

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління**

**Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

**«До захисту допущено»**

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис) Ольга ПЕТУХОВА  
(ім'я та прізвище)

«03» лютого 2026 р.

«03» лютого 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
з спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»**

**на тему: «Діагностика конкурентного середовища підприємства роздрібної  
торгівлі»**

Виконав: здобувачка 5 курсу, групи ЗТТ-5-8

Литвиненко Вікторія Вячеславівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник

Арич Михайло Іванович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2026р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“08” вересня 2025 року

## **З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

\_\_\_\_\_ Литвиненко Вікторія Вячеславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Діагностика конкурентного середовища підприємства роздрібної торгівлі керівник роботи Арич Михайло Іванович, к.е.н., доц. кафедри маркетингу,

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.09.2025 № 641-кс

2. Строк подання здобувачем роботи: 02.02.2025 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи діагностики конкурентного середовища підприємства. Розділ 2. Аналіз та діагностика конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Розділ 3. Розроблення пропозицій і рекомендацій щодо покращення конкурентного середовища. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Рис. 1.1. Основні складники маркетингового середовища, Рис. 1.2. Фактори і індикатори макросередовища, Рис. 1.4. Послідовність проведення аналізу середовища, Рис. 2.1. Операційні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» у 2022-2024 рр., Таблиця 2.1. Динаміка фінансових результатів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2023-2024 рр, Рис. 2.2. Структура асортименту супермаркету ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», Таблиця 2.3. Оцінювання впливу факторів макросередовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», Таблиця 2.4. Оцінювання впливу факторів мікросередовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», Таблиця 2.5. SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», Таблиця 2.7. Матриця конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», Таблиця 2.8. Аналіз с конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за моделлю п'яти сил М. Портера, Таблиця 2.9. Стратегічні напрями для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за моделлю п'яти сил М. Портера, Таблиця 2.10. SNW-аналіз конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», Таблиця 3.1. Розрахунок вартості маркетингових послуг, Таблиця 3.2. Результати опитування експертів, Таблиця 3.3. Розсіювання думок окремих експертів, Таблиця 3.4. Оцікувані результати від впровадження заходу, Таблиця 3.5. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 08.09.2025 \_\_\_\_\_ р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №  | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|----|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.  | 08.09.2025 – 26.09.2025       | Виконано |
| 2. | Обґрунтування актуальності теми, написання вступу   | 29.09.2025 – 17.10.2025       | Виконано |
| 3. | Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні основи діагностики конкурентного середовища підприємства»   | 20.10.2025 – 14.11.2025       | Виконано |
| 4. | Робота над розділом 2: «Аналіз та діагностика конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»                 | 17.11.2025 – 19.12.2025       | Виконано |
| 5. | Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій і рекомендацій щодо покращення конкурентного середовища» | 22.12.2025 – 23.01.2026       | Виконано |
| 6. | Висновки. Список використаних джерел  | 26.01.2026 – 29.01.2026       | Виконано |
| 7. | Оформлення роботи   | 30.01.2026 – 02.02.2026       | Виконано |

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

**ЛИТВИНЕНКО Вікторія**  
(прізвище та ім'я)

**АРИЧ Михайло**  
(прізвище та ім'я)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади діагностики конкурентного середовища підприємств роздрібної торгівлі, розкрито економічну сутність конкурентного середовища, його складові та чинники впливу, а також систематизовано підходи й методи оцінювання конкурентних позицій підприємства. Обґрунтовано значення комплексного аналізу макро- і мікросередовища для формування ефективної конкурентної стратегії та забезпечення стійкого розвитку торговельних підприємств в умовах нестабільності ринку.

Здійснено аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», визначено особливості функціонування підприємства на ринку роздрібної торгівлі, оцінено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на його конкурентоспроможність. Проведено діагностику конкурентного середовища із застосуванням методу «П'ять сил Портера», який дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції, загрозу нових учасників, силу покупців і постачальників та ризик появи замінників, SNW-аналіз для деталізованого виявлення сильних, нейтральних і слабких позицій компанії порівняно із середньоринковим рівнем, а також моделювання, яке передбачає створення економетричних та математичних моделей для прогнозування наслідків змін конкурентних та зовнішніх факторів.

На основі узагальнення отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», зокрема запропоновано напрями удосконалення асортиментної політики, розвитку власного виробництва, впровадження інноваційних рішень та підвищення економічної ефективності діяльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

*Ключові слова:* конкуренція, конкурентне середовище, конкурентоспроможність, роздрібна торгівля, стратегія, діагностика.

## ABSTRACT

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations for diagnosing the competitive environment of retail enterprises, reveals the economic essence of the competitive environment, its components and influencing factors, and systematizes approaches and methods for assessing a company's competitive position. The importance of a comprehensive analysis of the macro- and microenvironment for the formation of an effective competitive strategy and ensuring the sustainable development of trading enterprises under market instability is substantiated.

An analysis of the production, economic, financial, and operational activities of LLC "SILPO-FOOD" was carried out, the specific features of the company's functioning in the retail market were identified, and the impact of external and internal factors on its competitiveness was assessed. The competitive environment was analyzed using Porter's Five Forces framework, which enables a comprehensive assessment of competitive intensity, the threat of new market entrants, the bargaining power of buyers and suppliers, and the risk posed by substitute products. In addition, an SNW analysis was employed to systematically identify the company's strong, neutral, and weak positions relative to the industry average, providing a nuanced understanding of its market standing. Furthermore, econometric and mathematical modeling techniques were applied to forecast the potential impact of changes in competitive dynamics and external environmental factors on the company's performance.

Based on the generalization of the obtained results, practical recommendations aimed at improving the competitiveness of LLC "SILPO-FOOD" were developed, including the improvement of assortment policy, the development of in-house production, the introduction of innovative solutions, and the enhancement of economic efficiency. The implementation of the proposed measures will contribute to strengthening the company's market position and ensuring its long-term development.

*Keywords:* competition, competitive environment, competitiveness, retail trade, strategy, diagnostics

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| <b>ВСТУП</b> .....   | 6  |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ<br/>КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА</b> .....                       | 9  |
| 1.1. Економічна сутність конкурентного середовища та його роль у діяльності підприємства роздрібної торгівлі .....           | 9  |
| 1.2. Класифікація та характеристика методів діагностики конкурентного середовища.....  | 17 |
| 1.3. Принципи формування та оцінка конкурентного середовища та конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі ..... | 21 |
| <b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА<br/>ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»</b> .....                                    | 28 |
| 2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .....   | 28 |
| 2.2. Діагностика факторів макро- та мікросередовища, що впливають на конкурентне середовище ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .....           | 32 |
| 2.3. Комплексна оцінка конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за допомогою матричних методів.....                         | 40 |
| <b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО<br/>ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА</b> .....                     | 53 |
| 3.1. Основні напрями покращення конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .....  | 53 |
| 3.2. Розробка бюджету заходу для покращення конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .....                                  | 54 |
| 3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу.....  | 54 |
| 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу від створення реклами .....  | 55 |
| 3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від створення реклами.....  | 57 |
| 3.3. Результат заходів на основі показників .....  | 60 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....  | 62 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....  | 66 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....   | 70 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах високої конкуренції на ринку роздрібною торгівлі успішність і стійкість підприємств значною мірою визначається здатністю своєчасно аналізувати та реагувати на зміни конкурентного середовища. Динамічність ринку, зміни поведінки споживачів, економічні та соціальні виклики, зокрема воєнні та інфляційні процеси, підвищують значення системного підходу до оцінки конкурентних позицій, стратегічного планування та впровадження ефективних управлінських рішень. Для торговельних підприємств, таких як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», важливим є не лише визначення власних сильних і слабких сторін, а й аналіз дій конкурентів, виявлення ринкових загроз і можливостей, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити стійке зростання.

У наукових дослідженнях питання оцінки конкурентного середовища та управління конкурентними перевагами розглядають численні вчені. Так, М. О. Багорка, І. Г. Кадирус та Н. І. Юрченко досліджують фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, наголошуючи на необхідності комплексного аналізу для прийняття стратегічних рішень. Д. М. Баштовий та М. І. Небава зосереджуються на теоретичних аспектах оцінки конкурентоспроможності підприємств, а Г. П. Жалдак і А. Р. Мамаджанов описують методи вимірювання рівня конкурентоспроможності на ринку.

С. Ю. Боліла та Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко і О. Ю. Терованесова підкреслюють важливість маркетингових стратегій і цифрових інструментів для зміцнення конкурентних позицій ритейлерів. І. Лазебна, І. Ю. Мелушова, О. В. Прокопова, К. О. Твердохліб, Л. В. Михальчук і І. В. Батурина розкривають сутність і види конкурентного середовища, а Л. М. Пронько, К. С. Токар, Л. Шморгун, Л. Шостак, Л. Ліпич, В. Морохова та Н. Миронова досліджують роль маркетингової та стратегічної діяльності у формуванні стійких конкурентних переваг.

Щодо практичних аспектів, В. В. Бондар розглядає територіальну організацію ритейлерських мереж України, включаючи великі торговельні підприємства, та

підкреслює вплив зовнішніх економічних і технологічних факторів на конкурентні позиції.

Н. С. Ніколенко та Л. М. Кириченко досліджують методи оцінки конкурентного середовища торговельних підприємств, а С. С. Федюнін, Н. О. Плевако та М. Ю. Філоненко аналізують управління стратегічним розвитком підприємств у конкурентному середовищі. Незважаючи на широкий спектр досліджень, комплексна діагностика конкурентного середовища підприємств роздрібної торгівлі в умовах сучасних економічних та технологічних викликів.

**Метою дослідження** є проведення діагностики конкурентного середовища підприємства роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», виявлення ключових факторів, що впливають на конкурентну позицію компанії, та розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності на ринку.

На основі обраної мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- дослідити економічну сутність конкурентного середовища та його роль у діяльності підприємства роздрібної торгівлі;
- розглянути класифікацію та характеристику методів діагностики конкурентного середовища;
- визначити принципи формування та оцінка конкурентного середовища та конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі;
- розкрити техніко-економічну характеристику діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- дослідити фактори макро- та мікросередовища, що впливають на конкурентне середовище ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- здійснити комплексну оцінку конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за допомогою матричних методів;
- визначити основні напрями покращення конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- розробити бюджет заходу для покращення конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».
- оцінити результат заходів на основі показників.

**Об'єктом дослідження** є діяльність підприємств роздрібної торгівлі та їх взаємодія у конкурентному середовищі.

**Предметом дослідження** є методи та інструменти діагностики конкурентного середовища, а також стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі.

**Методи дослідження.** У роботі застосовуються загальнонаукові та спеціальні методи: системний та структурний аналіз для оцінки конкурентного середовища, SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства, економіко-статистичні методи для оцінки фінансового впливу конкурентних факторів, а також порівняльний аналіз для виявлення позицій компанії щодо основних конкурентів. Для глибшого аналізу ринку застосовуються метод «П'ять сил Портера», який дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції, загрозу нових учасників, силу покупців і постачальників та ризик появи заміників, SNW-аналіз для деталізованого виявлення сильних, нейтральних і слабких позицій компанії порівняно із середньоринковим рівнем, а також моделювання, яке передбачає створення економетричних та математичних моделей для прогнозування наслідків змін конкурентних та зовнішніх факторів.

**Інформаційна база дослідження** включає наукові статті та підручники з теорії конкуренції та рітейлу, статистичні дані, аналітичні матеріали щодо розвитку ринку роздрібної торгівлі, а також внутрішню звітність і маркетингові дані ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

**Структура дослідження.** Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок, в т.ч. 60 сторінок основного тексту, в т.ч. 20 таблиць і 9 рисунків, та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Економічна сутність конкурентного середовища та його роль у діяльності підприємства роздрібної торгівлі**

В умовах посиленої невизначеності, що супроводжується високою мінливістю та підвищеним рівнем ризику, ухвалення результативних маркетингових рішень, насамперед стратегічного характеру, потребує наявності системного механізму оцінювання, аналізу й прогнозування параметрів маркетингового середовища та тенденцій його трансформації як у цілому, так і в межах окремих складових. При цьому варто наголосити на недостатній опрацьованості проблематики дослідження маркетингового середовища у науковій літературі та, відповідно, на зростанні зацікавленості практиків, що зумовлює актуальність даного напрямку та необхідність його подальшого розвитку [1-2; 5].

Діяльність підприємства, що функціонує на конкурентному ринку, визначається впливом широкого спектра чинників: з одного боку – економічних, демографічних, політико-правових, науково-технічних, природно-кліматичних і культурних, а з іншого – результативність його функціонування значною мірою залежить від постачальників, посередників, поведінки споживачів, дій конкурентів та контактних аудиторій [1].

Підходи до трактування конкурентного середовища підприємства різними авторами розглянуто в табл. 1.1.

Наведені у табл. 1.1 підходи демонструють значну різноманітність наукових позицій, що пояснюється багатовимірністю самого явища конкуренції. Частина авторів (Мельник Л.Ю., Макаренко П.М., Кириленко І.Г.; Шморгун Л.Г.) акцентує увагу на поведінковому аспекті суперництва між суб'єктами ринку, підкреслюючи боротьбу за вигідні умови діяльності. Такий підхід є важливим з огляду на практичні прояви конкуренції, однак він дещо звужує сутність конкурентного

середовища, зводячи його переважно до дій суб'єктів та їх економічного протистояння.

Таблиця 1.1

### Підходи до трактування конкурентного середовища підприємства

| Автор та джерело  | Визначення   |
|---|--|
| Мельник Л.Ю.,<br>Макаренко П.М.,<br>Кириленко І.Г. [15, с. 357] | «... пов'язується з екзогенними та ендогенними умовами і чинниками, що впливають на конкуренцію між підприємствами, проявляючись у їх суперництві за вигідніші умови застосування капіталу, виробництва, купівлі та продажу товарів» |
| Хвостенко О.А. [41, с. 168]                                     | «... формується сукупністю активно діючих суб'єктів і чинників ринкової взаємодії».  |
| Ніколенко С.С.,<br>Кириченко Л. М. [19, с. 210]                 | «... визначається як система певних умов здійснення господарської діяльності».   |
| Лазебна І. [13]   | «... сукупність умов і чинників, які визначають та впливають на розвиток конкуренції».   |
| Шморгун Л.Г [43, с. 294]  | «... суперництво між суб'єктами ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва та реалізації (купівлі, продажу) товарів».  |
| Портер М. [30, с. 86]   | «... характеризується взаємодією п'яти сил: загрозою нових конкурентів, інтенсивністю конкуренції, появою товарів-замінників, силою позиції покупців і силою позиції постачальників».  |
| Л.В. Михальчук, І.В. Батуріна [17, с. 153]                      | «Формування конкурентного середовища зумовлюється зовнішніми чинниками, що створюють мультиплікаційний ефект внутрішніх змін усередині цього середовища».  |
| Т.В. Футало, К.А. Львівська [40]                                | «... визначається взаємодією чинників макросередовища та мікросередовища».   |
| І.Ю. Мелушова, О.В. Прокопова, К.О. Твердохліб [16, с. 384]     | «... ґрунтується на системі відносин між суб'єктами ринку, має набір ключових елементів і характеристик у певний момент часу та базується на понятті конкуренції й складових внутрішнього та зовнішнього оточення».                  |

*Джерело:* систематизовано автором

Інша група визначень (Хвостенко О.А.; Ніколенко С.С., Кириченко Л.М.; Лазебна І.) трактує конкурентне середовище як сукупність умов і чинників, що формують рамки функціонування суб'єктів господарювання. Така інтерпретація є більш системною, однак у ній часто бракує акценту на активному, взаємодіючому характері ринкових відносин, що перетворює середовище лише на «фон» економічної діяльності [13-1515].

Концепція М. Портера виокремлюється тим, що розглядає конкурентне середовище через структурний аналіз п'яти сил конкуренції, що дозволяє комплексно оцінити інтенсивність ринкового суперництва та ринкові ризики. Однак

цей підхід має радше прикладний, інструментальний характер і не претендує на повне філософське чи теоретичне осмислення сутності середовища.

Окремі автори (Л.В. Михальчук, І.В. Батуріна; Т.В. Футало, К.А. Львівська; І.Ю. Мелушова та ін.) підкреслюють динамічний і системний характер конкурентного середовища, а також важливу роль взаємозв'язків між суб'єктами та зовнішніми умовами. Ці підходи є найбільш комплексними, оскільки враховують як внутрішні, так і зовнішні чинники, зміни у часі та мережеву природу економічних відносин [17].

Таким чином, критичний аналіз дає підстави розглядати конкурентне середовище як «динамічну систему економічних відносин і умов функціонування суб'єктів ринку, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, визначає інтенсивність та форми їхнього суперництва і водночас змінюється під впливом поведінки самих учасників ринку».

Загальну структуру маркетингового середовища представлено на рис. 1.1.

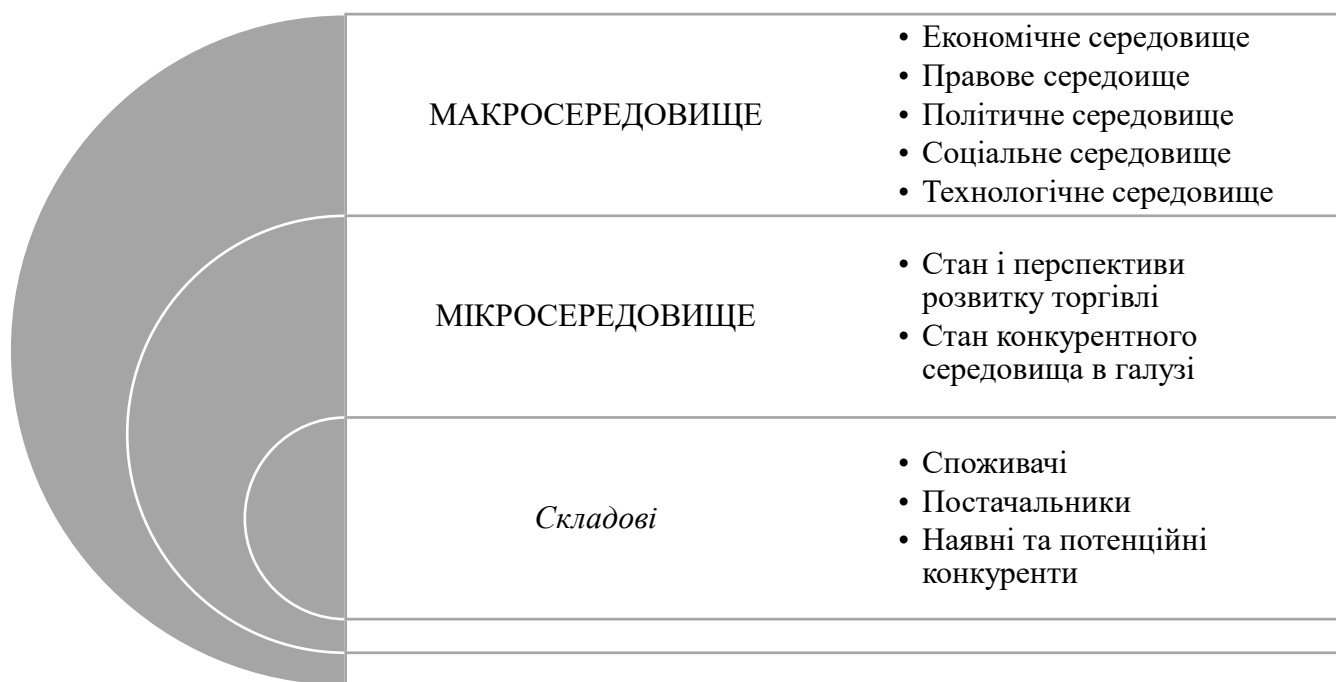


Рис. 1.1. Основні складники маркетингового середовища

Джерело: складено автором на основі [35]

Наявність маркетингового середовища є об'єктивною характеристикою діяльності будь-якого підприємства, що функціонує на ринку. При цьому важливо усвідомлювати, що йдеться не лише про сукупність чинників, які діють

безпосередньо в межах підприємства, але й про ті, що функціонують поза його організаційними кордонами та відзначаються підвищеною динамічністю змін.

З огляду на це слід зазначити, що саме фактори макросередовища перебувають поза межами прямого управлінського впливу окремого суб'єкта господарювання. На нашу думку, більш коректним є таке трактування: маркетингове середовище – це система взаємопов'язаних факторів, суб'єктів та сил, які, з одного боку, взаємодіють між собою, а з іншого – здійснюють безпосередній вплив на підприємство та результативність його функціонування на вибраному ринку, зокрема на ефективність маркетингової діяльності. Суттєвою рисою маркетингового середовища є його мінливість: ринкові можливості та загрози постійно виникають і зникають, тому для підприємства вкрай важливо своєчасно їх ідентифікувати, розвивати наявні можливості та мінімізувати ризики. Структурно маркетингове середовище охоплює макросередовище та мікросередовище [16-17].

Елементами середовища виступають внутрішні та зовнішні чинники, що визначають успіх функціонування організації. Керівники підприємств стикаються зі складністю формування таких маркетингових стратегій, які дозволяють зменшити вплив ризиків, що генеруються макрофакторами як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі. Саме зовнішні умови істотно зумовлюють результати діяльності бізнес-структур, їх стратегічні пріоритети та управлінські рішення, при цьому підприємства не мають можливості безпосередньо контролювати ці чинники. Сукупність широких і тривалих за дією економічних умов у науковій літературі трактується як макросередовище [7].

Традиційно виокремлюють шість основних макрофакторів, вплив яких на бізнес-середовище може мати як позитивний, так і негативний характер.

Основні складові макросередовища діяльності підприємства наведено на рис. 1.2.

У періоди економічної нестабільності більшість споживачів характеризується зниженням купівельної спроможності: вони відмовляються від придбання дорогавартісних товарів тривалого користування, скорочують відвідування закладів громадського харчування та відтермінують значні інвестиційні витрати, зокрема

будівництво житла. Водночас слід наголосити, що вплив макроекономічних змін є нерівномірним, і не всі сектори економіки зазнають негативних наслідків.

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Економічні                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Включають рівень інфляції, обмінний курс, доходи, витрати, податки; компанії чутливі до економічних змін.</li> </ul>               |
| Політико-законодавчі               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дії уряду, законодавство, політична стабільність; неконтрольовані фактори, що створюють загрози та можливості.</li> </ul>          |
| Соціальні, культурні, демографічні | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Демографічні зміни, традиції, культура, міграційні процеси та географія впливають на споживачів і суспільство.</li> </ul>          |
| Наукові та технічні                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологічні продукти та процеси, тенденції розвитку технологій; можуть підвищувати продуктивність і знижувати витрати.</li> </ul> |
| Природне середовище                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступність сировини, природних ресурсів та вартість енергоносіїв.</li> </ul>  |

Рис. 1.2. Фактори і індикатори макросередовища

*Джерело:* складено автором на основі [5]

У кризові періоди домогосподарства, як правило, оптимізують структуру витрат, поступаючись рівнем брендової прихильності та якісними параметрами товарів з метою дотримання бюджету. Заощадження досягаються шляхом скорочення другорядних витрат без істотного погіршення рівня життя. Аналогічні тенденції спостерігаються і в корпоративному секторі: підприємства зменшують витрати у відповідь на падіння обсягів реалізації.

У фазі рецесії зазвичай зростає рівень безробіття, що додатково обмежує споживчий попит і запускає своєрідний «замкнений цикл», коли скорочення зайнятості посилює спад економічної активності. Водночас окремі компанії використовують такі періоди як можливість для інвестування у розвиток, оскільки ресурси та активи можна придбати за нижчою ціною [19].

Щодо інфляційних процесів, важливо чітко вказувати, чи є зазначені грошові показники номінальними чи скоригованими на інфляцію, оскільки в багатьох країнах інфляція суттєво вплинула на реальну купівельну спроможність національних валют.

В умовах загострення екологічних проблем зростає значущість екологічної складової господарської діяльності. Саме це спричинило активний розвиток концепції соціально-етичного маркетингу, сутність якої полягає в орієнтації бізнесу не лише на задоволення потреб споживачів, а й на врахування суспільних інтересів та екологічної безпеки загалом [14].

Науково-технічний прогрес та технологічні трансформації здійснюють комплексний вплив на всі складові маркетингового комплексу, проте найбільш виразно це простежується у сфері інноваційної діяльності підприємств. Наслідками такого впливу є, зокрема: розроблення нових видів продукції, їх модернізація та адаптація до змін у структурі споживчих потреб; зниження собівартості виробництва, розширення можливостей зіставлення та контролю цін; зростання швидкості та обсягів збуту поряд з удосконаленням системи його контролю; поліпшення комунікаційних можливостей підприємств, скорочення термінів просування продукції на ринок та оптимізація планування маркетингових комунікацій [1].

Вплив ринкового середовища на діяльність підприємств, як правило, проявляється у двох взаємопов'язаних площинах – формуванні ринкових можливостей або ж виникненні загроз. Виявлення, оцінювання та ефективне використання таких можливостей поряд із мінімізацією чинників ризику перебуває у центрі уваги маркетингової діяльності суб'єктів господарювання. Аналізуючи взаємозв'язок між характеристиками ринкового середовища та маркетинговою діяльністю підприємства, важливо враховувати динамічний характер його трансформацій [15].

Раціональне використання власних конкурентних переваг дає змогу підприємствам вирішувати низку стратегічно важливих завдань, зокрема: зміцнювати ринкові позиції шляхом нарощування товарообігу; досягати лідерства за

якісними параметрами продукції; здійснювати постійний моніторинг споживчих уподобань; створювати умови для диверсифікації діяльності; оперативно коригувати цінову політику з метою стимулювання попиту; залучати висококваліфікованих фахівців та розширювати клієнтську базу.

Мікро- та макросередовище відіграють ключову роль у забезпеченні результативності маркетингової діяльності, тому їх вплив має бути ретельно врахований у процесі формування стратегічного маркетингового плану. Увага до цих чинників сприяє підвищенню ефективності маркетингових програм і зміцненню ділової репутації підприємства в довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що мікросередовище не однаково впливає на всі підприємства галузі, адже вони відрізняються за масштабами, потенціалом, ресурсами та стратегіями розвитку. Навіть за умов подібності елементів мікросередовища реакція різних компаній може істотно відрізнитися залежно від їхніх цілей та конкурентної позиції. Мікросередовище охоплює безпосереднє оточення організації та здійснює постійний вплив на її функціонування, тому його також визначають як «середовище завдань». На відміну від нього, макросередовище охоплює ширший спектр зовнішніх чинників і загальноекономічних тенденцій, що визначають умови діяльності підприємства [19].

Узагальнені фактори мікросередовища наведено на рис. 1.3.

У сучасних умовах господарювання підприємство може досягти успіху лише за умови формування та підтримання стабільної клієнтської бази. Саме споживачі виступають ключовим елементом мікросередовища бізнесу, оскільки результати збутової діяльності безпосередньо залежать від рівня їхньої задоволеності продукцією та сервісом. З огляду на це значно зростає роль досліджень задоволеності споживачів. Більшість компаній створюють спеціальні системи моніторингу оцінок і очікувань клієнтів, адже загальноновизнаним є положення, що саме задоволений споживач є фундаментом сталого успіху підприємства.

Як зазначає М. Портер, «взаємовідносини між постачальниками та підприємством відображають баланс сил між ними, що визначається галузевими умовами та рівнем взаємозалежності сторін» [29]. Стан та динаміка середовища

постачальників справляють істотний вплив на результати діяльності підприємства: сучасні тенденції сприяють зниженню витрат на постачання та підвищенню якості продукції.

|   |   |
|---|---|
| Конкуренти                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Всі компанії стикаються з конкуренцією; найпоширеніша форма – диференційована продукція інших фірм.</li> </ul>   |
| Маркетингові посередники                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Особи або підприємства, що допомагають у просуванні, продажу та розповсюдженні товарів (оптовики, роздрібні торговці, агенти, дистриб'ютори, фінансові установи).</li> </ul> |
| Постачальники                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Фізичні або юридичні особи, що забезпечують ресурсами; їхні дії впливають на переговорну силу та політику закупівель компанії.</li> </ul>                                    |
| Споживачі                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Основна ціль бізнесу – задовольнити попит клієнтів і отримати прибуток; маркетинг починається і закінчується клієнтами (П. Ф. Друкер).</li> </ul>                            |
| Безпосередньо підприємство (працівники) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Працівники є ключовим ресурсом; організовані кадри підвищують ефективність, а гармонійні виробничі стосунки зменшують конфлікти.</li> </ul>                                  |
| Громадськість                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Групи, що мають інтерес або впливають на діяльність компанії (екологи, ЗМІ, місцеві громади, групи захисту прав споживачів)</li> </ul>                                       |

Рис. 1.3. Фактори мікросередовища підприємства

*Джерело:* складено автором на основі [39]

Підприємства, що взаємодіють із посередниками, мають систематично оцінювати ефективність їхньої діяльності та, у разі необхідності, замінювати тих суб'єктів, які не забезпечують очікуваного рівня результативності. Посередники формуються як інститут, покликаний нівелювати розбіжності у кількості, місці, часі, асортименті та праві власності, що виникали б за відсутності таких структур [39]. Тому використання вже сформованих маркетингових каналів, як правило, є економічно доцільнішим, ніж створення нових. Виробникові важливо обрати оптимальний за витратами та результативністю спосіб залучення посередників для забезпечення доставки продукції кінцевому споживачеві, що у підсумку сприяє зростанню прибутковості діяльності.

Важливою характеристикою маркетингового середовища підприємства є його об'єктивність. Такі складові, як демографічні, природні, політичні та нормативно-правові чинники, мають обов'язковий та, по суті, неконтрольований характер. Вони не залежать від волі менеджменту чи маркетологів, однак визначають умови функціонування виробничо-збутової діяльності, яка не може відбуватися ізольовано від ринку.

Очевидно, що структура та трансформації маркетингового середовища зумовлюються широким колом факторів. На відміну від внутрішніх процесів, значна частина зовнішніх впливів, особливо на рівні макросередовища, не підлягає безпосередньому управлінню з боку підприємства.

Складові маркетингового середовища часто розглядають через призму релевантності, під якою розуміють «релевантність внутрішнього впливу факторів зовнішнього середовища» [7]. Усі елементи цього середовища формують єдину інтегровану систему, де зміни будь-якого чинника неминує викликають трансформації інших. Ці фактори перебувають у постійній взаємодії та підпорядковані певним обмеженням у бізнес-маркетингу, що забезпечує цілісність концепції маркетингового середовища.

Наприклад, підвищення рівня економічного розвитку регіону та впровадження відповідних систем може змінити купівельну спроможність населення, що, у свою чергу, впливає на доходи та платоспроможність споживачів. Тому маркетологам слід приділяти особливу увагу взаємозв'язкам та динаміці різноманітних факторів маркетингового середовища для точного оцінювання формування його нових характеристик у часі.

## **1.2. Класифікація та характеристика методів діагностики конкурентного середовища**

Аналіз навколишнього середовища дозволяє організаціям ідентифікувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, які можуть позитивно або негативно впливати на їхню діяльність. Вивчаючи такі аспекти, як економічна ситуація та технологічний

розвиток, підприємства здатні прогнозувати потенційні можливості та загрози [35].

Сканування або аналіз середовища виступає стратегічним інструментом, що дозволяє системно виявляти всі внутрішні та зовнішні елементи, здатні вплинути на ефективність роботи організації. Внутрішні чинники демонструють сильні та слабкі сторони бізнесу, тоді як зовнішні відображають можливості та ризики поза межами підприємства. Такий підхід допомагає компаніям оцінювати привабливість ринку та розробляти більш ефективні стратегії для майбутнього розвитку [36].

На рис. 1.4 наведено ключові етапи проведення аналізу навколишнього середовища.



Рис. 1.4. Послідовність проведення аналізу конкурентного середовища

*Джерело:* складено автором на основі [8]

Дослідження змін у маркетинговому середовищі може здійснюватися за двома основними підходами [37]:

- від зовнішніх факторів до внутрішніх;
- від внутрішніх факторів до зовнішніх.

При виборі факторів для аналізу варто орієнтуватися на ті, що здатні потенційно впливати на діяльність підприємства.

Перший підхід передбачає первинне оцінювання чинників макромаркетингового середовища та визначення їхнього впливу на діяльність компанії й зміни в мікросередовищі маркетингу. Він дозволяє ідентифікувати

потенційні можливості та загрози, які виникають у контексті ринків, конкурентних позицій та маркетингової діяльності фірми, після чого проводиться аналіз відповідної стратегії. Перевага цього методу полягає в акценті на зовнішніх змінах, які могли б залишитися непоміченими при застосуванні іншого підходу.

Другий, більш поширений метод, зосереджується на первинному аналізі внутрішніх факторів підприємства, зокрема товарів, ринків і параметрів фірми, з урахуванням впливу макросередовища.

Після ідентифікації потенційних змін необхідно визначити їхнє значення, характер впливу, масштаби та тенденції, що потребує проведення маркетингових досліджень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Основні методи дослідження конкурентного середовища підприємства

| Метод             | Сутність  |
|-------------------|---|
| SWOT-аналіз       | Інструмент оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін організації та зовнішніх можливостей і загроз. Дозволяє прогнозувати наслідки потенційних проблем і визначати стратегічні пріоритети.   |
| PEST-аналіз       | Метод, що досліджує вплив політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових чинників на діяльність компанії та її зовнішнє середовище.   |
| П'ять сил Портера | Аналітичний підхід для визначення ключових конкурентних сил у галузі: інтенсивності конкуренції, загрози нових учасників, сили покупців, сили постачальників та ризику появи заміників.   |
| SNW-аналіз        | Є ефективним інструментом внутрішньої оцінки конкурентоспроможності підприємства, який дозволяє більш деталізовано, ніж класичний SWOT, ідентифікувати реальні позиції компанії порівняно із середньоринковим рівнем, розмежовуючи показники на сильні, нейтральні та слабкі. |
| Моделювання       | Створення математичних або економетричних моделей для прогнозування наслідків змін факторів. Моделі оновлюються у разі змін умов або параметрів.  |

*Джерело:* складено автором на основі [2]

Аналіз методів маркетингових досліджень, зокрема SWOT-аналізу, дозволяє комплексно оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства (табл. 1.3).

Ретельне вивчення макросередовища дає змогу визначити ключові зовнішні фактори, оцінити їх вплив, швидкість змін та сформувані альтернативні стратегії реагування на можливості та загрози. Аналіз мікросередовища допомагає встановити потенціал впливу постачальників, споживачів, конкурентів та

контактних аудиторій на діяльність компанії, що сприяє формуванню повного профілю мікросередовища [11].

Оцінювання конкурентного середовища підприємства дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також оцінити маркетингові компетенції для розробки ефективних стратегій. Поєднання результатів аналізу макро-, мікро- та внутрішніх факторів створює цілісне уявлення про маркетингове середовище, що забезпечує підприємству можливість своєчасно реагувати на зміни, використовувати наявні можливості та мінімізувати ризики [13-15].

Таблиця 1.3

### Особливості оцінювання конкурентного середовища підприємства на основі SWOT-аналізу

| Етап SWOT-аналізу                        | Мета   | Напрями дослідження  | Очікувані результати   |
|--|--|--|--|
| Аналіз основних чинників макросередовища | Виявлення значущості зовнішніх факторів та оцінка потенційних можливостей і загроз           | Дослідження політичних, економічних, технологічних, соціально-культурних та демографічних умов | Визначення сили та характеру впливу факторів, швидкості змін, розробка альтернативних дій щодо реагування на фактори макросередовища |
| Дослідження мікросередовища підприємства | Оцінка можливостей впливу зовнішніх елементів на діяльність компанії                         | Аналіз постачальників, споживачів, конкурентів та контактних аудиторій                         | Визначення потенціалу та ступеня впливу факторів, формування профілю мікросередовища   |
| Оцінка внутрішнього середовища           | Визначення сильних і слабких сторін організації, а також потенціалу маркетингової діяльності | Аналіз діяльності підприємства з використанням елементів маркетингового комплексу              | Виявлення сильних і слабких сторін, оцінка маркетингових компетенцій, складання профілю внутрішнього середовища                      |

Джерело: складено автором на основі [11]

Аналіз виявлених недоліків у процесі моніторингу дозволяє оцінити ефективність організації та визначити напрями вдосконалення системи. Наприкінці звітної періоду розробляються комплекс заходів для усунення виявлених недоліків і підвищення ефективності моніторингу зовнішнього середовища підприємства.

### **1.3. Принципи формування та оцінка конкурентного середовища та конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі**

Належно сформовані конкурентні стратегії у поєднанні з наявними конкурентними перевагами підприємства та обґрунтованим вибором цільового ринку виступають ключовими чинниками ефективного функціонування сучасного бізнесу. Визначення цільової аудиторії на обраному ринку має вирішальне значення, оскільки забезпечує результативність маркетингових заходів і спрямовує їх на досягнення поставлених бізнес-цілей. Глибоке розуміння потреб і поведінки споживачів дає змогу адаптувати пропозицію підприємства до їхніх очікувань, формуючи індивідуалізований підхід на основі оптимально обраних каналів комунікації. Зосереджуючись на цільовому ринку, підприємство отримує можливість ефективніше розподіляти наявні ресурси, зокрема маркетингові, що сприяє стабільності його діяльності та довгостроковій результативності комунікаційних стратегій [13-15].

Сутність маркетингових стратегій полягає у здатності забезпечити ефективне донесення ціннісної пропозиції товару або послуги до обраної аудиторії. Їх основна мета – виявлення та використання можливостей цільового ринку, формування стійкої конкурентної переваги й налагодження продуктивної взаємодії зі споживачами. Конкурентні стратегії виконують важливу роль у прийнятті управлінських рішень, оптимізації структури ресурсів, удосконаленні товарної політики, формуванні каналів просування та комунікації зі споживачами [12].

Визначення цільового ринку є центральним елементом маркетингової стратегії та передбачає ідентифікацію тієї групи споживачів, яка має найбільшу зацікавленість у запропонованому продукті. Такий підхід забезпечує концентрацію маркетингових зусиль саме на релевантній аудиторії. У цьому контексті сутність процесу вибору цільового ринку полягає у проведенні сегментації та аналізу ринку, оцінці привабливості сегментів, узгодженні їх з ресурсними можливостями підприємства, визначенні позиціонування та постійному коригуванні діяльності відповідно до змін ринкового середовища, технологічних інновацій і трансформації

споживчих переваг [32]. Така логіка забезпечує підвищення результативності маркетингової діяльності та сприяє формуванню стійких ринкових позицій підприємства.

Вибір та впровадження маркетингових стратегій безпосередньо впливають на формування та розвиток конкурентного середовища підприємства. Вони визначають не лише стратегічні напрями його розвитку, але й ступінь орієнтації на клієнтів, рівень диференціації, ефективність використання ресурсів і здатність до адаптації в умовах мінливого ринкового середовища. Саме маркетингова стратегія стає інструментом, що забезпечує узгодженість між ринковими можливостями, потребами цільової аудиторії та внутрішнім потенціалом підприємства, створюючи передумови для зміцнення його конкурентних позицій [14].

Водночас маркетингове середовище виступає визначальним чинником результативності діяльності підприємства, оскільки формує як можливості для розвитку, так і загрози для його ринкової стабільності. Постійний моніторинг змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, своєчасне реагування на них та коригування маркетингової стратегії дозволяють підвищити її ефективність, сприяти формуванню позитивного бізнес-іміджу та впізнаваності бренду. Саме тому здатність підприємства гнучко адаптуватися до динаміки маркетингового середовища є ключовою умовою його конкурентоспроможності та сталого розвитку [8].

Маркетингові фактори визначають умови функціонування підприємств роздрібною торгівлі та істотно впливають на їхню стратегічну орієнтацію, конкурентоспроможність і взаємодію зі споживачами (табл. 1.4).

Саме тому підприємствам необхідно постійно відстежувати зміни у ринковому, конкурентному, споживчому та регуляторному середовищі, адаптуючи свої конкурентні стратегії до нових викликів, що дає змогу зміцнювати позиції на ринку та формувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Важливість маркетингової діяльності зумовлена її здатністю забезпечувати суб'єктів торговельного підприємництва системою інструментів для дослідження, інтерпретації та прогнозування поведінки споживачів. Це, своєю чергою, створює

передумови для раціонального планування каналів збуту, вибору найбільш результативних методів просування та формування ефективної комунікації з клієнтами [7-8].

Таблиця 1.4

### Вплив ключових маркетингових чинників на функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі

| Чинник                        | Характеристика впливу на підприємство  |
|-------------------------------|--|
| Ринкові можливості та загрози | Забезпечують підприємству орієнтири для виявлення перспектив розвитку, виходячи з поточної ринкової кон'юнктури, рівня конкуренції та потреб споживачів. Даючи змогу сформувавши додану вартість товарів і послуг, ці фактори водночас сигналізують про потенційні ризики, пов'язані зі зміною споживчих преференцій, появою нових гравців на ринку чи трансформацією нормативного середовища. |
| Конкурентне середовище        | Визначає характер взаємодії між підприємством та іншими учасниками ринку й впливає на поведінку стейкхолдерів. За таких умов компанія має формувати власні конкурентні переваги та розробляти стратегії позиціонування, що дозволяють відрізнити її товари або послуги від пропозицій конкурентів.   |
| Поведінка цільової аудиторії  | Спрямовує підприємство на формування ефективних мотивів купівлі, підвищення лояльності та розбудову довгострокових відносин із клієнтами. Важливим завданням є постійний моніторинг змін у потребах та очікуваннях споживачів з наступною адаптацією маркетингових стратегій до нових поведінкових моделей.  |
| Регуляторне середовище        | Формується під впливом законодавчих норм, галузевих стандартів та етичних вимог. Підприємства роздрібно́ї торгівлі мають узгоджувати маркетингову діяльність із цими вимогами, забезпечуючи правомірність просування товарів і довіру споживачів до бренду.  |

*Джерело:* складено автором на основі [29]

У сфері роздрібно́ї торгівлі особливої ваги набуває формування та підтримання позитивного іміджу бренду, чого досягають шляхом реалізації комплексних рекламних кампаній, запровадження програм лояльності, організації акційних заходів та використання інших маркетингових інструментів [4]. Узгодження цих елементів у межах єдиної маркетингової стратегії дає можливість забезпечити стабільність фінансових результатів і посилити конкурентні позиції підприємства на ринку в довгостроковому періоді.

Результативна маркетингова діяльність сприяє формуванню доданої вартості, що проявляється у створенні для споживача особливої цінності товару або послуги. Зосереджуючи увагу на потребах і очікуваннях цільових аудиторій, торговельні підприємства можуть оперативно реагувати на зміни попиту та пропонувати

унікальні рішення [14]. Це має особливе значення для роздрібно́ї торгівлі, де споживчий досвід істотно впливає на рівень лояльності до бренду та частоту повторних покупок. Отже, власники роздрібних мереж можуть трансформувати разових клієнтів у постійних, приділяючи належну увагу якості обслуговування, організації торговельного простору, розвитку програм лояльності та впровадженню інших маркетингових ініціатив (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Етапи розроблення та впровадження маркетингової стратегії підприємства роздрібно́ї торгівлі**

| Етап  | Характеристика   |
|---|--|
| Дослідження ринкового середовища                  | На початковій стадії здійснюється збір і узагальнення інформації щодо тенденцій розвитку ринку, структури попиту, поведінкових особливостей споживачів, а також активності конкурентів. Таке комплексне дослідження дає змогу виявити перспективні ринкові сегменти, визначити рівень ризиків і окреслити потенційні можливості для підприємства роздрібно́ї торгівлі. |
| Формування маркетингової стратегії                | На основі результатів дослідження визначаються стратегічні орієнтири діяльності: сегментація ринку, вибір цільової аудиторії, позиціонування товарів і побудова системи комунікацій. Окрема увага приділяється формуванню унікальної ціннісної пропозиції та інструментів, за допомогою яких підприємство забезпечуватиме власну конкурентну відмінність.              |
| Реалізація стратегічних рішень та контроль        | На цьому етапі відбувається практична реалізація запланованих заходів: запуск рекламних кампаній, просування товарів, упровадження програм лояльності та удосконалення сервісу. Паралельно проводиться системний моніторинг ключових показників ефективності, що дозволяє оперативно коригувати окремі інструменти маркетингової політики.                             |
| Оцінювання результатів та стратегічне коригування | Завершальна стадія передбачає аналіз досягнутих результатів у порівнянні з поставленими цілями. Виявлені відхилення стають підставою для вдосконалення стратегії та оновлення інструментарію маркетингової діяльності. Процес має безперервний характер, оскільки ринкове середовище перебуває у стані постійних змін.   |

Джерело: складено автором на основі [42]

З табл. 1.5 можна зробити висновок, що процес розроблення та впровадження маркетингової стратегії у роздрібній торгівлі є послідовною та безперервною системою дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Він розпочинається з глибокого аналізу ринку та споживчої поведінки, на основі чого формуються стратегічні орієнтири, визначаються цільові сегменти та унікальна ціннісна пропозиція.

Подальша реалізація стратегічних заходів поєднується з постійним контролем результативності, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього

середовища. Завершальним, проте водночас безперервним етапом є оцінювання досягнутих результатів і коригування стратегії, що забезпечує її адаптивність та відповідність сучасним ринковим умовам.

В Україні внаслідок широкомасштабної війни підприємства зазнали фізичного руйнування своїх активів, що змушує керівництво приймати рішення щодо їхньої релокації (рис. 1.5).

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Політика уряду                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нормативні обмеження та рішення держави змінюють умови ведення бізнесу, що може вимагати перегляду маркетингових підходів.</li> </ul> |
| Економічна нестабільність     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорочення купівельної спроможності змушує підприємства адаптувати ціноутворення, асортимент і комунікації.</li> </ul>                |
| Невпевненість споживачів      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Падіння рівня довіри та зростання тривожності змінює споживчі пріоритети й мотиви купівлі.</li> </ul>                                 |
| Порушення ланцюгів постачання | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перебої з постачанням сировини та товарів потребують пошуку нових партнерів і логістичних рішень.</li> </ul>                          |
| Експортні обмеження           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ускладнення зовнішньоекономічної діяльності скорочує можливості виходу на міжнародні ринки.</li> </ul>                                |
| Посилення конкуренції         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перерозподіл ринку та поява нових гравців підсилюють боротьбу за споживача.</li> </ul>  |
| Репутаційні ризики            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бізнес вимушений вибудовувати чітку позицію щодо війни для збереження довіри клієнтів.</li> </ul>                                     |
| Зміна поведінки аудиторії     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Різка трансформація попиту потребує обережності у запуску нових продуктів та послуг.</li> </ul>                                       |

Рис. 1.5. Вплив війни в Україні на вибір маркетингової стратегії підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: [44]

Широкомасштабна війна в Україні суттєво ускладнила маркетингове середовище, сформувавши умови постійної нестабільності та високої турбулентності. Підприємства змушені швидко адаптовуватися до змін, оперативно приймати управлінські рішення, переглядати бізнес-моделі та комунікаційні стратегії, а також шукати інструменти збереження довіри та лояльності цільової

аудиторії. Геополітичні та економічні кризи посилюють ринкові ризики, знижують платоспроможний попит і стимулюють перехід бізнесу до антикризового управління, що передбачає гнучкість, скорочення витрат і переорієнтацію на нові умови господарювання.

Водночас війна суттєво трансформує підходи до аналізу маркетингового середовища: обмежений доступ до територій і споживачів, ризики безпеки, нестача достовірних джерел інформації та поширення дезінформації знижують ефективність традиційних інструментів дослідження ринку, що призводить до підвищення рівня невизначеності під час прийняття управлінських рішень та потребує впровадження нових, більш стійких і адаптивних методів оцінки ринкових можливостей і ризиків.

Таким чином, конкурентне середовище є динамічною та багатовимірною системою, яка визначає ефективність функціонування будь-якого підприємства роздрібною торгівлі, особливо в умовах високої невизначеності. Систематичний аналіз цього середовища, який структурно охоплює макро-, тобто чинники, невідконтрольні підприємству, як-от економічні чи політичні, та мікросередовище, в тому числі споживачі, конкуренти, постачальники, є критично важливим для ухвалення як оперативних, так і стратегічних маркетингових рішень.

Наукові підходи демонструють еволюцію розуміння конкуренції від простого суперництва за вигідні умови до комплексної взаємодії п'яти сил за М. Портером, підкреслюючи системний характер економічних відносин та умов функціонування ринкових суб'єктів. Глибоке усвідомлення цієї структури дозволяє підприємству не лише адаптуватися до загроз, але й ідентифікувати та ефективно використовувати ринкові можливості.

Для забезпечення сталого успіху компанії мають впроваджувати циклічний і безперервний процес діагностики зовнішніх та внутрішніх чинників, використовуючи такі інструменти, як SWOT-, PEST-аналіз та метод сценаріїв. Таке дослідження дозволяє сформулювати цілісне уявлення про сильні та слабкі сторони, а також про зовнішні можливості та загрози, що є основою для розробки адекватної стратегії. У роздрібній торгівлі, де вплив поведінки цільової аудиторії є вирішальним, маркетингова стратегія має бути сфокусована на створенні унікальної

ціннісної пропозиції та формуванні стійких конкурентних переваг, що вимагає постійного моніторингу споживчих уподобань, ефективного управління каналами збуту та комунікаціями, а також підтримання позитивного іміджу бренду.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства роздрібно́ї торгівлі в довгостроковій перспективі прямо залежить від його здатності узгоджувати внутрішній потенціал з динамікою маркетингового середовища. Успіх досягається не просто виживанням, а активною адаптацією, що починається з ретельного дослідження ринку та сегментації, продовжується формуванням стратегічних орієнтирів та завершується безперервним оцінюванням результатів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією з провідних мереж роздрібної торгівлі в Україні, що спеціалізується на реалізації харчових продуктів, напоїв, тютюнових виробів та товарів власного виробництва.

Мережа Сільпо почала свій розвиток у 2001 році з відкриття перших п'яти магазинів на місці старих радянських продуктових універсамів, що мали вигідне розташування. До кінця 2002 року кількість супермаркетів зросла до 23, а вже в 2005 році їх було 81, що дозволило мережі стати одним із лідерів на ринку. Такий динамічний розвиток продовжувався до 2008 року, коли на світову економіку наклала відбиток глобальна фінансова криза, що суттєво вплинула на купівельну спроможність і викликала проблеми у багатьох компаній, зокрема в продовольчому ритейлі.

Попри кризу, Fozzy Group, до складу якої входить Сільпо, не зазнала серйозних збитків завдяки відносно низькому борговому навантаженню. Тому мережа лише уповільнила темпи свого розвитку, тоді як її конкуренти, такі як Метро, Фуршет та Велика Кишеня, майже припинили відкриття нових магазинів, і деякі з них навіть зазнали банкрутства. Організаційна структура компанії побудована з урахуванням сучасних вимог ринку та включає організацію торгівлі, логістику та супутні сервіси, що забезпечує високу конкурентоспроможність (Додаток А).

На вищому рівні управлінської ієрархії компанії знаходиться генеральний директор, який здійснює загальне керівництво та контроль діяльності всіх 42 підрозділів підприємства, приймаючи ключові стратегічні рішення. Під його

керівництвом функціонує операційний директор, відповідальний за оперативне управління щоденними процесами компанії.

У кожному регіоні призначено ритейл-директора, який координує діяльність усіх магазинів у своєму регіоні, організовує роботу персоналу та забезпечує виконання поставлених завдань. Крім того, у регіональних підрозділах діє керівник торгового відділу, який відповідає за організацію продажів товарів і послуг та ефективне функціонування власного відділу.

В цілому, підрозділи та працівники, які виконують конкретні управлінські функції, формують функціональну систему управління компанією. Управлінські завдання реалізуються різними структурними одиницями та окремими працівниками, що взаємодіють через економічні, організаційні, соціальні та психологічні зв'язки. Така організаційна структура має певні недоліки, проте її переваги переважають: чітке визначення взаємовідносин між підрозділами, оперативність і скоординованість прийняття рішень, прозора система розподілу наказів, узгодженість дій працівників, точне формулювання завдань із забезпеченням необхідними ресурсами та визначення відповідальності за кінцеві результати на рівні керівника

Компанія дотримується чинного законодавства України, має всі необхідні ліцензії та дозволи, активно впроваджує інноваційні технології та дизайнерський підхід до оформлення супермаркетів, що сприяє отриманню галузевих нагород.

Діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується високим рівнем організації торговельних процесів, логістики та управління персоналом, що забезпечує стійке зростання компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку роздрібною торгівлі. Компанія активно розвиває партнерські відносини з більш ніж 3000 українськими та понад 700 іноземними постачальниками із 58 країн, що дозволяє формувати широкий асортимент продукції та задовольняти потреби різних груп споживачів. Ефективно побудована логістична інфраструктура, до складу якої входять шість розподільчих центрів загальною площею понад 140 тис. м<sup>2</sup>, забезпечує стабільне постачання товарів до 308 супермаркетів по всій країні (рис. 2.1).

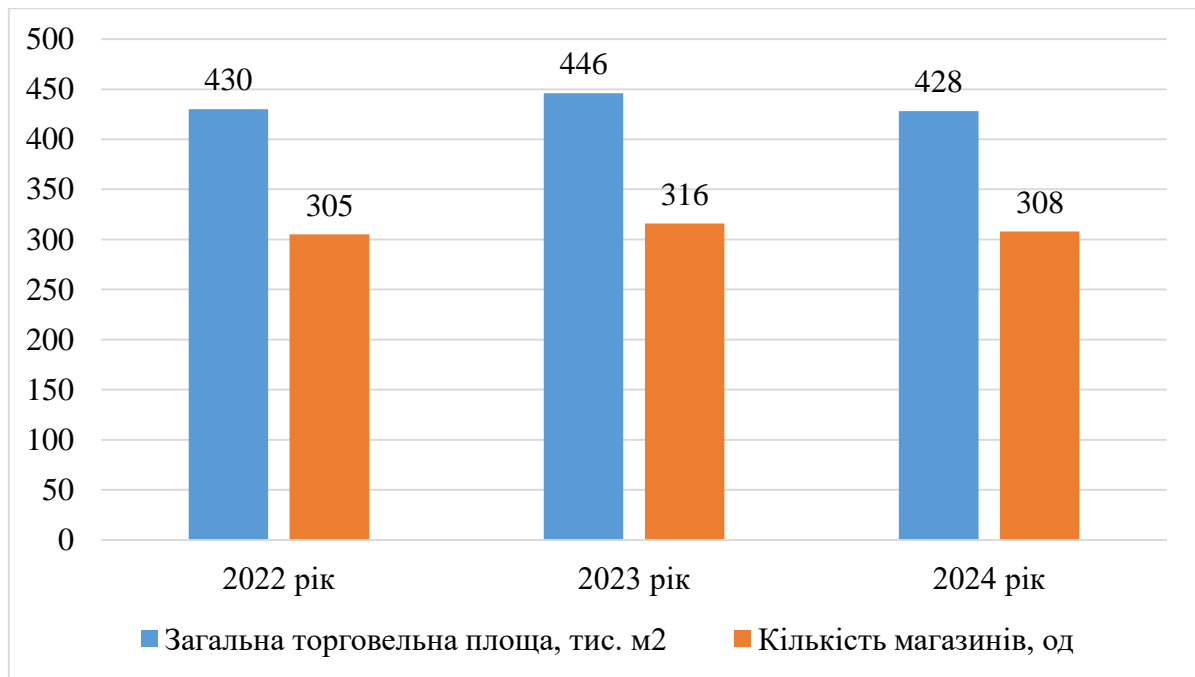


Рис. 2.1. Операційні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» у 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [22]

Активний розвиток мережі магазинів, відкриття нових торгових точок і впровадження сучасних форматів обслуговування сприяють зміцненню позицій бренду на національному ринку.

У 2022–2024 роках фінансова динаміка доходів та витрат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє позитивні тенденції зростання доходів і покращення операційної ефективності (табл. 2.1).

З табл. 2.1 можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації збільшився з 84727987 тис. грн до 93017469 тис. грн, тобто на 8289482 тис. грн або 9,78%, що відображає розширення обсягів продажів і зміцнення ринкових позицій. Водночас собівартість реалізації зросла на 7,74%, адміністративні витрати – на 4,81%, а витрати на збут – на 8,63%, унаслідок чого повні витрати підвищилися на 6585881 тис. грн (7,80%). Попри це, ефективність використання ресурсів покращилася: витрати на 1 грн доходу скоротилися з 0,996 до 0,978 грн, що свідчить про оптимізацію операційних процесів.

Позитивні зрушення особливо помітні у прибутковості: прибуток від реалізації зріс на 3610615 тис. грн або 14,85%, а чистий фінансовий результат змінився зі збитку в –1850930 тис. грн у 2023 р. до чистого прибутку 154100 тис. грн у 2024 р., що означає покращення на 2 005 030 тис. грн. Рентабельність продукції підвищилася з 28,69% до 30,01%, а рентабельність продажів перейшла з від’ємного рівня –2,18% до позитивних 0,166%. Загалом це свідчить про відновлення фінансової стійкості підприємства, зростання ефективності господарської діяльності та формування передумов для подальшого розвитку мережі.

Таблиця 2.1

### Динаміка фінансових результатів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2023-2024 рр.

| Показник   | 2023 рік | 2024 рік | Абсолют. відхил-ня | Відносне відхил-ня, % |
|--|----------|----------|--------------------|-----------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 84727987 | 93017469 | 8289482            | 9,78                  |
| Чистий прибуток, тис. грн  | -1850930 | 154100   | 2005030            | -                     |
| Собівартість реалізації  | 60419457 | 65098324 | 4678867            | 7,74                  |
| Адміністративні витрати  | 4342286  | 4551145  | 208859             | 4,81                  |
| Витрати на збут  | 19669097 | 21367252 | 1698155            | 8,63                  |
| Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн            | 84430840 | 91016721 | 6585881            | 7,80                  |
| Прибуток від реалізації продукції, тис. грн                              | 24308530 | 27919145 | 3610615            | 14,85                 |
| Витрати на 1 грн чистого доходу, грн                                     | 0,996    | 0,978    | -0,0180023         | -1,81                 |
| Рентабельність продукції, %  | 28,69    | 30,01    | 1,32               | -                     |
| Рентабельність продаж, %   | -2,18    | 0,166    | 2,34               | -                     |

Джерело: складено автором на основі [23]

Таким чином, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією з провідних мереж роздрібної торгівлі в Україні, що демонструє стабільний розвиток і зростання, активно впроваджуючи інноваційні технології та розширюючи асортимент продукції. Компанія відзначається високою конкурентоспроможністю завдяки розвиненій логістичній інфраструктурі, ефективному управлінню торговельними процесами і стабільним

партнерським відносинам із понад 3000 українськими та 700 іноземними постачальниками. Зростання доходів на 34,19% та значне покращення фінансових результатів, включаючи зниження збитків і підвищення рентабельності, свідчать про ефективність її стратегії. Важливим фактором є також значні інвестиції у розвиток персоналу, що сприяють підвищенню продуктивності та внутрішній стабільності компанії.

## **2.2. Діагностика факторів макро- та мікросередовища, що впливають на конкурентне середовище ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується високим рівнем організації торговельних, логістичних та виробничих процесів, що забезпечує стабільне функціонування компанії на національному ринку роздрібною торгівлі. Підприємство активно співпрацює з українськими виробниками – понад 3000 постачальників формують 80% товарообігу, що сприяє розвитку внутрішнього ринку та підтримці локальної економіки (табл. 2.2).

Водночас партнерство з понад 700 закордонними постачальниками з 58 країн дозволяє забезпечувати широкий асортимент імпортованих товарів і підвищувати конкурентоспроможність мережі.

Розгалужена логістична інфраструктура, що включає шість розподільчих центрів із сумарною площею понад 142 тис. м<sup>2</sup> та парк із понад 480 транспортних одиниць, гарантує безперервне постачання продукції до торговельних об'єктів у різних регіонах України.

*Таблиця 2.2*

### **Особливості діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

| Показник           | Характеристика   |
|--------------------|--|
| Постачання товарів | Мережа супермаркетів «СІЛЬПО-ФУД» активно співпрацює з українськими виробниками – їх більше 3000, що складає 80% усіх постачальників. Крім того, компанія налагоджує партнерські відносини з іноземними постачальниками, залучаючи понад 700 компаній із 58 країн для розширення асортименту імпортованих товарів. |

|  |  |
|--|--|
| Логістика та складське управління              | Розвинена логістична мережа включає шість розподільчих центрів: Квітневе (55793 м <sup>2</sup> ), Львів (19781 м <sup>2</sup> ), Перемога (26990 м <sup>2</sup> ), Одеса (17719 м <sup>2</sup> ), Запоріжжя (11543 м <sup>2</sup> ) та Немирів (10618 м <sup>2</sup> ). Загальний обсяг оброблених вантажів сягає 2 259 342 м <sup>3</sup> . Для транспортування використовуються 321 вантажний автомобіль та 161 напівприцеп. |
| Організація торговельних площ та мерчандайзинг | Мережа налічує 316 супермаркетів із загальною площею 434790 м <sup>2</sup> (середня площа одного – 1391 м <sup>2</sup> ). У 2023 році відкрито 12 нових магазинів у сучасному дизайні. Делікатес-маркети «Le Silpo» включають 4 магазини загальною площею 7175 м <sup>2</sup> (середня площа 1 794 м <sup>2</sup> ).   |
| Власне виробництво                             | Компанія розвиває напрямки власного виробництва та закладів харчування в мережі. Наявні 86 відділів допикання хліба та 3 пекарні, 202 рибні коптильні, 260 піца-станцій, 95 точок суші, 285 кулінарних цехів, 23 кондитерських цехи, 9 кав'ярень, 10 фудхолів та 6 ресторанів.   |
| Онлайн-супермаркет                             | Охоплення включає 937 населених пунктів (міста, селища, села). Забезпечується швидка доставка через сервіс «Loso».   |
| Обслуговування покупців                        | Встановлено 854 самокаси у 129 супермаркетах. Додатково функціонує мобільний додаток «Вільно-каси» для зручного обслуговування клієнтів.   |
| Персонал                                       | У 2023 році пройшли навчання 12490 співробітників, з них 4602 отримали навички роботи з програмним забезпеченням. В межах програм управління талантами та розвитку керівників 1 438 осіб підвищено у посаді. Кадровий резерв налічує 246 осіб для забезпечення наступності на ключових позиціях.   |

Джерело: складено автором на основі [5]

Водночас компанія демонструє динамічний розвиток у сфері роздрібного обслуговування та цифровізації. Станом на 2023 рік мережа налічує 316 супермаркетів і 4 делікатес-маркети «Le Silpo», активно впроваджуючи сучасні рішення у сфері самообслуговування – 854 самокаси та мобільний застосунок «Вільно-каси».

Особливу увагу приділено розвитку власного виробництва (пекарні, коптильні, кулінарні цехи, ресторани), що підвищує якість та унікальність пропозицій для споживачів. Значні інвестиції у навчання та розвиток персоналу (12490 працівників пройшли підготовку у 2023 році) свідчать про орієнтацію компанії на підвищення кваліфікації кадрів і формування внутрішнього кадрового резерву, що забезпечує стійкість і гнучкість організаційної структури.

Асортимент продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» включає широкий вибір товарів, що задовольняють потреби споживачів у різних категоріях (рис. 2.2).

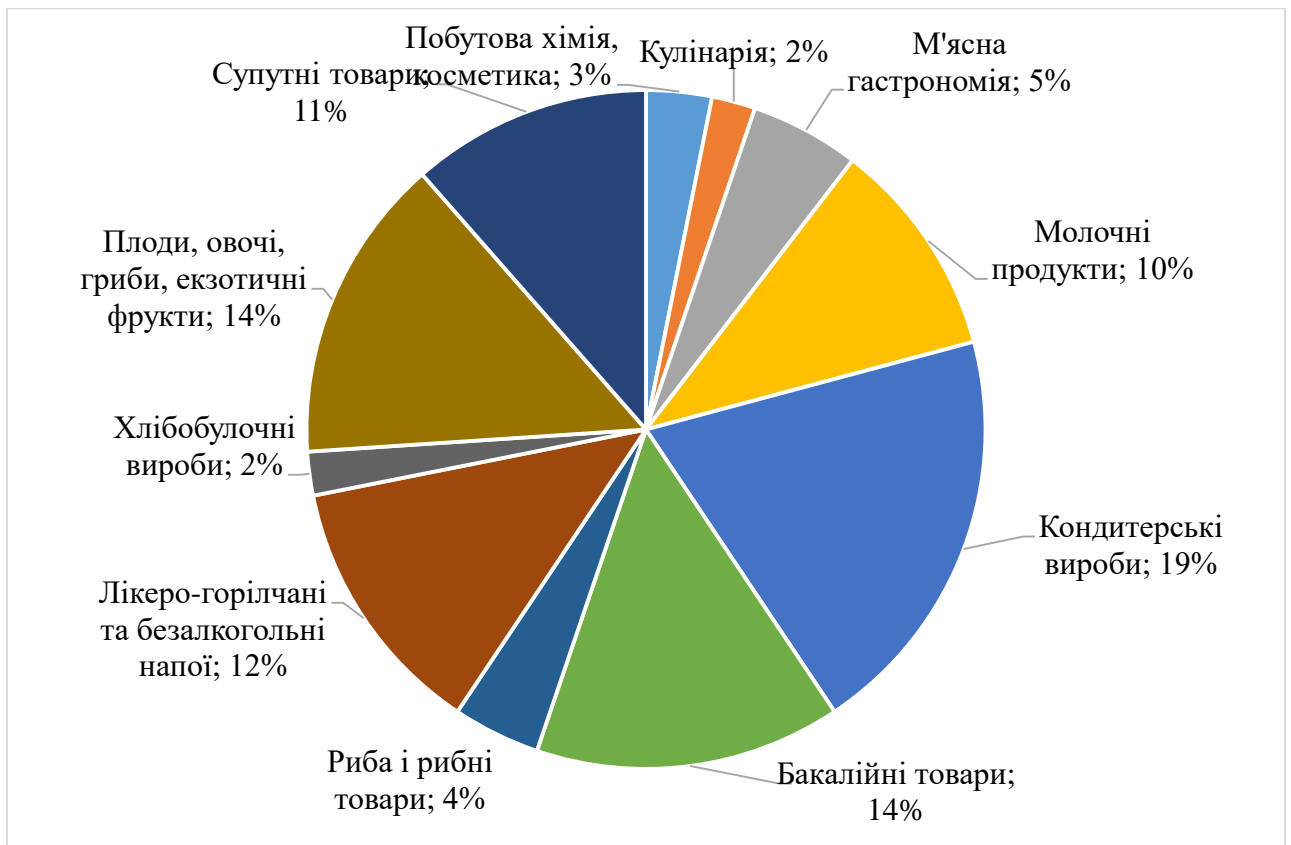


Рис. 2.2. Структура асортименту супермаркету ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: складено автором на основі [22]

Серед основних груп товарів є м'ясна гастрономія, молочні продукти, кондитерські вироби, бакалійні товари, риба, напої, хлібобулочні вироби, а також продукти для дітей та побутова хімія.

Окрім основних продуктів, супермаркет пропонує екзотичні фрукти, свіжі овочі та гриби, а також готові страви та кулінарію, що дозволяє задовольнити потреби покупців в органічних продуктах, спеціальних делікатесах та зручних готових рішеннях для їжі.

Аналіз факторів макросередовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє, що діяльність компанії суттєво залежить від економічних умов, політичних та правових вимог, соціально-культурних тенденцій, технологічних інновацій, демографічних особливостей та екологічних норм (табл. 2.3).

Співпраця з українськими виробниками забезпечує стабільність доходів і сприяє підтримці внутрішнього ринку, тоді як валютні коливання та імпорتنі поставки створюють додаткові ризики.

Таблиця 2.3

## Оцінювання впливу факторів макросередовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

| Фактор                       | Характеристика впливу  | Вплив (1-5) |
|------------------------------|--|-------------|
| Економічні умови             | Співпраця з українськими виробниками (80% товарообігу) стабілізує доходи, водночас валютні коливання впливають на імпортні поставки та ціни. | 5           |
| Політичні та правові фактори | Регуляторні вимоги та податкове законодавство визначають умови ведення бізнесу, впливають на імпорту та локальне виробництво.                | 4           |
| Соціально-культурні фактори  | Зростаючий попит на здорове харчування та готові страви стимулює власне виробництво та розширення асортименту.                               | 4           |
| Технологічні фактори         | Впровадження самокас, мобільного додатку та цифрових рішень підвищує ефективність обслуговування і логістику.                                | 5           |
| Демографічні фактори         | Охоплення різних регіонів та сегментів населення впливає на планування мережі супермаркетів і асортименту.                                   | 4           |
| Екологічні фактори           | Дотримання стандартів безпеки харчових продуктів визначає вибір постачальників і методи виробництва.   | 3           |

Джерело: розроблено автором

Політичні та правові фактори визначають умови ведення бізнесу, регламентують податкове навантаження і впливають на обсяги виробництва та імпорту, а соціально-культурні зміни стимулюють розвиток власного виробництва та розширення асортименту відповідно до потреб споживачів.

Технологічні інновації, такі як впровадження самокас та мобільного застосунку, підвищують ефективність обслуговування клієнтів та оптимізують логістичні процеси, тоді як демографічні фактори впливають на планування мережі супермаркетів і формування асортименту для різних сегментів населення. Дотримання екологічних та санітарних стандартів харчових продуктів визначає вибір постачальників і методи виробництва, забезпечуючи якість та безпеку товарів. Таким чином, комплексне врахування макрофакторів дозволяє компанії адаптувати стратегічні рішення, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати стабільний розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Аналіз факторів мікросередовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє, що стабільність постачання та широкий асортимент продукції забезпечуються завдяки ефективній співпраці з українськими та іноземними

постачальниками, а також наявності розвиненої логістичної та партнерської інфраструктури (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Оцінювання впливу факторів мікросередовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

| Фактор                  | Характеристика впливу   | Вплив (1-5) |
|-------------------------|---|-------------|
| Постачальники           | Співпраця з 3 000 українськими та 700 іноземними постачальниками забезпечує стабільність поставок і широкий асортимент. | 5           |
| Конкуренти              | Наявність конкурентів стимулює інновації та розвиток сервісу для підвищення привабливості пропозицій.                   | 4           |
| Споживачі               | Попит на органічні, екзотичні та готові продукти визначає формування асортименту та розвиток власного виробництва.      | 5           |
| Посередники та партнери | Розподільчі центри та транспортна інфраструктура забезпечують безперебійне постачання та логістику.                     | 5           |
| Власні ресурси          | Розвиток внутрішнього виробництва і цифровізації обслуговування сприяє диференціації та конкурентоспроможності.         | 5           |
| Персонал                | Підготовка 12 490 співробітників підвищує якість сервісу та формує кадровий резерв.                                     | 4           |

Джерело: розроблено автором

Попит споживачів на органічні, екзотичні та готові продукти стимулює розвиток власного виробництва і розширення асортименту, що сприяє формуванню конкурентних переваг компанії та задоволенню потреб різних сегментів цільової аудиторії.

Водночас значну роль у зміцненні позицій компанії відіграють її внутрішні ресурси та кадровий потенціал. Розвиток власного виробництва, впровадження цифрових сервісів і підготовка понад 12 тисяч співробітників підвищують якість обслуговування та формують внутрішній кадровий резерв, що забезпечує гнучкість організаційної структури та здатність ефективно реагувати на ринкові виклики. Наявність конкурентного середовища стимулює компанію до інновацій та вдосконалення сервісу, що підвищує привабливість її пропозицій на ринку.

SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє, що компанія володіє низкою сильних сторін, які забезпечують їй стабільну конкурентну позицію на ринку роздрібною торгівлі (табл. 1.3).

Таблиця 2.5

## SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

|                      | Сильні сторони (Strengths)   | Слабкі сторони (Weaknesses)   |
|----------------------|--|---|
| Внутрішнє середовище | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Відомий бренд з лояльною клієнтською базою.</li> <li>- Широкий та унікальний асортимент продукції, включаючи власне виробництво (пекарні, кулінарні цехи, ресторани).</li> <li>- Розгалужена логістична мережа</li> <li>- Активне впровадження інновацій та цифрових сервісів (самокаси, мобільний додаток «Вільно-каси», онлайн-доставка «Loko»).</li> <li>- Ефективна стратегія та програми лояльності («Власний Рахунок»).</li> <li>- Соціальна відповідальність та підтримка українських виробників.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Високі ціни у порівнянні з дискаунтерами.</li> <li>- Відносно обмежена кількість магазинів та ринкова присутність у порівнянні з АТБ та Novus.</li> <li>- Низька активність у маркетингових комунікаціях у соціальних мережах (5/10 балів).</li> <li>- Менш активна участь у виставках і презентаціях порівняно з конкурентами.</li> </ul>   |
| Зовнішнє середовище  | <p style="text-align: center;"><b>Можливості (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення мережі магазинів у нових регіонах та форматах («біля дому», делікатес-маркети).</li> <li>- Зростання попиту на готові страви, органічні та екзотичні продукти.</li> <li>- Подальша цифровізація обслуговування клієнтів, впровадження омніканальних продажів.</li> <li>- Розвиток власних торгових марок і нових продуктів.</li> <li>- Підвищення впізнаваності бренду через соціальні мережі</li> </ul>                            | <p style="text-align: center;"><b>Загрози (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкуренція з боку дискаунтерів (АТБ, «КОПІЙКА», «ЕКО-МАРКЕТ») та преміальних супермаркетів (Novus, Varus).</li> <li>- Валютні коливання, що впливають на імпортні поставки.</li> <li>- Політична та економічна нестабільність, зокрема воєнні дії.</li> <li>- Зростання цін на постачання та логістику</li> <li>- Зміни споживчих уподобань, підвищені вимоги до якості і безпеки продуктів.</li> </ul> |
|                      | <b>SO-стратегії</b>  | <b>WO-стратегії</b>   |
|                      | Відомий бренд, лояльна клієнтська база та унікальний асортимент власного виробництва створюють передумови для активного розширення мережі у форматах «біля дому» та делікатес-маркетів. Розвинена логістична інфраструктура й цифрові сервіси доцільно використовувати для масштабування онлайн-продажів, омніканальних моделей обслуговування та розвитку власних торгових марок у сегментах готових страв  | Високий ціновий рівень і обмежена кількість магазинів можуть бути компенсовані шляхом розширення асортименту власних торгових марок із нижчою ціною та запуску компактних форматів магазинів. Посилення присутності в соціальних мережах і впровадження інтерактивних маркетингових кампаній дозволить підвищити впізнаваність бренду   |
|                      | <b>ST-стратегії</b>  | <b>WT-стратегії</b>   |
|                      | Широкий асортимент, власне виробництво та програми лояльності дають змогу зменшити ціновий тиск з боку дискаунтерів і сформувати нематеріальну цінність бренду. Диверсифікована база постачальників і підтримка українських виробників знижують ризики, пов'язані з валютними коливаннями, воєнними діями та порушенням імпортних ланцюгів поставок.   | Для зменшення впливу економічної нестабільності та зростання логістичних витрат доцільно оптимізувати асортимент і витрати на операційну діяльність. Обмежену ринкову присутність і високі ціни необхідно враховувати при плануванні експансії, поєднуючи розвиток преміальних форматів із більш доступними продуктовими рішеннями для розширення цільової аудиторії.   |

Джерело: розроблено автором

Високий рівень впізнаваності бренду, широка мережа торгових точок і власне виробництво дозволяють пропонувати споживачам унікальні та високоякісні продукти. Розгалужена логістична інфраструктура та активне впровадження цифрових сервісів, таких як самокаси, мобільний додаток і онлайн-доставка, забезпечують ефективність обслуговування та оперативне реагування на потреби клієнтів, що зміцнює лояльність покупців і підвищує привабливість мережі.

Разом із цим, компанія стикається з низкою внутрішніх обмежень, які можуть стримувати її розвиток. Високі ціни у порівнянні з дискаунтерами обмежують доступність продукції для частини потенційних споживачів, а обмежена кількість магазинів і менша ринкова присутність у порівнянні з основними конкурентами зменшують можливості масштабування.

Додатково, недостатньо активна маркетингова комунікація у соціальних мережах та менша участь у виставках і презентаціях можуть обмежувати впізнаваність бренду серед нових аудиторій.

Аналіз зовнішніх можливостей свідчить про потенціал для значного підвищення конкурентоспроможності. Розширення мережі магазинів у нових регіонах і форматах, розвиток власних торгових марок та впровадження омніканальних продажів дозволяють задовольнити зростаючий попит на готові страви, органічні та екзотичні продукти. Активне використання цифрових інструментів і соціальних мереж сприяє підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів, що дає змогу компанії зміцнити свої позиції на ринку і збільшити частку ринку.

Водночас ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має враховувати зовнішні загрози, зокрема посилення конкуренції з боку дискаунтерів і преміальних супермаркетів, валютні коливання, економічну нестабільність і зміни споживчих вподобань. Для забезпечення стійкого розвитку необхідно поєднувати внутрішні сильні сторони з можливостями розширення мережі, вдосконалення маркетингових комунікацій і цифровізації, одночасно мінімізуючи ризики, пов'язані з ціноутворенням, логістикою та якістю продукції. Такий підхід дозволить підвищити

конкурентоспроможність компанії, зміцнити бренд і забезпечити стійке лідерство на ринку.

Аналіз стратегічних блоків TOWS для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє, що компанія має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки своїм сильним сторонам. Відомий бренд, лояльна клієнтська база та унікальний асортимент власного виробництва створюють можливості для розширення мережі у нових форматах, таких як магазини «біля дому» та делікатес-маркети.

Розвинена логістична інфраструктура і цифрові сервіси дозволяють масштабувати онлайн-продажі та впроваджувати омніканальні моделі обслуговування, що сприяє розвитку власних торгових марок у сегментах готових страв, органічної та екзотичної продукції. Водночас високий ціновий рівень і обмежена кількість магазинів можна компенсувати через запуск компактних форматів магазинів та розширення асортименту доступніших торгових марок, а активізація присутності в соціальних мережах і маркетингових кампаніях підвищить впізнаваність бренду та залучення нових клієнтів.

Використання сильних сторін компанії також допомагає нейтралізувати зовнішні загрози. Широкий асортимент, власне виробництво та програми лояльності зменшують ціновий тиск з боку дискаунтерів і формують нематеріальну цінність бренду. Диверсифікована база постачальників і підтримка українських виробників знижують ризики, пов'язані з валютними коливаннями, воєнними діями та порушенням імпорتنих поставок. Для мінімізації слабких сторін та впливу загроз доцільно оптимізувати асортимент і витрати на операційну діяльність, поєднуючи розвиток преміальних форматів із більш доступними продуктовими рішеннями, що дозволить розширити цільову аудиторію та забезпечити стабільний розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

### **2.3. Комплексна оцінка конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за допомогою матричних методів**

Мережа магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» орієнтована на середній та преміум сегменти ринку, пропонуючи покупцям широкий асортимент товарів, включаючи делікатеси та ексклюзивні продукти.

Завдяки цьому вона приваблює клієнтів, які цінують високу якість і готові платити за унікальність продуктів. Особливу увагу приділено розширенню асортименту власного виробництва, зокрема випічки та кулінарних виробів, що додає бренду індивідуальності та підкреслює його унікальність на ринку.

Магазини представлені в різноманітних форматах: від супермаркетів до спеціалізованих делікатес-маркетів, кожен із яких має власну концепцію та унікальний дизайн, що дозволяє створити комфортну атмосферу для покупців і підкреслити преміальність бренду. Широка мережа з понад 300 торгових точок охоплює міста та великі населені пункти по всій Україні, що забезпечує зручність для клієнтів та зміцнює позиції компанії на ринку.

Важливою складовою стратегії розвитку є технологічні інновації, серед яких активний розвиток онлайн-платформи для замовлень, впровадження швидкої доставки «Локо» та експерименти з новими форматами магазинів, що сприяє підвищенню зручності покупок і відповідає сучасним очікуванням клієнтів щодо швидкості та доступності сервісів (рис. 2.3).

Маркетингова стратегія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спрямована на створення емоційного зв'язку з клієнтами, що досягається через креативні рекламні кампанії та програми лояльності. Крім того, мережа активно підтримує українських виробників, бере участь у благодійних проектах та ініціативах, спрямованих на розвиток культури споживання, що підвищує її репутацію серед споживачів.

Основними конкурентами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку є ТОВ «ВАРУС», ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» та ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Також, мережа «СІЛЬПО» стикається з конкурентцією з боку дискаунтерів, які пропонують обмежений асортимент товарів за дуже низькими

цінами («КОПІЙКА» та «ЕКО-МАРКЕТ»).

У табл. 2.6 представлено переваги й недоліки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та його основних конкурентів, а саме «АТБ-МАРКЕТ», «Varus», «Novus».

Аналіз переваг та недоліків ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у порівнянні з основними конкурентами дозволяє зробити висновок про сильні сторони компанії, які забезпечують їй стабільну позицію на ринку роздрібної торгівлі.

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Ціновий сегмент            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Орієнтація на середній та преміум сегменти, пропонуючи широкий асортимент товарів, включаючи делікатеси та ексклюзивні продукти.</li> </ul>                                  |
| Асортимент                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Різноманітний асортимент, включаючи ексклюзивні та імпортні товари, а також продукти власного виробництва, такі як випічка та кулінарія.</li> </ul>                          |
| Формати магазинів          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Різноманітні формати: від супермаркетів до делікатес-маркетів, з унікальним дизайном та концепцією кожного магазину, що створює особливу атмосферу для покупців..</li> </ul> |
| Географічне покриття       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Широка мережа магазинів по всій Україні (308), зосереджена в містах та великих населених пунктах.</li> </ul>   |
| Технологічні інновації     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Активний розвиток онлайн-платформи для замовлень, впровадження сервісу швидкої доставки «Loko» та експерименти з новими форматами магазинів.</li> </ul>                      |
| Маркетинг та реклама       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Креативні рекламні кампанії, спрямовані на створення емоційного зв'язку з клієнтами та підвищення лояльності до бренду.</li> </ul>   |
| Соціальна відповідальність | <ul style="list-style-type: none"> <li>Підтримка українських виробників, участь у благодійних проектах та ініціативах, спрямованих на розвиток культури споживання.</li> </ul>                                      |
| Характеристика покупців    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Споживачі з середнім і високим рівнем доходу, орієнтовані на якість, ексклюзивність та зручність.</li> </ul>   |

Рис. 2.3. Чинники конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: складено автором на основі [22]

Серед ключових переваг виділяються відомий бренд, висока якість товарів і послуг, лояльна клієнтська база, активне впровадження інновацій та цифрових сервісів, власне виробництво і доставка онлайн-замовлень, а також широкий і

унікальний асортимент продукції. Ці фактори сприяють формуванню конкурентної переваги та диференціації пропозицій, що дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни ринкових умов та потреб споживачів.

Водночас аналіз недоліків показує, що компанія стикається з певними обмеженнями, які можуть впливати на її ринкову ефективність. Основними недоліками є високі ціни, обмежена кількість супермаркетів та відносно невелика ринкова присутність у порівнянні з найбільшими конкурентами, такими як «АТБ-Маркет» або «Novus». Для підтримання стабільного розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно враховувати ці обмеження у стратегії розширення та підвищення доступності своєї продукції для більш широкого кола споживачів.

Таблиця 2.6

### Визначення переваг та недоліків ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та конкурентів

| Організація      | Основні переваги  | Основні недоліки   |
|------------------|---|--|
| «АТБ-МАРКЕТ»     | Конкурентні ціни, швидке обслуговування, найбільша мережа магазинів в Україні, зручне розташування, сильна ринкова позиція, наявність власних торгових марок та пекарень  | Обмежений асортимент, середня якість деяких товарів                              |
| «Varus»          | Різноманіття товарів, акцент на свіжих продуктах та власному виробництві, високий рівень сервісу, наявність власних торгових марок і м'ясного цеху  | Високі ціни, обмежена географічна присутність, слабка ринкова представленість    |
| «Novus»          | Широкий асортимент, висока якість товарів і послуг, зручне розташування, наявність преміальних брендів та власних марок   | Найвищі ціни на ринку, обмежена кількість магазинів                              |
| ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | Відомий бренд з лояльною клієнтською базою, високоякісні товари та послуги, активне впровадження інновацій, власна доставка онлайн-замовлень, вигідне розташування, власне виробництво, широкий і унікальний асортимент | Високі ціни, обмежена кількість магазинів, відносно невелика ринкова присутність |

Джерело: складено автором на основі [23, 24, 25, 22]

Основними клієнтами є люди з середнім і високим рівнем доходу, які цінують якість, ексклюзивність та зручність покупок. Завдяки широкому асортименту, високому рівню обслуговування та активному розвитку інноваційних рішень, мережа магазинів зміцнює свої позиції на ринку та підвищує рівень лояльності покупців.

Аналіз матриці конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дозволяє оцінити його позиції на ринку у порівнянні з основними конкурентами. Компанія

демонструє високі результати за показниками широти асортименту (10 балів) та лояльності клієнтів (9 балів), що свідчить про ефективне управління товарною політикою та взаємодію зі споживачами. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» посідає другу позицію, демонструючи стабільні результати за ключовими параметрами (табл. 2.7).

Аналіз матриці конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» порівняно з ключовими конкурентами – «АТБ-маркет», «Varus» та «Новус Україна» – свідчить про високий рівень загальної конкурентної позиції «Сільпо» на ринку. Середньозважена оцінка конкурентоспроможності «Сільпо» становить 9,21 бали, що значно перевищує аналогічні показники конкурентів (6,87 у «АТБ-маркету», 6,33 у «Varus» і «Новус Україна» відповідно), що дозволяє говорити про стійке лідерство компанії у конкурентному середовищі, зокрема за рахунок широкого асортименту (максимальний бал 10 та ваговий коефіцієнт 2), високої лояльності клієнтів (9 балів) та ефективної цінової політики (7 балів, ваговий коефіцієнт 1,4).

Таблиця 2.7

### Матриця конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

| Показники конкурентоспроможності              | «СІЛЬПО-ФУД» |            | «АТБ-маркет» |            | «Varus» |            | «Новус Україна» |            |
|---|--------------|------------|--------------|------------|---------|------------|-----------------|------------|
|   | Бал          | Коефіцієнт | Бал          | Коефіцієнт | Бал     | Коефіцієнт | Бал             | Коефіцієнт |
| Ринкова частка                                | 9            | 0,63       | 10           | 0,7        | 7       | 0,49       | 6               | 0,42       |
| Маркетингова політика                         | 8            | 1,04       | 10           | 1,3        | 5       | 0,65       | 5               | 0,65       |
| Цінова політика                               | 7            | 1,4        | 10           | 2          | 8       | 1,6        | 7               | 1,4        |
| Широта асортименту                            | 10           | 2          | 8            | 1,6        | 8       | 1,6        | 7               | 1,4        |
| Лояльність клієнтів                           | 9            | 1,8        | 10           | 2          | 5       | 1          | 5               | 1          |
| Маркетингові комунікації в соціальних мережах | 5            | 0,35       | 10           | 0,7        | 7       | 0,49       | 6               | 0,42       |
| Участь у виставках, ярмарках, презентаціях    | 6            | 0,78       | 7            | 0,91       | 8       | 1,04       | 8               | 1,04       |
| Середньозважена оцінка                        | 8            |            | 9,21         |            | 6,87    |            | 6,33            |            |

Джерело: складено автором на основі [23, 24, 25, 22]

Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлено на рис. 2.4.

Незважаючи на високу загальну оцінку, «Сільпо» має певні слабкі місця, зокрема у сфері маркетингових комунікацій у соціальних мережах, де компанія отримала лише 5 балів із можливих 10, що нижче за показники конкурентів,

особливо АТБ (10 балів). Також участь у виставках та презентаціях у «Сільпо» оцінюється нижче, ніж у конкурентів ««Varus»» і «Новус Україна». Проте сильна маркетингова політика, значна ринкова частка (9 балів) і лояльність клієнтів значною мірою компенсують ці недоліки. Загальна середньозважена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» становить 8, що забезпечує йому друге місце серед аналізованих підприємств.

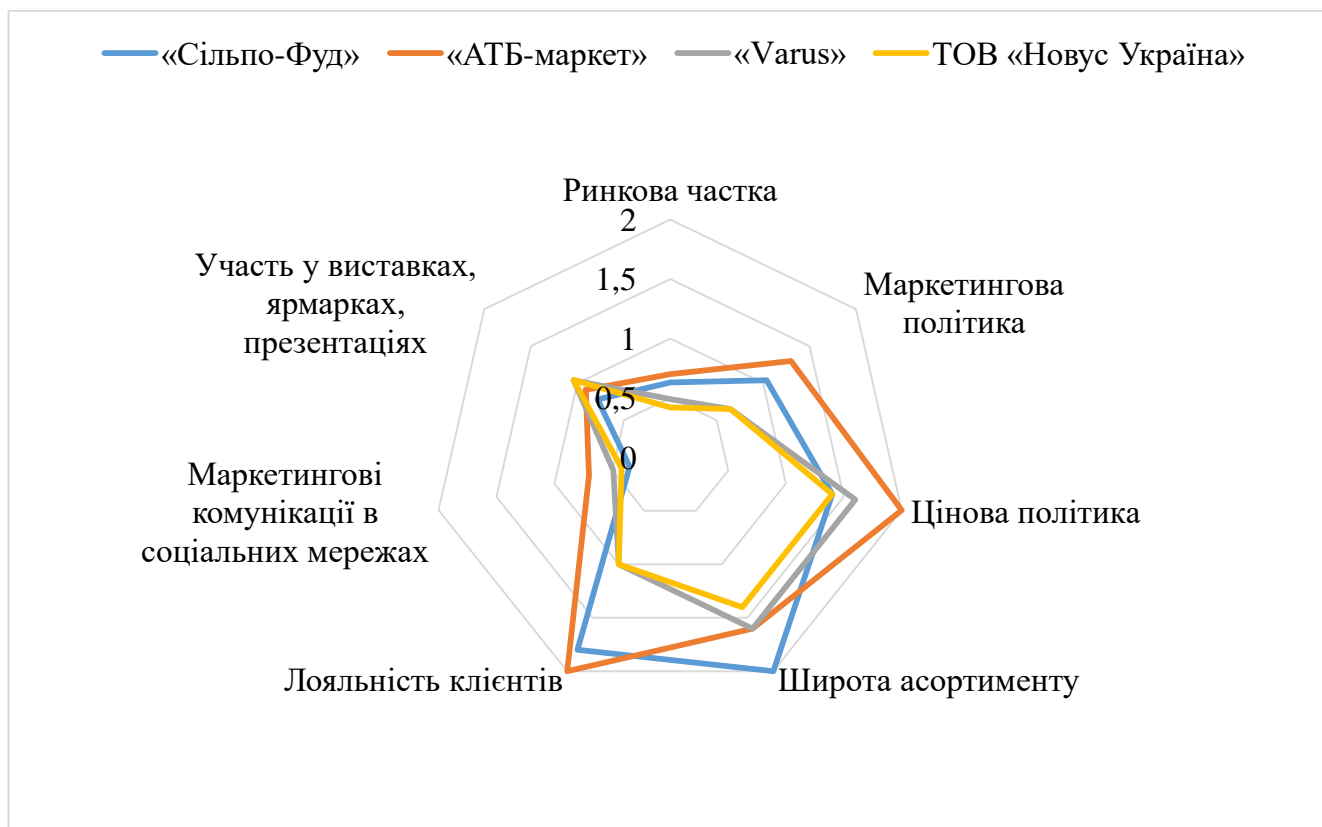


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: складено автором на основі [23, 24, 25, 22]

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за моделлю п'яти сил М. Портера засвідчує, що компанія функціонує в умовах інтенсивної внутрішньогалузевої конкуренції та наявності помірної загрози з боку товарів-замінників (табл. 2.8).

Український ринок роздрібної торгівлі продовольчими товарами є насиченим і представлений значною кількістю потужних мереж, що зумовлює постійну боротьбу за частку ринку, обмежує можливості підвищення цін і посилює ціновий тиск у масовому сегменті. Водночас «СІЛЬПО-ФУД» демонструє високий рівень диференціації завдяки унікальному дизайну магазинів, розширеному асортименту,

власним торговим маркам та сервісній складовій, що дозволяє частково нівелювати пряме цінове суперництво й формувати додану цінність для споживача.

Загроза входу нових конкурентів оцінюється як низька, що створює для компанії відносно стабільне стратегічне середовище. Значні бар'єри входу, пов'язані з потребою у великих капіталовкладеннях у логістичну інфраструктуру, розвиток мережі магазинів, цифрові технології та маркетингове просування, суттєво ускладнюють появу нових гравців. Додатковим захисним чинником виступають сильний бренд «Сільпо», висока впізнаваність і лояльність покупців, а також зайнятість привабливих торгових локацій. Сукупність цих факторів забезпечує підприємству конкурентні переваги масштабу та дозволяє утримувати стійкі позиції навіть в умовах турбулентності ринку.

Таблиця 2.8

### Аналіз с конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за моделлю п'яти сил М. Портера

| Параметр оцінки                                  | Коментар  | Оцінка (1-3) |
|--|---|--------------|
| 1  | 2   | 3            |
| 1. Конкурентоспроможність і рівень конкуренції   |   |              |
| 1.1 Товари-замінники                             |   |              |
| Наявність товарів-замінників за ціною/якістю     | Клієнт може обрати дискаунтер (АТБ) для економії або ринок для фермерських продуктів.                     | 2            |
| ПІДСУМКОВИЙ БАЛ                                  | (Середній рівень загрози)   | 2            |
| 1.2 Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції |   |              |
| Кількість гравців                                | На ринку багато сильних мереж (АТБ, Novus, Varus, Metro).   | 3            |
| Темп росту ринку                                 | Ринок насичений, ріст відбувається переважно за рахунок перерозподілу часток.                             | 2            |
| Рівень диференціації продукту                    | «Сільпо» сильно виділяється дизайном та асортиментом.   | 1            |
| Обмеження в підвищенні цін                       | Висока чутливість покупця до цін на базові товари (соціальний кошик).                                     | 3            |
| ПІДСУМКОВИЙ БАЛ                                  | (Високий рівень конкуренції)  | 9            |
| 1.3 Оцінка загрози появи нових гравців           |   |              |
| Економія на масштабі                             | «Сільпо» має величезну мережу (300+), новому гравцю важко отримати такі ж низькі ціни від постачальників. | 1            |

|                             |  |          |
|-----------------------------|--|----------|
| Сильні марки (бренд)        | Бренд «Сільпо» має надвисоку лояльність та впізнаваність.              | 1        |
| Потреба в інвестиціях       | Потрібні мільярдні вкладення в логістичні центри та IT-інфраструктуру. | 1        |
| Доступ до каналів розподілу | Всі найкращі локації в містах вже зайняті існуючими мережами.          | 1        |
| Державна політика           | Обмежень мало, але існують жорсткі вимоги до якості та сертифікації.   | 2        |
| <b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>      | (Низький рівень загрози входу нових гравців)                           | <b>6</b> |

## 2. Загрози з боку споживачів

### 2.1 Ринкова влада покупця

| Частка великих покупців              | Частка великих покупців                                  | Частка великих покупців              |
|--------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Схильність до використання заміників | Схильність до використання заміників                     | Схильність до використання заміників |
| Чутливість до ціни                   | Чутливість до ціни                                       | Чутливість до ціни                   |
| Незадоволеність якістю               | Клієнт миттєво реагує на несвіжий товар зміною магазину. | 3                                    |
| <b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>               | (Високий рівень впливу клієнтів)                         | <b>9</b>                             |

## 3. Загрози з боку постачальників

### 3.1 Вплив постачальників

|   |   |          |
|---|---|----------|
| Кількість постачальників                | Величезна база (понад 3700), що дозволяє легко замінити одного іншим. | 1        |
| Обмеженість ресурсів                    | Більшість товарів є масовими, дефіциту ресурсів немає.                | 1        |
| Витрати на зміну постачальника          | Низькі для локальних товарів, але високі для ексклюзивного імпорту.   | 2        |
| Пріоритетність галузі для постачальника | Для виробників продуктів мережа «Сільпо» є ключовим каналом збуту.    | 1        |
| <b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>                  | (Низький/Середній рівень впливу постачальників)                       | <b>5</b> |

Джерело: розроблено автором

Найбільший вплив на діяльність компанії здійснюють споживачі, оскільки вони мають широкий вибір альтернатив і демонструють значну чутливість до цін та якості продукції. Легкість переходу між торговельними мережами стимулює «СІЛЬПО-ФУД» постійно підтримувати високі стандарти обслуговування, оновлювати асортимент і впроваджувати програми лояльності.

Водночас вплив постачальників залишається відносно невисоким завдяки диверсифікованій базі контрагентів і можливості швидкої заміни більшості з них. Таким чином, загальний рівень конкурентоспроможності компанії можна охарактеризувати як високий, що ґрунтується на сильному бренді, масштабах діяльності та ефективному управлінні відносинами з клієнтами й партнерами.

Стратегічний розвиток ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має ґрунтуватися на поєднанні диференціації формату та посиленні клієнтоорієнтованості в умовах середнього рівня загрози товарів-замінників і підвищеної внутрішньогалузевої конкуренції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Стратегічні напрями для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за моделлю п'яти сил

#### М. Портера

| Сила конкуренції               | Рівень          | Характеристика  | Напрями робіт  |
|--------------------------------|-----------------|---|--|
| Загроза товарів-замінників     | Середній        | Альтернативи існують (дискаунтери, онлайн), але не забезпечують повний сервіс | Розвивати власні ТМ, гастрономічні формати, готову їжу, омніканальні сервіси |
| Внутрішньогалузева конкуренція | Середньо-висока | Інтенсивна боротьба між мережами  | Фокус на сервісі, досвіді покупця, інноваціях, персоналізації                |
| Загроза нових гравців          | Низький         | Високі інвестиційні бар'єри та сильний бренд                                  | Масштабування мережі, зміцнення логістики, цифровізація                      |
| Сила покупців                  | Середній        | Висока цінова чутливість клієнтів   | Програми лояльності, персональні пропозиції, диференціація асортименту       |
| Сила постачальників            | Низький         | Диверсифікована база постачальників   | Розширення private label, довгострокові контракти                            |

Джерело: розроблено автором

Оскільки дискаунтери й онлайн-канали частково перехоплюють попит, компанії доцільно зміцнювати унікальність своєї ціннісної пропозиції через розширення власних торгових марок, розвиток гастрономічних концепцій, готових страв і омніканальних сервісів, що поєднують офлайн та цифрові формати обслуговування. Паралельно фокус на якості сервісу, інноваціях та персоналізованому досвіді покупця дозволить зменшити пряме цінове суперництво та сформувати довгострокову споживчу лояльність.

Водночас низька загроза входу нових гравців і слабкий вплив постачальників створюють сприятливі умови для активного масштабування бізнесу та зміцнення операційної ефективності. Розширення мережі, удосконалення логістики й цифровізація процесів забезпечать економію на масштабах і підвищення конкурентних бар'єрів, тоді як програми лояльності, персональні пропозиції та диверсифікація асортименту допоможуть утримувати клієнтів за умов їхньої цінової чутливості.

Сукупність зазначених заходів формує комплексну стратегію, спрямовану на закріплення лідерських позицій компанії на ринку та забезпечення її стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

У 2024 році ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» співпрацювало з 290 постачальниками власних торгових марок і представило 30 нових продуктів, серед яких слід виділити солодку воду ТМ Popster, йогурт Probio Active ТМ Feels Good, пресерви з морепродуктів ТМ «Премія» та свіжі салати ТМ «Зелена Країна» [22].

Цінова політика підприємства ґрунтується на збалансованому поєднанні середнього рівня цін із системою регулярних акцій, знижок та персоналізованих пропозицій, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність і стимулювати повторні покупки. Програмою лояльності «Власний Рахунок» щомісяця користуються понад 1,78 млн клієнтів, при цьому 47% транзакцій здійснюються із використанням картки, а 3,46 млн споживачів отримали бонусні бали, що підвищує рівень утримання клієнтів і їхню зацікавленість [10]. Крім того, застосування динамічного ціноутворення дозволяє коригувати ціни відповідно до змін ринкової кон'юнктури, попиту та рівня конкуренції, що забезпечує вигідні умови для споживачів.

В умовах воєнного стану компанія адаптувала політику ціноутворення, враховуючи інфляційні коливання, обмеження логістики та дефіцит соціально значущих товарів, забезпечуючи їх доступність для незахищених верств населення. Використання омніканального підходу та розвиток цифрових сервісів, включно з мобільним додатком «Сільпо», власним сервісом доставки Loko.delivery та партнерами Glovo і Raketa, дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування,

оптимізувати розташування магазинів та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Значні зусилля були спрямовані на підтримку стабільного постачання та оперативне відновлення діяльності магазинів у постраждалих регіонах під час воєнних дій.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» реалізує багатоканальну стратегію комунікації з клієнтами, інтегруючи традиційні та цифрові методи взаємодії. Компанія застосовує різноманітні маркетингові підходи, спрямовані як на залучення нових споживачів, так і на утримання існуючої клієнтської бази. Найбільш ефективними інструментами є телевізійна реклама, інтернет-маркетинг та просування в соціальних мережах, що дозволяє формувати впізнаваний бренд і підтримувати спеціальні пропозиції [22]. Телевізійні кампанії використовуються для підвищення пізнаваності компанії та популяризації акцій, а цифрові формати включають таргетовану рекламу, Google Ads, SEO-просування та YouTube-кампанії.

Соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok, Telegram) активно застосовуються для просування акцій, комунікації з аудиторією, контент-маркетингу, підтримки іміджу та репутації бренду, а також для інтерактивного залучення споживачів та інформування про нові продукти. Додатково компанія організовує тематичні заходи, розіграші та сезонні акції, що створює унікальний споживчий досвід і підвищує лояльність клієнтів.

Ефективність маркетингових ініціатив підтверджується численними національними та міжнародними нагородами, зокрема Effie Awards Ukraine 2023, RAU Awards 2024, Spanish Retail Awards 2024 та Europe's Finest Store 2023–2024, що свідчить про відповідність стратегії світовим стандартам [26]. Стратегія компанії поєднує комерційні цілі з соціальною відповідальністю, зокрема у межах кампанії «Міць. Українська кам'яна», що дозволила зібрати понад 58,5 млн грн на закупівлю FPV-дронів для ГУР, а також надає системну підтримку Збройним силам України, благодійним організаціям та цивільному населенню, сумарний обсяг допомоги від початку війни становить 148 млн грн.

Аналіз результатів SNW-оцінювання свідчить, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» загалом демонструє високий рівень конкурентоспроможності за більшістю

ключових параметрів маркетингової політики, формуючи значну частку сильних сторін (S) і мінімізуючи критичні слабкості (табл. 2.10).

Підприємство вирізняється якістю та свіжістю продукції, зручністю розташування торгових точок, належними умовами оплати, а також високими показниками сервісу – компетентністю персоналу, швидкістю обслуговування, рівнем консультування та дотриманням санітарних норм.

Таблиця 2.10

## SNW-аналіз конкурентноспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

| Елементи маркетингової політики    | «Сільпо» |    |    | Середнє | «АТБ-маркет» | «Varus» | «Новус Україна» |
|------------------------------------|----------|----|----|---------|--------------|---------|-----------------|
|                                    | S        | N  | W  |         |              |         |                 |
| Якість продукції                   |          | 4  |    | 3,75    | 4            | 3       | 4               |
| Свіжість продукції                 | 5        |    |    | 4,25    | 3            | 4       | 5               |
| Ціни на продукцію                  |          | 4  |    | 4       | 3            | 5       | 4               |
| Знижки та акції                    |          |    | 3  | 3,75    | 4            | 3       | 5               |
| Умови плати товару                 | 5        |    |    | 5       | 5            | 5       | 5               |
| Гнучкість цін                      |          | 4  |    | 3,5     | 3            | 3       | 4               |
| Зручність місця розташування       | 5        |    |    | 5       | 5            | 5       | 5               |
| Торгові площі                      |          |    | 3  | 4       | 5            | 4       | 4               |
| Власний сайт                       |          | 4  |    | 3,5     | 4            | 1       | 5               |
| Соціальні мереж                    |          |    | 3  | 3,25    | 5            | 1       | 4               |
| POS-матеріали                      |          |    | 3  | 3,5     | 4            | 3       | 4               |
| Аудіо- та відеореклама             |          |    | 1  | 2,75    | 4            | 2       | 3               |
| Знання персоналу                   | 5        |    |    | 4       | 4            | 3       | 4               |
| Якість менеджменту                 |          | 4  |    | 4       | 5            | 3       | 4               |
| Консультація клієнтів              | 5        |    |    | 3,75    | 3            | 3       | 4               |
| Швидкість обслуговування           | 5        |    |    | 4,25    | 3            | 4       | 5               |
| Інструктаж споживачів              | 5        |    |    | 4       | 4            | 3       | 4               |
| Дотримання санітарних норм         | 5        |    |    | 4,75    | 5            | 4       | 5               |
| Можливість попереднього замовлення |          |    | 1  | 2       | 5            | 1       | 1               |
| Усього                             | 40       | 20 | 14 | -       | 78           | 60      | 79              |
|                                    |          | 74 |    | -       | 78           | 60      | 79              |

Джерело: складено автором на основі [23, 24, 25, 22]

Сукупність цих чинників створює для покупців відчутну додану цінність і підсилює споживчу лояльність, що дозволяє мережі ефективно конкурувати не лише за рахунок асортименту, а й через якість клієнтського досвіду.

Водночас окремі напрями залишаються нейтральними або слабкими, зокрема інтенсивність рекламних комунікацій, використання POS-матеріалів і розвиток цифрових каналів просування, де конкуренти, особливо «АТБ-маркет» і «Новус Україна», мають більш виражені позиції, що свідчить про необхідність посилення маркетингових активностей, розширення онлайн-присутності та інструментів попереднього замовлення для повнішого охоплення цільової аудиторії.

Отримані підсумкові бали підтверджують, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» утримує одну з лідерських позицій у галузі та має стійкі передумови для подальшого зміцнення конкурентних переваг за умови стратегічного доопрацювання комунікаційної та цифрової складових.

Таким чином, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією з провідних та найбільш динамічних мереж роздрібної торгівлі в Україні, що успішно орієнтується на клієнтів із середнім та преміум-сегментів. Фінансовий аналіз за 2022-2024 роки демонструє відчутне відновлення та зростання. Дохід від реалізації зріс на 34,19%, а прибуток від операційної діяльності вийшов із збиткової зони і збільшився на 349,57%. Ключовими чинниками фінансового успіху є ефективне управління собівартістю, а також суттєве підвищення продуктивності праці на 54,62% завдяки скороченню чисельності персоналу та підвищенню середньої заробітної плати на 71,89%. Компанія продемонструвала вихід із значного збитку в 2022 році на позитивний фінансовий результат до оподаткування в 2024 році, що підтверджується позитивною динамікою показників рентабельності.

Конкурентоспроможність «СІЛЬПО-ФУД» базується на збалансованій комбінації внутрішніх ресурсів та ефективній адаптації до макро- і мікросередовища.

На макрорівні компанія успішно використовує технологічні інновації, такі як самокаси, мобільний додаток, та реагує на соціально-культурні тенденції, як-от

зростання попиту на здорове та готове харчування, що стимулює розвиток власного виробництва. На мікрорівні її сильні сторони – це розвинена логістична інфраструктура, широкий та унікальний асортимент, сформований завдяки співпраці з понад 3000 українськими та 700 іноземними постачальниками, а також значні інвестиції у навчання персоналу (12490 співробітників у 2023 році).

Комплексна оцінка конкурентоспроможності за матричними методами підтверджує, що «СІЛЬПО-ФУД» займає стійку лідируючу позицію серед ключових конкурентів («АТБ-маркет», «Varus», «Новус Україна»). Середньозважена оцінка конкурентоспроможності компанії становить 9,21 бала, що вище, ніж у конкурентів, головним чином завдяки найширшому асортименту, високій лояльності клієнтів та ефективній ціновій політиці (яка використовує баланс середніх цін і персоналізованих знижок). Основними перевагами є відомий бренд, унікальний дизайн магазинів та омніканальний підхід до продажів. Водночас, для збереження та зміцнення лідерства, компанії слід посилити маркетингові комунікації в соціальних мережах (де вона має відносно низький бал) та продовжувати працювати над збільшенням ринкової присутності, компенсуючи вищі ціни якістю та унікальністю пропозиції.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 3.1. Основні напрями покращення конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Конкурентне середовище, у якому функціонує ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», на сучасному етапі характеризується високою насиченістю та агресивними методами боротьби за розподіл ринкових часток. З погляду маркетингового управління, стратегічний розвиток організації має зосереджуватися на формуванні унікального ціннісного задоволення, яке б дозволило не лише утримувати наявних клієнтів, а й ефективно освоювати нові споживчі сегменти.

Основним вектором конкурентної боротьби для мережі «Сільпо» є перехід від моделі простого продажу товарів до моделі управління клієнтським досвідом, що передбачає глибоке вивчення портрета споживача, прогнозування його майбутніх потреб та постійний моніторинг стратегічних кроків ключових конкурентів для своєчасного впровадження заходів захисного та наступального характеру.

У сучасних умовах ритейлу в Україні виникає низка критичних ситуацій, за яких ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно максимально інтенсифікувати інструменти стимулювання збуту. До таких випадків належать періоди сезонного коливання попиту, виведення на ринок ексклюзивних позицій власних торгових марок, а також розширення присутності мережі в нових географічних регіонах. Особливої уваги потребує робота з товарами-замінниками, які пропонують конкуренти за демпінговими цінами, та подолання інформаційного вакууму серед тих груп споживачів, які ще не повною мірою ознайомлені з перевагами екосистеми лояльності «Власний Рахунок».

Одним із пріоритетних шляхів зміцнення ринкових позицій є стратегія диверсифікації діяльності. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це означає не лише розширення асортиментної матриці, а й впровадження інноваційних форматів

торгівлі, що поєднують у собі супермаркет, гастрономічний простір та онлайн-платформу.

Реалізація такої стратегії дозволяє стабілізувати грошові потоки, забезпечити високу адаптивність до мінливих смаків покупців та досягти суттєвої економії ресурсів завдяки масштабуванню логістичних процесів. Крім того, важливим елементом є залучення нових клієнтів через інтегровані маркетингові комунікації, де ключову роль відіграє поєднання цифрової реклами в мережі Інтернет, глибокої аналітики рекламних кампаній та підтримки соціально значущих ініціатив у ролі спонсора, що позитивно впливає на імідж бренду та його впізнаваність.

### **3.2. Розробка бюджету заходу для покращення конкурентного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

#### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу**

Сектор продуктового ритейлу в Україні демонструє стійку тенденцію до відновлення, при цьому запити споживачів стають дедалі вимогливішими до сервісу та якості продукції. Аналіз ринку свідчить, що успіх мережі супермаркетів сьогодні залежить від грамотного поєднання цінової політики та емоційного зв'язку з клієнтом. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» володіє потужним портфелем торгових марок, серед яких особливе місце посідають преміальні бренди та лінійки здорового харчування, що потребують спеціалізованого просування. Для ефективної реалізації потенціалу цих товарних груп було запропоновано створення комплексної рекламної стратегії, яка охоплює як індивідуальні цифрові дотики, так і масові медійні канали.

Основним інструментом у цьому комплексі виступає контекстна реклама, яка на сьогодні вважається найбільш рентабельним методом залучення цільового трафіку. Вона дозволяє взаємодіяти безпосередньо з тими користувачами, які вже виявили намір здійснити покупку, що забезпечує високу конверсію та швидку віддачу від вкладених коштів. Важливою перевагою є можливість миттєвої

оптимізації рекламних налаштувань залежно від поточної наявності товарів на складах чи зміни ринкової кон'юнктури.

Паралельно з цифровими інструментами, використання реклами на телебаченні залишається доцільним для підтримки загальнонаціонального охоплення та зміцнення статусу лідера ринку. Поєднання візуального ряду та звукового супроводу створює потужний емоційний вплив на аудиторію, що є критично важливим для формування довгострокової лояльності. Для вимірювання ефективності всіх задіяних каналів передбачено використання системи Google Analytics 4, яка дозволяє відстежувати кожен етап шляху клієнта – від першого кліку до завершення транзакції в мобільному додатку або на сайті.

Додатковим елементом маркетингового міксу є банерна медійна реклама, що включає статичні та анімовані креативи. Цей інструмент спрямований на вирішення завдань ретаргетингу, повертаючи клієнтів, які раніше відвідували платформу, та стимулюючи їх до повторних покупок. Використання сучасних JPG та GIF банерів дозволяє створити стійку асоціацію між потребою споживача в якісних продуктах та брендом «Сільпо». Загальний бюджет цих заходів, який було розраховано на рівні 50 тисяч гривень, є інвестицією в капіталізацію бренду та розширення клієнтської бази, що в кінцевому підсумку призводить до прогнозованого зростання чистого прибутку.

### **3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу від створення реклами**

Для підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та забезпечення стабільного приросту чистого прибутку необхідно зосередитись на збільшенні обсягів реалізації продукції.

Сучасні цифрові канали збуту відзначаються високою швидкістю розвитку та різноманітністю інструментів. Соціальні мережі, зокрема Instagram, Facebook та TikTok, вже виконують не лише функцію рекламних майданчиків, а й стають повноцінними торговими платформами з можливістю здійснення покупок безпосередньо всередині додатків. Маркетплейси, такі як Amazon, Rozetka та

Prom.ua, забезпечують підприємствам доступ до великої клієнтської бази та надають зручні інструменти для управління продажами і логістичними процесами.

У той же час мобільні застосунки, чат-боти та інтегровані CRM-системи дозволяють автоматизувати процеси збуту, оперативно збирати аналітичні дані та підвищувати рівень задоволеності споживачів завдяки швидкому реагуванню на їхні потреби. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню гнучкості підприємств, їх адаптивності та здатності оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Впровадження CRM-системи є стратегічним кроком, що дозволяє підприємству оптимізувати процеси управління продажами. Ефективність такої системи залежить від чіткої інтеграції стратегічних цілей компанії у щоденну роботу відділу збуту. Керівник підрозділу має забезпечити розуміння механізмів реалізації цієї стратегії кожним працівником торгового персоналу.

Постійна підтримка та експлуатація CRM-програми дозволяє:

- формувати єдину стандартизовану базу даних клієнтів та контрагентів;
- здійснювати безперервний контроль якості роботи персоналу та відділу продажів;
- отримувати об'єктивну аналітику щодо ефективності обробки вхідних запитів (лідів);
- проводити стратегічне планування на основі накопичених статистичних даних.

В умовах високої конкуренції в ритейлі CRM-система є необхідною для запобігання втратам потенційних клієнтів. Вона гарантує, що жодне звернення чи запит не залишаться без відповіді. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це інструмент контролю та стандартизації роботи з покупцями, де вся інформація про взаємодію зберігається в єдиному цифровому сховищі.

Основними напрямками маркетингової діяльності визначено: оптимізацію присутності в мережі Інтернет, вдосконалення функціоналу офіційного сайту, впровадження систем наскрізної аналітики рекламних кампаній, а також використання медійної реклами на телебаченні та підтримку соціальних ініціатив як елементу спонсорства.

Таблиця 3.1

### Розрахунок вартості маркетингових послуг

| Назва послуги                          | Вартість, грн | Кількість | Усього, грн |
|--|---------------|-----------|-------------|
| Контекстна реклама (Google Ads)        | 120000        | 1         | 120000      |
| Реклама у соцмережах (Meta/TikTok)     | 115000        | 1         | 115000      |
| Поглиблене налаштування та ретаргетинг | 115000        | 1         | 115000      |
| Разом                                  |               |           | 350000      |

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.1 можна зробити висновок, що загальна сума витрат на маркетингові послуги становить 350000 грн, при цьому найбільші інвестиції спрямовано на контекстну рекламу – 120000грн. Витрати на рекламу у соцмережах 115000грн, а ретаргетинг – 115000грн, що в сумі забезпечує комплексний підхід до просування бренду та дозволяє охопити різні цифрові канали для максимального залучення клієнтів.

### 3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від створення реклами

Для прогнозування зростання чистого доходу було проаналізовано оцінки 7 експертів

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів

| Експерти              | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| Приріст ЧД (тис. грн) | 59200 | 59300 | 59450 | 59500 | 60100 | 61100 |   |

Джерело: розроблено автором

Визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення табл.3.3.

$Q_{сер} = 59200 + 59300 + 59450 + 59500 + 60100 + 61100 + 61200 / 7 = 42735,71$  тис.гр

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення, використовуючи табл. 3.3.

## Розсіювання думок окремих експертів

| Експерти  | 1         | 2         | 3         | 4         | 5        | 6          | 7          | Разом      |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|------------|------------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , тис грн | 59200     | 59300     | 59450     | 59500     | 60100    | 61100      | 61200      | 419850     |
| $O_{сеп}$   | 59978,57  |           |           |           |          |            |            |            |
| Відхилення  | -778,57   | -678,57   | -528,57   | -478,57   | 121,43   | 1121,43    | 1221,43    | -          |
| $\Delta O^2$  | 606173,47 | 460459,18 | 279387,76 | 229030,61 | 14744,90 | 1257602,04 | 1491887,76 | 4339285,71 |

Джерело: розроблено автором

Визначаємо середнє квадратичне відхилення ( $\alpha$ ) за формулою (3.1):

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{сеп})^2}{n}} \quad (3.1)$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{419850}{7}} = \sqrt{59978,57} = 787,34.$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $\omega$ ), який характеризує однорідність сукупності думок експертів, за формулою (3.2):

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{сеп}} * 100\% \quad (3.2)$$

$$\omega = \frac{787,34}{59978,57} * 100\% = 1,31\%$$

Оскільки  $\omega < 33\%$ , сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що підтверджує надійність експертних оцінок для подальших розрахунків.

Далі розглянемо прогноз обсягу продажу (ОП) за трьома сценаріями:

Оптимістичний прогноз (О): 61200 тис. грн.

Песимістичний прогноз (П): 59200 тис. грн.

Найбільш вірогідний прогноз (В): 59500 тис. грн.

Розрахуємо очікуване значення обсягу збуту за формулою:

$$ОП = \frac{O+4В+ П}{6} \quad (3.3)$$

$$\text{ОП} = \frac{61200 + 4 * 59500 + 59200}{6} = 59733,33 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, прогнозний чистого доходу становитиме 59733,33 тис. грн на рік.

Розрахуємо прогнозовану зміну основних фінансових показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Приріст виручки (%):  $59733,33 / 93017469 * 100\% = 0,06$ .

Приріст повних витрат:

Змінні витрати (собівартість) складають 65098324 тис. грн.

$\Delta$ Витрат =  $65098324 * (0,06 / 100) + 350,00$  (бюджет) = 41854,40 тис. грн.

Приріст прибутку від реалізації:

$\Delta$ Прибутку =  $59733,33 - 41854,40 = 17878,93$  тис. грн.

Приріст чистого прибутку (після податку 18%):

$17878,93 * 0,82 = 14660,72$  тис. грн.

Вплив заходу на діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

#### Оцікувані результати від впровадження заходу

| Назва показника, що змін.                        | Одиниці виміру | Величини показника |
|--|----------------|--------------------|
| 1. Приріст ЧД (виручка) від реалізації продукції | тис. грн       | 59733,33           |
| 2. Приріст повних витрат                         | тис. грн       | 41854,40           |
| 3. Приріст прибутку від реалізації продукції     | тис. грн       | 17878,93           |
| 4. Приріст чистого прибутку                      | тис. грн       | 14660,72           |

Джерело: розроблено автором

Таким чином, очікувані результати впровадження запропонованого заходу свідчать про позитивний економічний ефект для підприємства, оскільки прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 59733,33 тис. грн при одночасному збільшенні повних витрат на 41854,40 тис. грн, що забезпечує приріст прибутку від реалізації на 17878,93 тис. грн та підвищення чистого прибутку на 14660,72 тис. грн., тобто доходи зростатимуть швидшими темпами, ніж витрати, формуючи додаткову прибутковість і зміцнюючи фінансову результативність діяльності підприємства.

### 3.3. Результат заходів на основі показників

Таким чином, дані розрахунків проведених в пункті 3.2.3. показники економічної ефективності від рекламного заходу та результат впливу заходу на основні показники діяльності підприємства наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

#### Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

| Показники                                  | Од. вим.  | Фактичний рік | Проектний рік | Абс. відхил. | Відносне відхил., % |
|--|-----------|---------------|---------------|--------------|---------------------|
| Чистий дохід від реалізації                | тис. грн  | 93017469      | 93077202,33   | 59733,33     | 0,06                |
| Повні витрати                              | тис. грн  | 91016721      | 91058875,40   | 42154,40     | 0,05                |
| Прибуток (збиток) від реалізації продукції | тис. грн  | 27919145      | 27936723,93   | 17578,93     | 0,06                |
| Чистий прибуток (збиток)                   | тис. грн. | 154100        | 168514,72     | 14414,72     | 9,35                |
| Витрати на 1 грн доходу                    | грн       | 97,85         | 97,83         | -0,02        | -0,02               |
| Рентабельність діяльності                  | %         | 0,17          | 0,18          | 0,02         | x                   |
| Рентабельність продажів                    | %         | 30,67         | 30,68         | 0,01         | x                   |

Джерело: розроблено автором

Запровадження запропонованого заходу позитивно вплинуло на ключові фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що підтверджується зростанням обсягів реалізації та покращенням результативності господарювання. Чистий дохід від реалізації збільшився з 93017469 тис. грн до 93077202,33 тис. грн, тобто на 59733,33 тис. грн або 0,06%, тоді як повні витрати зросли на 42154,40 тис. грн (0,05%), до 91058875,40 тис. грн, що забезпечило приріст прибутку від реалізації продукції на 17578,93 тис. грн, унаслідок чого його обсяг досяг 168514,72 тис. грн, що свідчить про випереджальне зростання доходів порівняно з витратами та підвищення ефективності операційної діяльності.

Позитивна динаміка простежується і за показником чистого прибутку, який збільшився з 154100 тис. грн до 168514,72 тис. грн, тобто на 14414,72 тис. грн або

9,35%, що є суттєвішим темпом приросту порівняно з доходами. Водночас витрати на 1 грн доходу зменшилися з 97,85грн до 97,83 або -0,02%, а рентабельність діяльності зросла з 0,17% до 0,18%, при цьому рентабельність продажів також зросла з 30,67% до 30,68%.

Отже, реалізація заходу сприяла не лише розширенню фінансових результатів, а й підтриманню раціональної структури витрат, що формує передумови для подальшого зміцнення прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження на тему: «Діагностика конкурентного середовища підприємства роздрібної торгівлі (на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)» можна зробити наступні висновки:

1. Конкурентне середовище підприємства роздрібної торгівлі виступає динамічною системою взаємопов'язаних умов, чинників і суб'єктів ринку, які одночасно формують можливості розвитку та породжують загрози для бізнесу. Ретельне дослідження маркетингового середовища, його структурних елементів і тенденцій трансформації є ключовою передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, адаптації до ринкових змін і формування стійких конкурентних переваг.

2. Аналіз конкурентного середовища підприємства передбачає використання комплексу методів, які дозволяють оцінити як внутрішні ресурси, так і зовнішні чинники впливу. SWOT- та SNW-аналізи дають змогу виявити сильні та слабкі сторони організації, а також визначити можливості та загрози на ринку, що дозволяє обґрунтовано формувати стратегічні пріоритети. PEST-аналіз забезпечує системне розуміння впливу зовнішніх факторів на діяльність компанії, тоді як метод «П'яти сил Портера» допомагає оцінити інтенсивність конкуренції та ризики появи нових гравців або заміників. Моделювання дозволяє прогнозувати наслідки змін ключових факторів та адаптувати стратегії компанії до динамічних умов ринку.

3. Формування та оцінювання конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі ґрунтується на глибокому розумінні цільового ринку, поведінки споживачів і динаміки маркетингового середовища, що дозволяє забезпечити ефективне позиціонування та стійкі конкурентні переваги. Маркетингова стратегія виступає ключовим інструментом узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з ринковими можливостями, сприяючи підвищенню лояльності клієнтів, зміцненню бренду та стабільності фінансових результатів.

4. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» посідає провідні позиції на українському ринку роздрібної торгівлі завдяки ефективній багаторівневій системі управління,

розвиненій логістичній інфраструктурі, широкій мережі з 308 супермаркетів і співпраці з тисячами вітчизняних та іноземних постачальників, що забезпечує стабільність операцій і високу якість сервісу. Фінансові результати підтверджують позитивну динаміку, у 2024 році чистий дохід зріс з 84727987 до 93917440 тис. грн (+10,85%), прибуток від реалізації підвищився на 14,85% до 27919145 тис. грн, рентабельність продукції збільшилася до 40,08%, а витрати на 1 грн доходу зменшилися до 0,97 грн, що свідчить про підвищення ефективності діяльності.

5. Діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє високий рівень організації торговельних, логістичних та виробничих процесів, що забезпечує стабільність функціонування та посилення конкурентних позицій на ринку роздрібною торгівлі. Компанія ефективно поєднує співпрацю з українськими виробниками та іноземними постачальниками, розвиває власне виробництво, інвестує у персонал та цифрові сервіси. Розгалужена логістична інфраструктура, впровадження сучасних технологій самообслуговування та активне використання цифрових каналів підвищують якість сервісу та зручність для покупців.

6. Мережа ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» утримує сильні позиції на роздрібному ринку України завдяки орієнтації на середній і преміум сегменти, широкому асортименту та власному виробництву, а також розгалуженій мережі з понад 300 магазинів у великих містах країни. Високий рівень лояльності підтверджує участь понад 1,78 млн активних користувачів програми «Власний рахунок», з яких 47% транзакцій здійснюються із застосуванням картки, що формує стабільну клієнтську базу. Водночас мережа стикається з конкуренцією дискаунтерів та обмеженою географією порівняно з лідерами масового сегмента, а також зі сприйняттям цін як вищих за середні. Разом із тим активний розвиток онлайн-доставки, наприклад Loko.delivery, Glovo, Raketa, інноваційні формати магазинів і численні галузеві нагороди, зокрема Effie Awards Ukraine та RAU Awards, підсилюють бренд і забезпечують «Сільпо» стійкі конкурентні переваги та потенціал подальшого зростання.

7. Для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ключовим є перехід до моделі управління клієнтським досвідом, що включає глибокий аналіз

споживачів, прогнозування їхніх потреб та своєчасну реакцію на дії конкурентів, водночас стратегія диверсифікації асортименту, впровадження інноваційних торговельних форматів і активне використання цифрових маркетингових каналів дозволяє стабілізувати доходи, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стійкий розвиток мережі у мінливому ринковому середовищі.

8. Впровадження комплексної рекламної стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на цифрових та масових медійних каналах дозволить максимально ефективно використовувати портфель преміальних та спеціалізованих товарних груп. Загальний бюджет заходів склав 50000 грн, при цьому контекстна реклама забезпечить прямий контакт із цільовою аудиторією, а телереклама та банерні креативи сприятимуть формуванню емоційного зв'язку з клієнтами та підвищенню впізнаваності бренду.

9. Інвестиції у контекстну рекламу склали 120000 грн, реклама у соцмеражах - 115000 грн, також поглиблене налаштування ретаргетингу - 115000 грн, що забезпечило систематизацію даних, підвищення лояльності клієнтів, сприяючи ефективності маркетингових кампаній.

10. Очікувані результати впровадження запропонованого заходу свідчать про позитивний економічний ефект для підприємства, прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 59733,33 тис. грн при одночасному збільшенні повних витрат на 41854,40 тис. грн, що забезпечує приріст прибутку від реалізації на 17878,93 тис. грн та підвищення чистого прибутку на 14660,72 тис. грн.

11. Реалізація запропонованого заходу забезпечила покращення фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що проявилось у зростанні чистого доходу від реалізації з 93017469 тис. грн до 93077202,33 тис. грн, тобто на 59733,33 тис. грн (0,06%), при повільному збільшенні повних витрат на 42154,40 грн (0,05%), що сприяло приросту прибутку від реалізації на 17578,93 тис. грн та досягненню його рівня 27936723,93 тис. грн; водночас чистий прибуток зріс на 14414,72 тис. грн (9,35%), витрати на 1 грн доходу зменшилися з 97,85 грн до 97,83 грн, рентабельність діяльності підвищилася з 0,17% до 0,18%, рентабельність продажів також зросла з 30,67% до 30,68%, що в сукупності свідчить про

підвищення ефективності господарювання, раціоналізацію витрат та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. № 4. URL: [https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue\\_4\\_2022](https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_4_2022)
2. Баштовий Д. М., Небава М. І. Теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності підприємств. *Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)»*. 2022. 5 с. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/viewFile/15929/13425>
3. Бондар В. В. Територіальна організація ритейлерських мереж України в умовах війни (на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»). *Scientific Bulletin of Kherson State University Series Geographical Sciences*. 2024. № 21. С. 7–12. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-7391/2024-21-1>
4. Боліла С. Ю. Маркетингові вектори вітчизняного ритейлу в умовах військових викликів. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.35>
5. Велика О. Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 137-143. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/22.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf)
6. Власний рахунок від Сільпо – рік: понад 144 000 клієнтів та 1 млрд балів кешбеку. *RAU.UA*. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/banku-vlasnij-rahunok-silpo/>
7. Даниленко В. Ідентифікація характеристик конкурентного середовища цільових ринків збуту продукції підприємств-виробників зерна. *Соціальна економіка*. 2020, (59), 32-38.
8. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 52–59. URL:

<https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/259813/256697>

9. Звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL:  
[https://silpo.ua/reports?srsId=AfmBOoo8iVQCRdszI2fMqs7W2GATOV08G5s\\_QIgw0Fe4k3gy4IPKG7H](https://silpo.ua/reports?srsId=AfmBOoo8iVQCRdszI2fMqs7W2GATOV08G5s_QIgw0Fe4k3gy4IPKG7H)

10. Звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО ФУД». URL:  
<https://static.silpo.ua/content/>

11. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструменту розробці стратегії бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2024 (61). URL:  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

12. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Маркетинговий менеджмент в системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. *Modern Economics*. 2021. № 28(2021). С. 47-51

13. Лазебна І. Формування конкурентного середовища у роздрібній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2011. № 2. С. 26-37.

14. Лихолат С., Стасула М. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024 (61). URL:  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>

15. Мельник Л.Ю., Макаренко П.М., Кириленко І.Г. Економічна теорія на 149 межі тисячоліть. Навчальний посібник. Київ: УАЕ УААН, 2003. 748 с.

16. Мелушова І.Ю., Прокопова О.В., Твердохліб К.О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. *Бізнес інформ. Економіка*. №11. 2016. С. 379-385.

17. Михальчук Л.В., Батурина І.В. Конкурентне середовище підприємства в сучасних умовах. *Вісник Житомирського державного технічного університету. Серія Економічні науки*. №3(69). Житомир. ЖДТУ. 2014. С. 152-156.

18. Мобільний застосунок «Сільпо». *Сільпо*. URL:  
<https://silpo.ua/about/mobileapp>

19. Ніколенко С.С., Кириченко Л. М. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. *Економічний простір* : зб. наук. пр. Дніпропетровськ:

ПДАБА. 2012. № 60. С. 207-219.

20. Осієк Д. Краща українська реклама 2024 року: Алло, Сільпо, Київстар, Solmar, Eva, Etnodim, Varus, McDonald's та інші. *RAU.UA*. 2025. URL: <https://rau.ua/novyni/krashha-ukrainska-reklama-2024-roku-allo-silpo-kiivstrar-solmar-eva-etnodim-varus-mcdonald-s-ta-inshi/>
21. Офіційний сайт Асоціації рітейлерів України. URL: <https://rau.ua>
22. Офіційний сайт магазину ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://silpo.ua/>.
23. Офіційний сайт магазину Novus. URL: <https://novus.ua/>.
24. Офіційний сайт магазину АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/>.
25. Офіційний сайт магазину Варус. URL: <https://varus.ua/>.
26. Офіційна сторінка в Facebook ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://www.facebook.com/silpo/>.
27. Офіційна сторінка в Facebook ТОВ «АТБ». URL: <https://www.facebook.com/ATB.Market.tm>.
28. Офіційна сторінка в Facebook ТОВ «Омега» (Варус). URL: <https://www.facebook.com/groups/varusinside>.
29. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023 (52). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>
30. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1998. 390 с.
31. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с
32. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf)
33. Проскурніна Н. В. Маркетингові стратегії підприємств роздрібною торгівлі в контексті цифровізації галузі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. No3(85). С. 35-43
34. Реєстраційна та фінансова інформація ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL:

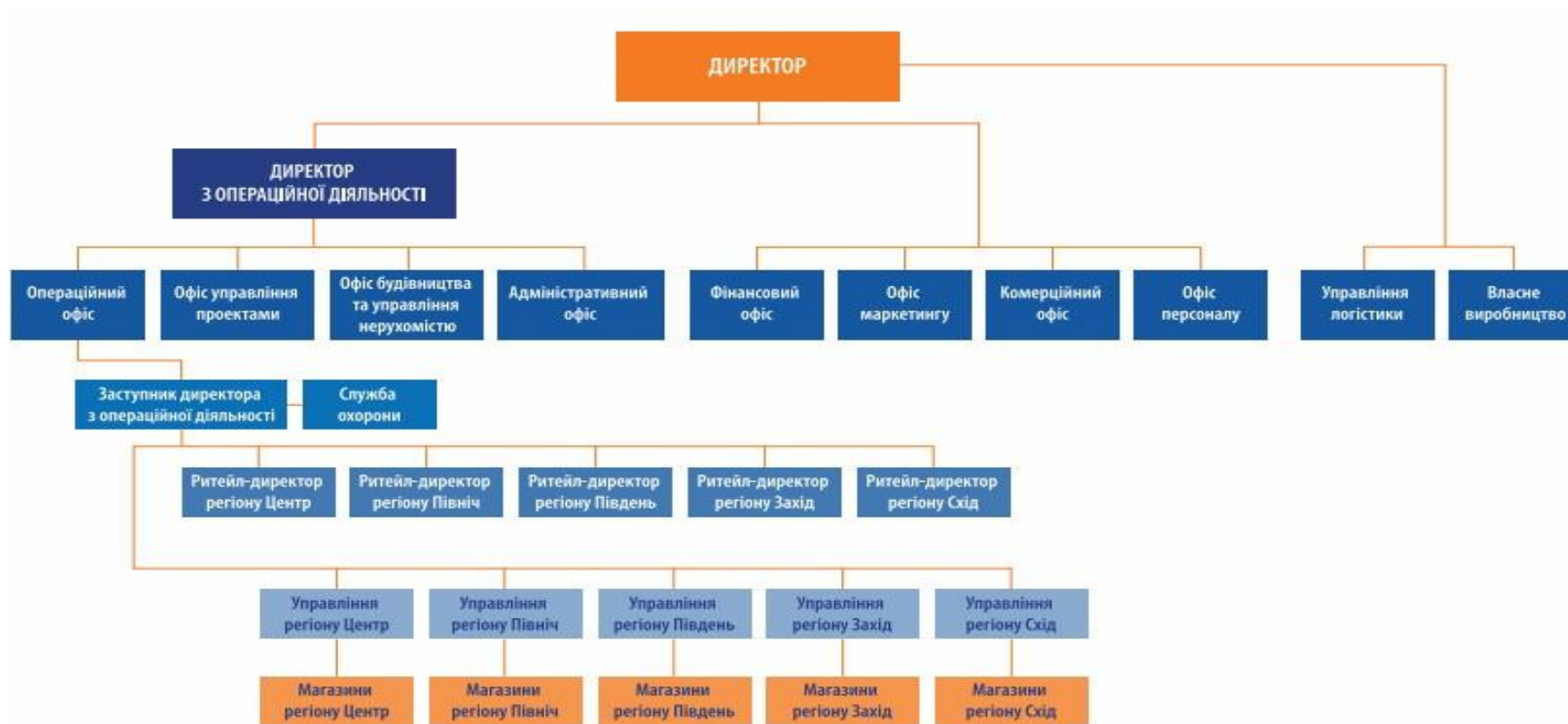
<https://opendatabot.ua/c/40720198>

35. Сенишин О., Кривешко О. Маркетинг: навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івані Франка, 2020. 347 с.
36. Сохецька А. В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 346–352.
37. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>
38. Український рітейл в умовах війни. URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratile-merezhi-14/>
39. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45-49.
40. Футало Т.В., Львівська К.А. Чинники і умови формування конкретного середовища підприємства роздрібної торгівлі. *Науковий вісник ПЛТУ України*, 2009. Вип. 19.1 С.232-237.
41. Хвостенко О.А. Концептуальні засади класифікації середовища підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2009. № 5. С. 166-173.
42. Хохлова В., Руденк Р., Темченко О. Вибір маркетингової стратегії підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки*. 2024 (23). С. 97-107
43. Шморгун Л.Г Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ: Знання. 2010. 452 с.
44. Шостак Л., Ліпич Л., Морохова В., Миронова Н. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023 (4 (04)). С. 86–90. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>
45. Hurzhii N., Gudyma O., Papiieva K. Managing own brands in the silpo retail chain: trends and prospects. *Market Infrastructure*. 2023. No. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure72-13>

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



Джерело:

[10]

## Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 р.



## Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"  
 М. КИЇВ, ПР. ТИЧИНИ ПАВЛА, БУД. 1В, КАБІНЕТ 188  
 (ТОВ "СІЛЬПО-ФУД")  
 Код за ЄДРПОУ: 40720198

|                       |                                 |
|-----------------------|---------------------------------|
| Дата звіту            | 24.06.2024                      |
| Період                | 2023 рік, 12 міс                |
| Бухгалтер             | <u>Бруснік Лариса Дмитрівна</u> |
| КАТОТТГ               | UA800000000000479391            |
| Кількість працівників | 29 888                          |

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

| Назва рядка                               | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000      | 2 951 855.00                          | 2 155 614.00                         |
| первісна вартість                         | 1001      | 8 424 573.00                          | 2 918 245.00                         |
| накопичена амортизація                    | 1002      | 5 472 718.00                          | 762 631.00                           |
| Незавершені капітальні інвестиції         | 1005      | 465 211.00                            | 176 247.00                           |
| Основні засоби                            | 1010      | 16 907 634.00                         | 15 463 929.00                        |
| первісна вартість                         | 1011      | 26 261 270.00                         | 27 533 424.00                        |
| знос                                      | 1012      | 9 353 636.00                          | 12 069 495.00                        |
| Інвестиційна нерухомість                  | 1015      | 289 880.00                            | 965 871.00                           |

| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| первісна вартість  | 1016      | 414 840.00                            | 1 549 579.00                         |
| знос   | 1017      | 124 960.00                            | 583 708.00                           |
| Довгострокові біологічні активи  | 1020      | 0.00                                  |                                      |
| первісна вартість  | 1021      | 0.00                                  |                                      |
| накопичена амортизація   | 1022      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 252 234.00                            | 252 016.00                           |
| інші фінансові інвестиції  | 1035      | 1 036 487.00                          | 953 171.00                           |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040      | 828.00                                | 45 173.00                            |
| Гудвіл   | 1050      | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060      | 0.00                                  |                                      |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах  | 1065      | 0.00                                  |                                      |
| Інші необоротні активи   | 1090      | 310 626.00                            | 374 721.00                           |
| Усього за розділом I   | 1095      | 22 214 755.00                         | 20 386 742.00                        |
| II. Оборотні активи Запаси   | 1100      | 5 973 568.00                          | 4 819 319.00                         |
| Виробничі запаси   | 1101      | 305 648.00                            | 236 610.00                           |
| Незавершене виробництво  | 1102      | 0.00                                  |                                      |
| Готова продукція   | 1103      | 0.00                                  |                                      |
| Товари   | 1104      | 5 667 920.00                          | 4 582 709.00                         |
| Поточні біологічні активи  | 1110      | 0.00                                  |                                      |

## Продовження Додатку Б

| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Депозити перестрашування   | 1115      | 0.00                                  |                                      |
| Векселі одержані   | 1120      | 1 546 379.00                          |                                      |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125      | 1 682 266.00                          | 3 228 925.00                         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130      | 557 049.00                            | 372 571.00                           |
| з бюджетом   | 1135      | 46 204.00                             | 40 278.00                            |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136      | 0.00                                  |                                      |
| з нарахованих доходів  | 1140      | 16 258.00                             | 1 925.00                             |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145      | 0.00                                  |                                      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155      | 365 503.00                            | 2 895 556.00                         |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160      | 0.00                                  | 77 995.00                            |
| Гроші та їх еквіваленти  | 1165      | 1 066 300.00                          | 1 418 482.00                         |
| Готівка  | 1166      | 204 572.00                            | 250 660.00                           |
| Рахунки в банках   | 1167      | 148 093.00                            | 732 864.00                           |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170      | 0.00                                  |                                      |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180      | 0.00                                  |                                      |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181      | 0.00                                  |                                      |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182      | 0.00                                  |                                      |
| резервах незароблених премій                                     | 1183      | 0.00                                  |                                      |
| інших страхових резервах   | 1184      | 0.00                                  |                                      |
| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
| Інші оборотні активи   | 1190      | 201 156.00                            | 116 716.00                           |
| Усього за розділом II  | 1195      | 11 454 683.00                         | 12 971 767.00                        |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200      | 0.00                                  |                                      |
| Баланс   | 1300      | 33 669 438.00                         | 33 358 509.00                        |

## Пасив

| Назва рядка   | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400      | 13 047 703.00                         | 15 188 703.00                        |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу     | 1401      | 0.00                                  |                                      |
| Капітал у дооцінках                                 | 1405      | 0.00                                  | 43.00                                |
| Додатковий капітал                                  | 1410      | 0.00                                  |                                      |
| Емісійний дохід                                     | 1411      | 0.00                                  |                                      |
| Накопичені курсові різниці                          | 1412      | 0.00                                  |                                      |
| Резервний капітал                                   | 1415      | 0.00                                  |                                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)         | 1420      | -23 772 439.00                        | -25 623 369.00                       |
| Неоплачений капітал                                 | 1425      | 0.00                                  |                                      |
| Вилучений капітал                                   | 1430      | 0.00                                  |                                      |

## Продовження Додатку Б

| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Інші резерви   | 1435      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом I   | 1495      | -10 724 736.00                        | -10 434 623.00                       |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500      | 0.00                                  |                                      |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові кредити банків   | 1510      | 1 397 278.00                          | 1 673 193.00                         |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515      | 14 600 778.00                         | 12 372 504.00                        |
| Довгострокові забезпечення   | 1520      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521      | 0.00                                  |                                      |
| Цільове фінансування   | 1525      | 0.00                                  |                                      |
| Благодійна допомога  | 1526      | 0.00                                  |                                      |
| Страхові резерви   | 1530      | 0.00                                  |                                      |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                  | 1531      | 0.00                                  |                                      |
| резерв збитків або резерв належних виплат  | 1532      | 0.00                                  |                                      |
| резерв незароблених премій   | 1533      | 0.00                                  |                                      |
| інші страхові резерви  | 1534      | 0.00                                  |                                      |
| Інвестиційні контракти   | 1535      | 0.00                                  |                                      |
| Призовий фонд  | 1540      | 0.00                                  |                                      |
| Резерв на виплату джек-поту  | 1545      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом II  | 1595      | 15 998 056.00                         | 14 045 697.00                        |

| Назва рядка   | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків                           | 1600      | 628 007.00                            | 658 733.00                           |
| Векселі видані  | 1605      | 564 923.00                            | 57 750.00                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610      | 5 543 659.00                          | 6 205 038.00                         |
| товари, роботи, послуги   | 1615      | 15 651 500.00                         | 18 550 369.00                        |
| розрахунками з бюджетом   | 1620      | 1 114 658.00                          | 1 007 478.00                         |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621      | 0.00                                  |                                      |
| розрахунками зі страхування   | 1625      | 51 722.00                             | 44 437.00                            |
| розрахунками з оплати праці   | 1630      | 159 054.00                            | 170 958.00                           |
| за одержаними авансами  | 1635      | 517 061.00                            | 269 118.00                           |
| за розрахунками з учасниками  | 1640      | 0.00                                  |                                      |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645      | 0.00                                  |                                      |
| за страховою діяльністю   | 1650      | 0.00                                  |                                      |
| Поточні забезпечення  | 1660      | 1 481 551.00                          | 483 922.00                           |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665      | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670      | 0.00                                  |                                      |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690      | 2 683 983.00                          | 2 299 632.00                         |
| Усього за розділом III  | 1695      | 28 396 118.00                         | 29 747 435.00                        |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700      | 0.00                                  |                                      |

## Продовження Додатку Б

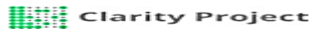
| Назва рядка   | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800      | 0.00                                  |                                      |
| Баланс  | 1900      | 33 669<br>438.00                      | 33 358<br>509.00                     |

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

## Фінансові результати

| Назва рядка  | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|--|-----------|-----------------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000      | 84 727<br>987.00            | 69 990 601.00                                     |
| Чисті зароблені страхові премії  | 2010      |                             | 0.00  |
| Премії підписані, валова сума  | 2011      |                             | 0.00  |
| Премії, передані у перестраховання   | 2012      |                             | 0.00  |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013      |                             | 0.00  |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014      |                             | 0.00  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050      | 60 419<br>457.00            | 50 815 360.00                                     |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами  | 2070      |                             | 0.00  |
| Валовий: прибуток  | 2090      | 24 308<br>530.00            | 19 175 241.00                                     |
| Назва рядка  | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105      |                             | 0.00  |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110      |                             | 0.00  |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума  | 2111      |                             | 0.00  |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112      |                             | 0.00  |
| Інші операційні доходи   | 2120      | 906 959.00                  | 725 090.00  |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121      |                             | 0.00  |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122      |                             | 0.00  |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123      |                             | 0.00  |
| Адміністративні витрати  | 2130      | 4 342 286.00                | 3 379 934.00                                      |
| Витрати на збут  | 2150      | 19 669<br>097.00            | 17 517 107.00                                     |
| Інші операційні витрати  | 2180      | 63 819.00                   | 160 302.00  |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      |                             | 0.00  |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      |                             | 0.00  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190      | 1 140 287.00                |   |
| збиток   | 2195      |                             | 1 157 012.00                                      |

## Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2024 р.



## Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"  
 М. КИЇВ, ПР. ТИЧИНИ ПАВЛА, БУД. 1В, КАБІNET 188  
 (ТОВ "СІЛЬПО-ФУД")  
 Код за ЄДРПОУ: 40720198

|                       |                                 |
|-----------------------|---------------------------------|
| Дата звіту            | 27.02.2025                      |
| Період                | 2024 рік, 12 міс                |
| Бухгалтер             | <u>Бруснік Лариса Дмитрівна</u> |
| КАТОТГГ               | UA80000000000479391             |
| Кількість працівників | 31 366                          |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**Актив**

| Назва рядка  | Код рядка   | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>   | <b>1000</b> | <b>2 155 614.00</b>                   | <b>2 914 651.00</b>                  |
| первісна вартість  | 1001        | 2 918 245.00                          | 4 098 979.00                         |
| накопичена амортизація   | 1002        | 762 631.00                            | 1 184 328.00                         |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005        | 176 247.00                            | 539 042.00                           |
| Основні засоби   | 1010        | 15 463 929.00                         | 14 695 835.00                        |
| первісна вартість  | 1011        | 27 533 424.00                         | 29 973 318.00                        |
| знос   | 1012        | 12 069 495.00                         | 15 277 483.00                        |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015        | 965 871.00                            | 136 511.00                           |
| первісна вартість  | 1016        | 1 549 579.00                          | 186 786.00                           |
| знос   | 1017        | 583 708.00                            | 50 275.00                            |
| Довгострокові біологічні активи  | 1020        | 0.00                                  |                                      |
| первісна вартість  | 1021        | 0.00                                  |                                      |
| накопичена амортизація   | 1022        | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 252 016.00                            | 258 318.00                           |
| інші фінансові інвестиції  | 1035        | 953 171.00                            | 1 417 889.00                         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040        | 45 173.00                             | 44 626.00                            |
| Відстрочені податкові активи   | 1045        | 0.00                                  |                                      |
| Гудвіл   | 1050        | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060        | 0.00                                  |                                      |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах  | 1065        | 0.00                                  |                                      |
| Інші необоротні активи   | 1090        | 374 721.00                            | 574 368.00                           |
| Усього за розділом I   | 1095        | 20 386 742.00                         | 20 581 240.00                        |
| <b>II. Оборотні активи Запаси</b>  | <b>1100</b> | <b>4 819 319.00</b>                   | <b>7 340 800.00</b>                  |
| Виробничі запаси   | 1101        | 236 610.00                            | 352 963.00                           |
| Незавершене виробництво  | 1102        | 0.00                                  |                                      |
| Готова продукція   | 1103        | 0.00                                  |                                      |
| Товари   | 1104        | 4 582 709.00                          | 6 987 837.00                         |

## Продовження Додатку В

| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Поточні біологічні активи  | 1110      | 0.00                                  |                                      |
| Депозити перестраховування                                       | 1115      | 0.00                                  |                                      |
| Векселі одержані   | 1120      | 0.00                                  | 630 957.00                           |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125      | 3 228 925.00                          | 3 346 875.00                         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130      | 372 571.00                            | 423 136.00                           |
| з бюджетом   | 1135      | 40 278.00                             | 27 242.00                            |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136      | 0.00                                  |                                      |
| з нарахованих доходів  | 1140      | 1 925.00                              | 1 906.00                             |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145      | 0.00                                  |                                      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155      | 2 895 556.00                          | 226 498.00                           |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160      | 77 995.00                             | 49 990.00                            |
| Г роші та їх еквіваленти   | 1165      | 1 418 482.00                          | 1 450 364.00                         |
| Готівка  | 1166      | 250 660.00                            | 267 239.00                           |
| Рахунки в банках   | 1167      | 732 864.00                            | 739 584.00                           |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170      | 0.00                                  |                                      |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180      | 0.00                                  |                                      |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181      | 0.00                                  |                                      |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182      | 0.00                                  |                                      |
| резервах незароблених премій                                     | 1183      | 0.00                                  |                                      |
|  |           |                                       |                                      |
| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
| інших страхових резервах   | 1184      | 0.00                                  |                                      |
| Інші оборотні активи   | 1190      | 116 716.00                            | 65 138.00                            |
| Усього за розділом II  | 1195      | 12 971 767.00                         | 13 562 906.00                        |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200      | 0.00                                  |                                      |
| Баланс   | 1300      | 33 358 509.00                         | 34 144 146.00                        |

**Пасив**

| Назва рядка   | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400      | 15 188 703.00                         | 16 993 339.00                        |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу     | 1401      | 0.00                                  |                                      |
| Капітал у дооцінках                                 | 1405      | 43.00                                 |                                      |
| Додатковий капітал                                  | 1410      | 0.00                                  |                                      |
| Емісійний дохід                                     | 1411      | 0.00                                  |                                      |
| Накопичені курсові різниці                          | 1412      | 0.00                                  |                                      |
| Резервний капітал                                   | 1415      | 0.00                                  |                                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)         | 1420      | -25 623 369.00                        | -25 512 581.00                       |
| Неоплачений капітал                                 | 1425      | 0.00                                  |                                      |

## Продовження Додатку В

| Назва рядка   | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Усього за розділом II   | 1595      | 14 045 697.00                         | 12 994 164.00                        |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення<br>Короткострокові кредити банків            | 1600      | 658 733.00                            | 1.00                                 |
| Векселі видані  | 1605      | 57 750.00                             | 7 000.00                             |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями           | 1610      | 6 205 038.00                          | 5 355 809.00                         |
| товари, роботи, послуги   | 1615      | 18 550 369.00                         | 20 724 445.00                        |
| розрахунками з бюджетом   | 1620      | 1 007 478.00                          | 1 031 390.00                         |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621      | 0.00                                  |                                      |
| розрахунками зі страхування   | 1625      | 44 437.00                             | 60 819.00                            |
| розрахунками з оплати праці   | 1630      | 170 958.00                            | 216 744.00                           |
| за одержаними авансами  | 1635      | 269 118.00                            | 409 391.00                           |
| за розрахунками з учасниками  | 1640      | 0.00                                  |                                      |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645      | 0.00                                  |                                      |
| за страховою діяльністю   | 1650      | 0.00                                  |                                      |
| Поточні забезпечення  | 1660      | 483 922.00                            | 611 580.00                           |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665      | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                    | 1670      | 0.00                                  |                                      |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690      | 2 299 632.00                          | 1 252 045.00                         |
| Усього за розділом III  | 1695      | 29 747 435.00                         | 29 669 224.00                        |
| Назва рядка   | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
| Вилучений капітал   | 1430      | 0.00                                  |                                      |
| Інші резерви  | 1435      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом I  | 1495      | -10 434 623.00                        | -8 519 242.00                        |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення<br>Відстрочені податкові зобов'язання | 1500      | 0.00                                  |                                      |
| Пенсійні зобов'язання   | 1505      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові кредити банків  | 1510      | 1 673 193.00                          | 1 357 419.00                         |
| Інші довгострокові зобов'язання   | 1515      | 12 372 504.00                         | 11 636 745.00                        |
| Довгострокові забезпечення  | 1520      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу   | 1521      | 0.00                                  |                                      |
| Цільове фінансування  | 1525      | 0.00                                  |                                      |
| Благодійна допомога   | 1526      | 0.00                                  |                                      |
| Страхові резерви  | 1530      | 0.00                                  |                                      |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                     | 1531      | 0.00                                  |                                      |
| резерв збитків або резерв належних виплат   | 1532      | 0.00                                  |                                      |
| резерв незароблених премій  | 1533      | 0.00                                  |                                      |
| інші страхові резерви   | 1534      | 0.00                                  |                                      |
| Інвестиційні контракти  | 1535      | 0.00                                  |                                      |
| Призовий фонд   | 1540      | 0.00                                  |                                      |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545      | 0.00                                  |                                      |

## Продовження Додатку В

| Назва рядка   | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700      | 0.00                                  |                                      |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   | 1800      | 0.00                                  |                                      |
| Баланс  | 1900      | 33 358<br>509.00                      | 34 144<br>146.00                     |

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

## Фінансові результати

| Назва рядка   | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|-----------|-----------------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000      | 93 017<br>469.00            | 84 727 987.00                                     |
| Чисті зароблені страхові премії                                 | 2010      |                             | 0.00  |
| Премії підписані, валова сума                                   | 2011      |                             | 0.00  |
| Премії, передані у перестраховання                              | 2012      |                             | 0.00  |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                  | 2013      |                             | 0.00  |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій      | 2014      |                             | 0.00  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050      | 65 098<br>324.00            | 60 419 457.00                                     |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                   | 2070      |                             | 0.00  |
| Назва рядка   | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200      |                             | 0.00  |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 349 637.00                  | 384 148.00  |
| Інші доходи   | 2240      | 986 252.00                  | 571 777.00  |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241      |                             | 0.00  |
| Фінансові витрати   | 2250      | 2 792 446.00                | 2 909 288.00                                      |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255      | 9 087.00                    | 9 668.00  |
| Інші витрати  | 2270      | 1 240 196.00                | 1 028 186.00                                      |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275      |                             | 0.00  |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290      | 205 879.00                  |   |
| збиток  | 2295      |                             | 1 850 930.00                                      |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300      |                             | 0.00  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305      |                             | 0.00  |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350      | 205 879.00                  |   |
| збиток  | 2355      |                             | 1 850 930.00                                      |