–54 роки, які цінують мобільність, зручність та емоційну складову сервісу.

Представлено аналіз ціннісної пропозиції основних гравців ринку фуд-ритейлу України в 2023р. (табл 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз ціннісної пропозиції основних гравців ринку продуктового ритейлу України в 2023р.

Гравець	Переваги	Недоліки	Рекомендації
Auchan	- Широкий асортимент товарів.	- Повільне завантаження сторінок та фільтрів. Додаткова плата за оплату при отриманні. - Недоліки у пакуванні замовлень.	- Оптимізувати технічну складову сайту. - Забезпечити безкоштовний варіант оплати при отриманні. Поліпшити пакування.
Zakaz.ua (Metro)	- Широкий вибір товарів за вигідними цінами.	- Висока вартість доставки «Новою поштою». - Технічні збої при оновленні сторінок. Обмежені способи оплати.	- Зменшити вартість доставки. - Виправити технічні збої. Запровадити більше способів оплати.
Silpo	- Високий рівень клієнтського сервісу. - Оперативна відповідь у месенджері.	- Неінтуїтивна архітектура сайту. - Некоректна подача інформації про спосіб доставки.	- Оптимізувати UX дизайну сайту. - Удосконалити подачу інформації про доставку.
Fozzy	- Широкий асортимент товарів. - Вигідні ціни. - Великий вибір способів оплати. Якісне брендоване пакування.	- Труднощі з доступністю потрібних блоків на сайті. - Надлишок інформації у блоці чекауту.	- Оптимізувати UX складову. - Спрощення та структурування інформації у чекауті.

Аналіз ціннісної пропозиції основних гравців:

1. Auchan**:** «слабким» місцем виявилась технічна складова — повільне завантаження сторінок та фільтрів. Негативно на клієнтський досвід впливає і наявність додаткових видатків, як-от додаткова плата за можливість оплати товару при отриманні. Також радимо пропрацювати пакування замовлень.

2. Zakaz.ua (Metro) надає широкий вибір продуктової корзини за найвигіднішими цінами, однак вартість доставки «Новою поштою» це нівелює. Ще одним негативним фактором є технічна загальмованість ресурсу — при оновленні сторінок, виборі фільтру тощо, виникає помилка завантаження сторінки. Наявність тільки одного способу оплати також не підсилює загальний клієнтський досвід, хоча загалом може бути зручним явищем у випадку відсутності певного товару.

3. Silpo має один з найкращих клієнтських сервісів — швидка відповідь в режимі онлайн у зручному месенджері. Дещо негативним аспектом є архітектура сайту, яка відрізняється від конкурентів і не завжди інтуїтивно зрозуміла користувачу. Наприклад, вибір фактичного методу доставки подається у вигляді маленького значка, а в чекауті висвітлюється «Очікуйте кур’єра», навіть якщо обраний метод — доставка «Новою поштою».

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це відкриває нові можливості зміцнення позицій, особливо через розвиток мобільних додатків, удосконалення сервісу доставки та розширення асортименту українських виробників. Водночас важливо працювати над технічною складовою платформ, швидкістю доставки та якістю пакування замовлень, які залишаються викликами для всього ринку. Враховуючи, що споживачі менше економлять на продуктах харчування, ТОВ «Сільпо-Фуд» може вигідно позиціонувати себе через впровадження сервісів економії (наприклад, програми лояльності), а також підтримку локальних брендів, що відповідає актуальним настроям покупців.

Розвиток онлайн-каналу в поєднанні з поліпшенням клієнтського досвіду, мобільністю та інноваційними рішеннями дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише закріпити лідерські позиції, але й задовольнити зростаючий попит на зручний і

якісний сервіс.

В додатку А представлено топ-10 продуктових ритейлорів України в 2023р. [27].

У 2023 році Fozzy Group, до якої належить мережа «Сільпо», виявила себе одним із найбільш успішних гравців року. Завдяки відкриттю 53 нових магазинів та мінімальній кількості закриттів, компанія досягла зростання мережі на 7%, що дозволило перевершити довоєнні показники та зміцнити свої позиції як одного з лідерів ринку. Мережа активно розширювала присутність у 22 областях, демонструючи стабільне зростання навіть у складних умовах.

На тлі сповільненого темпу розширення лідера ринку АТБ (лише 3,9% приросту) та виходу VolWest Retail на четверте місце, «Сільпо» виділяється ефективною стратегією. Компанія інвестує у преміальні формати, тематичний дизайн магазинів і розширює асортимент, що дозволяє залучати клієнтів у середньому та високому цінових сегментах. Такі показники свідчать про амбіції Fozzy Group стати головним конкурентом у сегменті продуктових ритейлерів в Україні.

Ритейлери, такі як АТБ, Сільпо, та інші, активно розвивають нові формати і нарощують присутність у менш насичених регіонах. Цей тренд свідчить про стратегічне пристосування українських ритейлерів до викликів війни та економічної нестабільності.

ТОВ «Сільпо-Фуд» залишається одним з лідерів українського продуктового ритейлу, поступаючись за кількістю магазинів АТБ, але випереджаючи за якістю обслуговування та асортиментом.

В таблиці 2.11 представлено аналіз конкурентних переваг основних продуктовий ритейлорів України в 2023р.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має низку значних конкурентних переваг, які забезпечують його стійке лідерство на ринку ритейлу:

1. Висока якість власних торгових марок: Продукція під власними брендами вирізняється якістю, що відповідає високим стандартам, забезпечуючи довіру клієнтів і стимулюючи повторні покупки.

Таблиця 2.11

Конкурентні переваги основних продуктовий ритейлорів України в 2023р.

Торгівельно мережа	Частка ринку	Кількість магазинів	Рейтинг	Переваги	Специфіка
АТБ (Market Group)	20-22%	1116	9,2/10	Найнижчі ціни, широке охоплення регіонів	Формат дискаунтерів, орієнтація на ціну
Сільпо (Fozzy Group)	15-18%	306	8,7/10	Якість продукції, широкий асортимент, власні торгові марки	Комфортний формат супермаркетів
Epicentr	10-12%	75	8.3/10	Поєднання продуктового та господарського формату	Мультикатегорійний ритейл
Ашан (Auchan)	5-7%	9	7.9/10	Європейські стандарти обслуговування	Формат гіпермаркетів

2. Розвинена система лояльності: Програма «Власний Рахунок» сприяє залученню та утриманню клієнтів завдяки знижкам, бонусам та ексклюзивним пропозиціям.

3. Зручність магазинів: Інноваційні формати торговельних точок створюють комфортні умови для покупців, забезпечуючи WoW-ефект і емоційну складову досвіду.

4. Широкий асортимент: «Сільпо» пропонує різноманітний вибір товарів, включаючи продукцію українських виробників, що відповідає сучасним споживчим трендам.

5. Впровадження діджитал-рішень: Компанія активно інвестує в технології, що забезпечують високий рівень персоналізації, онлайн-замовлення та автоматизацію процесів.

Однак, компанія стикається і з певними викликами:

1. Менша кількість магазинів порівняно з АТБ: У порівнянні з головним конкурентом, «Сільпо» поступається в кількості торговельних точок, що впливає на загальне охоплення ринку.

2. Трохи вищі ціни: Ціни в мережі є вищими, ніж у дискаунтерах, що може обмежувати доступ до сегментів із нижчим рівнем доходу.

3. Менше регіональне охоплення: Доставка та доступність фізичних магазинів є менш розгалуженими в порівнянні з деякими конкурентами.

ТОВ «Сільпо-Фуд» отримало загальний рейтинг 8.7 із 10, що забезпечує йому 2-ге місце серед конкурентів. Компанія стабільно утримує ці позиції завдяки високій якості продукції, зручності покупок, широкому асортименту та сильному сервісу. Проте, за критеріями «ціна» та «регіональне охоплення» мережа поступається таким конкурентам, як АТБ.

Серед особливостей, що підсилюють позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку, слід виділити:

1. Програма лояльності «Власний Рахунок», яка посилює клієнтську залученість.

2. Можливість онлайн-замовлення, що відповідає сучасним трендам зручності покупок.

3. Власне виробництво, що дозволяє контролювати якість продукції.

4. Соціальна відповідальність, яка зміцнює репутацію бренду серед споживачів.

Три супермаркети «Сільпо» увійшли до переліку найкращих магазинів Європи Europe’s Finest Store 2024.

ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє високий рівень адаптації до змін на ринку завдяки інноваційним підходам, акценту на якість продукції та клієнтський досвід. Однак, для подальшого розвитку важливо зосередитися на розширенні географічного охоплення, оптимізації цінових пропозицій для різних сегментів і вдосконаленні технічних рішень. Це дозволить компанії не лише втримати позиції, але й розширити свою присутність у нових регіонах та клієнтських сегментах.

Кожен оператор має унікальні конкурентні переваги: Сільпо – збалансованість, АТБ ціна та охоплення, Epicentr – різноманітність, Ашан європейські стандарти.

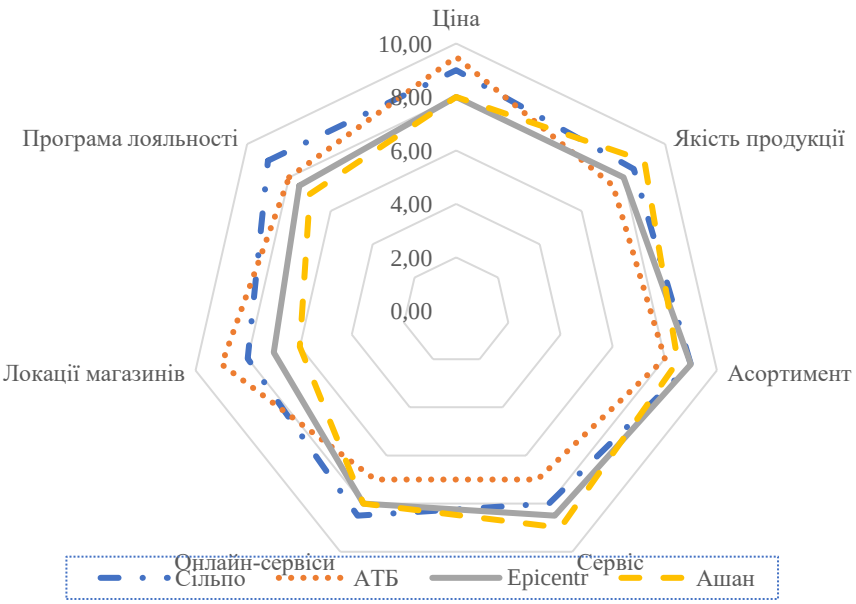


Рис. 2.7 Багатокутник конкурентоспроможності

Графік багатокутника конкурентоспроможності демонструє сильні позиції мережі «Сільпо» у таких категоріях, як асортимент, якість продукції, програма лояльності та сервіс, що дозволяє їй вирізнятися серед конкурентів. «Сільпо» поступається «АТБ» за критерієм ціни, але компенсує це більш високою якістю обслуговування та пропозицією додаткових онлайн-сервісів. Водночас за локалізацією магазинів «Сільпо» займає середні позиції, поступаючись конкурентам із більшою кількістю торгових точок, таких як «АТБ». Ці показники підтверджують, що «Сільпо» орієнтується на клієнтів, які готові платити більше за вищий рівень обслуговування та широкий вибір товарів.

Можна зробити висновок, що основними конкурентними перевагами «Сільпо» є збалансований профіль з акцентом на якість асортименту та програму лояльності; «АТБ» - фокус на низьких цінах та широкому покритті локацій, «Epicentr» диверсифікований підхід з рівномірним розподілом характеристик; « Ашан» орієнтація на високу якість сервісу та продукції.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» за результатами маркетингового аналізу

У сучасних умовах український ринок ритейлу переживає суттєві трансформації, викликані війною, змінами в купівельній спроможності населення, зростанням популярності онлайн-продажів і активізацією локальних брендів. Для таких компаній, як ТОВ «Сільпо-Фуд» , аналіз конкурентного середовища є ключовим елементом стратегічного планування, що дозволяє адаптуватися до зовнішніх викликів і визначати найефективніші напрямки розвитку. Використання методик PEST, SWOT та матриці конкурентних переваг дає змогу комплексно оцінити ринок, виявити сильні й слабкі сторони компанії, а також позиціювати її щодо основних конкурентів.

Глибоке розуміння конкурентного середовища допомагає не лише вчасно реагувати на загрози, як-от зростання ролі маркетплейсів або економічна нестабільність, але й максимально використати можливості — наприклад, тренд на підтримку українських виробників або впровадження інноваційних рішень у сфері e-commerce. Аналіз ринку є основою для прийняття зважених рішень, що підвищують ефективність бізнесу і дозволяють ТОВ «Сільпо-Фуд» зберігати конкурентоспроможність навіть у складних ринкових умовах.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) є важливим інструментом стратегічного планування, оскільки дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на бізнес. У сучасному нестабільному середовищі, зокрема в Україні, він допомагає компаніям адаптуватися до змін, таких як законодавчі ініціативи, економічні виклики, соціальні настрої та технологічні інновації. Це забезпечує ритейлерам, як-от ТОВ «Сільпо-Фуд», можливість враховувати фактори, які впливають на попит, витрати та поведінку споживачів (табл.3.1).

PEST-аналіз сприяє ідентифікації ризиків і можливостей, що допомагає створювати гнучкі бізнес-стратегії. Таким чином, цей аналіз забезпечує комплексний підхід до прийняття рішень.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд», 2024р.

Категорія	Фактор	Опис	Вплив	Оцінка впливу	Рекомендації
Політичні (Р)	Воєнний стан	Продовження бойових дій	Негативний	Високий (-3)	Диверсифікація ризиків, гнучке управління
	Інтеграція до ЄС	Наближення до європейських стандартів	Позитивний	Середній (+2)	Адаптація до європейських вимог
	Законодавство	Зміни в регулюванні торгівлі	Змішаний	Середній (-1)	Постійний моніторинг змін
Економічні €	Інфляція	Коливання цін на товари	Негативний	Високий (-3)	Гнучке ціноутворення
	Купівельна спроможність	Зміна доходів населення	Змішаний	Середній (-1)	Оптимізація асортименту
	Курс валют	Нестабільність національної валюти	Негативний	Високий (-3)	Хеджування валютних ризиків
Соціальні (S)	Демографія	Зміна населення	Негативний	Середній (-2)	Адаптація маркетингової стратегії
	Здорове харчування	Тренд на якісні продукти	Позитивний	Високий (+3)	Розширення органічного асортименту
	Споживча поведінка	Зміна переваг покупців	Змішаний	Середній (+1)	Гнучкість маркетингу
Технологічні (Т)	Діджиталізація	Розвиток онлайн-торгівлі	Позитивний	Високий (+3)	Інвестиції в технології
	Кібербезпека	Захист даних	Змішаний	Середній (-1)	Посилення інформаційної безпеки
	Штучний інтелект	Аналітика та прогнозування	Позитивний	Середній (+2)	Впровадження AI-рішень

Отже, зовнішнє середовище для ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується помірбною складністю з переважанням негативних економічних та політичних факторів, компенсованих позитивними соціальними та технологічними тенденціями. Стратегічними пріоритетами ТОВ «Сільпо-Фуд»**:** адаптивність, технологічне оновлення, клієнтоорієнтованість, управління ризиками. Матриця дозволяє комплексно оцінити зовнішні фактори впливу та розробити стратегію реагування для ТОВ «Сільпо-Фуд».

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони ТОВ «Сільпо-Фуд», а також зовнішні можливості і загрози, що впливають на бізнес (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд», 2024р

	Сильні сторони (Strengths) - Широкий асортимент товарів, включаючи продукцію українських виробників. – Високий рівень клієнтського сервісу (оперативна підтримка онлайн). – Інноваційні формати магазинів, які створюють WoW-ефект. – Налагоджена логістика для швидкої доставки.	**Слабкі сторони (Weaknesses)** - Складна архітектура сайту та неінтуїтивний інтерфейс. – Недостатня оптимізація процесів вибору доставки. Обмежена географія покриття доставки у віддалених регіонах
Можливості (Opportunities) -Зростання попиту на - українську продукцію через патріотичні настрої. - Розширення онлайн-продажів завдяки активному переходу споживачів в інтернет. - Використання технологій ШІ для персоналізації покупок і прогнозування попиту.	**SO (Strengths + Opportunities)** 1. Розширити асортимент українських брендів, акцентуючи на локальних виробниках. 2. Використовувати інноваційні формати магазинів і сильний сервіс для залучення нових клієнтів через онлайн-канали. 3. Інтегрувати технології ШІ у мобільний додаток для підвищення персоналізації клієнтського досвіду.	**WO (Weaknesses + Opportunities)** 1. Оптимізувати архітектуру сайту та мобільного додатку для покращення UX/UI. 2. Розширити географію доставки, використовуючи партнерство з локальними сервісами у віддалених регіонах. 3. Розробити зручну систему вибору способу доставки для клієнтів.
Загрози (Threats) - Складна архітектура сайту та неінтуїтивний інтерфейс. – Недостатня оптимізація процесів вибору доставки. Обмежена географія покриття доставки у віддалених регіонах	**ST (Strengths + Threats)** 1. Використовувати якісний сервіс і репутацію для посилення конкуренції з маркетплейсами. 2. Оптимізувати витрати на логістику, щоб залишатися привабливими у період економічної нестабільності. 3. Забезпечити безперебійну роботу навіть в умовах перебоїв з електроенергією.	**WT (Weaknesses + Threats)** 1. Впровадити заходи з підвищення ефективності витрат для мінімізації впливу економічних ризиків. 2. Розробити кризові плани для роботи в умовах перебоїв із енергопостачанням або іншими форс-мажорними обставинами.

У 2024 році ринок ритейлу в Україні характеризується високою конкуренцією, активною адаптацією до змін у споживчих потребах і переходом в онлайн. На основі цього аналізу можна визначити ключові напрями стратегічного розвитку компанії.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має сильну позицію завдяки широкому асортименту, високому рівню сервісу та інноваціям, але для успішного розвитку необхідно усунути технічні недоліки і розширити можливості доставки. Інтеграція ШІ і фокус на українські бренди дозволять компанії адаптуватися до нових тенденцій ринку, зберігаючи конкурентоспроможність.

Матриця конкурентних переваг дозволяє оцінити ключові аспекти діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» в порівнянні з основними конкурентами за критеріями, що визначають успіх на ринку(табл .3.3).

Аналізуючи таблицю 3.3 можна сказати, що сильними сторонами ТОВ «Сільпо-Фуд» є: широкий асортимент із фокусом на українських виробників, високий рівень клієнтського сервісу, інноваційні підходи до технологій, і стабільна соціальна відповідальність. АТБ лідирує за кількістю точок і доступністю цін, тоді як Fozzy Group демонструє багатогранність бізнес-моделі, але стикається з труднощами навігації на сайтах.

Рекомендуємо для посилення конкурентних переваг ТОВ «Сільпо-Фуд»: розширити географію доставки, щоб охопити більше регіонів, оптимізувати UX/UI мобільного додатка для покращення клієнтського досвіду; активніше комунікувати про соціальні ініціативи для зміцнення бренду.

Результати проведеного маркетингового аналізу дозволили сформувати комплекс стратегічних ініціатив для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд». Впровадження цих заходів, орієнтованих на адаптацію до ключових ринкових тенденцій, сприятиме підвищенню лояльності цільової аудиторії, зміцненню ринкових позицій компанії та зростанню її операційної ефективності.

Таблиця 3.3

Матриця конкурентних переваг ТОВ «Сільпо-Фуд»

Критерій	Сільпо	АТБ	Fozzy Group
Асортимент	✅ Широкий, з акцентом на локальні бренди.	✅ Базовий сегмент товарів.	✅ Понад 35 тис. найменувань.
Клієнтський сервіс	✅ Оперативний онлайн-сапорт.	❌ Стандартний, без особливих переваг.	✅ Хороший сервіс із преміум-форматами.
Онлайн-продажі	✅ Мобільний додаток, персоналізація.	❌ Не фокусуються на e-commerce.	✅ Розвинений онлайн через кілька брендів.
Ціни	✅ Конкурентні, акцент на акції.	✅ Дуже доступні ціни.	✅ Збалансовані ціни.
Технологічність	✅ Інноваційні формати магазинів.	❌ Обмежені технологічні впровадження.	✅ Використання ШІ у прогнозуванні попиту.
Географія покриття	✅ Широка, але доставка не всюди.	✅ Найбільша мережа супермаркетів (1226 точок).	✅ Понад 600 точок.
Соціальна відповідальність	✅ Благодійні акції та підтримка ЗСУ.	✅ Сильний акцент на благодійності (2 млрд грн).	✅ Благодійність і прозорість.

На основі проведеного аналізу, що включає PEST-аналіз, SWOT-аналіз та матрицю конкурентних переваг, для зміцнення ринкових позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується реалізувати такі стратегічні напрями (таблиця 3.4):

Таблиця 3.4

Стратегічні напрями для зміцнення ринкових позицій ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок	Опис	Очікуваний результат
Розширення асортименту локальних брендів	Розробка партнерств з локальними виробниками та підтримка українських брендів.	Зростання лояльності клієнтів та збільшення продажів.
Запуск програм економії	Введення акцій, кешбеків, карток лояльності, що підкреслюють турботу про клієнта.	Збільшення середнього чека та утримання клієнтів.
Інтеграція цифрових рішень	Створення віртуальних шоурумів, мобільних додатків, інтеграція ШІ для персоналізації покупок.	Підвищення зручності покупок та конкурентоспроможності.
Розвиток швидкої доставки	Встановлення поштоматів або острівків видачі товарів у житлових районах.	Збільшення обсягу замовлень онлайн і зниження витрат на логістику.
Соціальна відповідальність	Участь у соціальних та екологічних проектах, які резонують із цільовою аудиторією.	Зміцнення репутації бренду та підвищення довіри споживачів.

Для зміцнення своїх позицій на ринку ТОВ «Сільпо-Фуд» варто зосередитися на кількох стратегічних напрямах. Одним із ключових є розширення асортименту локальних брендів, що відповідає сучасним споживчим настроям. Компанія може укласти угоди з українськими виробниками, орієнтуючись на потреби локального ринку, і підтримати це рекламною кампанією «Обирай українське». Такий підхід посилить емоційний зв'язок із патріотичною аудиторією.

Ще одним важливим напрямком є вдосконалення систем економії для клієнтів. Впровадження карток лояльності, які надають додаткові знижки на товари українських виробників, та мобільного додатку з функцією кешбеку зроблять процес покупок зручним і стимулюватимуть повторні покупки.

Паралельно, інтеграція цифрових рішень, таких як віртуальні шоуруми, покращить клієнтський досвід. Використання ШІ у додатку дозволить персоналізувати рекомендації, підвищуючи задоволення клієнтів.

Також доцільним є оптимізація логістики та трансформація офлайн-магазинів. Встановлення поштоматів поблизу житлових районів і створення міні-центрів для видачі онлайн-замовлень скоротять витрати і покращать зручність для клієнтів. Окрім цього, варто робити акцент на соціальній відповідальності, організовуючи програми допомоги громадам і акції з утилізації пластику. Завдяки впровадженню цих заходів компанія може розраховувати на зростання прибутку на 15-20% протягом року, водночас зміцнюючи довіру споживачів і посилюючи свої позиції на ринку.

Впровадження цих стратегій дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- Зміцнити конкурентні позиції на ринку ритейлу.
- Збільшити лояльність клієнтів і залучити нову аудиторію.
- Підвищити ефективність операційної діяльності завдяки технологічним інноваціям.
- Збільшити частку ринку завдяки розширенню географічного покриття та розумній ціновій політиці.

Ці заходи сприятимуть довгостроковому розвитку компанії та утриманню лідерських позицій у конкурентному середовищі.

3.2 Використання омніканальних підходів для залучення клієнтів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Омніканальні підходи — це інтегрована стратегія взаємодії з клієнтами через різноманітні канали зв'язку та продажу, що забезпечує єдиний досвід користувача незалежно від обраного способу комунікації. Основна мета таких підходів — створити максимально комфортні умови для клієнта, дозволяючи йому легко перемикатися між офлайн- та онлайн-каналами, зберігаючи доступ до однакової інформації, акцій, продуктів чи послуг.

У сучасному ритейлі омніканальність означає:

- Синхронізацію фізичних магазинів та цифрових платформ.
- Використання аналітики для персоналізації клієнтського досвіду.
- Оптимізацію зворотного зв'язку через всі можливі точки дотику (соціальні мережі, чат-боти, гарячі лінії тощо).

Впровадження омнікальних підходів ТОВ «Сільпо-Фуд» представлено на рис.3.1.



Рис. 3.1. Впровадження омнікальних підходів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Єдиний клієнтський досвід**:** Інтеграція мобільного додатку «Сільпо» з системою лояльності «Власний рахунок» дає змогу клієнтам користуватися

персональними знижками, бонусами та пропозиціями як у магазині, так і в додатку.

Інтеграція мобільного додатку «Сільпо» з програмою лояльності «Власний рахунок» може стати ключовим інструментом для збільшення лояльності клієнтів, підвищення продажів і зміцнення бренду. Нижче наведено конкретні пропозиції щодо знижок і бонусів, які можна реалізувати, а також їхню користь для ТОВ «Сільпо-Фуд» (Табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо знижок і бонусів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Пропозиція	Застосування в магазині	Застосування в додатку	Корисний ефект для ТОВ «Сільпо-Фуд»
Кешбек-бонуси за покупки	Нарахування 2-5% кешбеку на «Власний рахунок»	Додатковий кешбек 1-3% для покупок через мобільний додаток	Збільшення повторних покупок та стимулювання використання додатку.
Персональні знижки на основі покупок	Знижки на популярні товари клієнта (аналіз через CRM)	Повідомлення про персональні знижки через push-сповіщення	Підвищення задоволеності клієнтів, збільшення обсягів продажів.
Ексклюзивні акції	Акції лише для учасників програми лояльності	Акції з раннім доступом для користувачів додатку	Підвищення мотивації до участі в програмі, залучення нових клієнтів до додатку.
Гейміфікація лояльності	Нарахування бонусів за виконання завдань (наприклад, купівля певних товарів)	Віртуальні «місії» з додатковими винагородами за покупки в додатку	Залучення клієнтів через цікаві механізми, стимулювання частіших покупок.
Сканування QR-коду	Знижка при скануванні QR-коду в магазині	Додаткова знижка при використанні мобільного додатку для сканування	Популяризація цифрових рішень, зниження витрат на паперові купони.
День клієнта	Щомісячний день зі знижкою 10% для власників картки	Ексклюзивні додаткові 5% знижки при замовленні через додаток	Стимулювання великих покупок у конкретні дні, прив'язування клієнтів до бренду.
Додаткові бонуси за рекомендації	Винагорода за залучення друзів до програми лояльності	Додатковий бонус при реєстрації друга через додаток	Залучення нових клієнтів, розширення клієнтської бази через реферальний маркетинг.
Швидкий доступ до акцій	Інформування через каси або офлайн рекламу	Миттєве отримання push-сповіщень про акції та знижки	Залучення клієнтів до акцій завдяки швидкому та зручному доступу до інформації.

Корисний ефект для ТОВ «Сільпо-Фуд» від запропонованих пропозиції щодо знижок і бонусів:

1. Підвищення лояльності клієнтів: Клієнти отримують переваги, які мотивують їх повертатися до ТОВ «Сільпо-Фуд».

2. Збільшення середнього чека**:** Персоналізація пропозицій та гейміфікація стимулюють до купівлі більшої кількості товарів.

3. Залучення нових клієнтів: Ексклюзивні пропозиції та реферальні програми привертають нову аудиторію.

4. Популяризація цифрових каналів: Бонуси за використання додатку сприяють його активному використанню, що дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» збирати більше даних для аналізу.

5. Підвищення конкурентоспроможності: Інноваційний підхід до лояльності дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» виділятися серед інших мереж.

Ці стратегії можуть стати основою довгострокового успіху та зміцнення позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку.

За даними Асоціації ритейлерів України e-commerce — це сфера цифрової економіки, що включає всі фінансові та торгові транзакції, які проводяться за допомогою комп’ютерних мереж, та бізнес-процеси, пов’язані з проведенням цих транзакцій. Короткий аналіз електронної комерції України представлено в таблиці 3.6 [34].

Таблиця 3.6

Аналіз електронної комерції України, 2024р.

№	Назва/Лого	Виторг, млрд грн	Спеціалізація	Трафік, млн відвідувань
1	Rozetka	45	Інтернет-магазин та маркетплейс	398,5
2	Comfy	9,7	Інтернет-магазин	39,6
3	AliExpress	7,5–11	Маркетплейс	96,7
4	Епіцентр	7,9	Інтернет-магазин та маркетплейс	206,1
5	Allo	5,7	Інтернет-магазин та маркетплейс	85,6
6	Сільпо	5,4	Інтернет-магазин	18,1
7	MakeUp	5,2	Інтернет-магазин та маркетплейс	115,6

Лідером ринку e-commerce України в 2024р є Rozetka, яка займає провідну позицію, що зумовлено її широким асортиментом, розвиненою інфраструктурою доставки та сильною впізнаваністю бренду. Ринок e-commerce в Україні зростає навіть у складних економічних умовах, адже онлайн-покупки стали звичною практикою для споживачів. Популярність доставки і самовивозу збільшує вплив цифрових платформ.

ТОВ «Сільпо-Фуд» займає 6 місце в рейтингу e-commerce України в 2024р. у порівнянні з великими універсальними маркетплейсами. ТОВ «Сільпо-Фуд» має вузький фокус на продуктових товарах, що обмежує його конкурентну позицію в загальному e-commerce сегменті Товариство активно інтегрується в сегмент електронної комерції через свою онлайн-платформу , що дозволяє: замовляти продукти онлайн із доставкою або самовивозом; використовувати програму лояльності «Власний рахунок» для накопичення та використання бонусів; отримувати персоналізовані пропозиції через мобільний додаток.

Пропозиції щодо покращення позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» у рейтингу e-commerce представлено на рис 3.2.



Рис.3.2 Пропозиції щодо покращення позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» у рейтингу e-commerce

ТОВ «Сільпо-Фуд» вже має базову платформу для e-commerce, проте для покращення позицій у рейтингу ритейлерів необхідно: активніше інтегрувати інноваційні рішення, розширити асортимент і поліпшити доставку, сконцентруватися на унікальних перевагах для клієнтів, які мотивуватимуть їх вибирати саме ТОВ «Сільпо-Фуд». Ці кроки дозволять не лише утримати постійну аудиторію, але й конкурувати з лідерами ринку.

За даними дослідженнями Офісу з розвитку підприємництва та експорту, більш ніж половина (57%) опитаних експертів ринку переконані, що роль традиційного магазину суттєво змінюється. Фізичні магазини поступово перетворюються на багатофункціональні хаби, де реалізуються різні канали продажу. Традиційні простори більше не обмежуються продажем товарів, а стають частиною омніканальної стратегії, де є як офлайн, так і онлайн-процеси. Однією з таких змін є виділення більшого простору для видачі онлайн-замовлень, а також впровадження моделей, подібних до drive-thru, де покупці можуть забирати товари, не покидаючи авто. Тож ритейлерам варто звернути увагу на мобільні додатки та цифрові каталоги — ці рішення зроблять процес покупки ще зручнішим для клієнтів. [38].

У сучасному світі технології AR (доповнена реальність) і VR (віртуальна реальність) дедалі більше впливають на сферу торгівлі. Вони створюють нові можливості для поліпшення клієнтського досвіду, роблять процес покупок більш зручним і доступним. У наступні п’ять років очікується суттєвий розвиток цих технологій, які впливатимуть на різні аспекти комерції, зокрема віртуальні шоуруми, відтворення фізичного досвіду онлайн та інші інновації (табл.3.7)

Таблиця3.7

Як AR/VR вплине на комерцію протягом 5 років

Показник	**Відсоток впливу (%)**
Створення віртуальних шоурумів	50
Відтворення фізичного досвіду онлайн	50
Покращення шляху до покупки	48
Покращення досвіду шопінгу	47
Операція купівлі-продажу	45
Залучення бренду	41

Технології AR/VR значно змінюють підхід до онлайн-шопінгу, забезпечуючи клієнтам новий рівень зручності та інтерактивності. Віртуальні шоуруми й симуляція фізичного досвіду дозволяють споживачам більш ефективно оцінювати товари, а цифрові інструменти спрощують процес вибору й покупки, роблячи його швидким і персоналізованим. Покращений шопінг-досвід та оптимізація операцій купівлі-продажу не лише заощаджують час клієнтів, але й посилюють їхню лояльність до бренду. Усе це робить AR/VR важливими технологіями для розвитку e-commerce і залучення нових споживачів.

Отже, кількість віртуальних магазинів продовжує зростати разом із популярністю онлайн-шопінгу серед споживачів. За даними дослідження B2B-платформи Sellers Commerce, у 2024 році близько третини населення світу здійснює покупки в інтернеті, що приносить галузі $6 трлн [38]. Це підкреслює зростаюче прагнення споживачів до зручності та легкого доступу, які забезпечує онлайн-шопінг.

Інтеграція онлайн-платформи з фізичними магазинами дозволяє розширити можливості шопінгу та забезпечити клієнтам максимальну зручність. Нижче наведено конкретні заходи, які допоможуть покращити цей напрямок (табл.3.8).

Переваги для ТОВ «Сільпо-Фуд» від реалізації заходів:

1. Підвищення конкурентоспроможності: Завдяки покращенню якості послуг ТОВ «Сільпо-Фуд» буде привабливішим за конкурентів.
2. Зростання середнього чека: Зручність і персоналізація стимулюють до більшого обсягу покупок.
3. Розширення клієнтської бази: Нові сервіси, такі як експрес-доставка чи самовивіз, привернуть увагу нових клієнтів.
4. Посилення бренду: Інновації та клієнтоорієнтований підхід підвищують довіру до бренду та його популярність.

Ці заходи створюють синергію між онлайн і офлайн форматами, що робить клієнтський досвід дійсно безшовним та приємним.

Таблиця 3.8

Заходи щодо покращення онлайн і офлайн шопінгу в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія	Пропоновані заходи	Очікуваний результат
Оптимізація замовлень	Впровадження швидкого пошуку товарів, фільтрів і сортування за ціною, популярністю або акціями.	Зручність пошуку та замовлення товарів, зниження часу, витраченого клієнтом на шопінг.
Самовивіз із магазину	1. Організація окремих пунктів видачі онлайн-замовлень. 2. Опція вибору точного часу для самовивозу.	Зменшення черг у магазинах, зручність для клієнтів, підвищення ефективності логістики.
Швидка доставка	Розширення географії доставки та впровадження різних рівнів швидкості: - Стандартна - Експрес-доставка.	Розширення аудиторії, підвищення задоволеності клієнтів завдяки гнучким умовам доставки.
Гібридний досвід	Можливість додавання товарів у кошик через мобільний додаток під час фізичного шопінгу (сканування товарів).	Підвищення інтерактивності, полегшення вибору товарів.
Тестування продуктів	В магазинах: можливість дегустацій новинок або акційних товарів. Онлайн: відгуки клієнтів і відеоогляди.	Підвищення довіри до товарів, стимулювання покупок.
Персоналізація	Система рекомендацій на основі історії покупок клієнта.	Зростання обсягу покупок завдяки пропозиції релевантних товарів.
Інтеграція бонусів	Використання бонусів програми лояльності «Власний рахунок» при оплаті замовлень онлайн або в магазині.	Мотивація до частішого використання обох каналів для покупок.
Розширення асортименту	Доступ до ексклюзивних товарів через онлайн-платформу (наприклад, імпортні продукти або обмежені партії).	Формування іміджу інноваційного бренду, залучення нових покупців.
Офлайн підключення до онлайн	Створення в магазинах зон із планшетами для перегляду асортименту онлайн-платформи.	Допомога клієнтам, які не мають доступу до додатку, підвищення залученості клієнтів до цифрових рішень.
Гнучка оплата	Впровадження варіантів оплати: - Готівка при самовивозі, - Онлайн-оплата, - Часткова оплата бонусами.	Підвищення доступності послуг для різних категорій клієнтів.
Маркетингові заходи	1. Акції «безкоштовна доставка» для великих замовлень. 2. Знижки для нових користувачів онлайн-платформи.	Залучення нових клієнтів, збільшення середнього чека.
Розширення каналів комунікації	Чат-боти в додатку для швидких відповідей на запитання про замовлення.	Поліпшення клієнтського сервісу, зниження навантаження на гарячу лінію.

Використання CRM-системи для аналізу покупок і формування персональних рекомендацій чи акцій для кожного клієнта.

Пропозиції щодо впровадження індивідуального підходу через використання CRM-системи в ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Впровадження індивідуального підходу через використання CRM-системи в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Заходи	Опис	Очікуваний результат
Аналіз покупок клієнтів	Використання CRM-системи для збирання даних про частоту, обсяги та категорії покупок.	Глибоке розуміння потреб клієнтів, формування релевантних пропозицій.
Персональні акції	Генерація акцій на товари, які часто купує клієнт, або на аналогічні продукти.	Підвищення частоти покупок, зростання задоволеності клієнтів.
Рекомендації на основі історії покупок	Розробка автоматичних рекомендацій у мобільному додатку (наприклад, «Вам сподобається»).	Збільшення обсягу кошика завдяки додатковим пропозиціям.
Прогнозування потреб клієнтів	Використання алгоритмів CRM для аналізу сезонності покупок (наприклад, шкільні товари, святкові продукти).	Завчасне створення акцій та рекомендацій, що відповідають очікуванням клієнтів.
Розсилки з персоналізованими пропозиціями	Надсилання e-mail та push-повідомлень із унікальними знижками або подарунками.	Підвищення ефективності комунікації, залучення клієнтів до регулярних покупок.
Інтеграція з програмою лояльності "Власний рахунок"	Використання бонусів для заохочення повторних покупок (наприклад, «подвійні бонуси за улюблені товари»).	Підвищення мотивації клієнтів повертатися до «Сільпо».
Динамічні купони	Надання купонів на основі поведінки клієнтів: - Знижка на першу покупку в категорії. - Пропозиції для клієнтів, які довго не відвідували магазин.	Активізація "сплячих" клієнтів, стимулювання інтересу до нових категорій.
Опитування задоволеності клієнтів	Автоматизовані опитування після покупок або відгуки в додатку з бонусами за участь.	Поліпшення сервісу на основі зворотного зв’язку, підвищення довіри до бренду.
Персональні нагадування	Надсилання сповіщень про регулярні товари (наприклад, молоко чи хліб).	Формування звички користуватися послугами «Сільпо».
Сегментація клієнтів	Поділ клієнтів на групи (сім’ї, молодь, пенсіонери) для створення пропозицій, орієнтованих на різні потреби.	Ефективніше задоволення різноманітних запитів клієнтів.

Мультиканальні комунікації: Залучення клієнтів через різноманітні канали, включаючи електронну пошту, мобільний додаток, SMS, push-сповіщення та соціальні мережі.

Приклади коротких пропозицій для мультиканальних комунікацій:

1. Електронна пошта: Розсилки з персоналізованими акціями, рецептами та оглядами новинок. Приклад: «Отримайте знижку 10% на улюблені продукти до кінця тижня!»

2. Мобільний додаток: Push-сповіщення про акції та нові товари в найближчому магазині. Приклад: «Сьогодні у вашому магазині акція на свіжі овочі -25%!»

3. SMS-розсилка: Нагадування про знижки або бонуси, що скоро закінчуються. Приклад: «Не забудьте використати свої бонуси – тільки до 5 грудня!»

4. Соціальні мережі: Створення інтерактивного контенту, наприклад, вікторин, конкурсів чи анонсів акцій. Приклад: «Вгадайте наш новий товар і виграйте подарунковий сертифікат на 500 грн!»

5. Персоналізовані push-сповіщення: Пропозиції на основі історії покупок. Приклад: «Ваш улюблений сир сьогодні зі знижкою 15%! Поспішайте!»

6. Інтеграція всіх каналів: Синхронізація пропозицій у всіх каналах – клієнт отримує однакову інформацію через email, SMS та у додатку. Приклад: «У мобільному додатку доступна ваша спеціальна знижка 20% на продукти до свят!»

Мультиканальні комунікації допоможуть забезпечити більше точок контакту з клієнтами та підвищити їхню залученість (рис.3.3).

Сервіс 24/7: Чат-боти та гаряча лінія для оперативного вирішення питань клієнтів у будь-який час.

Сервіс 24/7 підвищує довіру клієнтів і забезпечує відчуття турботи про них у будь-який час доби.

Чат-бот у мобільному додатку та на сайті:	*Функціонал*: Швидкі відповіді на часті запитання (графік роботи, статус замовлення, наявність товарів).	*Приклад*: "Якщо вам потрібна допомога, запитайте у нашого чат-бота в додатку – він доступний цілодобово!"
Гаряча лінія:	*Опис*: Підтримка клієнтів телефоном, включаючи оперативне вирішення питань про повернення товару, проблеми з доставкою або скарги.	*Приклад*: "Наша гаряча лінія працює для вас 24/7 за номером: 0-800-XXX-XXX."
нтеграція з месенджерами:	*Опис*: Чат-боти у Viber або Telegram для зручності спілкування.	*Приклад*: "Долучайтеся до нашого Telegram-бота, щоб отримати підтримку та останні новини!"
Оперативне реагування на запити	*Опис*: Миттєва обробка питань через чат-бот, із можливістю переадресації на оператора у складних випадках.	*Приклад*: "Наші оператори готові допомогти навіть уночі – просто напишіть у чат!"

Рис.3.3 Заходи щодо вдосконалення сервісу 24/7 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Таким чином, омніканальні підходи дозволяють ТОВ «Сільпо-Фуд» ефективніше утримувати постійних клієнтів, залучати нових та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства є складним багатогранним поняттям, що охоплює здатність організації ефективно функціонувати на ринку через внутрішні ресурси та зовнішні можливості. Науковці розглядають її як процес, здатність та спроможність підприємства адаптуватися до ринкових змін, використовуючи власні конкурентні переваги.

Формування конкурентоспроможності залежить від збалансованої взаємодії внутрішніх факторів (якість управління, інноваційність, кваліфікація персоналу) та зовнішніх умов (ринкова кон'юнктура, технологічне середовище, нормативно-правове регулювання). Ключову роль у забезпеченні конкурентних переваг відіграє маркетинг, який допомагає підприємствам досліджувати ринок, формувати унікальні пропозиції та ефективно комунікувати зі споживачами.

ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє складну, але стійку динаміку розвитку в умовах воєнного часу та економічної нестабільності. Незважаючи на постійні фінансові виклики, компанія зберігає позиції одного з лідерів продуктового ритейлу в Україні, займаючи 15-18% ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування. Про адаптивність підприємства свідчить зростання доходу від реалізації на 35,6% протягом 2019-2023 років на фоні складної макроекономічної ситуації.

Водночас фінансові показники компанії потребують серйозної оптимізації. Стабільно від'ємний фінансовий результат, зниження ліквідності та високі витрати на збут вказують на необхідність перегляду стратегії управління фінансами. Незважаючи на економічні труднощі, ТОВ «Сільпо-Фуд» зберігає стратегічні переваги: широку географію присутності, диференційовану цінову політику та розвинену логістичну інфраструктуру, що дозволяє компанії не лише утримувати свої позиції, але й активно адаптуватися до викликів сучасного ринку.

Підтвердженням життєздатності компанії є її соціально відповідальна позиція: підтримка Збройних сил України, збереження робочих місць, реалізація програм підтримки персоналу та активна участь у забезпеченні продовольчої

безпеки країни в умовах воєнного стану. Ці фактори характеризують ТОВ «Сільпо-Фуд» як стратегічно важливого учасника вітчизняного ритейл-ринку, здатного витримувати значні економічні та соціальні потрясіння.

На основі аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2019-2024 роках можна зробити наступні висновки. Компанія демонструє високу адаптивність та стратегічну гнучкість в умовах складних зовнішніх викликів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. Маркетингова політика підприємства орієнтована на інноваційність, соціальну відповідальність та максимальну клієнтоорієнтованість, що підтверджується послідовним розвитком програми лояльності «Власний рахунок», впровадженням унікальних дизайнерських концепцій магазинів та активною соціальною позицією.

Протягом аналізованого періоду ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє стійке зростання основних економічних показників: роздрібні продажі збільшилися на 79,9%, сукупний дохід на 35,6%. Компанія послідовно розширює мережу магазинів (з 235 до 316), нарощує власне виробництво, диверсифікує асортимент та впроваджує цифрові технології. Особливої уваги заслуговує стратегія підтримки українських виробників, екологічних ініціатив та створення емоційного зв'язку зі споживачами через унікальний клієнтський досвід, що підтверджено престижними нагородами, зокрема перемогою в номінації «Супермаркет року в FMCG» та визнанням 30 найкращих дизайнерських рішень у Європі.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд" є стабільним гравцем на ринку FMCG-ритейлу в Україні, який демонструє позитивну динаміку розвитку та має значний потенціал для подальшого зміцнення конкурентоспроможності. Ключовими конкурентними перевагами компанії є чітка орієнтація на цільову аудиторію, здатність до адаптації в умовах ринкових змін та ефективність операційної діяльності.

Разом з тим, для повноцінного використання ринкових можливостей ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно посилити фокус на залученні аудиторії старшого віку, яка демонструє зростаючий попит, а також акцентувати увагу на реалізації

стратегії соціальної відповідальності, що особливо важливо для сучасних споживачів. Впровадження комплексу запропонованих ініціатив дозволить компанії зміцнити свої конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток в умовах мінливого ринкового середовища.

ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє високу конкурентоспроможність завдяки збалансованій стратегії, орієнтованій на якість продукції, сервіс та програми лояльності. Водночас, компанія стикається з викликами, такими як менше регіональне охоплення та більш високі ціни порівняно з конкурентами. Подальший розвиток мережі залежить від здатності адаптуватися до нових ринкових реалій через розширення географічного покриття, оптимізацію цінової політики та впровадження інноваційних маркетингових підходів.

У результаті аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» визначено основні напрями для зміцнення ринкових позицій компанії. Ключовими факторами успіху є адаптація до сучасних викликів ринку через інтеграцію цифрових рішень, розвиток омніканальних стратегій, розширення асортименту з акцентом на локальних виробниках та вдосконалення логістики. Важливим елементом є підвищення клієнтоорієнтованості, зокрема, через персоналізацію послуг, інноваційні формати взаємодії з клієнтами та програми лояльності.

Комплексний підхід, що включає PEST, SWOT-аналізи та матрицю конкурентних переваг, дозволив сформувати стратегічні ініціативи, спрямовані на підвищення операційної ефективності, залучення нових клієнтів і посилення бренду. Впровадження цих заходів сприятиме довгостроковому зростанню компанії, збереженню конкурентних позицій у складних ринкових умовах та збільшенню прибутковості.

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності: розширення асортименту та акцент на локальні бренди**;** цифровізація та інновації**;** покращення логістики та доставки**;** маркетингові стратегії**; с**оціальна відповідальність**.**

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анатомія Fozzy: що входить до складу бізнес-групи власників Сільпо, Фора та інших торгових мереж URL:https://rau.ua/novyni/fozzy-2024/

2. Балабанова Л. В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: Навч. посіб. К.: ВД 2019.245с.

3. Бараник З. П. Маркетингове ціноутворення на продукцію як елемент конкурентоспроможності підприємств // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2023. № 30. С. 89-97. URL: Е48: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2023_30_10.

4. Боліла, С. Інноваційні підходи та новітні технології в вирішенні завдань в сфері ритейлу як чинник досягнення конкурентних переваг // Таврійський науковий вісник. 2024. Серія: Економіка, (20), 51-60. URL:https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.6

5. Вовчанська О., Іванова Л. (2020) Маркетингові дослідження ринку послуг: міжнародні та національні аспекти // Підприємництво та інновації. 2020. № 11-1, с. 54-68. doi: 10.37320/2415-3583/11.9.

6. Войтович С. Я., Ковальчук О.В. Формування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства на ринку на основі опитування споживачів // Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". 2022. № 19(75). С. 42 – 50.

7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 328 с.

8. Гавенко М. С., Орлов О.О. Маркетингові дослідження конкурентної позиції підприємств торгівлі // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 46-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_12.

9. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2002. 712 с.

10. Географія ритейлу-2024: як змінилася кількість магазинів по всій Україні URL: https://ua-retail.com/2024/10/heohrafiia-ryteylu-2024-iak-zminylasia-kilkist-mahazyniv-po-vsiy-ukraini.

58

11. Горященко Ю. Г., Ільченко В.М. Цифровий маркетинг як основа сучасного бізнесу // Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 2. С. 115-120. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_2_22.

12. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

13. Журило В. В. Маркетинг Впливу як комунікаційний інструмент просування товарів у соціальних інтернет-мережах»// Підприємництво та інновації, вип. 11-2, Травень 2020, с. 29-36, doi:10.37320/2415-3583/11.23.

14. Заклиденко Т. В., Лінькова О.Ю. Сучасний маркетинг: стан та перспективи розвитку на базі мережі торгівельних підприємств // Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін : зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 27 жовтня 2022 р. / гол. ред. Лега О. В ; Полтав. держ. аграрний ун-т. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 1111-1114.

15. Ільчук В., Лисенко І. Маркетингові дослідження споживчого ринку в умовах воєнного стану: особливості та пріоритети // Науковий вісник Полісся. 2023. №2(27), с.338–352. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-338-352

16. Кишакевич Б., Демедюк Б., Волинський, О. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. Економічний простір. 2023. № 186, с.40-43. https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-7

17. Князева Т., Деревянкіна Г. Формування відданості бренду на основі омнікального маркетингу // Підприємництво та інновації. 2022. №2. с 51-55.

18. Коваленко О. В., Мельниченко А. В. Брендинг в маркетинговій діяльності // Проблеми системного підходу в економіці. 2016. Вип. 54. С. 9-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2016_54_4.

19. Котлер Ф. Маркетинг в XXI столітті: Пер. з англ. К.: Видавничий дім «ІнЮре», 2013. 576 с.

20. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основи маркетингу: Пер.з англ. К.: Видавничий дім «ІнЮре», 2016. 944 с.

21. Котлер Ф., Келлер К. Основи маркетингу: Пер. з англ. Київ: «Нова

59

книга», 2012. 816 с.Е36

22. Красняк О. П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах // Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf.

23. Мартинюк, Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства // Економічний дискурс. 2022 № 2. с.15–28. URL: http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127840

24. Ларка Л. С. Діагностика ефективності маркетингових досліджень в системі антикризового менеджменту // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6. Т. 1. С. 224 – 227. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-

25. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. Т. 3 С. 200-204.

26. Морохов А. В. Генеза дефініції поняття "конкурентоспроможність підприємств" малого бізнесу // Ефективна економіка. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_81.

27. Найпопулярніші українські ритейлери: огляд ринку. URL:https://psm7.com/uk/business/najpopulyarnishi-ukrayinski-ritejleri-oglyad-rinku.html

28. Новікова К.В. Конкурентоспроможність підприємств: сутність та зміст. Вісник приазовського державного технічного університету. 2017. Вип. 34, С. 201-207.

29. Оборот українського ритейлу у 2023 році сягнув 1,5 трлн грн, перевищивши довоєнний рівень на 100 млрд грн. URL:https://forbes.ua/news/oborot-ukrainskogo-riteylu-u-2023-rotsi-syagnuv-15-trln-grn-perevishchivshi-dovoenniy-riven-na-7-12062024-21726

30. Окландер М. А. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: колект. монографія; за ред. М. А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 290 с.

60

31. Офіційна сторінка в Facebook ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://www.facebook.com/silpo/.

32. Офіційний сайт Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

33. Офіційний сайт Сільпо URL: https://silpo.ua/

34. Павлова О. Топ-5 трендів та тенденцій ук раїнського ритейлу у 2024 році. Ольга Павлова. Українська Рада Торгових Центрів. 2024. URL: https://www.ucsc.org.ua/top-5-trendiv-ta-tendenczij-ukrayinskogo-rytejlu-u-2024-roczi/

35. Пахуча Е. В., Бабика О.В., Клепчева В.О. Сучасні підходи до визначення поняття "конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств" // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. № 1. С. 98-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_1_9.

36. Примак Т. О. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2004. 228 с.

37. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III: станом на 1 січ. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text.

38. Прогноз тенденцій українського ритейлу у 2025 році URL: https://rau.ua/novyni/prognoz-tendencij-ukrainskogo-ritejlu-u-2025-roci/

39. Салига, К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка // Економіка та суспільство. 2023. №58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102

40. Сапітов С. Карантин змусив «Сільпо» вийти в онлайн. Але головні інновації та боротьба поки що в офлайні. URL: https://forbes.ua/innovations/sterti-mezhi-15092020-101

41. Суворова С. Г. Маркетингові дослідження в умовах діджиталізації // Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/98.pdf

42. Сучасний маркетинг: аналіз і перспективи розвитку: наукове

61

видання / П. А. Орлов, Н. М. Лисиця, Г. О. Холодний та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Орлова П. А. –Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 212 с.

43. Токар К.М. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення // Наука і техніка сьогодні. 2023. №17. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399

44. Топ-10 продуктових ритейлерів за кількістю точок та темпами відкриттів URL: https://ua-retail.com/2023/10/top-10-produktovix-ritejleriv-za-kilkistyu-tochok-ta-tempami-vidkrittiv/

45. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. URL: https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023/

46. Три виклики ритейлу: як відповідати технологіями на актуальні проблеми/ Kyivstar Business Hub, 2023. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/tryvyklyky-rytejlu-yak-vidpovidaty-tehnologiyamy-na-aktualni-problemy.

47. Ужва А.М., Довгаль О.В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства // Український журнал прикладної економіки . 2019, Том 4, № 1, С. 102-108.

48. Федорова Х. Переваги омніканальності в ритейлі: як продавати такомунікувати для максимального прибутку// Kyivstar Business Hub, 2024. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/perevagi-omnikanalnostiv-ritejli-yak-prodavati-ta-komunikuvati-dlya-maksimalnogo-pributku.

49. Фінансові результати « Сільпо» і плани на 2025. URL: https://allretail.ua/news/72063-finansovi-rezultati-silpo-za-minuliy-rik-i-plani-do-2025-go

50. Хрулович С. Є. Інтеграція маркетингових досліджень з технологіями віртуальної реальності на основі штучного інтелекту // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2023. Том 81. № 2. С. 140–146.

51. Чекотун К. Ю. Фактори конкурентоспроможності підприємства торгівлі в період війни // Наукові праці Міжрегіональної академії управління

62

персоналом. Економічні науки. Випуск 3 (75), 2024. С48-52. URL:https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-7

52. Шалева О. Організація бізнес-планування і його роль у підвищенні ефективності функціонування інтернет-магазинів // Підприемництво та інновації. 2022. № 25 с. 103-9. doi:10.32782/2415-3583/25.17.

53. Як змінився український ринок ритейлу за останні декілька років — дослідження Devlight URL: https://psm7.com/uk/e-commerce/yak-zminivsya-ukrayinskij-rinok-ritejlu-za-ostanni-dekilka-rokiv-doslidzhennya-devlight.html

54. Kamila Zelga The importance of competition and enterprise competitiveness // World Scientific News. 2017. № 72, pp. 301-306.

55. |Kornyliuk R. Бізнес в рік війни. Блог YC.Market. Дослідження ринку та конкурентий аналіз. URL: https://blog.youcontrol.market/biznies-v-rik-viini/

56. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Harvard Business Review, December 2006. pp. 78–92.

Додаток А

Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році

№	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Кількість торгових точок, 2023 р.	Кількість торгових точок, 2022 р.	Приріст 2023-2022 рр., %	Кількість відкритих магазинів у 2023 р.	Кількість областей покриття, грудень 2023 р.
1	АТБ	АТБ, АТБ express		Дніпро	1207	1162	3,9%	19	22
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrashl, Foodpod		Київ	768	717	7,1%	53	22
3	МХП	М'ясомаркет		Київ	269	225	19,6%	76	22
4	VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR		Луцьк	259	249	4,0%	22	19
5	Аритейл	Коло		Київ	238	221	7,7%	19	2
6	Клевер Сторс	Сім23, Сімі		Луцьк	234	167	40,1%	70	5
7	Львівхолод	Рукавичка, Під Боком		Львів	209	200	4,5%	12	7
8	Оптторг-15	Делві		Київ	181	148	22,3%	40	6
9	Вересень плюс	Файно маркет, Файно express, Файно Дискаунтер, Соціальний магазин		Кропивницький	169	139	21,6%	30	3
10	Август-Плюс	МаркетОпт		Кременчук	166	133	24,8%	33	7

**