

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Роль маркетингової стратегії у формуванні

(назва теми)

конкурентних переваг підприємства

Виконала: студентка 4 курсу, групи БТЕ-0811

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій»

КАДІГРОВА А.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ШМИГОЛЬ Н.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КАРПЕНКО А.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ бізнес-технологій та економіки
Кафедра _____ «Менеджмент та адміністрування»
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.е.н., професор
Тетяна ПУЛІНА
« _____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ

КАДІГРОВОЇ Анни Олександрівни
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

- Тема проєкту (роботи) Роль маркетингової стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємства
керівник проєкту (роботи) д-р. екон. наук, проф. ШМИГОЛЬ Н.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «10» березня 2025 року №86
- Строк подання студентом проєкту (роботи) 30.05. 2025
- Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань маркетингової стратегії та конкурентоспроможності підприємств, матеріали наукових конференцій, статистичні дані ринку роздрібної торгівлі, офіційна звітність компанії Fozzy Group та фінансово-управлінська звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022–2024 роки, результати аналітичних досліджень, інформація з Інтернет-ресурсів та цифрових маркетингових платформ.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретичні основи маркетингової стратегії та її впливу на конкурентоспроможність підприємства. 2. Аналіз маркетингової стратегії та конкурентних позицій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». 3. Шляхи вдосконалення маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)
5 рис., 22 табл., 50 джерел, 4 додатки

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Шмиголь Н.М., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.04.2025	20.04.2025
II	Шмиголь Н.М., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	21.04.2025	10.05.2025
III	Шмиголь Н.М., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	11.05.2025	30.05.2025
Нормоконтроль	Пуліна Т.В, професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.04.2025	30.05.2025

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2025	
2	Вибір теми	14.03.2025	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2025	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03.2025	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2025	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	07.04.2025	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04.2025	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2025	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2025	
11	Нормоконтроль	20.05.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2025	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	30.05.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06-27.06.2025	

Студент(ка)

_____ **Анна КАДІГРОВА**
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ **Надія ШМИГОЛЬ**
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Роль маркетингової стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємства»: 96 ст., 5 рис., 22 табл., 50 джерел.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є маркетингова стратегія підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як інструмент формування довгострокових конкурентних переваг.

Мета написання роботи – обґрунтування та вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з урахуванням сучасних умов конкуренції та цифрових трансформацій.

Методи дослідження: порівняльний аналіз, описовий метод, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, структурно-функціональний, інструменти цифрової аналітики.

Результати і їх новизна. У результаті проведеного дослідження було виявлено недоліки чинної стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та запропоновано оновлену цифрову модель із CRM, CDP, Predictive Analytics, IoT та omnichannel-підходом, що підвищує конкурентоспроможність.

Основні положення роботи. проаналізовано теорію та практику маркетингової стратегії, STP-модель, структуру, інфраструктуру та ризики. Розроблено напрями оптимізації з фокусом на цифрову персоналізацію.

Значущість роботи і висновки. запропоновані стратегічні рішення дозволяють підвищити ефективність управління, адаптацію до конкуренції та лояльність споживачів.

Ключові слова: МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», CRM-СИСТЕМА, BIG DATA, SWOT-АНАЛІЗ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ.

ANNOTATION

Bachelor's work: «The role of marketing strategy in the formation of the enterprise competitive advantages»: 96 pages, 5 figures, 22 tables, 50 sources.

The object of research is the activity of a retail enterprise.

The subject of research is the marketing strategy of LLC «SILPO-FOOD» as a tool for building long-term competitive advantages.

Purpose of the work – to substantiate and improve the marketing strategy of LLC «SILPO-FOOD» in the context of modern competition and digital transformation.

Research methods: descriptive, comparative; SWOT analysis; PESTEL analysis; structural-functional approach; digital analytics tools.

Results and their novelty. The study identified shortcomings in the current strategy of LLC "SILPO-FOOD" and proposed an updated digital model incorporating CRM, CDP, Predictive Analytics, IoT, and an omnichannel approach, enhancing the company's competitiveness.

The main provisions of the work. The theoretical and practical foundations of marketing strategy were analyzed, including the STP model, organizational structure, infrastructure, and risks. Directions for optimization were developed with a focus on digital personalization.

Significance of work and conclusions. The proposed strategic solutions improve management effectiveness, adaptability to competitive challenges, and customer loyalty.

Keywords: MARKETING STRATEGY, RETAIL TRADE, LLC «SILPO-FOOD», CRM SYSTEM, BIG DATA, SWOT ANALYSIS, DIGITAL TRANSFORMATION.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи маркетингової стратегії та її впливу на конкурентоспроможність підприємства	10
1.1 Поняття, сутність і види маркетингових стратегій	10
1.2 Конкурентні переваги: економічна сутність та способи формування.....	19
1.3 Методологія оцінки ефективності маркетингової стратегії	25
Висновки до розділу 1	31
Розділ 2 Аналіз маркетингової стратегії та конкурентних позицій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	33
2.1 Загальна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	33
2.2 Аналіз існуючої маркетингової діяльності підприємства.....	42
2.3 Swot-аналіз діяльності компанії	49
Висновки до розділу 2	54
Розділ 3 Шляхи вдосконалення маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	56
3.1 Розробка напрямів оптимізації маркетингової стратегії підприємства.....	56
3.2 Використання цифрових технологій у маркетинговій стратегії компанії	62
3.3 Обґрунтування очікуваних результатів та оцінка ефективності запропонованих заходів.....	72

Висновки до розділу 3	78
Висновки	80
Список використаних джерел	83
Додатки.....	89

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає у значній ролі маркетингової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища та високої динаміки ринку. У сучасній економіці маркетингова стратегія є не лише інструментом просування товарів і послуг, а й комплексним підходом до управління розвитком підприємства з урахуванням потреб цільових сегментів, змін у споживчій поведінці та посилення конкурентного тиску.

Зростаюча роль цифровізації, етичного маркетингу, персоналізації комунікацій та потреба в ефективній взаємодії з державним сектором вимагають перегляду класичних стратегій і впровадження інноваційних підходів.

З огляду на зазначене, доцільним є дослідження ролі маркетингової стратегії саме на прикладі національних підприємств, на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яке функціонує в умовах війни, змін логістичної моделі та зростаючих очікувань споживачів. Особливої ваги набуває аналіз ефективності реалізованої стратегії з урахуванням актуальних підходів до формування конкурентних переваг.

Водночас у нормативно-правовому полі України простежується тенденція до підтримки бізнесу в цифровій трансформації, що відображено в Національній економічній стратегії на період до 2030 року. Теоретичне підґрунтя для розуміння ролі маркетингових стратегій у підвищенні конкурентоспроможності сформовано працями науковців – Ф. Котлера, М. Портера, Ж. Ламбена, О. Амосова, А. Войчака, І. Ліпсіца.

Мета дослідження полягає у обґрунтуванні та вдосконаленні маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг.

Задля досягнення мети дослідження, були поставлені такі завдання:

— визначити сутність та види маркетингових стратегій;

- охарактеризувати конкурентні переваги та способи їх формування;
- розглянути методи оцінки ефективності маркетингової стратегії;
- надати загальну характеристику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проаналізувати маркетингову діяльність підприємства;
- провести SWOT-аналіз діяльності компанії;
- запропонувати напрями оптимізації маркетингової стратегії;
- виявити можливості використання цифрових технологій;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства роздрібною торгівлю. **Предметом дослідження** є маркетингова стратегія як інструмент формування конкурентних переваг підприємства на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Методи дослідження включають – аналіз і синтез, системний підхід, метод SWOT-аналізу, порівняльний аналіз, логічне узагальнення, статистичне моделювання, схематична інтерпретація, структурно-функціональний метод та економіко-аналітичне моделювання.

Наукова новизна дослідження полягає в поглибленні підходів до оцінки та вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» шляхом інтеграції цифрових інструментів – CRM, CDP, Big Data, Predictive Analytics, IoT, DMP, BI-аналітики у систему управління клієнтським досвідом, брендовою архітектурою та омніканальною присутністю.

Інформаційну базу дослідження склали фінансові та управлінські звіти ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», офіційна звітність компанії Fozzy Group, результати галузевих досліджень ринку роздрібною торгівлю. Робота виконана на матеріалах діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД», яке є частиною Fozzy Group – одного з найбільших ритейлерів України.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді «Вплив маркетингових стратегій на

конкурентоспроможність підприємств» на Щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки-2025», що проходила 14-18 квітня 2025 р. А також тези доповіді «Сучасні підходи до маркетингової стратегії як інструменту антикризового управління та формування конкурентних переваг підприємства» на III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», яка проходила 23-24 квітня 2025 року.

Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, коротких висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (50 пунктів) та додатків (А, Б, В, Д).

У першому розділі викладено теоретичні аспекти маркетингових стратегій та конкурентних переваг підприємства. У другому – проведено аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», маркетингового середовища, конкурентного профілю. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації з удосконалення маркетингової стратегії, охарактеризовано цифрові інструменти, здійснено оцінку фінансової ефективності запропонованих заходів. Кількість таблиць роботи – 22, кількість рисунків роботи – 5. Загальний обсяг роботи складає 96 ст.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність і види маркетингових стратегій

Зараз підприємства змушені діяти в умовах жорсткої конкуренції та зростаючого впливу споживачів на формування попиту. Така ситуація характерна майже для всіх сфер економіки та ринкових сегментів. Для того щоб утримати конкурентні позиції, компанії повинні переглянути власну управлінську систему та активно впроваджувати інструменти стратегічного маркетингу й менеджменту у свою діяльність.

На практиці це насамперед проявляється у розробці маркетингової стратегії, що орієнтована на забезпечення довготривалого успіху підприємства на ринку [21].

Маркетингова стратегія розглядається як напрям розвитку підприємства, довгостроковий план його маркетингової діяльності, програма дій, інструмент досягнення маркетингових цілей, а також як сукупність заходів, спрямованих на ефективне функціонування компанії в ринковому середовищі.

Згідно з визначенням, поданим Н. Буняк, маркетингова стратегія підприємства трактується як стратегічно спрямована діяльність, що має на меті досягнення маркетингових цілей [3, с. 28]. Вона ґрунтується на результатах маркетингових досліджень і передбачає формування системи маркетингових заходів та інструментів впливу на обрані сегменти ринку.

Схожого підходу дотримуються О. Сенишин та О. Кривешко, які вважають маркетингову стратегію вектором дій підприємства, що спрямовані на формування та закріплення бажаних позицій на цільовому ринку [26, с. 310].

У свою чергу О. Ніколайчук наголошує на тому, що маркетингова стратегія є довгостроковою моделлю дій, яка включає комплекс маркетингових

інструментів. Ці інструменти адаптуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє досягати визначених маркетингових цілей і сприяти формуванню стійких конкурентних переваг [20, с. 115].

Серед зарубіжних фахівців визначення маркетингової стратегії надають Ф. Котлер та Г. Армстронг, які трактують її як логічну конструкцію, що об'єднує дії компанії у межах реалізації маркетингових завдань. Вона охоплює стратегії, спрямовані на роботу з цільовими ринками, позиціонуванням, складовими маркетингового комплексу та рівнем витрат на маркетингову діяльність [12].

Цікаве тлумачення подає Ж. Ламбен, який визначає маркетингову стратегію як безперервний та системний процес аналізу потреб і запитів основних груп споживачів. Він наголошує на важливості розробки та виробництва товарів або надання послуг, що дадуть змогу компанії ефективніше задовольняти обрані сегменти ринку порівняно з конкурентами. У центрі уваги – вивчення потреб і платоспроможного попиту споживача [18, с. 160].

Однак у межах нашого дослідження ми схильні орієнтуватися на визначення, запропоноване Т.О. Зайчук. Маркетингова стратегія – «сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом відбору і реалізації сприятливих можливостей ринкового середовища та формування сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій та внутрішньої компетенції» [18].

Маркетингова стратегія посідає провідне місце серед усіх стратегічних напрямів діяльності підприємства, оскільки саме вона визначає основний вектор його виробничої активності. Будь-яка стратегія реалізується через послідовність дій, розгорнутих у часі та просторі, з метою досягнення поставленої мети. Відправною точкою цієї послідовності є проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також формулювання місії підприємства та визначення шляхів досягнення запланованого результату [35, с.128].

Головною метою впровадження маркетингової стратегії на підприємстві є забезпечення конкурентної позиції на ринку та досягнення стратегічних цілей діяльності шляхом раціонального та ефективного використання наявних

ресурсів. Об'єктом маркетингової стратегії виступає визначення того, які саме продукти або стратегічні напрями доцільно освоювати підприємству, а також якими методами це можна реалізувати [29, с. 215].

Процес формування маркетингової стратегії потребує ґрунтовного аналізу її основних складових. Серед вхідних елементів варто виділити маркетингові цілі – підвищення обсягу товарообігу, прибутковості, а також розширення частки підприємства на ринку.

Окрім того, необхідно враховувати чинники зовнішнього середовища, такі як економічна ситуація, політичні умови, соціальні, демографічні та екологічні аспекти, а також фактори внутрішнього середовища, серед яких маркетингові можливості, рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Вихідними ж елементами виступає розроблення стратегічних рішень у межах комплексу маркетингу, зокрема щодо товарної політики, ціноутворення, каналів збуту та просування продукції (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація маркетингових стратегій за характером економічного зростання підприємства

Група	Характеристика	Основні типи стратегій
1. Стратегії зосередженого зростання	Орієнтовані на зміну продукту або ринку без трансформації інших основних елементів бізнесу.	– Зміцнення позицій на ринку; – Розвиток продукту.
2. Стратегії інтеграційного зростання	Передбачають розширення компанії шляхом створення нових структур або придбання інших підприємств.	– Внутрішнє розширення; – Придбання власності.
3. Стратегії диверсифікованого зростання	Застосовуються, коли підприємство не може зростати в межах наявного ринку чи продукту, потребує освоєння нових сфер.	– Вертикальна диверсифікація; – Горизонтальна диверсифікація; – Диверсифікація конгломерату.

Продовження таблиці 1.1

4. Стратегії скорочення	Реалізуються у періоди ринкового спаду або необхідності перегрупування після тривалого зростання.	– «Збирання врожаю»; – Скорочення збиткових підрозділів; – Зниження витрат.
-------------------------	---	---

Джерело: створено автором [15]

З позиції узгодження ринкової пропозиції з попитом виокремлюють чотири основні маркетингові стратегії – проникнення на цільовий ринок, розширення ринкового сегменту, розвиток продукту або послуги, а також диверсифікацію [16].

Стратегія проникнення передбачає активне просування існуючих товарів чи послуг у межах обраного сегменту шляхом залучення нових клієнтів. Це досягається завдяки таким інструментам, як розширення зон збуту, зниження цін або запровадження додаткових бонусів для споживачів. Розширення ринкового сегменту передбачає виведення на ринок нових товарів чи послуг, які вирізняються серед існуючих пропозицій та орієнтовані на залучення нової аудиторії.

Розвиток продукту чи послуги ґрунтується на модифікації наявного асортименту – шляхом оновлення характеристик, таких як розмір, форма тощо, з метою виділення серед конкурентів.

Диверсифікація передбачає вихід на нові сегменти ринку з новими маркетинговими пропозиціями, які раніше не охоплювалися підприємством. Ця стратегія є ризикованою, адже важко прогнозувати реакцію нової аудиторії [3, с. 26].

Під час розробки маркетингової стратегії важливо не лише визначити цілі підприємства, попит і пропозицію, проаналізувати ринки збуту та конкурентне середовище, а й врахувати сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність компанії. Саме ці чинники значною мірою визначають можливості підприємства, напрями його розвитку та ефективність обраної

стратегії. Вони можуть як сприяти досягненню успіху на ринку, так і створювати серйозні виклики [30].

Оскільки підприємство не має змоги впливати на природу чи динаміку зовнішніх чинників, важливо вчасно застосовувати запобіжні заходи для зниження їхнього негативного впливу. Визначення найбільш значущих зовнішніх факторів дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін середовища та дотримуватись обраного стратегічного курсу. Саме маркетингова стратегія має окреслити, яким чином компанія може скористатися своїми сильними сторонами для реагування на виклики зовнішнього середовища.

Політичне середовище суттєво впливає на процес формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства. Воно охоплює законодавчі ініціативи, нормативно-правові акти, діяльність державних органів, а також вплив суспільних і громадських інституцій на функціонування окремих секторів економіки. Тому аналіз політико-правових чинників є важливою складовою стратегічного планування.

Такі фактори здатні як обмежувати діяльність підприємства, так і відкривати нові можливості шляхом розширення його прав. Аналіз політико-правового середовища повинен зосереджуватись на оцінці ставлення уряду та законодавчих органів до розвитку конкретної галузі національної економіки, а також на прогнозуванні змін у законодавстві, які можуть виникнути в результаті прийняття нових нормативних актів.

Серед головних факторів, що впливають на вибір маркетингової стратегії, важливе місце займають економічні чинники. Їх урахування є критично важливим для ефективного функціонування підприємства.

Аналіз економічного середовища дозволяє зрозуміти механізми формування та розподілу ресурсів у суспільстві, що є основою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Значний вплив на успішність підприємства мають також конкуренти, постачальники, посередники та споживачі з їх поведінковими особливостями [35].

Економічна група факторів, що впливають на формування маркетингової стратегії підприємства, включає такі основні елементи:

- загальний рівень економічного розвитку країни та конкретної галузі;
- стан та інтенсивність конкуренції на ринку;
- обсяги та динаміка зростання ринкових сегментів, що відповідають інтересам підприємства;
- ступінь розвитку ринку і наявність ефективних каналів збуту;
- купівельна спроможність споживачів та рівень їх доходів;
- поведінкові особливості постачальників сировини та матеріалів;
- якість співпраці з торговельними посередниками;
- податкова система та її вплив на підприємницьку діяльність;
- рівень ефективності економічного законодавства [45].

Під час формування маркетингової стратегії підприємство має аналізувати потенційні ринки збуту, враховуючи їхню географічну доступність та близькість до місця розташування основних виробничих або логістичних потужностей.

Саме географічні фактори можуть істотно впливати як на вартість доставки товарів, так і на швидкість обслуговування цільових сегментів споживачів, що у свою чергу відображається на рівні конкурентоспроможності бізнесу.

Оскільки в основі будь-якої маркетингової стратегії лежить орієнтація на потреби споживача, одним з головних етапів є визначення масштабів присутності на ринку, вибір оптимального цільового сегмента та відповідного стратегічного підходу до його освоєння. У цьому процесі надзвичайно важливу роль відіграють соціально-демографічні чинники [48].

Серед них – чисельність працездатного населення, рівень та якість життя, купівельна спроможність і структура доходів, культура споживання, характер потреб населення, а також рівень підприємницької активності в регіоні. Ці параметри дозволяють прогнозувати рівень попиту та формувати релевантну комунікаційну й товарну політику.

Окремим вектором впливу виступають науково-технічні фактори, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги. Інтеграція інновацій,

впровадження результатів науково-дослідних розробок і активне використання досягнень технічного прогресу дозволяють не лише покращити якість продукції, а й оптимізувати витрати на виробничі ресурси – як матеріальні, так і трудові. Концентрація технологічних зусиль у основних ланках виробничого процесу сприяє підвищенню загальної ефективності бізнесу, що є стратегічною метою будь-якої успішної маркетингової моделі.

Внутрішні фактори мають вирішальне значення у формуванні маркетингової стратегії, оскільки підприємство має змогу контролювати їх, передбачаючи можливі загрози та своєчасно на них реагувати [26].

Одним із головних напрямів є ресурсне забезпечення, яке є основою для ефективної реалізації маркетингової стратегії. Оцінка стратегічних перспектив підприємства при цьому враховує такі аспекти, як його розміри, структура, спеціалізація та внутрішні можливості.

До основних ресурсних чинників належать наявність трудових, технічних, технологічних, фінансових, просторових та інформаційних ресурсів, а також ефективність їх використання. Найбільш оптимальне поєднання цих елементів дозволяє підприємству адаптуватися до умов ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільний розвиток.

Окрему роль у формуванні маркетингової стратегії відіграє якість менеджменту. Ефективне управління базується на вмінні передбачати зміни, адаптуватися до нових умов та приймати раціональні управлінські рішення.

До кадрових факторів належать – кадрова політика, наявність компетентного управлінського персоналу, якість управління, система мотивації працівників, досвід і кваліфікація персоналу, відкритість до інновацій, рівень корпоративної культури, а також система матеріального й нематеріального стимулювання (табл.1.2). Важливу роль відіграє ефективна організація підбору, навчання та розвитку кадрів, що забезпечує безперервне професійне зростання працівників. Також позитивний соціально-психологічний клімат у колективі сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів, що в свою чергу позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.2

Етапи розробки маркетингової стратегії

Етап	Характеристика
Дослідження внутрішнього середовища	Проведення аналізу внутрішніх ресурсів, оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлення його конкурентних переваг і внутрішніх обмежень.
Оцінка зовнішнього середовища	Дослідження ринкової ситуації, рівня конкуренції, економічних умов та соціально-культурних чинників, що можуть впливати на діяльність підприємства.
Постановка стратегічних завдань	Формулювання конкретних, досяжних і релевантних цілей у визначені часові межі для забезпечення ефективного просування підприємства.
Визначення цільової аудиторії	Сегментування ринку та ідентифікація основних груп споживачів, з урахуванням їхніх потреб, поведінкових особливостей та очікувань.
Формування комплексу маркетингу	Розробка маркетингової стратегії щодо товару, ціноутворення, просування та каналів збуту, орієнтованої на досягнення цілей.
Планування дій	Розробка детального плану реалізації стратегії з визначенням термінів виконання, послідовності дій та відповідальних осіб.
Контроль і оцінка ефективності	Проведення регулярного моніторингу впровадження маркетингових заходів, оцінка результативності, виявлення проблемних зон та шляхів їх вирішення.
Адаптація та оновлення стратегії	Внесення змін до маркетингової стратегії на основі аналізу результатів діяльності та змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства.

Джерело: створено автором [13]

У межах нашого дослідження для проведення комплексної оцінки поточного стану підприємства та умов його функціонування на ринку були застосовані методи PESTEL та SWOT аналізу.

В свою чергу PESTEL-аналіз спрямований на дослідження макросередовища підприємства. Згідно з визначенням, наведеним у роботі R. M. Grant, PESTEL-аналіз є інструментом стратегічного управління, який дозволяє виявити чинники, що формують зовнішнє середовище бізнесу, та оцінити їхній можливий вплив на його розвиток.

До політичних факторів аналізу відносяться урядова стабільність, податкові правила, державна політика щодо бізнесу, регуляторна база та інші управлінські аспекти, які можуть безпосередньо або опосередковано впливати на прийняття рішень у межах підприємства.

Економічні чинники охоплюють динаміку ВВП, рівень інфляції, валютні коливання, зайнятість, купівельну спроможність споживачів. Соціальні аспекти аналізу враховують демографічні зміни, рівень життя, освіту та культурні норми. Технологічні стосуються науково-технічного прогресу, інновацій, швидкості технологічного оновлення. Правові аспекти охоплюють трудове, податкове, антимонопольне, екологічне законодавство.

SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, що впливають на його діяльність. Завдяки цьому інструменту компанія може формувати обґрунтовані стратегічні плани, спираючись на власні конкурентні переваги та враховуючи потенційні ризики ринкового середовища.

Сильні сторони характеризують ресурси чи конкурентні переваги, якими володіє підприємство та які можуть бути використані для досягнення цілей. Слабкі сторони, навпаки, виявляють недоліки в управлінні, ресурсному забезпеченні чи структурі бізнесу, що потребують вдосконалення. Можливості включають ринкові тренди, зростання попиту, нові технології або нормативні зміни, які можна використати для розвитку. Загрози – це негативні фактори зовнішнього середовища, такі як посилення конкуренції, зміни в законодавстві чи макроекономічна нестабільність.

У маркетинговому управлінні не існує універсальної стратегії, ефективною для всіх підприємств. Вибір маркетингової стратегії визначається конкретним становищем підприємства на цільовому ринку, стадією життєвого циклу, рівнем його виробничого потенціалу, масштабами і силою конкурентів, характеристиками товарного асортименту, а також впливом економічних, соціальних і політичних чинників у країні (табл.1.3). Важливо також враховувати рівень маркетингової компетентності персоналу, доступ до сучасних інформаційних технологій, ступінь адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та наявність ресурсів для реалізації стратегічних цілей. Раціональний вибір стратегії забезпечує підвищення ефективності

маркетингової діяльності, зміцнення конкурентних позицій і досягнення довгострокових результатів.

Таблиця 1.3

Схема вибору маркетингової стратегії підприємства за К. А. Левченком

Етап	Зміст
1. Аналіз середовища	Аналіз рівня стабільності змін у внутрішньому середовищі; Аналіз здатності підприємства прогнозувати зміни у ринковому середовищі; Аналіз тенденцій зовнішнього середовища
2. Прогнозування змін	Визначення рівня прогнозованості у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства
3. Визначення потенціалу для стратегії	Оцінка передбачуваності зовнішнього середовища; Аналіз готовності керівництва та персоналу до стратегічних змін; Оцінка масштабів діяльності; Визначення ресурсного потенціалу; Рівень централізації управління; Орієнтація маркетингових дій на конкретний об'єкт
4. Прийняття рішення щодо вибору стратегії	Вибір відповідної маркетингової стратегії з-поміж можливих альтернатив

Джерело: створено автором [14]

Згідно з цим, система показників оцінки управління маркетинговими ресурсами дозволяє здійснювати цілеспрямований моніторинг ефективності використання інформаційних, фінансових і технологічних ресурсів. Вона забезпечує аналітичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності маркетингової діяльності та оптимізацію витрат.

1.2 Конкурентні переваги: економічна сутність та способи формування

Конкуренція між компаніями виконує функцію регулятора обсягів та темпів виробництва, спонукаючи виробників упроваджувати науково-технічні

інновації, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологічні процеси та організацію праці.

Конкурентоспроможність має динамічний характер, змінюючись під впливом ринкової кон'юнктури, дій конкурентів, змін цін та рекламних заходів.

С. О. Пермінова визначає конкурентоспроможність як здатність ефективно вести господарську діяльність і забезпечувати прибутковий результат, враховуючи умови конкурентного середовища [22].

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується через ефективне використання його виробничого, науково-технічного, інноваційного, фінансового, маркетингового та кадрового потенціалу, а також здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі, особливо за рахунок передбачення таких змін. Конкурентні переваги, у свою чергу, становлять основу конкурентоспроможності.

А. Войчак і Р. Камишніков, визначають конкурентну перевагу як певну характеристику чи властивість, яка забезпечує компанії перевагу над її прямими конкурентами [19, с. 50]

Конкурентна перевага означає здатність компанії створювати більшу цінність у порівнянні з конкурентами завдяки наявності унікальних ресурсів або можливостей, які складно копіювати. Це забезпечує фірмі довготривалу економічну вигоду, сприяючи отриманню ринкової переваги. Підхід ресурсно-орієнтованого погляду (Resource-Based View, RBV) підкреслює, що конкурентна перевага виникає через унікальні ресурси компанії, які дозволяють їй залишатися лідером на ринку [43].

Оцінювання конкурентних переваг підприємства потребує комплексного аналізу широкого кола показників, які відображають кількісні, якісні та вартісні характеристики продукції. Узгодження цих показників з метою формування інтегрованого критерію порівняння з товарами конкурентів є складним і трудомістким процесом.

Проте саме цей підхід дозволяє збалансувати ринкові очікування споживачів і визначити пріоритетні заходи для підвищення

конкурентоспроможності підприємства. Отримані результати виступають інформаційною базою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства умовно поділяють на дві основні групи:

– формальні методи, до яких належать модель М. Портера, продуктово-ринкова модель І. Ансоффа, модель накопиченого досвіду, модель життєвого циклу продукту (ЖЦП), а також модель життєвого циклу технології (ЖЦТ);

– матричні методи, серед яких модель BCG, матриця «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, модель Хофера–Шенделя, метод ADL та метод PIMS [11].

Ці методи є широко застосовуваними у міжнародній практиці оцінювання конкурентних переваг, оскільки враховують ринкове становище підприємства та забезпечують високу ефективність діагностики його конкурентоспроможності.

Використання зазначених моделей дає змогу об'єктивно оцінити позиції підприємства на ринку та проводити порівняльний аналіз показників між різними компаніями. Окрім того, такі методики сприяють реалізації як поточних, так і стратегічних завдань підприємства (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Чинники формування конкурентних переваг підприємства

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
<ul style="list-style-type: none"> - рівень конкурентоспроможності галузі; - рівень конкурентоспроможності підприємства; - сила конкуренції на вході та виході системи; - конкурентоспроможність товарів-замінників; - формування споживчого попиту на нові категорії товарів або послуг; - якість продукції та сировини посередників; - система управління поставками та збутом товарів посередників. 	<ul style="list-style-type: none"> - ефективність виробничої та управлінської структури; - конкурентоспроможність працівників підприємства; - прогресивність розвитку інформаційних технологій; - рівень розвитку обладнання підприємства; - унікальність товару.

Джерело: створено автором [19]

Управління конкурентними перевагами підприємства передбачає використання інструментів, спрямованих на зміцнення його позицій на ринку та забезпечення стабільної переваги над конкурентами. Важливою складовою

цього процесу є стратегічне планування, яке включає аналіз ринку, постановку чітких цілей, визначення критеріїв успіху та розробку стратегії для досягнення довгострокових результатів [7].

В свою чергу управління якістю передбачає системну роботу над покращенням характеристик продукції або послуг, аби забезпечити їх перевагу над аналогами на ринку. Ефективне управління ресурсами залишається пріоритетним – воно охоплює раціональне використання матеріальних і фінансових ресурсів, оптимізацію виробничих процесів і розвиток персоналу. Людський капітал є головним джерелом довгострокових конкурентних переваг.

Управління інформаційним потоком дозволяє підприємству накопичувати й ефективно використовувати інтелектуальний потенціал. Це забезпечує гнучкість, здатність до інновацій і адаптацію до змін зовнішнього середовища. А розвиток технологій передбачає впровадження сучасних технологічних рішень, що сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат і підвищенню загальної конкурентоспроможності.

Не менш важливим аспектом є управління системою збуту продукції чи послуг, яке включає освоєння нових ринків, залучення інвесторів та формування довгострокової стратегії розвитку. Усі ці елементи в сукупності формують міцну базу для створення та підтримки сталих конкурентних переваг підприємства (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Етапи формування нових конкурентних переваг на підприємстві

Етап	Зміст
I етап – аналітичний	Формується стратегічно орієнтоване інформаційне середовище, необхідне для обґрунтованого пошуку нових джерел конкурентоспроможності. Проводиться діагностика внутрішнього потенціалу підприємства, зіставлення його з можливими конкурентними перевагами, а також систематизація та економічне обґрунтування пріоритетного переліку таких переваг.
II етап – проєктний	Здійснюється розробка системного підходу до реалізації конкурентних переваг через створення відповідних інструментів управління. На цьому етапі підприємство проводить попереднє моделювання впливу обраних

	переваг на ринкову позицію та здійснює економічну оцінку очікуваної ефективності й стійкості реалізованих рішень.
III етап – результативний	Реалізуються практичні заходи щодо впровадження нових конкурентних переваг у виробничо-комерційну діяльність підприємства. Після впровадження проводиться оцінка фактичних результатів та ухвалюються управлінські рішення щодо подальшого зміцнення й підтримки отриманих переваг у довгостроковій перспективі.

Джерело: створено автором [9]

До основних джерел формування конкурентних переваг підприємства за Л. О. Лігоненко належать:

- підвищення якості продукції, забезпечення більшої конкурентоспроможності за рахунок покращення характеристик та властивостей продукції;
- оптимізація асортименту, розширення або зміна товарного асортименту відповідно до потреб ринку;
- регулювання цін – встановлення цін, що є конкурентоспроможними та відповідають купівельній спроможності споживачів;
- використання унікальних технологій виробництва, впровадження інноваційних технологій, які дозволяють створювати продукцію з особливими властивостями;
- зручне розташування постачальників сировини – наближеність до джерел сировини з метою зниження витрат на логістику;
- суттєве зниження собівартості продукції, оптимізація витрат на виробництво з метою підвищення рентабельності;
- збільшення обсягів діяльності – масштабування виробництва та розширення ринків збуту;
- розгортання діяльності у вигідних сегментах ринку, фокус на тих ринкових сегментах, які забезпечують вищу дохідність [17].

Одним із провідних підходів у цьому напрямку конкурентоспроможності підприємств є концепція ресурсних переваг, згідно з якою успішність бізнесу

значною мірою залежить від здатності підприємства володіти унікальними ресурсами та ефективно їх використовувати в основних сферах своєї діяльності.

Ресурсна перевага може виникати як за рахунок раціонального використання наявних ресурсів, так і через впровадження новітніх управлінських підходів, оптимізацію виробництва або ефективну комбінацію матеріальних і нематеріальних активів. Володіння передовими технологіями також відкриває перед підприємством нові можливості для формування сильної конкурентної позиції. У деяких випадках важливою стає не стільки наявність унікальних ресурсів, скільки вміння поєднувати їх у спосіб, який важко відтворити конкурентам.

Варто наголосити, що ресурсні переваги не є незмінними. З розвитком ринку й активністю конкурентів навіть унікальні ресурси можуть втратити актуальність, якщо їх буде легко відтворити або замінити. Саме тому для збереження стабільної позиції на ринку підприємства повинні постійно оновлювати свої ресурси та шукати нові джерела конкурентних переваг.

У теорії конкурентоспроможності, зокрема в моделі детермінант конкурентної переваги М. Портера, підкреслюється, що хоча такі фактори, як трудові ресурси, капітал, інфраструктура та природні багатства, мають вагомий вплив, вони самі по собі не гарантують стійкої конкурентоспроможності. В умовах глобалізації доступ до ресурсів спрощується, тому головну роль відіграє те, як саме ці ресурси використовуються [32].

Конкурентоспроможність підприємства тісно взаємопов'язана з його здатністю до адаптації, тобто спроможністю своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Гнучкість у цьому контексті означає не просто реакцію, а повноцінну трансформацію організаційних і управлінських структур задля підтримки стабільного та результативного функціонування бізнесу в умовах динамічного ринку.

Конкурентні переваги можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер. Внутрішні охоплюють елементи внутрішнього середовища компанії – витрати, продуктивність, організаційна структура, система управління, рівень

інноваційності та використання сучасних технологій. Натомість зовнішні переваги пов'язані зі сприйняттям продукції споживачем і з тим, наскільки вона дозволяє йому заощадити ресурси або підвищити ефективність власної діяльності. До таких переваг належать якісні, інформаційні, цінові, дистрибуційні та конструктивні чинники.

Конкурентоспроможність товару є результатом взаємодії стратегічних і тактичних дій підприємства з викликами ринкового середовища. Вона формується в умовах постійного суперництва за домінування на ринку товарів і послуг. Варто підкреслити, що конкурентоспроможність – це не лише про економічні показники, ринкову частку чи рівень підготовки персоналу. Це, перш за все, про здатність реагувати на динаміку ринку, ефективно позиціонувати себе відносно конкурентів та своєчасно адаптуватися до змін.

Отже, конкурентні переваги підприємства є основним чинником стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Їх формування ґрунтується на ефективному використанні внутрішнього потенціалу, адаптивності до зовнішніх змін та стратегічному управлінні основними ресурсами. Впровадження системного підходу до оцінки та реалізації конкурентних переваг дозволяє підприємству посилити ринкові позиції, забезпечити довготривалу економічну вигоду та досягти стратегічних цілей.

1.3 Методологія оцінки ефективності маркетингової стратегії

Оцінювання ефективності маркетингових стратегій постає як комплексний інструмент для виявлення сильних і слабких сторін управлінських рішень, а також для визначення потенційних шляхів підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства. Основною вимогою до розробки маркетингової стратегії, є можливість її пристосування до раніше непередбачених змін зовнішнього середовища. Причин цих змін може бути безліч – від насичення ринку, створення нових технологій та виникнення численних конкурентів до кардинальної зміни законодавства (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Зміст маркетингового аналізу діяльності підприємства

Напрямок	Особливості
Внутрішній маркетинговий аналіз	
Ресурсне забезпечення	Оцінка наявності та достатку матеріальних, фінансових, інформаційних і людських ресурсів, необхідних для ефективної реалізації маркетингової стратегії підприємства
Організаційна структура та інформаційна система	Аналіз функціонування маркетингових структурних одиниць, їх взаємодії в межах загальної організаційної моделі, а також оцінка якості, повноти та оперативності маркетингової інформації
Технологічна база	Дослідження рівня технологічного рівня внутрішніх бізнес-процесів у сфері маркетингу, їх відповідності сучасним вимогам ефективності та інноваційності
Цільова спрямованість діяльності	Вивчення відповідності місії підприємства, стратегічних і тактичних цілей можливостям реалізації маркетингових програм в умовах внутрішніх і зовнішніх обмежень
Кадровий потенціал	Аналіз кадрової політики у сфері маркетингу, рівня професійної компетентності персоналу, організаційної культури та ефективності системи управління маркетинговою діяльністю
Зовнішній маркетинговий аналіз	
Мікросередовище маркетингу	Комплексна оцінка впливу суб'єктів ближнього маркетингового середовища – постачальників, посередників, конкурентів, споживачів, а також характеристик галузевого ринку
Макросередовище маркетингу	Дослідження зовнішніх детермінант, які формують умови функціонування підприємства – демографічні, соціально-економічні, політико-правові, екологічні та культурні чинники

Джерело: створено автором [7], [21]

Методи оцінювання ефективності маркетингових стратегій є важливими інструментами у процесі стратегічного управління підприємством. Залежно від характеру їх формування, ці методи поділяються на три основні групи – адаптовані, комбіновані та спеціальні.

Адаптовані методи включають модифіковані підходи до розв'язання наближених завдань, які пристосовані до особливостей маркетингової діяльності. До цієї групи відносяться математичні й статистичні методи, а також інструменти економічного аналізу, які дозволяють оцінити ефективність маркетингових рішень на основі кількісних показників і моделей прогнозування.

Комбіновані методи передбачають інтеграцію окремих інструментів або їхніх елементів, що дозволяє забезпечити комплексну оцінку стратегії. Це ефективно у нестандартних управлінських ситуаціях, коли необхідно врахувати багатофакторний вплив як внутрішніх, так і зовнішніх умов функціонування підприємства.

Окрему категорію становлять спеціальні методи. Серед них виокремлюють методи стратегічного аналізу, рейтингові підходи, а також специфічні маркетингові методики, що дозволяють здійснити якісну оцінку ефективності обраних стратегічних напрямів. Для визначення економічної результативності пропонує маркетингових стратегій наводимо рівні ефективності основані на шкалі Д. Харрінгтона (табл.1.7).

Таблиця 1.7

**Рівні ефективності маркетингової діяльності підприємства за Д.
Харрінгтоном**

Рівень	Характеристика
Абсолютна ефективність	Характеризується високим ступенем результативності всіх складових комплексу маркетингу, досягненням високої рентабельності маркетингової діяльності, повною реалізацією запланованих заходів і гармонійною інтеграцією елементів маркетингової системи. Спостерігається повне використання маркетингового потенціалу.
Значна ефективність	Переважає ефективне функціонування більшості складових маркетингового комплексу. Досягнуто високого рівня прибутковості маркетингових ініціатив, оптимального поєднання маркетингових інструментів. Відхилення від планових показників незначні.
Нормальна ефективність	Спостерігається задовільна ефективність двох елементів маркетингового комплексу при знижених результатах інших складових. Рівень маркетингового потенціалу й конкурентоспроможності підприємства є середнім.
Помірна ефективність	Переваги спостерігаються лише за однією складовою комплексу маркетингу. Має місце значне відставання у виконанні запланованих маркетингових заходів.
Низька (критична) ефективність	Характеризується недостатньою результативністю всіх елементів маркетингового комплексу, низькою рентабельністю, слабкою конкурентоспроможністю та значними відхиленнями від запланованих стратегічних показників. Маркетингові ресурси використовуються неефективно, потенціал реалізовано на мінімальному рівні.

Джерело: створено автором [20], [27]

Система оцінки управління маркетинговими ресурсами охоплює головні напрями діяльності підприємства та базується на конкретних показниках:

- ефективність управління інформаційними ресурсами визначається витратами на функціонування маркетингової інформаційної системи та частотою проведення маркетингових досліджень;
- фінансові ресурси оцінюються за обсягом витрат на маркетинг і структурою маркетингового бюджету;
- часові ресурси аналізуються через тривалість виконання маркетингових операцій, що дозволяє виявити резерви оптимізації;
- технологічні ресурси оцінюються за рівнем застосовуваного устаткування і технологій у маркетинговій діяльності [31].

Ці показники дають змогу об'єктивно оцінити ефективність управлінських рішень та підвищити ресурсну віддачу. В свою чергу показники КРІ дозволяють у кількісному вимірі відстежувати, наскільки ефективно працює стратегія та чи досягаються поставлені бізнес-цілі [5].

Серед найбільш показових індикаторів – вартість залучення клієнта (CAC), яка демонструє, скільки коштує для підприємства кожен новий клієнт; органічний трафік, що відображає зацікавленість аудиторії без витрат на рекламу; коефіцієнт конверсії, який свідчить про здатність перетворювати відвідувачів на покупців; та кількість маркетингово кваліфікованих лідів (MQL), які потенційно готові до покупки [2]. Системне використання цих показників дає змогу своєчасно коригувати стратегію, підвищуючи її економічну доцільність та ефективність.

У контексті комплексного підходу до оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства важливу роль відіграє аналіз конкурентоспроможності. Для цього використовуються різноманітні методи, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Нижче наведено узагальнену характеристику основних методів оцінювання конкурентоспроможності (табл.1.8).

Таблиця 1.8

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Характеристика
На основі порівняльних переваг	Простий і поширений, але не враховує динаміку ринку і реальну позицію підприємства.
Теорія рівноваги підприємства і галузі	Дає загальну галузеву оцінку, але не враховує здатність підприємства адаптуватися.
Теорія ефективної конкуренції	Дозволяє порівняння з лідерами ринку, але ускладнений впливом динамічних факторів.
Теорія якості товару	Орієнтований на споживача, але не охоплює виробничу та збутову діяльність.
Матричні методи	Аналіз динаміки конкуренції, але можливі перекоси у портфелі та стратегії.
Інтегральний метод	Дає чітку оцінку, але менш ефективний при великій номенклатурі товарів.
Теорія мультиплікатора	Дозволяє аналіз багатьох показників, але об'ємний та обмежений у часі.
Метод стратегічного потенціалу підприємства	Враховує внутрішні ресурси, але ігнорує зовнішнє середовище та потребує багато даних.
Порівняння з еталоном	Комплексний і наочний, проте не враховує вплив зовнішніх факторів.

Джерело: створено автором [1]

Найпоширенішими інструментами дослідження ринкових позицій підприємства та його продукції є аналітичні моделі, які поділяються на формальні та матричні. Формальні методи аналізу дають змогу структуровано оцінити конкурентоспроможність і потенціал окремих напрямів діяльності підприємства.

Однією з таких є модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє проаналізувати галузеве середовище через оцінку впливу конкурентів, постачальників, споживачів, загрози нових гравців і товарів-замінників. Такий аналіз дає змогу визначити рівень привабливості ринку та можливі загрози для підприємства.

Інша поширена модель продуктивно-ринкова матриця І. Ансоффа, яка застосовується для вибору стратегій зростання – проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація. Вона дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку бізнесу залежно від рівня ризику та інвестицій.

Модель накопиченого досвіду базується на припущенні, що зі збільшенням обсягів виробництва знижується собівартість продукції завдяки ефекту навчання і вдосконаленню процесів. Вона дає можливість прогнозувати витрати та оцінювати конкурентоспроможність на основі ефективності.

Важливим інструментом є також модель життєвого циклу продукту ЖЦП, яка визначає стадії розвитку товару – впровадження, зростання, зрілість і спад. Залежно від етапу підприємство обирає відповідну маркетингову та інвестиційну стратегію. Аналогічним чином функціонує модель життєвого циклу технологій ЖЦТ, яка описує еволюцію технологій від впровадження до їхнього зниження ефективності, дозволяючи приймати рішення щодо інноваційної діяльності.

Матричні методи аналізу дозволяють візуалізувати позиціонування бізнес-одиниць у межах портфеля підприємства. Найвідомішою є матриця БКГ, яка класифікує продукти за двома критеріями – частка ринку та темпи зростання ринку. Вона поділяє бізнес-напрями на «зірки», «важкі діти», «дойні корови» та «собаки», що дозволяє приймати стратегічні рішення щодо інвестування або виходу з ринку.

Модель «Мак-Кінзі» є вдосконаленою версією БКГ і базується на оцінці привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства. Вона дозволяє глибше проаналізувати стратегічний потенціал окремих напрямів діяльності [6].

Серед інших матричних моделей варто згадати модель Shell/DPM, яка зосереджується на інвестиційній привабливості бізнес-одиниць, а також модель Хофера-Шенделя, що враховує стадію життєвого циклу галузі та конкурентну позицію фірми.

Метод ADL також використовує подібні параметри, акцентуючи увагу на еволюції галузі та відповідних стратегічних можливостях підприємства. Метод PIMS базується на емпіричних даних і встановлює взаємозв'язок між ринковою стратегією та прибутковістю, дозволяючи оцінити ефективність управлінських рішень [6].

Наступний метод LOTS використовується для пошуку логічно обґрунтованих стратегічних рішень у складних умовах, де є багато прогалин.

Метод експертного оцінювання передбачає залучення фахівців до аналізу ситуації або прийняття рішень на основі їхньої професійної думки. Він часто застосовується при нестачі достовірної інформації або у прогнозуванні майбутніх змін [6].

Метод картування стратегічних груп дозволяє виявити класифікаційні групи компаній у межах галузі, які дотримуються схожих стратегій. Це сприяє кращому розумінню конкурентного ландшафту та пошуку стратегічних ніш.

Для комплексної оцінки діяльності підприємства важливими є методи фінансово-економічного аналізу. Вони включають аналіз фінансових коефіцієнтів, ліквідності, рентабельності, оборотності активів тощо. Завдяки ним можна об'єктивно оцінити поточний фінансовий стан підприємства та визначити його стійкість.

Крім того, використовуються методи прогнозування фінансового стану, які дозволяють оцінити ймовірні сценарії розвитку підприємства в майбутньому. До таких методів належать сценарне моделювання, побудова фінансових моделей на основі припущень та оцінки ризиків.

Тому, оцінка ефективності маркетингової стратегії є основним етапом управління, що дозволяє підприємству своєчасно виявляти неефективні рішення, оптимізувати витрати та підвищувати рентабельність. Завдяки системному підходу й використанню кількісних методів аналізу бізнес отримує чітке уявлення про досягнення стратегічних цілей, рівень використання ресурсів і загальну результативність маркетингової діяльності.

Висновки до розділу 1

Маркетингова стратегія є основним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції та мінливого ринкового середовища. Вона визначається як довгостроковий план дій, спрямований на досягнення маркетингових цілей шляхом ефективного використання ресурсів,

адаптації до зовнішніх і внутрішніх чинників та формування стійких конкурентних переваг.

У межах нашого дослідження розглянуто сутність, види та класифікацію маркетингових стратегій, які включають стратегії зосередженого, інтеграційного, диверсифікованого зростання та скорочення. Особливу увагу приділено впливу зовнішніх – політичних, економічних, соціально-демографічних, науково-технічних та внутрішніх – ресурсних, управлінських, кадрових чинників, які визначають можливості підприємства та ефективність обраної стратегії.

Формування маркетингової стратегії вимагає комплексного аналізу середовища, визначення цільової аудиторії та постійного моніторингу результатів діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з формуванням конкурентних переваг, які базуються на унікальних ресурсах, інноваціях, оптимізації асортименту, ціноутворенні та ефективному управлінні. Використання таких інструментів, як PESTEL та SWOT-аналіз, дозволяє оцінити зовнішні можливості й загрози, а також внутрішні сильні та слабкі сторони, що є основою для стратегічного планування.

Оцінка ефективності маркетингової стратегії передбачає застосування адаптованих, комбінованих і спеціальних методів, включаючи формальні моделі – М. Портера, І. Ансоффа, ЖЦП та матричні підходи –BCG, Мак-Кінзі. Система показників, таких як КРІ, фінансова результативність та рівень використання ресурсів, дає змогу об'єктивно оцінити результативність стратегії, виявити проблемні зони та своєчасно скоригувати управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Актуальний стан функціонування роздрібною торгівлі в Україні характеризується високою динамікою розвитку, підвищенням вимог до якості обслуговування та посиленням конкуренції серед торговельних мереж. Визначення організаційної моделі, масштабів операцій, асортиментної політики та фінансових результатів великого підприємства роздрібною торгівлі дає змогу виявити ефективні інструменти управління, що відповідають вимогам ринку.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є частиною Fozzy Group, однієї з найбільших приватних бізнес-груп в Україні, яка об'єднує близько 78 компаній. Заснована у 1997 році, Fozzy Group є потужним гравцем на українському ринку. Торгова мережа «Сільпо» розпочала свою діяльність у 1998 році, за 18 років до реєстрації як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». На сьогоднішній день Fozzy Group є одним із провідних ритейлерів країни, з понад 300 супермаркетами та власними торговими марками по всій Україні [44].

Основним видом діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах. Крім того, компанія здійснює ще близько 57 видів діяльності згідно з класифікатором, що свідчить про високий рівень диверсифікації в межах компанії.

Назва підприємства англійською мовою – LIMITED LIABILITY COMPANY «SILPO-FOOD». Адреса головного офісу – 02152, Україна, місто Київ, проспект Павла Тичини, будинок 1в, кабінет 188 [44].

У межах корпоративної структури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» функціонує низка пов'язаних підприємств, які забезпечують стабільність, диверсифікацію та ефективне управління головними напрямками діяльності компанії. Основний

профіль групи полягає в здійсненні оптової та роздрібною торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, що узгоджується з класифікацією за КВЕД 47.11 (табл.2.1).

До складу групи входить компанія ТОВ «Енкі фуд», діяльність якої пов'язана з сільським господарством. Інші дочірні компанії ТОВ «Княжицький Гай» та ТОВ «Меджик Вілледж» є підприємствами, що спеціалізуються на управлінні активами. Їхнє функціонування спрямоване на ефективне адміністрування фінансових і матеріальних ресурсів, диверсифікацію інвестиційного портфеля, а також підвищення фінансової стійкості всієї групи.

Компанія «Каннон» – виконує благодійну місію групи. Основна діяльність компанії пов'язана з наданням соціальної допомоги.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№	Перелік
1	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
2	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок короткого зберігання
3	Виробництво готових харчових продуктів і страв
4	Виробництво інших харчових продуктів, що не належать до інших груп
5	Діяльність посередників у торгівлі харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
6	Діяльність посередників у торгівлі різними товарами
7	Оптова торгівля зерновими культурами, тютюновою сировиною, насінням та кормами для тварин
8	Оптова торгівля тютюновими виробами
9	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
10	Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
11	Діяльність ресторанного господарства, надання послуг зі швидкого харчування
12	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Джерело: [44] (див. Додаток Б)

Асортимент супермаркету «Сільпо» включає всі необхідні продукти харчування, такі як хліб та хлібобулочні вироби, молоко та молочні продукти,

алкогольні, слабоалкогольні та безалкогольні напої, м'ясо та м'ясопродукти, рибу, різноманітні рибні консерви, соуси та кондитерські вироби.

Крім продуктів харчування, в магазині також представлений широкий вибір непродовольчих товарів, зокрема побутова хімія, дитячі іграшки, канцтовари, столові прибори та інші необхідні речі. Нижче наведені показники фінансового звіту мережі підприємства (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Фінансова звітність мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 роки (грн.)

Показники	2022	2023	2024
Дохід	69 990 601 000	84 727 987 000	93 017 469 000
Чистий прибуток	-7 631 732 000	-1 850 887 000	205 879 000
Активи	33 668 858 000	33 358 509 000	34 144 146 000
Зобов'язання	28 359 858 000	29 747 435 000	29 669 224 000

Джерело: створено автором [44]

Конкурентні переваги ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» включають кілька головних аспектів, які роблять мережу супермаркетів «Сільпо» однією з найуспішніших в Україні. Однією з основних переваг є власні торгові марки та продукти. Крім того, мережа активно підтримує місцевих виробників, організовуючи «Базарні дні», де фермери можуть безпосередньо продавати свою продукцію споживачам.

Супермаркети компанії мають систему самостійного сканування і купівлі товарів «Вільно каса» (Scan&Go), яка дозволяє покупцям сканувати товари за допомогою мобільного додатку та здійснювати покупки без участі касира [40].

Розвинена логістична мережа, компанія має п'ять розподільних центрів, розташованих по всій країні, що дозволяє ефективно управляти запасами та швидко доставляти товари до магазинів. Це забезпечує стабільну наявність продуктів і мінімізує перебої в постачанні [40].

Цифрові програми лояльності також є важливим елементом конкурентної стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Програма «Власний рахунок» і мобільний додаток «Сільпо» активно використовуються клієнтами. Через ці платформи

споживачі можуть отримувати знижки, бонуси та спеціальні пропозиції, що робить покупки ще привабливішими [46].

Ці переваги допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможними та привабливими для широкої аудиторії споживачів в Україні (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	43.04 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	0.46
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0.05
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	-4.01
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-5.01
	Поточна платоспроможність	-39 486 827 ₴
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	40.23 %

Джерело: створено автором [44]

Організаційна структура підприємства є одним з головних елементів його успішного функціонування та довгострокового розвитку. Вона визначає взаємозв'язки між підрозділами, розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності, що, у свою чергу, сприяє чіткому управлінню ресурсами та ефективному прийняттю рішень. Добре побудована структура дозволяє забезпечити належну координацію діяльності всіх відділів, уникнути дублювання функцій, прискорити потоки інформації між рівнями управління та адаптуватися до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. В умовах динамічного ринку, цифровізації та посиленої конкуренції організаційна структура має бути гнучкою, відкритою до модернізації та здатною підтримувати інноваційні процеси. Саме завдяки ефективній структурі підприємство може успішно реалізовувати маркетингову стратегію, досягати стратегічних цілей і забезпечувати сталий розвиток. (рис.2.1).

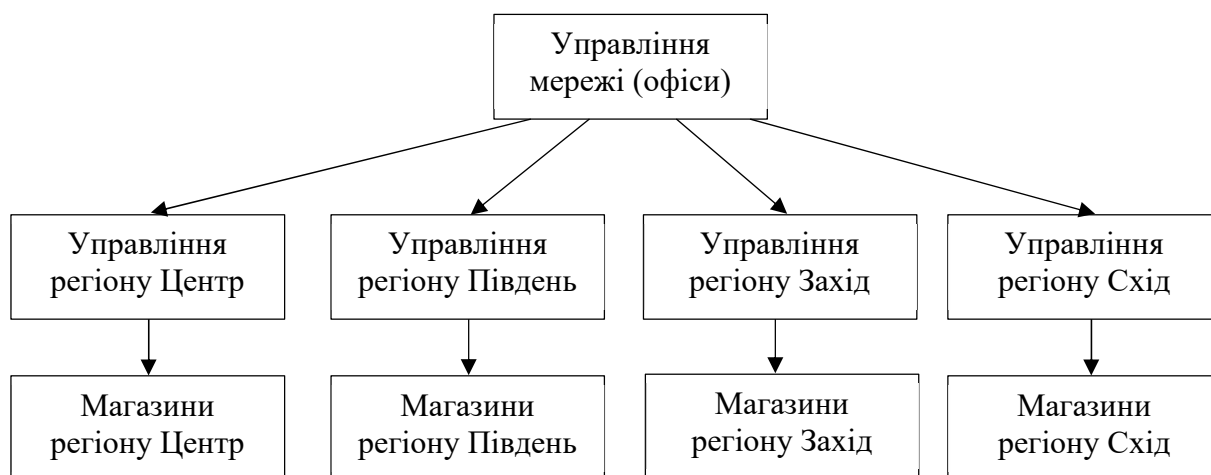


Рис. 2.1 Структура мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Мережа супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є складною і водночас чітко структурованою організаційною моделлю, що забезпечує централізоване управління торговельними точками по всій території України. У межах єдиної управлінської платформи здійснюється координація діяльності всіх магазинів мережі на основі спільної стратегії, технологічних рішень та корпоративної політики. Станом на кінець 2024 р. штат мережі склав 31 366 працівника [44].

Дана централізована структура управління сприяє стандартизації обслуговування, підвищенню якості надання послуг та ефективній реалізації стратегічних завдань на національному рівні.

Функціонально мережа поділена на чотири основні регіони – центральний, південний, західний та східний. Кожен з регіонів охоплює певну географічну територію та обслуговується відповідним регіональним управлінням [36]. Ці підрозділи виконують операційне керівництво магазинами у межах своїх територій, забезпечують реалізацію корпоративних стандартів з урахуванням місцевої специфіки, а також відповідають за адаптацію загальної стратегії компанії до потреб споживачів регіону.

Загальне стратегічне керівництво мережею здійснює центральне управління мережі (ЦУМ), яке виконує функції планування, контролю та координації. До його компетенції входить розробка довгострокових напрямів

розвитку, управління інноваційними процесами, забезпечення відповідності діяльності всіх підрозділів корпоративним стандартам, а також оцінка ефективності операційної та маркетингової діяльності мережі.

ЦУМ виступає гарантом інтегрованого підходу до управління та стратегічної узгодженості в межах всієї організаційної системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Нижче наведена організаційна структура супермаркету мережі (рис.2.2).



Рис. 2.2 Організаційна структура супермаркету ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

В основі наведеної організаційної моделі лежить принцип функціонального розподілу повноважень, що дозволяє підтримувати високий рівень операційної ефективності, відповідати корпоративним стандартам та

виконувати реалізацію стратегічних цілей компанії на всіх ринкових регіонах мережі.

Головну роль управління супермаркету виконує директор, який очолює всі процеси та несе відповідальність за ухвалення основних рішень, а також загальне керівництво діяльністю торговельного об'єкта. Він координує роботу всіх підрозділів, забезпечує виконання корпоративних завдань і відповідає за дотримання стандартів обслуговування.

Функцію підтримки директора виконує його заступник, який займається оперативним управлінням і може тимчасово виконувати обов'язки директора в разі його відсутності. До сфери його компетенції також входить контроль за технічними службами супермаркету, що забезпечують безперебійну роботу всіх інженерних систем і підтримку належного рівня сервісу.

Управління комерційною діяльністю покладається на комерційного директора, який відповідає за закупівлю товарів, взаємодію з постачальниками, формування асортименту та організацію товарообігу. Його діяльність спрямована на досягнення оптимального балансу між попитом і пропозицією, а також на забезпечення стабільності постачання.

Фінансове управління здійснюється головним бухгалтером, який контролює ведення обліку, фінансову звітність та ефективне використання ресурсів. Йому підпорядковується бухгалтерський персонал, що виконує поточну облікову роботу за відповідними напрямками.

Юридичне забезпечення діяльності супермаркету здійснює штатний юрист, який супроводжує господарську діяльність у правовому полі, представляє інтереси підприємства у взаємодії з державними органами та забезпечує відповідність операцій чинному законодавству.

Маркетолог супермаркету відповідає за впровадження актуальної маркетингової стратегії мережі «Сільпо», визначає споживчий попит, проводить аналіз ринку та організацію заходів з просування товарів і бренду. Його робота спрямована на підвищення лояльності клієнтів і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Системний адміністратор виконує технічну підтримку інформаційних систем супермаркету, відповідає за налаштування, модернізацію та безперебійну роботу комп'ютерного обладнання й програмного забезпечення, що забезпечує цифрову інфраструктуру підприємства.

Щоденний контакт із покупцями здійснюють касири, які відповідають за якісне та швидке обслуговування на касах, проведення фінансових операцій і консультування клієнтів щодо товарів і послуг. Технічний персонал супермаркету займається обслуговуванням обладнання, проведенням поточних ремонтних робіт та забезпеченням технічної стабільності торговельного об'єкта. Вантажники й водії відповідають за логістику – приймання, транспортування та переміщення товарів, що забезпечує своєчасне поповнення запасів.

В рамках нашого дослідження на основі проведеного аналізу визначаємо тип організаційної структури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як лінійно-функціональну, яка передбачає чіткий вертикальний розподіл управлінських повноважень у поєднанні з функціональним поділом обов'язків між спеціалізованими підрозділами. Це забезпечує ефективну координацію діяльності на всіх рівнях управління, сприяє стандартизації процесів, підвищенню рівня контролю операцій та адаптації корпоративної стратегії до потреб окремих сегментів ринку, що є характерним для великих роздрібних мереж із децентралізованими елементами оперативного управління.

Участь ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у тендерних закупівлях є важливим елементом маркетингової стратегії, спрямованої на розширення каналів збуту та посилення позицій у сегменті B2G. Це дозволяє підприємству налагоджувати співпрацю з державними установами, забезпечувати стабільні обсяги продажів та зміцнювати репутацію бренду. Тендерна діяльність також стимулює розвиток внутрішніх процесів, підвищує рівень прозорості та сприяє стратегічному зростанню компанії. (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка обсягу продажів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за результатами участі в тендерах (2021–2025 рр.)

Рік	Обсяг продажів (грн.)
2021	38 099
2022	154 541
2023	262 143
2024	545 406
2025	231 043

Джерело: створено автором [44]

У межах логістичної інфраструктури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» функціонує шість розподільчих центрів, розташованих у різних регіонах України. Вони забезпечують централізоване зберігання, сортування та постачання товарів до супермаркетів мережі, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси, скоротити терміни доставки та підтримувати стабільну наявність продукції (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Логістика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№ з/п	Назва розподільчого центру	Площа, м ²
1	РЦ Квітневе	55 793
2	РЦ Перемога	26 990
3	РЦ Запоріжжя	11 543
4	РЦ Львів	19 781
5	РЦ Одеса	17 719
6	РЦ Немирів	10 618
Загальна площа		142 340

Джерело: створено автором [36]

У 2024–2026 роках планується зростання ринку продуктової торгівлі України в середньому на 12% щороку, що свідчить про позитивну динаміку розвитку галузі та розширення споживчого попиту в сегменті роздрібною торгівлі [36].

Згідно з консолідованим звітом групи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 рік, компанія прогнозує наступний ріст власних торговельних об'єктів (рис.2.3).

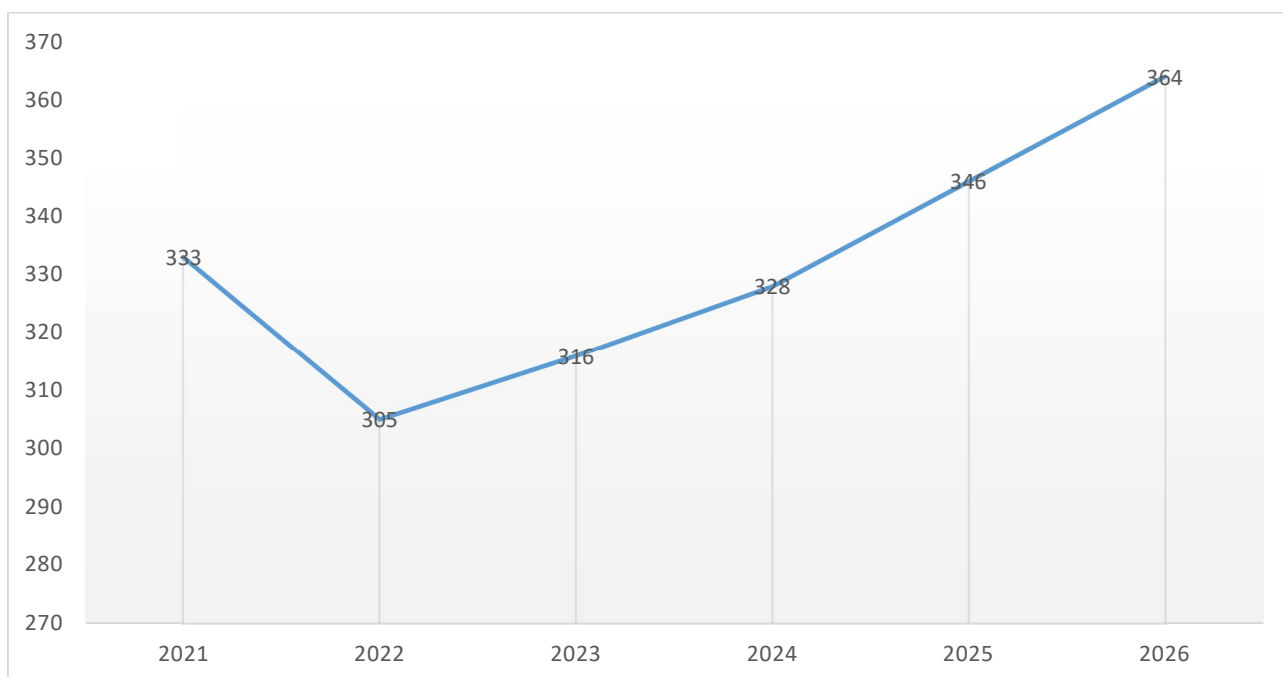


Рис. 2.3 Прогноз динаміки зростання кількості супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2021–2026 рр.

Згідно з цим, проведений нами аналіз підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчить про високий рівень організаційної моделі, масштабності операційної діяльності та стратегічної адаптивності підприємства до умов конкурентного ринку. Компанія демонструє послідовну диверсифікацію видів діяльності, потужний логістичний потенціал, стабільну мережеву інфраструктуру та ефективне функціонування на основі лінійно-функціональної моделі управління. Комплексне поєднання власних торгових марок, інноваційних сервісів, сучасних цифрових рішень і регіонального охоплення формує основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах зростаючого ринку продуктової торгівлі в Україні.

2.2 Аналіз існуючої маркетингової діяльності підприємства

Наразі у конкурентному середовищі ефективна маркетингова діяльність є основним фактором забезпечення сталого розвитку підприємства роздрібною торгівлі. Аналіз маркетингової стратегії дозволяє оцінити рівень адаптації

компанії до ринкових умов, визначити сильні сторони поточної цінової та товарної політики, а також виявити потенціал для подальшого вдосконалення стратегічного управління брендом.

STP-модель відіграє важливу роль у структурному формуванні маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі, дозволяючи ефективно адаптувати продуктову, комунікаційну та сервісну політику відповідно до потреб конкретних споживчих груп.

На рівні сегментації компанія використовує багаторівневий підхід, диференціюючи цільові групи за соціально-економічними та географічними критеріями. Так, товари власного виробництва та торговельних марок – «Премія», «Feels Good», «Зелена Країна», орієнтовані на масового споживача середнього цінового сегмента, тоді як преміальні формати «Le Silpo» позиціонуються для покупців із високим рівнем доходу [36].

Географічна сегментація представлена національним покриттям, що включає понад 300 населених пунктів різної величини. Поведінковий критерій клієнтів враховуються через розвиток онлайн-платформ, впровадження сервісів доставки – ЛОКО, програм лояльності та акцій на товари.

Таргетинг ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» реалізується через диференційований маркетинг, орієнтований на окремі сегменти. Наприклад до для сімейного сегменту передбачено доступні продуктові пропозиції, гнучку систему знижок і мобільні купони.

Споживачі з активним професійним ритмом життя залучаються завдяки дизайнерським концептам магазинів, гастромаркетам та форматам «фудхол» (Додаток В). Окрема увага приділяється зручності – у магазинах впроваджені зони кулінарії, пекарні, піца-станції. В рамках екоініціативи підприємства для споживачів запропоновані продукти з маркуванням Nutri-Score, можливості сортування відходів та екологічні пакування.

Компанія позиціонує себе як інноваційний національний рітейлер, що поєднує якість, технологічність, емоційну залученість і соціальну відповідальність.

Основними елементами цього позиціонування є високий рівень комфорту супермаркетів – стильні інтер'єри, широкий асортимент свіжих продуктів; емоційна прив'язка до бренду через дизайнерські рішення та культурну ініціативу – наприклад проєкт «Мистецтво на полиці», а також акцент на сталість і соціальну місію – власне виробництво, благодійні програми, політика енергозбереження [36].

Крім того, активно розвиваються цифрові канали комунікації – мобільний додаток, автоматизація касових операцій, онлайн-замовлення та швидка доставка. Цей мобільний застосунок «Сільпо» став основним елементом цифрової трансформації компанії – ним активно користуються понад 1 500 000 «гостей», тобто споживачів, а загальна кількість користувачів перевищує 3 100 000 осіб.

У 2023 році було здійснено масштабне оновлення функціоналу, зокрема впроваджено нову масштабовану архітектуру, покращено дизайн із фокусом на зручність користувацького досвіду та інтеграцію «гостя» в онлайн-екосистему «Сільпо» [36].

У межах розвитку сервісної пропозиції компанія запустила ЛОКО – платформу швидкої доставки, яка стала доступною влітку 2022 року. Станом на сьогодні сервіс охоплює 9 міст України, середня швидкість виконання замовлень становить 25 хвилин. ЛОКО не обмежується лише продуктовими товарами – сервіс також доставляє страви з ресторанів, квіти, засоби гігієни та інші товари повсякденного вжитку [36].

Найпопулярнішими позиціями серед замовлень є банани, тостовий хліб, негазована мінеральна вода, Соса-Сола та томати, що свідчить про високу затребуваність базових продуктів у щоденному споживанні.

Компанія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розвиває власну мережу ресторанів як складову багатоформатної гастрономічної стратегії, спрямованої на посилення клієнтського досвіду та розширення сервісної пропозиції (Додаток Д).

Маркетингова стратегія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» реалізується як системний інструмент забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності супермаркетів.

Основні завдання охоплюють формування оптимальної цінової політики з мінімальними торговими націнками, управління широким товарним асортиментом відповідно до потреб споживачів, активізацію комунікаційної діяльності та розробку планів продажів [34]. Увага зосереджена на прогнозуванні попиту, адаптації стратегії до ринкових змін і реалізації заходів, спрямованих на стимулювання збуту продукції.

Супермаркети ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ні в чому не поступається своїм основним конкурентам і навіть перевершує їх за деякими показниками (табл.2.6). Втрата прибутків через військові дії в Україні та реконструкція торгових центрів з фірмовими магазинами суттєво вплинули на розвиток ринку. Основними можливостями є збільшення маркетингової активності, швидке реагування на потреби покупців, розвиток продукції під власними торговими марками та розширення асортименту товарів.

Таблиця 2.6

Порівняння особливостей мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та її конкурентів

Назва компанії	Характеристика	Приблизна кількість магазинів	Ринкова частка, %	Цінова політика	Приблизна кількість працівників
ТОВ «Сільпо-Фуд»	Одна з провідних українських мереж супермаркетів, що поєднує широкий асортимент, власне виробництво та унікальні дизайнерські концепти магазинів.	310	12 %	Середній сегмент, акції	30 000
АТБ-Маркет	Одна з найбільших мереж дискаунтерів в Україні, відома низькими цінами і широкою мережею магазинів.	1250	25%	Нижчий і середній сегменти, акції	60 000
METRO Cash & Carry	Міжнародна мережа, що пропонує як роздрібну, так і оптову торгівлю, надаючи конкурентні ціни на широкий спектр товарів.	26	8%	Середній сегмент, акції	4 500

Продовження табл. 2.6

Назва компанії	Характеристика	Приблизна кількість магазинів	Ринкова частка, %	Цінова політика	Приблизна кількість працівників
Varus	Велика українська мережа супермаркетів, яка пропонує конкурентоспроможні ціни та різноманітний асортимент продуктів.	97	15%	Середній сегмент	6300
Велика Кишеня	Мережа супермаркетів, яка конкурує завдяки низьким цінам і широкому асортименту, включаючи власні торгові марки.	50	10%	Середній сегмент	5600

Джерело: створено автором [36], [38], [39], [41], [49]

Маркетингова стратегія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» орієнтована на розширення мережі, розвиток власного виробництва та впровадження стратегії диференціації. Компанія активно масштабує присутність на ринку, інтегруючи логістичні й брендові потужності, водночас розвиваючи цифрові канали та інноваційні формати обслуговування.

Головний акцент зроблено на товарну політику з фокусом на власні торгові марки, що забезпечує контроль якості та підвищує рентабельність. Диференціація досягається через унікальні дизайнерські концепти, орієнтацію на локальні продукти й сталі ініціативи, що зміцнює конкурентні позиції компанії (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз маркетингових стратегій компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та її конкурентів

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Торговельне підприємство
Напрямок розвитку	Сегментування	METRO Cash & Carry, Varus
	Глобалізація	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», АТБ-Маркет
	Диверсифікація (вертикальна)	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», Велика Кишеня

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Торговельне підприємство
Напрямок зростання	Зростання	АТБ-Маркет, Varus, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
	Стабілізація	METRO Cash & Carry, Велика Кишеня
Комплекс маркетингу	Товарна	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», Varus
	Цінова	АТБ-Маркет, Велика Кишеня, METRO Cash & Carry
	Розподілу	METRO Cash & Carry, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
	Просування	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», Varus, АТБ-Маркет
Привабливість ринку	Розвитку	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», АТБ-Маркет, Varus
	Підтримання	Велика Кишеня, METRO Cash & Carry
Конкурентні переваги	Цінового лідерства	АТБ-Маркет, Велика Кишеня
	Диференціації	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», METRO Cash & Carry
	Фокусування	Varus

Джерело: створено автором [36], [38], [39], [41], [49]

Офіс маркетингу мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виконує різноманітні функції, спрямовані на розвиток та підтримку бренду, комунікацію з клієнтами та організацію маркетингової активності. Цей підрозділ включає кілька основних відділів, кожен з яких має свої конкретні завдання та обов'язки, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до маркетингової діяльності (див. додаток А).

У межах функціональної структури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» офіс маркетингу відіграє одну з головних ролей у реалізації стратегічних і комунікаційних завдань компанії. Керівництво офісом здійснює директор, який відповідає за створення дизайн-концептів супермаркетів, проведення промокампаній, управління внутрішніми й зовнішніми комунікаціями, розвиток HR-напряму та брендів «Сільпо» і Le Silpo.

Структурні підрозділи офісу маркетингу мають чіткий розподіл обов'язків. Департамент оформлення магазинів забезпечує візуальне оформлення торговельних об'єктів, офісних приміщень, сезонних інсталяцій і транспорту, дотримуючись корпоративної айдентики. Відділ відкриття магазинів відповідає за підготовку дизайн-проектів нових локацій, управління підрядниками та реалізацію авторського нагляду.

Організація маркетингової активності зосереджена у департаменті маркетингових проєктів, який реалізує промоакції, співпрацює з креативними партнерами та розвиває сервісну складову. Відділ надихаючих проєктів орієнтований на святкові події та партнерські активності з Mastercard. Важливу роль відіграє департамент бренд-комунікацій, що відповідає за побудову іміджу компанії та розвиток HR-бренду.

Відділ дизайну забезпечує графічну та візуальну підтримку маркетингових ініціатив, включаючи поліграфічну, цифрову та моушн-складову. Водночас, відділ діджитал-продакшн створює та адаптує контент для соціальних мереж, онлайн-платформ і сайтів. Медіа-планування зосереджене на просуванні бренду через внутрішні та зовнішні канали, включаючи такі цифрові активи як радіо «Сільпо».

Діяльність усіх підрозділів офісу маркетингу спрямована на підвищення успіху бренду, залучення нових споживачів і підтримання сталого іміджу компанії.

На регіональному рівні маркетологи супермаркетів відіграють оперативну роль, реалізуючи загальну маркетингову стратегію. До їхніх функцій належать аналіз ринку, розробка планів продажів, проведення рекламних кампаній, моніторинг споживчої поведінки, оцінка ефективності заходів і комунікація з суміжними відділами. Маркетолог формує локальні ініціативи, адаптовані до особливостей цільової аудиторії, що дозволяє забезпечити релевантність стратегії та її високу результативність.

Таблиця 2.8

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія	Фактори
Політичні	– Військові дії на території України, що створюють ризики для роботи роздрібною мережі; – Державна підтримка бізнесу (податкові пільги, дерегуляція).
Економічні	– Інфляція в Україні (5,1% у 2023 році); – Прогнозоване зростання ринку FMCG у 2024–2026 рр. на 12% щорічно; – Коливання курсу гривні.

Продовження табл. 2.8

Категорія	Фактори
Соціальні	– Зниження реальних доходів населення; – Попит на локальні та здорові продукти; – Перехід споживачів в онлайн-формати купівлі.
Технологічні	– Оновлення мобільного застосунку «Сільпо» (3,1 млн користувачів); – Розвиток сервісу ЛОКО (швидка доставка у 9 містах); – Автоматизація касових процесів.
Екологічні	– Реалізація екологічної політики (сортування, екопакування, Nutri-Score); – Рішення заощадження енергії та резервні джерела енергії.
Законодавчі	– Нормативне регулювання роздрібною торгівлі; – Підтримка цифрових сервісів та електронної комерції.

Джерело: створено автором [36]

Проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє комплексний підхід до управління брендом, орієнтований на багаторівневу сегментацію споживачів, активне впровадження інноваційних сервісів і послідовну реалізацію стратегії диференціації. Компанія ефективно поєднує розгалужену продуктово-сервісну модель з цифровими рішеннями, що забезпечує її конкурентоспроможність на ринку. Пріоритет надається адаптації до змін ринкової кон'юнктури, зростанню лояльності клієнтів і збереженню стабільності в умовах зовнішніх ризиків.

2.3 SWOT-аналіз діяльності компанії

У процесі стратегічного планування важливу роль відіграє аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, що формуються під впливом ринкового середовища (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Основні ризики, що можуть вплинути на діяльність мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Категорія ризику	Зміст ризику
Геополітичні ризики	Розширення бойових дій на території України; загроза інфраструктурі

Продовження таблиці 2.9

Категорія ризику	Зміст ризику
Соціально-економічні ризики	Скорочення реальних доходів населення; зниження платоспроможності
Фінансові ризики	Зменшення зовнішньої фінансової підтримки; макроекономічна нестабільність
Валютні ризики	Волатильність національної валюти
Конкурентні ризики	Активізація цінової конкуренції в нижньому сегменті; розвиток конкурентів
Ризики споживчої поведінки	Міграція попиту в онлайн-торгівлю
Ризики втрати позиціонування	Поглиблення конкуренції за рахунок покращення асортименту, сервісу й атмосфери

Джерело: створено автором [37]

Для мінімізації вищезазначених ризиків управління підприємства використовує наступні заходи:

- забезпечення безперервного функціонування та підвищення стійкості операційної мережі, включаючи використання резервних джерел живлення (генераторів), резервування каналів зв'язку та інтеграцію хмарної інфраструктури;
- реалізація комплексних заходів з оптимізації внутрішніх процесів та підвищення ресурсної ефективності;
- посилення клієнтської лояльності шляхом удосконалення стандартів обслуговування та сервісної взаємодії з покупцями;
- активне масштабування цифрових каналів збуту, включаючи розвиток електронної комерції, сервісів доставки та супутніх онлайн-послуг;
- планомірне нарощування кількості торговельних об'єктів з урахуванням ринкової кон'юнктури та логістичних можливостей [37].

У межах оцінки маркетингової стратегії та конкурентних позицій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливою складовою є проведення SWOT-аналізу. Цей інструмент стратегічного планування дає змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал компанії – сильні та слабкі сторони, а також проаналізувати зовнішнє середовище на предмет можливостей і загроз [48]. Такий підхід дозволяє

сформувати обґрунтовану стратегію розвитку, адаптовану до поточних ринкових умов та викликів (табл.2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз маркетингового середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень успіху бренду серед українських споживачів	Високі витрати на маркетинг, ІТ-інфраструктуру, дизайнерські рішення
Розгалужена національна мережа супермаркетів (понад 300 точок у понад 300 населених пунктах)	Часткова залежність від зовнішніх постачальників, збої в постачанні в кризових регіонах
Власні торгові марки з широким асортиментом – «Премія», «Feels Good», «Зелена Країна», «Премія Селект»	Черги в години пік через нерівномірне навантаження кас
Інноваційна маркетингова стратегія – дизайнерські концепти, гастромаркети, фудхоли	Низька заробітна плата серед роздрібного персоналу, що спричиняє плинність кадрів
Потужна цифрова інфраструктура – мобільний застосунок, автоматизовані каси, система ЛОКО)	Високий рівень операційних ризиків через геополітичну ситуацію
Активна програма лояльності «Власний рахунок» з персоналізованими пропозиціями	Обмежене фізичне розширення у прифронтових регіонах
Централізована логістика – 6 розподільчих центрів	
Підтримка локальних виробників і фермерських ініціатив	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток e-commerce – збільшення асортименту товарів, доступних онлайн.	Втрата частини лояльних клієнтів через агресивну цінову політику конкурентів (АТБ, Varus).
Подальша персоналізація пропозицій через мобільний додаток та big data-аналітику.	Військові дії та обстріли – загроза інфраструктурі, персоналу й логістиці.
Розширення функціоналу ЛОКО та збільшення географії доставки.	Тимчасове закриття або обмеження роботи ТЦ, у яких розташовані магазини мережі.
Вихід у нові регіони або відновлення присутності у деокупованих територіях.	Нестабільність на валютному ринку та зростання закупівельних цін.
Зростання попиту на здорові, локальні та екопродукти – розвиток відповідних ТМ.	Зниження реальних доходів населення – перехід до економсегменту.
Розширення B2G-сегмента через участь у тендерах.	Регулярні відключення електроенергії – вплив на якість обслуговування.
Використання альтернативних джерел енергії для підвищення енергонезалежності.	Посилення конкуренції у сфері електронної комерції від міжнародних платформ.

Джерело: створено автором [36], [45]

Сильні сторони ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструють лідерські позиції компанії на ринку роздрібної торгівлі України. Високий рівень успіху бренду базується на довірі споживачів, що сформувалася завдяки унікальним дизайнерським концептам магазинів, гастромакетам і фудхолам, які створюють емоційну прив'язку до бренду. Варто також відзначити, що здатність швидко впроваджувати інновації є важливою конкурентною перевагою в умовах нестабільного ринку.

Розгалужена мережа з-понад 300 точок, забезпечує національне покриття, що підкріплюється централізованою логістикою з 6 розподільчими центрами, оптимізуючи ланцюги постачання. Власні торгові марки, такі як «Премія», «Feels Good», «Зелена Країна» та «Премія Селект», дозволяють контролювати якість, диференціювати пропозицію та підвищувати маржинальність.

Інноваційна маркетингова стратегія, підкріплена потужною цифровою інфраструктурою – мобільний застосунок, автоматизовані каси, сервіс ЛОКО, забезпечує зручність і персоналізацію, а програма лояльності «Власний рахунок» стимулює повторні покупки. Підтримка місцевих виробників і фермерських ініціатив відповідає тренду на локалізацію та сталість, зміцнюючи імідж соціально відповідальної компанії.

Слабкі сторони вказують на операційні та структурні обмеження. Високі витрати на маркетинг, ІТ-інфраструктуру та дизайнерські рішення підвищують собівартість, що може впливати на рентабельність у періоди економічної нестабільності.

Часткова залежність від зовнішніх постачальників створює ризики збоїв, особливо в кризових регіонах, де геополітична ситуація ускладнює логістику. Черги в години пік через нерівномірне навантаження на каси погіршують клієнтський досвід, а низька заробітна плата персоналу призводить до плинності кадрів, що послаблює якість обслуговування.

До того ж обмежене розширення у прифронтових регіонах через високі операційні ризики стримує географічне зростання.

Зовнішнє середовище відкриває значний потенціал для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Розвиток e-commerce дозволяє масштабувати онлайн-продажі, розширюючи асортимент і доступність. Подальша персоналізація через big data-аналітику та мобільний додаток може поглибити лояльність клієнтів.

Зростання попиту на здорові, локальні та екопродукти відкриває можливості для розвитку відповідних торгових марок, що відповідає глобальним трендам сталості. Розширення функціоналу LOKO та покриттю доставки зміцнює позиції в сегменті швидкої комерції. Вихід на нові регіони та участь у B2G-тендерах створюють нові джерела доходу. Використання альтернативних джерел енергії – генераторів, сонячних панелей може підвищити енергонезалежність, мінімізуючи вплив відключень електроенергії.

Загрози значною мірою зумовлені нестабільним зовнішнім середовищем. Військові дії та обстріли створюють пряму загрозу інфраструктурі, персоналу й логістиці, а тимчасове закриття торгових центрів обмежує доступність магазинів.

Нестабільність валютного ринку та зростання закупівельних цін тиснуть на собівартість, а зниження реальних доходів населення штовхає споживачів до економсегменту, де конкуренти – АТБ, Varus агресивно застосовують цінове лідерство.

Посилення конкуренції у сфері e-commerce від міжнародних платформ вимагає постійних інвестицій у цифрові канали. Регулярні відключення електроенергії погіршують якість обслуговування, що може послабити лояльність клієнтів.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що маркетингове середовище ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується потужною внутрішньою базою та високим потенціалом для подальшого розвитку. Водночас ідентифіковані ризики та обмеження вимагають гнучкого підходу до управління, адаптації до зовнішніх викликів і підсилення конкурентних позицій шляхом реалізації нових можливостей в цифровій трансформації та персоналізованих сервісах.

Висновки до розділу 2

Результати аналізу маркетингової стратегії та конкурентних позицій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструють, що компанія займає сильну позицію на ринку роздрібної торгівлі України завдяки ефективній організаційній структурі, розгалуженій мережі супермаркетів, потужній логістичній інфраструктурі з шістьма розподільчими центрами та диверсифікованому асортименту, включаючи власні торгові марки. Інноваційна маркетингова стратегія, підкріплена цифровими рішеннями, програмами лояльності та унікальними дизайнерськими концептами, забезпечує високу лояльність клієнтів і конкурентоспроможність.

Організаційна модель ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» базується на лінійно-функціональній структурі, яка поєднує централізоване управління з регіональною адаптацією, сприяючи стандартизації процесів, ефективній координації та реалізації стратегічних цілей.

Фінансова звітність за 2022–2024 роки свідчить про зростання доходів та поступове відновлення чистого прибутку 205,88 млн грн у 2024 році, що підтверджує стійкість компанії в умовах кризи.

Виявлена орієнтація ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на інновації, дизайн і досвід споживача створює передумови для переходу до глибшої інтеграції цифрових технологій у маркетингову діяльність. В умовах зростання ролі big data, прогнозованої аналітики та CRM-платформ, компанія має потенціал для формування гнучкої клієнтоцентричної моделі, заснованої на даних. Це дозволить не лише зміцнити конкурентні позиції, а й сформувати сталу конкурентну перевагу через індивідуалізовані пропозиції, динамічне ціноутворення та омніканальні комунікації.

SWOT-аналіз підкреслює сильні сторони підприємства, такі як національне покриття, підтримка локальних виробників і цифрова інфраструктура, але також виявляє слабкості – високі операційні витрати, залежність від зовнішніх постачальників і плинність кадрів.

Можливості розвитку включають розширення e-commerce, персоналізацію пропозицій через big data та зростання B2G-сегмента, тоді як загрози пов'язані з геополітичними ризиками, нестабільністю валютного ринку та посиленням конкуренції.

Маркетингова стратегія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» орієнтована на диференціацію, багаторівневу сегментацію – соціально-економічну, географічну, поведінкову та інтеграцію інноваційних сервісів, що дозволяє адаптуватися до ринкових змін і потреб споживачів. Участь у тендерах, розвиток власного виробництва та екологічні ініціативи – Nutri-Score, сортування відходів зміцнюють позиції компанії. Прогнозоване зростання ринку FMCG на 12% щорічно у 2024–2026 роках створює сприятливі умови для подальшого масштабування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Розробка напрямів оптимізації маркетингової стратегії підприємства

Проведений нами попередній аналіз внутрішнього маркетингового середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на базі SWOT, дозволив виявити низку головних недоліків, що стримують реалізацію стратегічного потенціалу підприємства в умовах високої ринкової динаміки (див.табл.2.10). Ці недоліки виступають важливими маркерами для переосмислення підходів до формування та реалізації маркетингової стратегії.

Одним із системних обмежень є високий рівень витрат на маркетингову діяльність, що охоплює значні фінансові вкладення в ІТ-інфраструктуру, дизайнерські рішення, а також реалізацію креативних комунікаційних кампаній. Така витратна структура без чіткої кореляції з результативністю ускладнює процес оцінки рентабельності маркетингових інвестицій.

У межах операційного середовища було виявлено часткову залежність підприємства від зовнішніх постачальників, що проявляється у перебоях з постачанням у кризових регіонах та обмеженнях у логістичних ланцюгах. Подібна вразливість знижує стабільність товарообігу та впливає на рівень доступності асортименту в торговельних точках [33].

Окремої уваги потребує неефективна організація обслуговування в пікові години, що проявляється у формуванні черг через нерівномірне навантаження касового обладнання. Це негативно впливає на рівень задоволеності клієнтів і формує ризики втрати лояльної аудиторії.

До сфери стратегічного планування також входить обмеження у фізичному розширенні мережі в регіонах з високими геополітичними ризиками, що

ускладнює присутність компанії на окремих територіях і обмежує охоплення нових споживчих сегментів. На вищезазначених недоліків визначаємо проблеми поточної маркетингової стратегії компанії (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Проблемні зони маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№	Проблемна зона	Характеристика проблеми
1	Нерівномірна інтеграція маркетингових ініціатив	Відсутність уніфікованих стандартів реалізації кампаній у регіонах і недостатній контроль за результативністю через слабку систему КРІ
2	Обмежене використання інструментів аналітики	Недостатня інтеграція AI-алгоритмів і машинного навчання в цифрові канали взаємодії з клієнтами
3	Несистемне управління брендовим портфелем	Відсутність чіткої стратегії розвитку власних торгових марок та їх позиціонування в межах єдиної брендової архітектури
4	Нечітке позиціонування в B2G-сегменті	Відсутність адаптованої маркетингової стратегії для взаємодії з державними закупівлями та муніципальними замовниками
5	Недостатній розвиток системи управління клієнтським досвідом	Відсутність єдиного клієнтського профілю та обмежене використання даних із різних точок контакту для персоналізації послуг

Джерело: створено автором на основі проведеного аналізу

У межах даного дослідження було узагальнено та систематизовано основні стратегічні напрямки розвитку маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що відповідають сучасним ринковим умовам і внутрішнім змінам компанії. До головних напрямів розвитку слід віднести наступне.

– Фокус на сталий розвиток, що передбачає посилення ролі фінансового аналізу в стратегічному управлінні, підвищення ефективності розподілу ресурсів та впровадження інноваційних рішень з метою забезпечення адаптивності підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

– Розширення ринків шляхом комбінованого підходу, поглиблення присутності на наявних сегментах та активізація електронної комерції, розвиток функціоналу мобільного додатку, логістичної платформи доставки ЛОКО та цифрових сервісів для клієнтів у регіонах.

– Цифрову трансформацію, яка охоплює впровадження інструментів персоналізованого маркетингу, застосування аналітики великих даних – Big Data, розвиток CRM-систем і мобільної платформи задля забезпечення стратегічного масштабування цифрових продажів.

– Орієнтацію на клієнтський досвід, що реалізується через створення багатофункціонального середовища у супермаркетах, розвиток маркетплейсів, кулінарних подій, освітніх форматів і глибшої персоналізації сервісу.

Проведення системного аналізу грошових потоків дозволяє виявляти потенційні загрози збитковості та своєчасно адаптувати стратегії до змін макроекономічного середовища. Це забезпечує підвищення прибутковості, ефективну алокацію ресурсів і посилення адаптивної здатності компанії до кризових явищ.

Впровадження інновацій, таких як автоматизація логістики, цифрові сервіси й розумне прогнозування попиту, виступає основою довгострокової конкурентоспроможності.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» планує впровадити комбіновану стратегію поглиблення позицій на наявних ринках і виходу на нові сегменти через цифрову трансформацію. Акцент робиться на розвитку e-commerce – мобільний додаток «Сільпо» з розширеним функціоналом, платформа доставки ЛОКО, онлайн-замовлення та персоналізовані пропозиції є невід’ємною частиною нової торговельної моделі.

Підприємство прагне збільшити кількість локальних постачальників до 150, орієнтуючись на екологічність продукції, прозорість її походження та відповідність сучасним споживчим очікуванням. Це дозволить не лише знижувати логістичні витрати, а й формувати позитивний імідж соціально відповідального ритейлера.

У межах стратегії диференціації компанія послідовно розширює асортимент власних торгових марок. Розробка унікальних рецептур, формування преміального сегмента та впровадження локальних гастрономічних ініціатив сприяє зміцненню лояльності споживачів. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» прагне

позиціонувати себе не лише як торгову мережу, а як виробника з власною продуктовою ідентичністю.

Виходячи з цього в рамках нашого дослідження ми пропонуємо мережі «Сільпо» включити до власної системи цифрові інструменти управління маркетингом, а саме аналітику Big Data, мобільні застосунки, CRM-системи та автоматизовані касові системи. Метою є подвоєння частки онлайн-продажів до кінця 2025 року, забезпечення доступності послуг у всіх регіонах і підвищення зручності досвіду користувачів.

Цифрова трансформація виступає інструментом персоналізації сервісу, оптимізації витрат і стратегічного масштабування. Компанія має акцентувати увагу на побудові довготривалих взаємин з клієнтами через розвиток платформи маркетплейсу та організацію гастрономічних подій.

Тому тенденція супермаркетів мережі трансформуються у багатофункціональні простори, де поєднуються торгівля та комунікація є позитивною моделлю взаємодії з клієнтами, що дозволяє зміцнювати емоційний зв'язок із брендом, формувати лояльність і забезпечувати унікальний досвід споживання.

До того запропонована стратегія розвитку передбачає відмову від пластику, використання перероблюваного або багаторазового пакування, мінімізацію харчових відходів і підтримку принципів циркулярної економіки. Участь у Пакті за пластик і відповідність екологічним стандартам стануть основою для бренду як етичного та сталого гравця на ринку.

З метою підвищення гнучкості та ефективності компанія планує ініціювати процеси реструктуризації організаційної моделі. Адаптація чисельності персоналу, зміна функціональної структури, перерозподіл ресурсів і посилення проектного управління дозволяють краще реагувати на кон'юнктурні коливання й підтримувати високу адаптивність бізнесу до змін середовища.

Схему вдосконаленої маркетингової стратегії мережі «Сільпо» наведена нижче (рис.3.1).



Рис. 3.1 Оптимізація маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» через цифрову трансформацію (виконано за форматом IDEF0)

Використання методології IDEF0 дозволяє структуровано зобразити взаємозв'язки між нормативним середовищем, вхідними даними, стратегічним плануванням, очікуваними результатами та інструментами реалізації.

Перш за все, маркетингова діяльність компанії здійснюється з урахуванням чинних правових та етичних вимог. До них належать Закон України «Про захист персональних даних», Регламент GDPR, який діє в межах Європейського Союзу, добровільна згода користувача на обробку персональних даних, а також етичні принципи персоналізації. Ці обмеження формують нормативне поле, в межах

якого має відбуватися обробка клієнтських даних та впровадження інноваційних технологій.

До основних джерел інформації для прийняття стратегічних маркетингових рішень належать дані про клієнтів – вік, стать, вподобання; дані про продажі – частота, середній чек, повторні покупки; поведінкова характеристика та транзакції клієнтів, а також тенденції ринку. Обробка та інтеграція цих даних формують основу для стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства.

У межах стратегічного планування «СІЛЬПО-ФУД» реалізує низку цифрових рішень, що дозволяють досягти конкретних цілей. Зокрема, впроваджується динамічне ціноутворення, що базується на попиті та аналітиці в реальному часі; оптимізуються товарні запаси завдяки точнішому прогнозуванню; підвищується клієнтська лояльність через персоналізований сервіс; розширюється клієнтська база шляхом залучення нових споживачів; а також забезпечується прозора маркетингова звітність для точного вимірювання ефективності заходів.

Інструментальне підґрунтя цифрової трансформації включає низку технологічних рішень. До них належать – об'єднання клієнтських даних у єдину систему, автоматизація повідомлень і рекомендацій, прогнозування попиту та поведінки споживачів, синхронізація усіх каналів комунікації, формування локалізованих пропозицій, аналітика в торговельних залах, а також створення показників у режимі реального часу.

Також впроваджуються технології самообслуговування – каси, сканери, мобільні застосунки, що не лише підвищують зручність для клієнтів, але й дозволяють збирати детальні дані про їхню поведінку.

Згідно з цим, оптимізація маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має ґрунтуватися на системному усуненні виявлених організаційних і технологічних обмежень. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів передбачає посилення ролі цифрових технологій, інтеграцію інструментів Big Data, CRM-систем і прогнозної аналітики, а також трансформацію підходів до

управління клієнтським досвідом, брендовим портфелем і взаємодією з державним сектором. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності маркетингу, розширенню ринкової присутності та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

3.2 Використання цифрових технологій у маркетинговій стратегії компанії

Цифрові технології посідають основне місце у вирішенні стратегічних завдань сучасного маркетингу, забезпечуючи комплексний аналіз ринкових умов. Інтеграція інноваційних технологій дозволяє компаніям не лише ідентифікувати актуальні тенденції споживчої поведінки, а й здійснювати ефективне прогнозування змін, що формує базу для оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища [25].

В Україні цифровізація маркетингової діяльності набуває динамічного розвитку, охоплюючи широкий спектр напрямів – від електронних каналів комунікації до автоматизації документообігу та формування складових цифрової економіки [4].

Передові технології – Big Data, штучний інтелект, хмарні обчислення, сучасні мобільні додатки і блокчейн, стають інструментами стратегічного значення для модернізації маркетингових процесів [2].

Особливу роль відіграє аналітика даних, яка забезпечує не тільки збір та обробку великих обсягів інформації про споживачів, а й розробку конкретних маркетингових рішень, адаптованих до індивідуальних потреб, що суттєво підвищує результативність рекламної кампанії підприємства [47].

Застосування Big Data дозволяє виявляти закономірності ринкової динаміки та вчасно реагувати на зміни у споживчому попиті, задля формування стійкої конкурентної переваги у висококонкурентному середовищі.

Використання цифрових маркетингових інструментів відкриває нові можливості для реалізації стратегічних цілей підприємства та адаптації до

сучасних викликів. Цифрові технології дозволяють ефективно вирішувати наступні завдання:

- підвищення первинних та повторних продажів шляхом запуску онлайн-магазину, вдосконалення UX/UI мобільного застосунку та персоналізації пропозицій на основі big data-аналітики;

- утримання поточних клієнтів завдяки впровадженню програми лояльності з цифровим накопиченням бонусів, push-сповіщеннями про акції та персональними рекомендаціями;

- зростання популярності бренду через активне просування в соціальних мережах, впровадження мобільної реклами, використання чат-ботів у месенджерах для взаємодії з продуктом;

- підвищення клієнтської лояльності за рахунок зручного цифрового сервісу, а саме оформлення замовлень через мобільний застосунок, оплата онлайн, доставка додому, прозора інформація про походження товарів та їхній склад;

- отримання зворотного зв'язку від споживачів через інтегровані форми оцінювання, автоматизовані IVR-портали, чат-боти для збору відгуків і участі в опитуваннях щодо якості товарів і обслуговування.

На основі проведеного нами аналізу діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», було визначено що підприємство досягло значного рівня цифрової трансформації, інтегрувавши головні цифрові сервіси у свою бізнес-модель. Основу цифрового маркетингу становить мобільний додаток «Сільпо», який слугує не лише зручним інструментом для онлайн-покупок, а й повноцінним каналом персоналізованої комунікації з клієнтами.

У межах застосунку реалізовано функціонал сканування товарів, відстеження акцій, накопичення бонусів у програмі «Власний рахунок», що забезпечує високий рівень залученості споживачів.

Крім цього, запуск і розвиток сервісу швидкої доставки ЛОКО свідчить про активне освоєння сегменту q-commerce. Завдяки мультиформатній моделі доставки, інтеграції з додатком і швидкій обробці замовлень, компанія успішно

відповідає на запити споживачів щодо гнучкості та зручності обслуговування. Водночас автоматизовані касові системи, які запроваджено у торговельних залах, сприяють зменшенню черг і покращенню загального досвіду покупок.

Однак попри значний прогрес у сфері цифрового маркетингу, діяльність компанії характеризується низкою проблемних зон, що потребують подальшого вдосконалення (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Основні недоліки поточної системи цифрового маркетингу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№	Проблематика	Характеристика
1	Фрагментованість цифрової екосистеми	Відсутність єдиного інтегрованого середовища для взаємодії між застосунком, ЛОКО та програмою лояльності, що ускладнює персоналізацію послуг.
2	Недостатній рівень використання аналітики	Big Data використовується лише на базовому рівні. Не задіяні алгоритми прогнозування, когортний та поведінковий аналіз.
3	Низький рівень автоматизації маркетингових кампаній	Відсутність систем CRM, CDP, AI-комунікації ускладнює реалізацію динамічних та персоналізованих сценаріїв взаємодії.
4	Обмежена географія цифрових сервісів	Сервіс ЛОКО охоплює лише 9 міст, що обмежує доступ до доставки мешканцям малих населених пунктів.
5	Відсутність повноцінної омніканальної стратегії	Існує розрив між онлайн- і офлайн-досвідом користувача через різницю в асортименті, цінах і сервісі.

Джерело: створено автором на основі власного дослідження

Задля вирішення вищезазначених проблем в рамках нашого дослідження ми пропонуємо впровадження сучасних технологічних рішень, орієнтованих на посилення персоналізації, підвищення ефективності комунікацій та розширення клієнтської бази.

Одним із базових інструментів у цьому напрямі виступає інтеграція CRM та CDP-платформ, які дозволяють здійснювати централізоване збирання, зберігання й уніфікацію даних про клієнтів з усіх каналів взаємодії – мобільного додатку, сервісу доставки ЛОКО, офлайн-покупок та соціальних мереж.

На відміну від класичних CRM-систем, які зосереджені переважно на управлінні відносинами з клієнтами, CDP-платформи забезпечують комплексну агрегацію поведінки, транзакцій та демографічних даних в єдиний профіль користувача. Така інтеграція створює фундамент для побудови уніфікованої клієнтської бази, що, у свою чергу, дає змогу реалізовувати високоточне таргетування, формувати персоналізовані пропозиції з урахуванням індивідуального споживчого досвіду та активізувати стратегічні заходи з розширення життєвого циклу клієнта.

Наступним вектором цифрової трансформації є використання AI-модулів у маркетинговій комунікації. Ідеться про застосування алгоритмів штучного інтелекту для автоматизації персоналізованих повідомлень, через push та email розсилки, інтерактивних чат-ботів, а також динамічних систем рекомендацій.

Такі рішення функціонують на основі зібраних даних, про що ми говорили в попередній пропозиції щодо клієнтської поведінки, дозволяючи генерувати релевантний контент у реальному часі, адаптувати частоту й канали взаємодії залежно від уподобань споживача та прогнозованої ймовірності відповіді.

У довгостроковій перспективі це формує глибший емоційний зв'язок із брендом, зменшує витрати на залучення нових клієнтів і підвищує коефіцієнт утримання наявних. Для мережі супермаркетів, де важливу роль відіграє частота та регулярність візитів покупця, такі інструменти є необхідною умовою підтримки динамічного діалогу з аудиторією в умовах високої конкуренції.

Удосконалення цифрової маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно доповнити впровадженням технології аналітики прогнозу – Predictive Analytics, що базуються на машинному навчанні та аналізі великих масивів даних. Їх використання дозволяє не лише аналізувати історичну поведінку клієнтів, але й прогнозувати майбутні потреби, ймовірність повторної покупки, обсяг продажів у різних товарних категоріях, а також ідентифікувати клієнтів із високим ризиком відтоку.

На основі таких моделей підприємство може оптимізувати товарні запаси, забезпечити динамічне ціноутворення з урахуванням попиту та конкурентної

ситуації, а також підвищити економічну ефективність рекламних кампаній. Застосування прогнозової аналітики дає змогу скоротити витрати на маркетинг, уникати перевантаження складів, мінімізувати втрати від нереалізованих товарів та адаптувати комунікацію до змін поведінки споживачів у реальному часі.

Наступним критично важливим компонентом цифрової трансформації є впровадження повноцінної omnichannel-платформи, в рамках нашого дослідження ми звертаємо увагу на Adobe Commerce та Salesforce Commerce Cloud.

Її функціональність полягає у синхронізації всіх точок взаємодії з клієнтами – мобільного застосунку, сайту, фізичних магазинів, програм лояльності, бонусних сервісів у межах єдиної системи. Це дає змогу користувачеві безперешкодно перемикатися між каналами, зберігаючи повний доступ до особистих даних, історії покупок, знижок і пропозицій незалежно від обраного формату обслуговування.

З точки зору клієнтського досвіду, така інтеграція забезпечує послідовність і зручність, формуючи ефект «єдиного вікна» у споживанні послуг. Це суттєво підвищує лояльність аудиторії, зменшує відтік клієнтів, а також створює умови для довгострокового утримання за рахунок стабільного емоційного зв'язку з брендом «Сільпо».

Окрему увагу у стратегії цифровізації доцільно приділити інструментам геоаналітики та локального маркетингу – Geolocation Marketing. Ці технології використовують GPS-дані та інші індикатори місцезнаходження клієнтів і найближчих магазинів мережі для створення системи акцій до подальшого запуску персоналізованих повідомлень та реклами з урахуванням специфіки конкретного регіону.

Це ефективно залучає мешканців малих населених пунктів, пропонуючи їм актуальні товари, доставку або пропозиції, які відповідають місцевому попиту. Окрім цього, геоаналітика дозволяє виявляти поведінкові патерни у різних регіонах, оцінювати ефективність зон дії маркетингових кампаній та формувати гнучку регіональну цінову політику. Це особливо актуально в умовах

нерівномірного розподілу купівельної спроможності в межах країни, а також у разі запуску нових супермаркетів чи сервісів доставки.

Щодо впровадження широковідомої технології Інтернету речей (IoT), дозволить здійснювати поведінкову аналітику в реальному часі безпосередньо в торговельних залах. Йдеться про використання «розумних полиць», сенсорів трафіку, пристроїв для відстеження переміщення товарів і клієнтського маршруту.

Такі інструменти відкривають можливість детального аналізу зон інтенсивного попиту, часу перебування клієнтів у відділах, що стане в нагоді при формуванні ефективної викладки продукції.

Завдяки цьому ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зможе скоригувати планограму, уникати дефіциту популярних товарів, мінімізувати втрати через псування товару й оптимізувати розміщення маркетингових матеріалів. Інтеграція IoT-систем у щоденну операційну діяльність сприятиме зростанню операційної ефективності, підвищенню конверсії в торгових залах і створенню гнучкої системи управління ритейл-простором.

Важливу роль у забезпеченні стабільної роботи цифрової інфраструктури підприємства відіграє перехід до хмарних технологій – AWS, Google Cloud, Microsoft Azure. Хмарні сервіси дають змогу забезпечити гнучке масштабування IT-ресурсів, безпечне зберігання великих обсягів даних, централізоване управління доступом та інтеграцію з іншими цифровими платформами [42]. Їхнє впровадження значно знижує ризики збоїв у функціонуванні застосунків, автоматизованих кас, мобільних рішень і платформ доставки.

Крім того, хмарні сервіси забезпечують швидке розгортання нових функціональних модулів, адаптацію систем до пікових навантажень і спрощують розробку індивідуальних бізнес-додатків. У стратегічній перспективі це дозволяє торговій мережі підвищити безперервність сервісів, прискорити інноваційний цикл і підвищити стійкість до зовнішніх технологічних ризиків.

Також цьому сприяє використання платформ для управління даними аудиторії – DMP. Такі платформи збирають дані з різних цифрових джерел –

мобільних застосунків, сайтів, соціальних мереж та дозволяють здійснювати глибоку сегментацію клієнтських баз. Застосування DMP сприяє створенню деталізованих профілів користувачів за критеріями поведінки, зацікавлень, частоти взаємодії з брендом.

Результатом є значне підвищення ефективності таргетованої реклами, медіапланування і кампанії ремаркетингу, що зменшує вартість залучення клієнта та підвищує успіх рекламного контенту. Інтеграція DMP із CRM, CDP та маркетинговими платформами забезпечує замкнутий цикл роботи з аудиторією, що охоплює як аналітику, так і динамічну взаємодію.

У межах подальшого цифрового вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» інструментами підвищення ефективності управління є впровадження ВІ-дешбордів та інтерактивних терміналів. Обидва рішення забезпечують не лише підвищення рівня взаємодії з споживачами, а й росту аналітичного потенціалу організації.

Застосування систем бізнес-аналітики, таких як Power BI або Tableau, відкриває можливості для глибокої візуалізації основних показників ефективності, оперативного моніторингу динаміки продажів, активності споживачів і результативності маркетингових кампаній.

Вбудовані алгоритми дозволяють керівництву в режимі реального часу аналізувати отримані дані, ухвалювати стратегічні рішення, оптимізувати бюджет й знижувати ризики, пов'язані з помилковим прогнозуванням. Такий підхід забезпечує прозорість управління маркетинговими процесами, гармонізує комунікацію між функціональними підрозділами та формує основу для впровадження data-driven управління.

Інтерактивні термінали встановлені в торгових залах виконують функції швидкого пошуку інформації про наявність і ціни товарів, формування онлайн-замовлень, демонстрації візуальної реклами, а також збору аналітичних даних. Що дозволяє значно зменшити навантаження на персонал, скоротити черги в час пік, підвищити швидкість обслуговування та поліпшити загальний клієнтський досвід.

Крім функціонального навантаження, термінали мають низку технічних характеристик – портативність, сенсорний екран, підтримка бездротового зв'язку, дистанційне керування та сумісність із системами відеоспостереження й внутрішньої аналітики. Завдяки цьому інтерактивні пристрої можуть бути легко інтегровані в інфраструктуру будь-якого супермаркету мережі «Сільпо», адаптовані до його специфіки й масштабовані відповідно до зростаючих вимог ринку.

Всі запропоновані нами пропозиції задля забезпечення сталого розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та маркетингової стратегії резюмуємо нижче (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Цифрові інструменти та їх функціональний потенціал у вдосконаленні маркетингової стратегії

№	Назва інструменту	Можливості для мережі
1	CRM та CDP-платформи	Єдина база клієнтів, персоналізація, мультиканальна аналітика
2	AI-модулі комунікації	Автоматизовані повідомлення, чат-боти, рекомендації в реальному часі
3	Predictive Analytics	Прогнозування попиту, відтоку, оптимізація цін і товарних запасів
4	Omnichannel-платформа	Безперервний клієнтський досвід у всіх каналах взаємодії
5	Geolocation Marketing	Локальні акції, таргетинг за місцем перебування, регіональна адаптація
6	IoT-рішення	Поведінкова аналітика в торговому залі, оптимізація викладки, зниження втрат
7	Хмарні сервіси AWS, Azure, Google Cloud	Масштабованість, стабільність цифрової інфраструктури, гнучке розгортання
8	DMP-платформи	Глибока сегментація аудиторії, ефективне медіапланування
9	BI-дешборди – Power BI, Tableau	Візуалізація KPI, швидкий аналіз продажів і ефективності кампаній
10	Інтерактивні термінали	Самообслуговування, зменшення черг, збір інформації про поведінку споживачів та аналітичних даних

Джерело: створено автором [42]

Впровадження системи Big Data для маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має наступні переваги:

– формування детального профілю цільового користувача – аналіз великих масивів даних дозволяє створити багатовимірний «портрет споживача» на основі його поведінки, історії покупок, демографічних характеристик і цифрової активності, що забезпечує точніше сегментування клієнтів і підвищення ефективності таргетингу.

– прогнозування реакції споживачів на маркетингові пропозиції – за допомогою аналітичних моделей можна передбачати ймовірність зацікавлення покупця в тій чи іншій пропозиції, що дає змогу адаптувати зміст відповідних заходів у режимі реального часу та знижувати витрати на неефективну комунікацію.

– персоналізація рекламних кампаній – використання Big Data забезпечує побудову індивідуалізованих сценаріїв взаємодії з клієнтом. Динамічне формування акцій, персоналізовані знижки та рекомендації товарів, що підвищують рівень конверсії та задоволеності.

– оптимізація стратегії дистрибуції та управління запасами – аналітика дозволяє точно прогнозувати попит, уникати дефіциту або надлишку продукції, що є головним для мережі «Сільпо» з великим товарообігом, і до того сприяє зменшенню логістичних витрат.

– утримання клієнтів із мінімальними витратами – аналіз даних поведінки і транзакцій допомагає виявити клієнтів із ризиком відтоку, своєчасно запропонувати індивідуальні стимули для повернення та підвищити загальний рівень лояльності до бренду.

– отримання кращого уявлення про власні товари та послуги – збирання й аналіз відгуків, частоти покупок і динаміки продажів дозволяє визначати сильні та слабкі сторони продуктів, коригувати асортиментну політику та розробляти нові товари з урахуванням реальних потреб клієнтів [10].

У процесі впровадження цифрових інструментів у маркетингову діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», надзвичайно важливим є дотримання правових та етичних норм, що регулюють поводження з персональними даними споживачів.

Однією з головних загроз, що постає в умовах цифровізації, є ризик порушення права на приватність користувачів, зокрема у випадках, коли персональні дані збираються та обробляються без явної згоди.

Застосування платформ CRM, CDP та DMP, а також прогнозної аналітики передбачає глибоку інтеграцію інформації про демографічні характеристики, історію покупок, поведінкові моделі та геолокаційні маркери споживачів. Без належного регулювання та дотримання процедур інформованої згоди такі дії можуть суперечити вимогам чинного законодавства, а саме Закону України «Про захист персональних даних» та нормам європейського Регламенту GDPR [9]. Нехтування цими вимогами створює ризики судових позовів, фінансових санкцій, а також втрати споживчої довіри до бренду.

Позиція підприємства щодо забезпечення приватних прав клієнтів є чітко регламентованою та відповідає сучасним стандартам етичного маркетингу. Усі функції цифрового аналізу, персоналізації та комунікації активуються виключно за добровільною згодою користувача, яка надається під час інсталяції та використання мобільного застосунку «Сільпо».

В інтерфейсі застосунку реалізовано опцію вибору рівня конфіденційності та можливість відкликання згоди на обробку персональних даних у будь-який момент. Отже, процес збирання та аналізу інформації є прозорим, контрольованим і відповідає принципам інформованої згоди, що є основоположним у контексті цифрової етики.

Іншою потенційною загрозою є можливість маніпулювання поведінкою споживачів, що може виникати внаслідок надмірного використання інструментів Big Data для таргетингу та динамічного ціноутворення.

У разі неконтрольованого застосування таких алгоритмів виникає ризик викривлення конкурентного середовища, оскільки окремі групи споживачів можуть отримувати індивідуалізовані ціни або пропозиції, що не завжди обґрунтовані об'єктивними факторами. Подібна практика може бути розцінена як дискримінація та спровокувати зростання соціального напруження або призвести до звернень до антимонопольних органів.

З огляду на ці ризики, компанія дотримується принципів прозорості й добровільності у реалізації персоналізованих маркетингових механізмів. Усі інструменти цінових рекомендацій та індивідуальних пропозицій працюють у межах мобільного застосунку «Сільпо» й базуються виключно на тій інформації, яку користувач свідомо погодився надати.

Окрім того, використовуються лише анонімні дані, що унеможлиблює ідентифікацію конкретної особи та забезпечує недопущення дискримінаційного підходу. Тому, персоналізовані пропозиції мають рекомендаційний характер і спрямовані на підвищення зручності та релевантності комунікації, а не на обмеження свободи вибору або вплив на автономність споживчих рішень. Усі ці заходи дозволяють поєднати високий рівень цифрової ефективності з дотриманням принципів добросовісної конкуренції, законності та етичності маркетингової діяльності.

3.3 Обґрунтування очікуваних результатів та оцінка ефективності запропонованих заходів

Запропоновані заходи здатні повністю вирішити основні проблеми, виявлені під час аналізу поточної маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Інтеграція CRM і CDP-систем, Predictive Analytics, AI-модулів та омніканальної платформи дозволяє усунути фрагментованість цифрової екосистеми, підвищити рівень персоналізації та автоматизації комунікацій.

Використання BI-дешбордів, IoT-рішень і геолокаційного маркетингу забезпечує ефективне управління клієнтським досвідом, а також формування регіонально адаптованих пропозицій. Впровадження зазначених інструментів дозволить компанії оптимізувати витрати, розширити клієнтську базу, зміцнити ринкові позиції та забезпечити стійке стратегічне зростання.

Під час інтеграції запропонованих заходів можливими перешкодами можуть стати високі стартові витрати на впровадження цифрових платформ і аналітичних систем, а також потреба у перепідготовці персоналу для роботи з

новими інструментами. Існує ризик технічної несумісності між окремими модулями та затримок у синхронізації даних. Крім того, як ми вже зазначали важливим викликом є забезпечення повної відповідності нормам щодо захисту персональних даних, що потребує чіткої регламентації процедур згоди користувачів і постійного аудиту систем безпеки (табл.3.4).

Таблиця 3.4

**Приблизний розрахунок вартості впровадження цифрових технологій для
ТОВ «Сільпо-фуд»**

Цифровий інструмент	Орієнтовна вартість впровадження
CRM та CDP-платформи	1 800 000 грн
AI-модулі комунікації	420 000 грн
Predictive Analytics	2 200 000 грн
Omnichannel-платформа	4 200 000 грн
Geolocation Marketing	63 000 грн/місяць
IoT-рішення	1 050 000 грн
Хмарні сервіси	820 000 грн/місяць
DMP-платформи	76 400 грн/місяць
BI-дешборди	2 940 грн/місяць
Інтерактивні термінали	141000 грн/одиночку
Приблизна загальна вартість	10 773 340 грн

Приблизні витрати на впровадження усіх зазначених цифрових рішень у діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за умови базової конфігурації кожного інструменту орієнтовно складають 10 773 340 грн.

Розрахунок виконано без урахування щомісячних витрат на обслуговування хмарних сервісів, які потребують окремого бюджетного планування залежно від обсягів використання.

Підвищення ефективності маркетингової діяльності прогнозується на основі взаємозв'язку між інтенсивністю цифрової трансформації, якістю клієнтського досвіду та рівнем рентабельності каналів збуту.

Очікуване зростання обсягів продажів на 15–20% зумовлюється впровадженням мобільної платформи, доставки ЛОКО та засобів персоналізованої комунікації, що істотно підвищує доступність товарів і

спрощує процес взаємодії з брендом. Перехід до нової моделі дистрибуції забезпечує синергію онлайн та офлайн-каналів, розширюючи загальний обсяг реалізації.

Збільшення частки повторних покупок на 10–15% пояснюється ефективністю CRM і CDP-систем у формуванні релевантних комунікаційних сценаріїв та підвищенні індивідуалізації клієнтських пропозицій. Такий підхід сприяє зміцненню довгострокових відносин із клієнтами, що підтверджено сучасними моделями життєвого циклу споживача.

Скорочення маркетингових витрат на 10–20% очікується внаслідок впровадження алгоритмів когортного аналізу та сегментації аудиторії. Оптимізація рекламного бюджету досягається за рахунок точнішого таргетингу, що забезпечує підвищення ефективності кожної вкладеної одиниці ресурсів.

Оптимізація системи товарних запасів ґрунтується на впровадженні інструментів прогнозування попиту, які дозволяють мінімізувати обсяги нереалізованої продукції та скоротити логістичні втрати.

Зростання середнього чека на 5–7% обумовлюється впровадженням систем індивідуалізованих рекомендацій і динамічного ціноутворення, які формують стимули до здійснення додаткових покупок у межах однієї транзакції.

Збільшення коефіцієнта конверсії на 10% є результатом вдосконалення інтерфейсу мобільного застосунку, швидкодії сервісів та зручності оформлення замовлень. Цей ефект досягається завдяки глибокій інтеграції цифрових платформ і автоматизації точок контакту.

Очікуване зростання індексу споживчої лояльності NPS приблизно на 15–25% пояснюється комплексним підходом до персоналізації сервісу, підвищенням рівня прозорості обслуговування та впровадженням етичних стандартів у взаємодії з клієнтами (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз економічного ефекту від оновлення маркетингової стратегії і відповідних інновацій для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	Очікуване Значення	Орієнтовний річний ефект
Зростання онлайн-продажів	на 15% доходу	13 952 620 350 грн
Зростання повторних покупок	до 10%	930 174 690 грн
Зниження маркетингових витрат	приблизно на 15%	200 000 000 грн
Оптимізація запасів	2% зменшення втрат	150 000 000 грн
Зростання середнього чека	5% від середнього доходу	4 650 873 450 грн
Підвищення конверсії	10% від приросту продажів	930 000 000 грн
Загальний прогнозований економічний ефект		20 813 668 490 грн

Джерело: створено автором на основі розрахунку

Розрахунок очікуваного економічного ефекту було здійснено з урахуванням фактичного обсягу доходу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2024 рік, який становив 93 017 469 000 грн (див.табл.2.2).

Зазначена сума використана як базовий орієнтир для прогнозування потенційної фінансової вигоди, що може бути досягнута внаслідок інтеграції цифрових технологій у маркетингову діяльність компанії. Від цього показника розраховано часткові прирости за окремими напрямками ефективності, такими як зростання обсягів онлайн-продажів, збільшення повторних покупок, оптимізація товарних запасів і зниження витрат на маркетинг. Це дозволило сформуванню реалістичну модель прогнозу економічного ефекту, співвідносну з масштабами операційної діяльності мережі «Сільпо».

Для посилення позицій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку варто зосередитися на залученні нових сегментів і географічному розширенні. Одним із головних напрямів є вихід на молодшу аудиторію віком 18–25 років через платформи, такі як TikTok і геймінг-екосистеми. Пропонування віртуальних бонусів і квестів, пов'язаних із покупками, стимулюватиме інтерес, потенційно збільшивши клієнтську базу на 5–8%.

Паралельно доцільно адаптувати мобільний застосунок «Сільпо» та сервіс доставки ЛОКО для тестування на ринках Східної Європи. Локалізація цих інструментів закладе основу для зростання доходів від міжнародних операцій у перспективі 3–5 років, відкриваючи нові горизонти для масштабування бізнесу.

Посилення залученості та покращення клієнтського досвіду можливе завдяки впровадженню новаторських рішень. Гейміфікація у мобільному застосунку, що включає інтерактивні квести для збору бонусів і «полювання» на знижки, поживає інтерес клієнтів, підвищивши їхню активність на 20–25%.

Також голосовий асистент на базі штучного інтелекту спростять пошук товарів, планування покупок і надання рекомендацій у реальному часі, що покращить зручність і збільшить задоволеність клієнтів на 10–15%, зміцнюючи їхню прихильність до бренду.

Екологічна та соціальна відповідальність відіграють важливу роль у розвитку компанії. Впровадження «розумних» технологій, таких як автоматизоване регулювання освітлення й клімат-контролю на основі IoT-даних, знизить витрати на енергоресурси на 8–12%, підкреслюючи екологічну позицію компанії (рис.3.2).

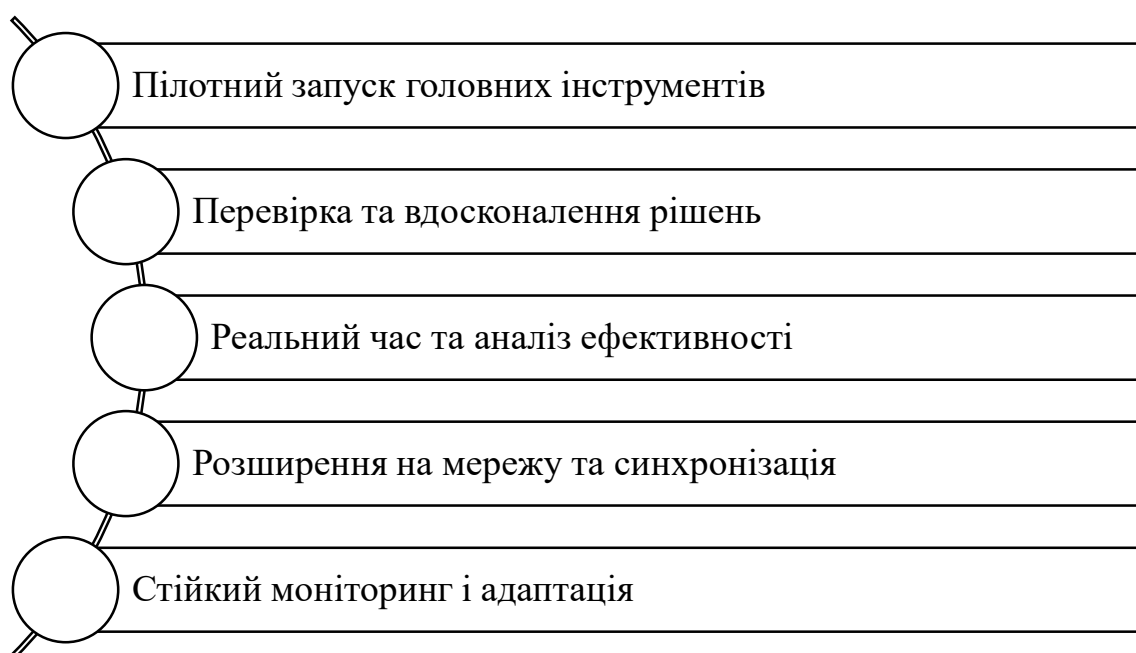


Рис. 3.2 Етапи впровадження та контролю пропозицій удосконалення для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Початковий етап передбачає аудит інфраструктури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для оцінки технічних, операційних і фінансових передумов. Функціональна

команда з представників маркетингу, ІТ, фінансів і операційного підрозділу розробить дорожню карту з чіткими цілями, термінами та відповідальними особами. Консультації з постачальниками технологій допоможуть обрати оптимальні інструменти та забезпечити їхню сумісність.

Для успішного старту пілотний запуск охопить основні інструменти – CRM, CDP-платформи та інтерактивні термінали, у 2–3 містах, таких як Київ, Львів і Одеса, де високий трафік і цифрова активність. Тривалістю 3–6 місяців, проєкт дасть змогу зібрати відгуки, оцінити реакцію споживачів і виявити недоліки, підготувавши ґрунт для ширшого розгортання.

Наступний крок – ретельне тестування стабільності й зручності рішень. Зворотний зв'язок клієнтів через опитування в застосунку, соціальні мережі та аналітику використання дозволить удосконалити інструменти. Тренінги для персоналу магазинів забезпечать їхню готовність ефективно працювати з технологіями та підтримувати клієнтів.

Контроль ефективності здійснюватиметься через дашборд на базі Power BI чи Tableau, що відстежуватиме продажі онлайн, залученість і задоволеність клієнтів у реальному часі. Щоквартальний аналіз допоможе швидко коригувати стратегію, посилюючи успішні напрями як маркетинг геолокацією та закривати можливі прогалини.

Після оптимізації рішення масштабуватимуться на великі міста, такі як Харків, Дніпро та Запоріжжя, а згодом – на менші населені пункти. Інтеграція з наявними системами, зокрема застосунком, ЛОКО та магазинами, відбуватиметься через API та хмарні рішення, забезпечуючи стабільність. Регулярні звіти дозволять оцінювати прогрес і коригувати бюджет.

Сталий ефект відобразатиметься щорічним аудитом цифрових рішень і аналізом їхнього впливу на головні показники. Канал зворотного зв'язку від клієнтів і співробітників допоможе виявляти нові потреби, адаптуючи інструменти до змін у поведінці споживачів і ринкових трендів.

Згідно з цим, запропоновані цифрові рішення для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є економічно доцільними та повністю відповідають виявленим проблемним зонам

маркетингової стратегії підприємства. Їх реалізація дозволить не лише усунути існуючі організаційні та технологічні бар'єри, а й забезпечити довгострокове зростання конкурентоспроможності, підвищити лояльність споживачів і покращити показники прибутковості.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виявлено основні проблемні зони – високі витрати на маркетинг, залежність від зовнішніх постачальників, неефективне обслуговування в пікові години, обмежене фізичне розширення мережі та недостатню інтеграцію цифрових інструментів.

Для їх усунення запропоновано комплекс напрямів вдосконалення, що охоплюють фокус на сталий розвиток, розширення ринкової присутності через e-commerce і цифрову трансформацію, орієнтацію на клієнтський досвід та посилення брендової ідентичності через власні торгові марки.

Особливу увагу приділено впровадженню цифрових технологій, таких як CRM, CDP, AI-модулі, Predictive Analytics, омніканальні платформи, геолокаційний маркетинг, IoT-рішення, хмарні сервіси, DMP та BI-дешборди. Ці інструменти забезпечують персоналізацію сервісу, оптимізацію витрат, прогнозування попиту, синхронізацію каналів взаємодії та підвищення операційної ефективності.

Дотримання правових і етичних норм, Закону України «Про захист персональних даних» та GDPR, гарантує прозорість і безпеку обробки клієнтської інформації.

Очікувані результати включають зростання онлайн-продажів на 15–20%, збільшення повторних покупок на 10–15%, скорочення маркетингових витрат на 10–20%, оптимізацію запасів, підвищення середнього чека на 5–7%, зростання конверсії на 10% та індексу лояльності NPS на 15–25%.

Загальний прогнозований економічний ефект становить 20 813 668 490 грн. Реалізація запропонованих заходів, попри високі стартові витрати та потребу в перепідготовці персоналу, забезпечить усунення виявлених обмежень, зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та довгострокове зростання на ринку.

Отже, удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має ґрунтуватися не лише на технічній інтеграції цифрових рішень, а й на розвитку організаційної культури інновацій. Формування внутрішньої екосистеми, що підтримує креативність, міжфункціональну взаємодію та клієнтоорієнтованість, дозволить підприємству не лише реагувати на зміни ринку, а й проактивно формувати споживчі тренди. Це створить довгострокову цінність для клієнтів і підвищить стратегічну стійкість бізнесу в умовах зростаючої конкуренції та технологічних змін.

ВИСНОВКИ

1. У ході проведеного дослідження було встановлено, що маркетингова стратегія є основним інструментом стратегічного управління, який забезпечує підприємству можливість досягати довгострокових цілей, адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. Її зміст охоплює системну реалізацію таких складових, як стратегія зростання, стабілізації, диференціації, цінового лідерства, сегментації, глобалізації, а також багатоканального просування.

2. Аналіз сутності поняття конкурентних переваг дозволив охарактеризувати їх як стійкі характеристики діяльності підприємства, які забезпечують вищу цінність для споживача порівняно з пропозиціями конкурентів. Було з'ясовано, що основними механізмами їх формування виступають розвиток власних торгових марок, впровадження інновацій, розширення логістичного потенціалу, автоматизація сервісу, екологічна орієнтація, локалізація товарів і підвищення якості клієнтського обслуговування.

3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії є комплексним процесом, що поєднує внутрішній і зовнішній аналіз, адаптовані, комбіновані та спеціальні методи, а також основні показники КРІ, такі як вартість залучення клієнта, органічний трафік і коефіцієнт конверсії. Використання аналітичних моделей – п'яти сил Портера, матриці Ансоффа, БКГ та Мак-Кінзі, дозволяє оцінити конкурентоспроможність, ринкові позиції та стратегічний потенціал підприємства. Системний підхід, підкріплений фінансовими та прогнозними методами, забезпечує виявлення слабких місць, оптимізацію ресурсів і підвищення рентабельності, сприяючи досягненню стратегічних цілей бізнесу.

4. Аналіз господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засвідчив, що підприємство є одним із лідерів українського ринку роздрібної торгівлі, входить до складу Fozzy Group і має розгалужену мережу супермаркетів. Компанія відзначається високим рівнем диверсифікації діяльності, розвиненою

логістикою, централізованим управлінням, широким кадровим потенціалом і системною взаємодією з локальними виробниками. Наявність власного виробництва, підтримка соціальних ініціатив і стратегічна структура управління забезпечують стабільне функціонування та адаптивність до зовнішніх умов.

5. Дослідження маркетингової діяльності підприємства дало змогу охарактеризувати її як багаторівневу та системну. Компанія активно використовує STP-модель, впроваджує мобільний застосунок, програми лояльності, розвиває власну доставку ЛОКО, реалізує багатоканальну стратегію комунікації та активно позиціонує себе як клієнт орієнтований бренд. Маркетингова стратегія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» поєднує функціональні й емоційні елементи взаємодії зі споживачем, орієнтуючись на комфорт, інноваційність та екологічну відповідальність.

6. SWOT-аналіз діяльності компанії дозволив систематизувати сильні сторони – розгалужена мережа, власні ТМ, цифрова інфраструктура, логістика; слабкі сторони – високі маркетингові витрати, кадрова плинність, залежність від зовнішніх постачальників; можливості – розвиток e-commerce, геомаркетинг, локальні продукти, B2G-сегмент та загрози – геополітична нестабільність, інфляція, посилення конкуренції. Це створило основу для виявлення стратегічних резервів підприємства та побудови адаптивної моделі маркетингового управління.

7. Розроблені напрями оптимізації маркетингової стратегії спрямовані на усунення ідентифікованих бар'єрів і активізацію сильних сторін. Запропоновано посилити інтеграцію маркетингових ініціатив, автоматизувати комунікаційні процеси, удосконалити брендову архітектуру, створити єдиний клієнтський профіль, підвищити ефективність обслуговування в пікові години та адаптувати взаємодію з державним сектором. Основою стратегічної трансформації визначено цифрову модернізацію й підвищення адаптивності організаційної структури.

8. У процесі дослідження було доведено, що цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення результативності маркетингу.

Було запропоновано інтегрувати платформи CRM і CDP, алгоритми AI-комунікації, аналітику прогнозування – Predictive Analytics, DMP-системи, геомаркетинг, IoT, хмарні сервіси та omnichannel-платформи. Це дозволяє реалізувати персоналізовану взаємодію, підвищити точність аналітики, посилити ефективність рекламних кампаній і забезпечити омніканальну присутність бренду.

9. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів свідчить про їх високу доцільність. Загальний прогнозований ефект від реалізації цифрової стратегії становить понад 20 млрд грн на рік, що включає зростання обсягів продажів, підвищення середнього чеку, повторних покупок, скорочення логістичних втрат і маркетингових витрат. Додатково прогнозується підвищення індексу лояльності – NPS і конверсії, що підтверджує стратегічну обґрунтованість і практичну ефективність цифрової трансформації маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Отже, запропоновані у роботі напрями цифрової трансформації, персоналізації взаємодії та оптимізації маркетингових процесів мають значний потенціал для підвищення прибутковості, зміцнення лояльності клієнтів та посилення позицій мережі «Сільпо» на національному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 64-70
2. Білоус С. П., Супрун Д. А., Перепелиця Є. В. Інтеграція цифрових технологій у маркетингові процеси: виклики та перспективи. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 154–158. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.154-158> (дата звернення 12.04.2025)
3. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22 –29.
4. Голуб В. В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. № 1. С. 171–177. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44735> (дата звернення: 16.04.2025)
5. Гудзь Ю.Ф., Джерелюк Ю.О., Кравчик Ю.В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203. – DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203>. (дата звернення 09.04.2025)
6. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка»*. 2011. № 36. С. 100-105.
7. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. № 5.
8. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про захист персональних даних» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення 09.04.2025)

9. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62–65.
10. Калугіна, Н. А., Галац, Л. В., & Івасенко, О. А. (2025). Вплив цифрових інновацій на розвиток маркетингових стратегій українських компаній. *Економіка та суспільство*, (71), 1076–1083. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-170> (дата звернення 09.04.2025)
11. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5437> (дата звернення 09.04.2025)
12. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : *Науковий світ*. 2023. 880 с.
13. Кубецька О., Остапенко Т., Фісуненко Н. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 390–396.
14. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113 – 117.
15. Литвиненко А. О., Леонтєва В. С. Види маркетингових стратегій на міжнародному ринку. *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*. 2023. С. 251–253.
16. Лихолат С. М., Стасула М. Т. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. С. 225–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32> (дата звернення 11.04.2025)
17. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25. (дата звернення: 05.06.2025)
18. Луцяк В.В., Пронько Л.М., Мазур К.В., Колесник Т.В. Маркетинговий потенціал інновацій у олійно-жировому підкомплексі: стан

ринку, створення вартості, конкурентоспроможність: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2020. 221 с.

19. Манн Р. В. Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 5(05). С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-19> (дата звернення 11.04.2025)

20. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія : сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6(61). С. 111 –118.

21. Павлішина Н.М., Рясна Г.В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. №12. С. 126-130.

22. Пермінова С. О., Савицька О. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. №1. С. 1-9.

23. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news>. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>

24. Пуліна Т.В., Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Менеджмент та підприємництво: Тренди розвитку*. 2023. Вип. 3 (25). С.65-70.

25. Райко Д., Паймаш Г., Кролівець І. Вплив інформаційних технологій на стратегії маркетингу: аналіз тенденцій і викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-109> (дата звернення: 16.04.2025)

26. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : *Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка*, 2020. 347 с.

27. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Економіка та суспільство*. 2019. № 5. С. 52–58. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.52.

28. Соріна О.О., Коротунова О.В. Підприємницький проєкт: сутність та типологія. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8. С. 49-54.
29. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 627–633. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>. (дата звернення 12.04.2025)
30. Трапаїдзе С. М. Удосконалення класифікації факторів впливу на вибір маркетингової стратегії підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С.116-121.
31. Хорошун В.В., Качуровський Д.В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 144–148.
32. Чобіток В. І., Астапова О. В. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 49. С. 160-165.
33. Шитікова Л.В., Головатенко С.С., Головатенко О.С. Моделювання перспективного розвитку системи управління на шляху удосконалення інноваційного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету «Запорізька політехніка» Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С.92-95.
34. Шитікова Л.В., Головатенко С.С., Головатенко О.С. Окремі аспекти системного підходу щодо формування механізму управління економічними ресурсами підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету «Запорізька політехніка» Управління змінами та інновації*. - 2023. - № 5. - С.44-47.
35. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. С. 125-131.

36. ТОВ «Сільпо-фуд» URL: <https://silpo.ua/reports?srsltid=AfmBOopRknA5gMYbU3RfFKzWv24wdz4NbmhoptF-Snv1rTHgmhYJmZDv> (дата звернення 11.04.2025)
37. КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ ГРУПИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ЗА 2023 РІК URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf> (дата звернення 09.04.2025)
38. АТБ-Маркет URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення 12.04.2025)
39. Велика Кишеня URL: <https://kishenya.ua/> (дата звернення 12.04.2025)
40. AllRetail.ua URL: <https://allretail.ua/news/72063-finansovi-rezultati-silpo-za-minuliy-rik-i-plani-do-2025-go> (дата звернення 11.04.2025)
41. METRO Cash & Carry URL: <https://www.metro.ua/> (дата звернення 12.04.2025)
42. Microsoft Cloud for Retail URL: <https://www.microsoft.com/en-us/industry/retail/microsoft-cloud-for-retail?utm> (дата звернення 16.04.2025)
43. Miller, D. The Resource-Based View of the Firm. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. 2019. URL: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.4>. (дата звернення 16.04.2025)
44. Opendatabot - ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198> (дата звернення 11.04.2025)
45. Pankova, A. Effective Management in the Remote Work Environment / V. Chychun, N. Chaplynska, O. Shpatakova, A. Pankova, V. Saienko // *Journal of System and Management Sciences Vol. 13* 2023. No. 3, pp. 244-257
46. RetailersUA URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/13583-yak-proyshov-2022-rik-dlya-silpo-zvit-mereji-supermarketiv> (дата звернення 11.04.2025)
47. Smith D. Practical Marketing Essentials. Association of Marketing Leadership & Rigor, 2022. 409 p.

48. Kotler, P., Keller, K. L. Marketing Management. *15th ed.* Harlow: Pearson Education Limited, 2016. 816 p. ISBN 978-1-292-09262-1.

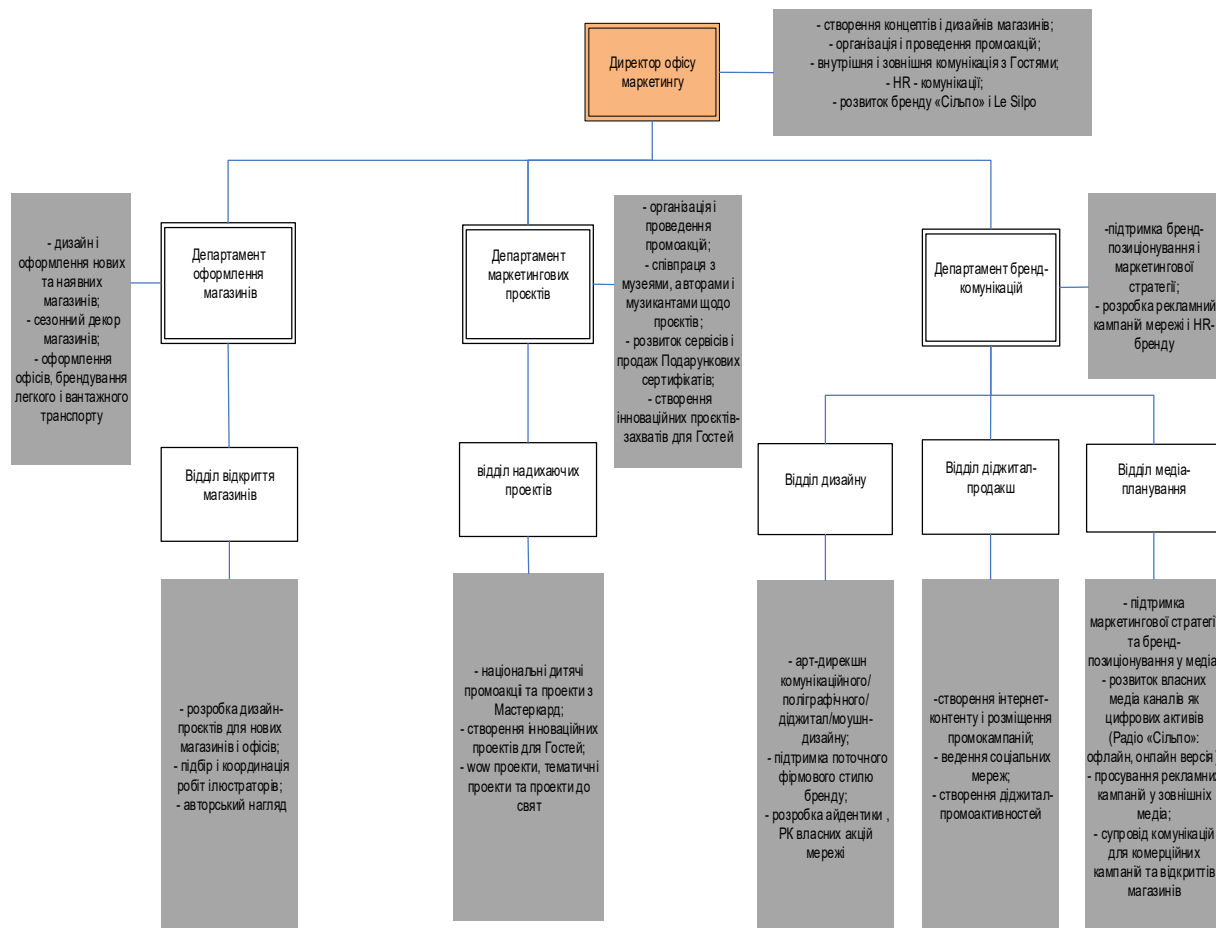
49. Varus URL: <https://varus.ua/> (дата звернення 12.04.2025)

50. What is data management platform (DMP)? URL: <https://www.oracle.com/in/cx/marketing/data-management-platform/what-is-dmp/?utm> (дата звернення 16.04.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура офісу маркетингу мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



Додаток Б**Виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань****ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань****ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"**

Ідентифікаційний код юридичної особи:
40720198

Місцезнаходження юридичної особи:
Україна, 02152, місто Київ, пр.Тичини Павла, будинок 1В, кабінет 188

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:
12.01.2024, 1000671070023024685

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи:
ЛЕСЬКО ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ, 05.08.2016 - керівник

ЛЕСЬКО ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ (Повноваження: Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо) - представник

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів:
05.08.2016, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880

05.08.2016, 265316150437, СХІДНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ, 43968079, (дані про взяття на облік як платника податків)

05.08.2016, 10000000690554, СХІДНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ, 43968079, (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Види економічної діяльності:
47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (основний)
10.13 Виробництво м'ясних продуктів
10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків

Продовження додатку Б

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
- 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
- 11.02 Виробництво виноградних вин
- 17.11 Виробництво паперової маси
- 18.12 Друкування іншої продукції
- 26.80 Виробництво магнітних і оптичних носіїв даних
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.34 Оптова торгівля напоями
- 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
- 81.29 Інші види діяльності із прибирання
- 82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
- 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування
- 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.10 Складське господарство
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 56.30 Обслуговування напоями
- 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку
- 62.01 Комп'ютерне програмування
- 62.02 Консультування з питань інформатизації
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
- 64.19 Інші види грошового посередництва

Продовження додатку Б

- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 69.10 Діяльність у сфері права
- 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
- 71.20 Технічні випробування та дослідження
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
- 73.11 Рекламні агентства
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
- 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
- 71.11 Діяльність у сфері архітектури
- 10.11 Виробництво м'яса
- 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці
- 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру
- 11.05 Виробництво пива
- 11.06 Виробництво солоду
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
- 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
- 56.21 Постачання готових страв для подій
- 56.29 Постачання інших готових страв
- 82.92 Пакування
- 77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку
- 58.19 Інші види видавничої діяльності
- 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
- 59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
- 59.20 Видання звукозаписів
- 63.12 Веб-портали
- 63.91 Діяльність інформаційних агентств
- 74.20 Діяльність у сфері фотографії
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.
- 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

Назви органів управління юридичної особи:

ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ/ДИРЕКТОР

Запис про перебування юридичної особи в процесі припинення:

Відомості відсутні

Закінчення додатку Б

Вид установчого документа:

Відомості відсутні

Інформація для здійснення зв'язку:

+380445934617

Номер, дата та час формування виписки:

276099854844, 12.01.2024 10:50:49

Приватний нотаріус Синиця Т.В.



Синиця Т.В.



Додаток В
Фудхоли ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» RESTO

№	Місто або населений пункт	Локація	Рік відкриття
1	Львів	ТРЦ FORUM, вул. Під Дубом, 7б	2015
2	Київ	ТРЦ Gulliver, пл. Спортивна, 1а	2015
3	Київ	ТРЦ Lavina, вул. Берковецька, бд	2016
4	Бровари	вул. Київська, 241	2016
5	Львів	ТРЦ Victoria Gardens, вул. Кульпарківська, 226а	2016
6	Київ	ТЦ River mall, Дніпровська набережна, 12	2019
7	Київ	Столичне шосе, 103	2020
8	Щасливе, Київська обл.	шосе Харківське, 1В	2021
9	Київ	ТРЦ Respublika Park, Велика Кільцева дорога, 1	2021
10	Харків	ТРЦ NIKOLSKY, вул. Пушкінська, 2-А	2023

Додаток Д
Ресторани бренду «Сільпо»

№	Назва ресторану	Рік відкриття	Місто розташування
1	BULANGERIE	2007	Київ
2	POSITANO	2016	Київ
3	ESCOBAR	2018	Київ
4	WHO&WHY	2018	Київ
5	LE GRILL		Київ, Дніпро
6	CANTINE (КАНТИН)		Київ