

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення системи управління маркетингом на підприємстві  
(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», м. Хмельницький)

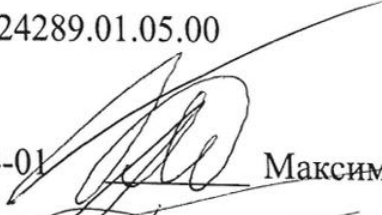
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Маркетинг»  
Назва освітньої програми


Шифр КвРМР. 24289.01.05.00

Виконав: здобувач 2 курсу, гр. МРм-24-01  Максим ЗАГРЕБЕЛЬНИЙ

Керівник: канд. екон. наук, доц.  Руслан БОЙКО

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц.  Світлана РЕШМІДІЛОВА

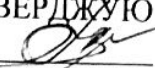
До захисту допускаю:  
завідувач кафедри маркетингу  
кандидат екон. наук

 Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Хмельницький, 2025

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній рівень другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри   
канд. екон. наук, доцент. Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА  
« 1 » вересня 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Загребельному Максиму Сергійовичу  
(Прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління маркетингом на підприємстві (за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», м. Хмельницький)  
керівник роботи Бойко Руслан Васильович, канд. екон. наук, доцент  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65, додаток 19  
2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15.12.2025 р.


3. Вихідні дані до роботи: монографії та статті українських та зарубіжних науковців, звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а також результати власних досліджень автора.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади управління маркетингом на підприємстві. 2. Аналітико-діагностичне дослідження фінансової та маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку ритейлу. 3. Розробка напрямів удосконалення системи управління маркетингом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Трактування поняття «маркетингова діяльність». Динаміка структури товарообороту підприємств оптової торгівлі України. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Динаміка рівня роздрібних продажів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Сторінки ТОВ «Сільпо-Фуд» у соціальних мережах Facebook та Instagram. Пошукове питання та гіпотези з проблеми. Відповіді респондентів на основні питання анкети. Ключові та бажані фактори успіху ТОВ «Сільпо-Фуд». Бізнес-процес роздрібної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд». Управлінська проблема ТОВ «Сільпо-Фуд». Критерії вибору бенчмаркінгового проекту. Основні складові унікальної торгової пропозиції (УТП). Коло потенційних партнерів для здійснення бенчмаркінгу. Коло проблем для вивчення в процесі реалізації бенчмаркінгового дослідження. Конкретні напрями вдосконалення бізнес-діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Тематика бенчмаркінгового дослідницького проекту. Показники для дослідження у партнера по бенчмаркінгу. Варіанти навчання команди для базового проекту з бенчмаркінгу конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд». Основні підрозділи підприємства, їх можливий внесок в рамках процесу бенчмаркінгу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд». Заходи щодо удосконалення управління маркетингом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

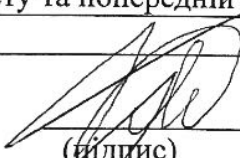
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
			

7. Дата видачі завдання 04.09.2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра	до 01.10.2025	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 25.10.2025	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 30.10.2025	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 05.11.2025	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 10.11.2025	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 25.11.2025	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 10.12.2025	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	з 16.12.2025	Виконано
9 Захист	з 19.12.2025	Виконано

Здобувач

  
(підпис)

Максим ЗАГРЕБЕЛЬНИЙ  
Ініціали, ПРІЗВИЦЕ

Керівник роботи

  
(підпис)

Руслан БОЙКО

Ініціали, ПРІЗВИЦЕ

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Удосконалення системи управління маркетингом на підприємстві

(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», м. Хмельницький)

студента групи МРМ-24-1 Загребельного Максима Сергійовича

Науковий керівник: к. е. н., доц. Бойко Р.В.

Загальний обсяг роботи 89 сторінок, 34 рисунка, 68 таблиць, 1 додаток, 30 джерел посилання.

Перелік ключових слів: МАРКЕТИНГ, УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ, БЕНЧМАРКІНГ

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади управління маркетингом на підприємстві.

У другому розділі проаналізовано фінансову та маркетингову діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку ритейлу, здійснено аналіз стану та перспектив розвитку ринку ритейлу в Україні, досліджено маркетингову діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та проведено SWOT-аналіз.

У третьому розділі проведено маркетингове дослідження діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», обґрунтовані пропозиції з удосконалення системи управління маркетингом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Отримані у вигляді пропозицій результати є можливістю реалізувати при удосконаленні системи управління маркетингом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Підпис



Дата 10.12.2025

## ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади управління маркетингом на підприємстві	8
Висновки до першого розділу	15
2 Аналітико-діагностичне дослідження фінансової та маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку ритейлу	17
2.1 Аналіз стану та перспектив розвитку ринку ритейлу в Україні	17
2.2 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	25
2.3 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	34
Висновки до другого розділу	40
3 Розробка напрямів удосконалення системи управління маркетингом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	42
3.1 Маркетингове дослідження діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	42
3.2 Визначення напрямів удосконалення системи управління маркетингом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі бенчмаркінгу	63
3.3 Впровадження передових практик для посилення конкурентних переваг власного бренду «Лавка традицій»	75
Висновки до третього розділу	81
Висновки	82
Перелік джерел посилання	84
Додатки	87

## ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра зумовлена динамічним розвитком ринку роздрібною торгівлі, посиленням конкурентної боротьби та зміною споживчих поведінкових моделей. Під впливом цифровізації, зростання ролі онлайн-каналів та персоналізації попиту торгові підприємства змушені гнучко адаптувати свої маркетингові стратегії, поглиблювати аналітику клієнтських даних та оптимізувати маркетингові інструменти. У таких умовах ефективна система управління маркетингом стає ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку, підвищення прибутковості та зміцнення ринкових позицій компанії.

Крім того, необхідність удосконалення маркетингового менеджменту посилюється загальною трансформацією бізнес-процесів, орієнтацією на клієнтський досвід та інтеграцією сучасних технологій у діяльність торгових підприємств. Розробка дієвого механізму управління маркетингом дає можливість підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати асортиментну політику, удосконалити комунікації зі споживачами та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Саме тому дослідження шляхів удосконалення системи управління маркетингом є важливим і своєчасним завданням, що має як теоретичну, так і практичну цінність.

Таким чином, удосконалення системи управління маркетингом на торговельних підприємствах являється виключно актуальним у практичному застосуванні в умовах сучасного ринку.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління маркетингом підприємства.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

– розкрити теоретичні засади управління маркетингом на підприємстві;

– провести аналіз стану та перспектив розвитку ринку ритейлу в Україні;

– провести аналітико-діагностичне дослідження фінансової та маркетингової діяльності та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку ритейлу;

– розробити напрямів удосконалення системи управління маркетингом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі бенчмаркінгу;

– розробити впровадження передових практик для посилення конкурентних переваг власного бренду «Лавка традицій».

Об’єктом дослідження є процеси удосконалення системи управління маркетингом на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних основ та прикладних завдань удосконалення системи управління маркетингом на підприємстві.

В кваліфікаційній роботі магістра застосовано методи: метод системного аналізу – для дослідження трактування поняття «маркетингова діяльність» різними науковцями; метод статистичного аналізу – для аналізу тенденцій ринку ритейлу; метод аналізу фінансових звітів – для оцінки фінансових показників роботи підприємства; SWOT-аналіз – для вивчення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; метод бенчмаркінгу – для визначення напрямів удосконалення системи управління маркетингом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Інформаційною базою дослідження є: наукова література, монографії, збірники наукових праць, Укази Президента України, Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують діяльність торговельних підприємств, фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та науковому розв’язанні проблеми удосконалення системи управління маркетингом торговельного підприємства.

Основні положення кваліфікаційної роботи магістра, які були розроблені автором і визначають наукову новизну дослідження, полягають у наступному:

удосконалено маркетингову діяльність, а саме:

- системи управління маркетингом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- впровадження передових практик для посилення конкурентних переваг власного бренду ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні аспекти, викладені в кваліфікаційній роботі магістра, адаптовані до методичних рекомендацій та можуть бути використані на практиці для удосконалення системи управління маркетингом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Окремі положення та отримані результати досліджень оприлюднені на: II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій» 24 травня 2024 р., м. Луцьк, ЛНТУ [2] (Додаток А).

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Перелік джерел посилання містить 30 джерел. Робота доповнена 34 рисунками, 67 таблицями, 1 додатком та розрахунками. Загальний обсяг роботи 89 сторінок.

## 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин маркетингова діяльність набуває ключового значення у функціонуванні будь-якого підприємства. Для утримання конкурентних позицій і забезпечення реалізації продукції підприємство активно застосовує маркетингові інструменти, що сприяють його стабільній роботі в умовах постійних змін ринкового середовища. Реалізація маркетингової діяльності є сьогодні об'єктивною необхідністю для здійснення виробничих, науково-технічних та збутових процесів із урахуванням запитів і потреб споживачів.

Маркетингова діяльність є однією з ключових функцій ефективного управління сучасним підприємством, оскільки саме вона забезпечує формування та підтримання конкурентоспроможності з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх умов функціонування. Для стабільного розвитку бізнесу в умовах ринкової економіки важливо орієнтуватися на споживача – глибоко розуміти його потреби, відстежувати поведінку конкурентів, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та проявляти гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Основною метою маркетингової діяльності підприємства є визначення оптимальних стратегічних і поточних цілей, шляхів їх реалізації, джерел отримання ресурсів, а також формування ефективної асортиментної політики, належної якості продукції та рівня прибутковості. Такі завдання реалізуються з урахуванням ринкових тенденцій і потреб споживачів.

Варто зауважити, що саме поняття терміну «маркетингова діяльність» інтерпретується фахівцями по-різному (таблиця 1.1).

В управлінській практиці воно розглядається у трьох взаємопов'язаних аспектах. Перший аспект – маркетингове управління підприємством, що базується на ринковій орієнтації, сучасних підходах до мислення та дій, розвитку ефективних комунікацій між підприємством і споживачем. Воно

реалізується через систему стратегій і прийняття управлінських рішень, орієнтованих на вимоги ринку.

Таблиця 1.1 – Трактуювання поняття «маркетингова діяльність»

Автор	Поняття
Л. Балабанова	Управління маркетингом – це практичне здійснення політики підприємства, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства на ринку і контроль
А. Старостіна	Управління маркетингом – це система управління підприємством, що спрямована на вивчення та врахування попиту і вимог ринку для обґрунтованої орієнтації діяльності підприємств на випуск конкурентоспроможних видів продукції
С. Гаркавенко	Управління маркетингом (маркетинг-менеджмент) – це функція управління підприємством, що включає планування маркетингу, організацію маркетингу, мотивацію персоналу, який бере участь у маркетингу та контролі маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 23]

Другий аспект – функція управління маркетингом, яка полягає у координації зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства. Ця функція охоплює організацію, планування та контроль маркетингової діяльності та щільно взаємодіє з іншими сферами управління – виробничою, фінансовою, збутовою, постачальницькою й адміністративною. Саме вона виконує координуючу роль у досягненні спільних цілей усіх підрозділів підприємства.

Третій аспект – управління попитом на цільовому ринку. Його суть полягає у прийнятті стратегічних і оперативних рішень щодо вибору цільових сегментів ринку, розробці маркетингових заходів та використанні інструментів комплексу маркетингу.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю забезпечує цільову орієнтацію функціонування підприємства спрямовану на задоволення потреб споживачів і суспільства, а також комплексність процесів від розробки товару до його кінцевого використання. Важливим є й орієнтація на

перспективу – вдосконалення асортименту продукції відповідно до зміни потреб і умов споживання.

Основними завданнями управління маркетинговою діяльністю є аналіз конкурентоспроможності підприємства та його продукції, вибір конкурентного позиціонування на ринку, формування рівноваги між внутрішніми можливостями та зовнішніми умовами, а також розроблення ефективної стратегії ринкової поведінки.

Організація управління маркетинговою діяльністю передбачає створення цілісної його системи – сукупності ринкових відносин та інформаційних потоків, що поєднують підприємство із зовнішнім середовищем і споживачами.

Система маркетингу на підприємстві складається з трьох основних компонентів.

Організаційно-управлінський компонент охоплює структуру служби маркетингу, завдання якої полягають у забезпеченні підрозділів актуальною ринковою інформацією та узгодженні їхньої діяльності з ринковими потребами.

Дослідницький компонент охоплює методи, процедури та інформаційні підходи до аналізу всіх напрямів маркетингової роботи – ринкової, асортиментної, цінової, рекламної тощо.

Програмно-контрольний компонент передбачає розроблення цільових програм і здійснення контролю за маркетинговою діяльністю, формування стратегії, тактики та оперативних дій підприємства з урахуванням реальних умов функціонування та його потенційних можливостей.

Організація управління маркетинговою діяльністю передбачає створення цілісної системи маркетингу – сукупності ринкових відносин та інформаційних потоків, що поєднують підприємство із зовнішнім середовищем і споживачами.

Головна мета управління маркетингом полягає у гармонізації дій усіх складових маркетингового комплексу таким чином, щоб кожен елемент не

лише виконував власні функції, а й підсилював ефективність інших, створюючи синергійний результат [7].

Система управління маркетингом на підприємстві зазвичай охоплює три основні напрями:

- формування комплексу маркетингу (marketing-mix);
- організація роботи служби маркетингу;
- внутрішній маркетинг.

Таким чином, модель управління маркетинговою діяльністю можна визначити як цілісну систему взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, методів і засобів, спрямованих на досягнення високої результативності маркетингової політики підприємства.

В історії розвитку маркетингових структур підприємств умовно виокремлюють чотири етапи, що характеризують еволюцію їх ролі у бізнес-процесах:

- маркетинг як функція збуту. На цьому етапі маркетинг зводився переважно до організації продажів. Основну роль відігравали відділи збуту, тоді як маркетингові дослідження, планування або реклама не мали стратегічного значення;
- інтеграція маркетингових завдань у процес збуту. Зростання проблем реалізації товарів зумовило необхідність централізації управління збутом і маркетинговими інструментами під керівництвом одного менеджера;
- виділення маркетингу в окремий підрозділ. У цей період формуються спеціалізовані служби маркетингу, які нарівні з іншими відділами беруть участь у плануванні продуктового портфеля, ціноутворенні, просуванні та комунікаціях;
- маркетинг як домінуюча функція підприємства. На сучасному етапі всі підрозділи компанії орієнтуються на задоволення потреб споживачів, а маркетинг визнається ключовою складовою управління [2].

Згідно з принципами маркетингу, досягнення стратегічних цілей підприємства залежить від точного визначення потреб цільових ринків і здатності задовольняти їх ефективніше, ніж конкуренти [3].

Варто зауважити, що в сучасних умовах існує багато підходів до організації маркетингової діяльності. Проте зростання обсягів як зовнішньої, так і внутрішньої аналітичної інформації вимагає створення нових систем управління, заснованих на узгодженні стратегічних і тактичних завдань із реальними запитами споживачів.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства ґрунтується на розв'язанні чотирьох основних груп питань:

- інформаційних;
- пов'язаних із використанням маркетингових інструментів;
- організаційних;
- контрольних у сфері маркетингу.

У площині інформаційних питань ключове значення мають відомості про зовнішнє середовище компанії – зокрема, про споживачів, посередників, конкурентів, постачальників, а також про державне регулювання господарської діяльності. Важливою складовою також є інформація про потенційні можливості впливу на ринок, формування конкурентних переваг, внутрішні обмеження виробничого, фінансового чи кадрового характеру та чинники, які змінюють ринкову кон'юнктуру.

Інформаційне забезпечення займає центральне місце у системі маркетингу, оскільки будь-які управлінські дії мають базуватися на достовірних відомостях про поточну ринкову ситуацію. Хоча й значна частина маркетингових досліджень має інформаційний характер, проте виконання маркетингових заходів передбачає також формування зворотного зв'язку для внесення корективів у поточні рішення й планування подальших програм.

Відсутність повної та своєчасної маркетингової інформації може призвести до помилкових управлінських рішень і суттєвих фінансових втрат. Основна мета збору й використання даних полягає у зниженні рівня

невизначеності під час прийняття управлінських рішень, що потребує системного процесу збору, обробки, зберігання та передачі значних обсягів інформації [5].

Застосування елементів комплексу маркетингу орієнтоване на вдосконалення товару, його споживчих властивостей, розроблення ефективної цінової політики, формування системи збуту, визначення методів продажу та комунікаційної політики, а також розвитку зв'язків із громадськістю.

Організація маркетингової діяльності на підприємстві повинна ґрунтуватися на функціонуванні ефективної інформаційної системи. Послідовне впровадження ринкової стратегії можливе лише за умови визнання пріоритетності маркетингу усіма структурними підрозділами. При формуванні маркетингових служб за основу структурування приймають функціональний принцип, орієнтацію на конкретні товари, групи споживачів або регіони.

Для реалізації поставлених завдань необхідно здійснювати контроль маркетингової діяльності, який передбачає перевірку обґрунтованості прийнятих рішень, аналіз відхилень між запланованими та фактичними показниками, а також оцінку ефективності товарів, ринків, цільових груп, каналів збуту, рекламних кампаній тощо.

Серед напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства варто виокремити такі:

- формування інтегрованої, гнучкої системи маркетингу, здатної адаптуватися до змін у споживчих запитах, ринкових тенденціях, інноваційних процесах та забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу;
- оптимізацію функціональної структури управління маркетингом, що дає змогу чітко розподіляти обов'язки між співробітниками, координувати діяльність підрозділів і підвищувати ефективність реалізації маркетингових програм;
- удосконалення кадрової політики. Провідні компанії приділяють значну увагу розвитку кадрового потенціалу, організовуючи системне

навчання та підвищення кваліфікації маркетингових фахівців, а також забезпечуючи підготовку економістів і менеджерів у сфері маркетингу. Участь у стажуваннях, конференціях, семінарах, програмах обміну досвідом як в Україні, так і за кордоном сприяє професійному вдосконаленню персоналу. Отриманий досвід є важливим підґрунтям для об'єктивної оцінки результатів маркетингової діяльності працівників;

- автоматизація маркетингових процесів передбачає активне використання технічних засобів у функціонуванні маркетингових інформаційних систем, систем управління маркетингом та організаційно-технічного забезпечення підприємства.

Існують чотири основні групи методів оцінки ефективності маркетингової діяльності:

- кількісні;
- соціологічні;
- експертні;
- якісні.

При реалізації маркетингових заходів, пов'язаних із капітальними витратами, доцільно застосовувати показник рентабельності маркетингових інвестицій. Це дозволяє порівнювати різні маркетингові програми, приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність маркетингових кампаній, клієнтських відносин та загальної діяльності організації.

Серед ключових показників, які використовуються для оцінки результативності маркетингу, варто виділити дев'ять метрик:

- обізнаність про бренд (brand awareness) – відсоток споживачів, які знають торгову марку;
- частка споживачів, які протестували продукт до купівлі (test-drive);
- рівень відтоку клієнтів (churn rate) – співвідношення клієнтів, які залишили компанію, до тих, що залишилися;
- індекс задоволеності споживачів (CSI) – показник рівня задоволення клієнтів після взаємодії з компанією;

- прибуток (profit);
- чистий дисконтований дохід (NPV);
- інутрішня норма прибутковості (IRR);
- термін окупності інвестицій (payback).
- довічна цінність клієнта (CLTV) – очікувана сума валового прибутку, яку клієнт приносить компанії протягом усього періоду співпраці.

Зазначені метрики включають як немонетарні (перші 5), так і фінансові показники (з 6 до 9). Поряд з ними існують аналітичні підходи, засновані на економіко-математичному моделюванні. Зокрема, пропонується оцінювати ефективність маркетингу підприємства через систему показників результативності підсистем маркетингу або через рівень економічної ефективності діяльності підприємства, який характеризується показниками рентабельності виробництва та реалізації продукції [7]. Водночас рентабельність не може бути єдиним критерієм оцінки якості функціонування суб'єкта господарювання.

Таким чином, ефективне управління маркетинговою діяльністю є ключовим чинником забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства. Для досягнення високих результатів компанії повинні впроваджувати гнучку систему маркетингу, яка дозволяє точно планувати, організувати й контролювати маркетингові процеси. Усі напрями вдосконалення маркетингу мають реалізовуватися системно та комплексно.

## Висновки до першого розділу

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин маркетингова діяльність набуває ключового значення у функціонуванні будь-якого підприємства. Для утримання конкурентних позицій і забезпечення реалізації продукції підприємство активно застосовує маркетингові інструменти, що

сприяють його стабільній роботі в умовах постійних змін ринкового середовища.

Маркетингова діяльність є однією з ключових функцій ефективного управління сучасним підприємством, оскільки саме вона забезпечує формування та підтримання конкурентоспроможності з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх умов функціонування. Для стабільного розвитку бізнесу в умовах ринкової економіки важливо орієнтуватися на споживача – глибоко розуміти його потреби, відстежувати поведінку конкурентів, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та проявляти гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Ефективне управління маркетингом забезпечує цільову орієнтацію діяльності підприємства, спрямовану на задоволення потреб споживачів і суспільства, а також комплексність процесів від розроблення товару до його кінцевого використання. Важливим є й орієнтування на перспективу – вдосконалення асортименту продукції відповідно до зміни потреб і умов споживання.

Головна мета управління маркетингом полягає у гармонізації дій усіх складових маркетингового комплексу таким чином, щоб кожен елемент не лише виконував власні функції, а й підсилював ефективність інших, створюючи синергійний результат.

Організація маркетингової діяльності на підприємстві повинна ґрунтуватися на функціонуванні ефективної інформаційної системи. Послідовне впровадження ринкової стратегії можливе лише за умови визнання пріоритетності маркетингу усіма структурними підрозділами.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю є ключовим чинником забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства. Для досягнення високих результатів компанії повинні впроваджувати гнучку систему маркетингу, яка дозволяє точно планувати, організовувати й контролювати маркетингові процеси. Усі напрями вдосконалення маркетингу мають реалізовуватися системно та комплексно.

## **2 АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО- ФУД» НА РИНКУ РИТЕЙЛУ**

### **2.1 Аналіз стану та перспектив розвитку ринку ритейлу в Україні**

Ринок ритейлу є невід’ємною складовою роздрібною торгівлі, діяльність якої спрямована на реалізацію продуктів харчування, напоїв та супутніх товарів, що задовольняють базові потреби населення. Цей сектор характеризується високою динамічністю та інтенсивною конкуренцією, оскільки продукція харчової групи належить до товарів першої необхідності, що забезпечують стабільний попит. Водночас рівень цього попиту може змінюватися під впливом сезонних коливань, економічної ситуації та соціокультурних чинників.

Загалом ринок ритейлу в Україні відіграє провідну роль у структурі національної економіки, забезпечуючи значну частку підприємницької активності, високий рівень зайнятості населення та стабільні надходження до державного бюджету. Сегментована структура, переважання малого та середнього бізнесу, адаптивність до змін ринкового середовища та зростаюча цифровізація створюють сприятливі умови для подальшого розвитку галузі.

Проте варто зауважити, що в сучасних умовах трансформаційної економіки України ринок ритейлу зазнає істотних структурних змін, зумовлених дією як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. З одного боку, посилюється конкурентне середовище, активізуються процеси цифровізації бізнесу, змінюються споживчі уподобання, що створює нові можливості для розвитку торговельних підприємств. З іншого боку, нестабільність макроекономічної ситуації, інфляційні ризики, зниження купівельної спроможності населення та логістичні ускладнення негативно впливають на ефективність функціонування суб’єктів роздрібною торгівлі.

Загалом роздрібна торгівля є одним із найбільш динамічних секторів економіки України. Її структура охоплює різноманітні формати магазинів: супермаркети (Novus, Сільпо), гіпермаркети (Ашан), дискаунтери (АТБ-Маркет), магазини біля дому (Pick Up Point Auchan, Мі-маркет), а також онлайн-ритейл, який демонструє стрімке зростання. Ринок перебуває під впливом соціально-економічних факторів, технологічного прогресу та змін у споживчих уподобаннях. Для утримання конкурентних позицій компанії впроваджують інноваційні підходи до маркетингу, логістики та управління клієнтськими відносинами.

За рейтингом Асоціації ритейлерів України до 20 найбільших ритейлерів за показником обороту увійшли наступні підприємства (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – ТОП-20 ритейлерів України за показником обороту

Джерело: [17]

Зростання ролі цифрових технологій, аналітики великих даних (Big Data), CRM-систем і персоналізованого маркетингу дає змогу ритейлерам точніше прогнозувати попит, формувати цінові стратегії, розвивати програми лояльності та ефективно комунікувати з клієнтами. Серед ключових тенденцій розвитку галузі можна виокремити поширення дискаунтерів, розширення омніканальних стратегій, збільшення частки власних торгових марок (private label) та активну діджиталізацію маркетингу.

Дискаунтери, зокрема АТБ-Маркет, який займає провідну позицію на ринку, демонструють стабільне зростання завдяки орієнтації на економічно чутливого споживача, мінімізації витрат і розвитку власних торгових марок. За рахунок обмеженого асортименту та ефективної логістики вони забезпечують низький рівень операційних витрат і доступність продукції для широкого кола покупців. Водночас, омніканальність стає необхідною умовою конкурентоспроможності: більшість мереж розвивають онлайн-магазини, мобільні додатки й сервіси доставки. За останні три роки частка онлайн-продажів у продуктовому сегменті зросла на 40%, що свідчить про перехід споживачів до цифрових каналів взаємодії.

Розвиток власних торгових марок став вагомим чинником підвищення прибутковості компаній. Private label дозволяє ритейлерам формувати унікальні пропозиції, контролювати якість товарів і підвищувати лояльність споживачів. За результатами досліджень, попит на товари під власними торговими марками зріс на 25% порівняно з минулим роком. Діджиталізація маркетингу сприяє підвищенню ефективності рекламних кампаній – мережі активно застосовують таргетовану рекламу, SMM та CRM для персоналізації взаємодії з клієнтами.

АТБ-Маркет утримує найвищий товарообіг серед продуктових мереж України, який у 2024 році перевищив 181 млрд грн, що зумовлено широкою географією присутності та політикою доступних цін. У той самий час, мережа Сільпо орієнтована на споживачів середнього та преміального сегментів, забезпечуючи високий рівень обслуговування, широкий асортимент і програму лояльності. Її товарообіг у 2023 році становив близько

72 млрд грн. Novus, як представник преміум-сегменту, розвивається помірними темпами, роблячи акцент на імпортних товарах і впровадженні інноваційних технологій.

Висока інфляція та зниження купівельної спроможності населення спонукають компанії до гнучкого ціноутворення й пошуку шляхів оптимізації витрат. Найбільша частка ринку належить дискаунтерам, однак супермаркети й гіпермаркети продовжують утримувати стійкі позиції, орієнтуючись на середній клас. Магазини біля дому залишаються затребуваними через зручність та оперативність обслуговування. Особливу роль відіграє розвиток онлайн-торгівлі, що формує нові стандарти маркетингової діяльності.

Сегмент власних торгових марок є важливим драйвером розвитку ринку. У мережі АТБ-Маркет їхня частка перевищує 40 %, що сприяє утриманню конкурентних цін і розширенню асортименту. Сільпо розвиває преміальні лінійки private label, як-от «Лавка традицій», орієнтовані на споживачів, які цінують якість і локальне виробництво. Географічне охоплення також відіграє значну роль: АТБ представлений у більшості регіонів України, тоді як Ашан і Novus переважно зосереджені у великих містах.

Конкуренція між основними операторами ринку – АТБ-Маркет, Сільпо, Ашан та Novus – визначається різними бізнес-моделями, асортиментом, ціновою політикою та рівнем цифровізації. АТБ-Маркет є найбільшою мережею дискаунтерів із понад 1300 торговими точками, що забезпечує близько 45 % ринку продуктової роздрібною торгівлі. Сільпо, маючи понад 300 супермаркетів, формує імідж сучасного сервісного бренду з акцентом на якість, інновації та клієнтоорієнтованість. Більше 70 % покупців мережі користуються програмами лояльності, що свідчить про високу довіру до бренду та ефективність маркетингових інструментів.

Структура підприємницької діяльності в Україні станом на 2024 рік свідчить про домінування роздрібною торгівлі, частка якої становить 25,7 %. Це підтверджує провідну роль даної сфери у національній економіці. Подібна

тенденція відображає стійкий попит на товари повсякденного споживання, високий рівень ділової активності у галузі, а також значну участь малого та середнього бізнесу у процесах товарообігу.

Ринок ритейлу України має сегментовану структуру з різними темпами розвитку окремих напрямів (рисунок 2.2).

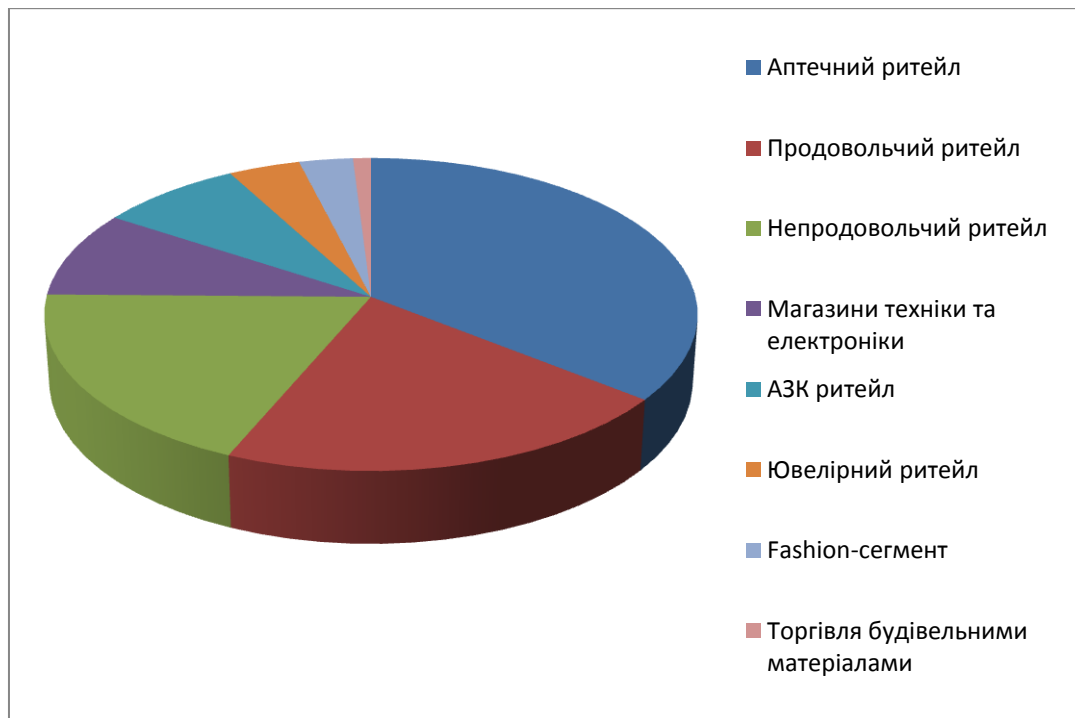


Рисунок 2.2 – Структура ринку ритейлу України

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Найбільшу частку посідає аптечний ритейл (36 %), що пояснюється підвищеним попитом на лікарські засоби, товари для підтримання здоров'я та загальною тенденцією до свідомого споживання. Продовольчий сегмент (21 %) охоплює супермаркети, гіпермаркети та магазини формату «біля дому», які задовольняють базові потреби населення. Непродовольчий ритейл (18 %) включає товари широкого вжитку, побутову хімію, меблі, текстиль та інші категорії.

Магазини техніки та електроніки (9 %) активно розвиваються як у традиційних, так і в онлайн-форматах, реагуючи на процеси цифровізації споживчої поведінки. Сегмент автозаправних комплексів (8 %) поєднує

реалізацію пального з продажем супутніх товарів і наданням сервісних послуг. Ювелірний ритейл (4 %), попри відносно невелику частку, зберігає стабільність завдяки подарунковому попиту та інвестиційній привабливості. Fashion-сегмент (3 %) представлений товарами легкої промисловості – одягом, взуттям та аксесуарами як українських, так і міжнародних брендів. Торгівля будівельними матеріалами (1 %) має найменшу частку на ринку, що безпосередньо пов'язано із загальним рівнем ділової активності у будівельній сфері.

Природно, що на стан розвитку ринку ритейлу, як і будь-якої іншої галузі народного господарства, значний вплив здійснило початок повномасштабного військового вторгнення на територію України. Так, військові дії призвели до закриття окремих торгових точок, втрати складів і магазинів з товарами.

Проте, після починаючи з кінця 2023 року наявна тенденція відновлення показників довоєнного рівня. Навіть кількість активних магазинів, аптек і АЗС перевершує довоєнні показники на 4 %. Динаміка структури товарообороту підприємств оптової торгівлі України починаючи з 2005 року наведена на рисунку 2.3.

Відповідно до даних рисунку 2.3 можна констатувати позитивну динаміку стосовно оборотів. Зокрема, відбулося зростання у 2022-2023 рр. – на 21 % та 20 % відповідно. Хоча й значною мірою подібна динаміка обумовлена інфляцією, проте й позитивна динаміка також наявна.

Серед основних тенденцій останнього часу у сфері ритейлу можна виокремити наступні:

- зростання частки дискаунтерів. Основним трендом останніх років є зростання популярності форматів з низькими цінами. Лідером у цьому сегменті залишається АТБ-Маркет, який реалізує модель мінімальних операційних витрат та активно розвиває власні торгові марки. Частка private label у структурі асортименту АТБ перевищує 40 %. У 2023 році товарообіг мережі склав понад 181 млрд грн, а мережа налічує понад 1300 магазинів і охоплює всі регіони України;

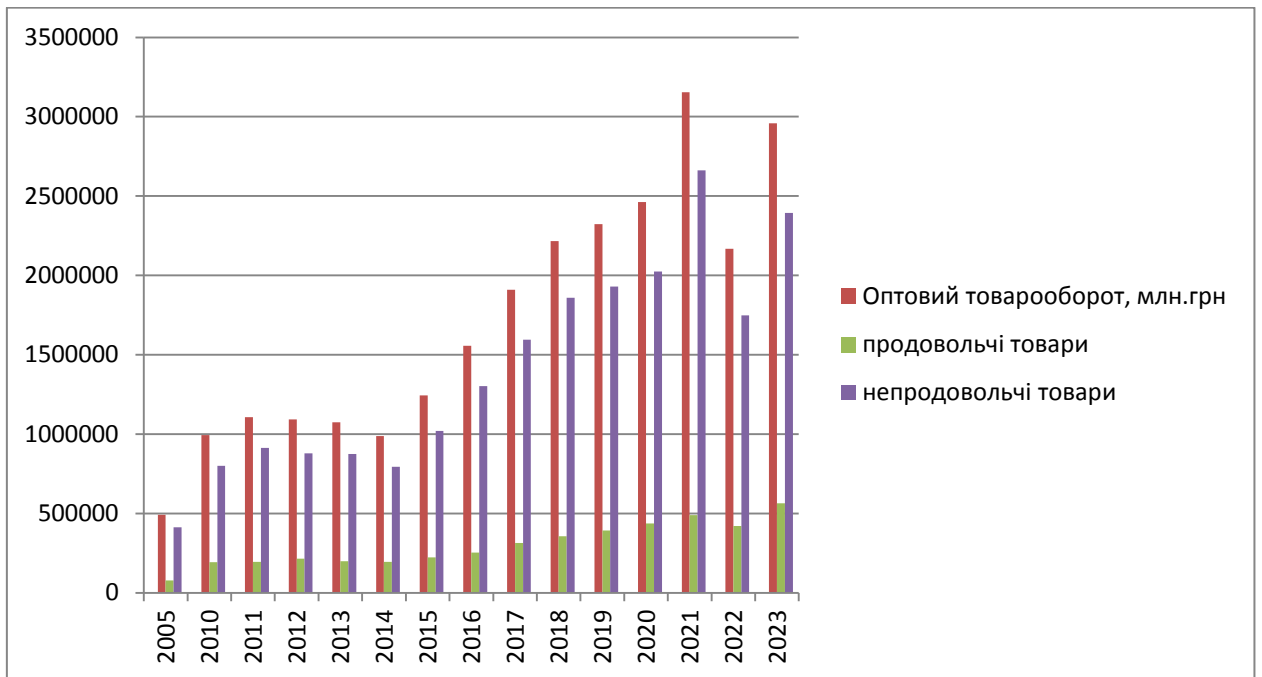


Рисунок 2.3 – Динаміка структури товарообороту підприємств оптової торгівлі України

Джерело: сформовано автором на основі [17]

– омніканальність і цифровізація. Ритейлери активно поєднують фізичні точки продажу з онлайн-каналами, мобільними додатками та сервісами доставки. Частка онлайн-продажів у продуктовому сегменті за останні три роки зросла на 40 %, що свідчить про зміну споживчих звичок. Поширеним є використання Big Data, CRM-систем, таргетованої реклами та SMM-маркетингу для персоналізації пропозицій;

– розвиток власних торгових марок (Private Label). Private label дозволяють компаніям підвищувати маржинальність, знижувати витрати та формувати унікальні пропозиції. Попит на такі товари зріс на 25 % порівняно з попереднім роком. АТБ-Маркет розвиває масовий сегмент власних брендів, тоді як Сільпо орієнтується на преміальні позиції, зокрема лінійку «Лавка традицій»;

– програми лояльності та клієнтоорієнтованість. Мережа Сільпо активно застосовує інструменти лояльності – картки, кешбек, акції. Понад 70% покупців користуються картками постійного клієнта, що забезпечує високий рівень утримання споживачів.

– географічна структура ринку. АТБ-Маркет має найширше покриття по Україні, включаючи невеликі міста. Сільпо, Novus, Ашан зосереджені переважно у великих населених пунктах, орієнтовані на середній і преміальний сегменти.

Серед факторів впливу на розвиток ринку ритейлу можна виділити наступні:

- макроекономічна нестабільність та інфляція;
- зниження купівельної спроможності населення;
- технологічний прогрес і цифрова трансформація бізнесу;
- посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до якості обслуговування;
- впровадження принципів соціальної та екологічної відповідальності.

Тож аналіз ключових економічних показників свідчить про провідну роль ринку роздрібної торгівлі серед основних секторів національної економіки України. Домінування ритейлу зумовлює його значний внесок у соціально-економічний розвиток держави, що підтверджує високий потенціал галузі для подальшого зростання та структурної модернізації.

Загалом ринок роздрібної торгівлі в Україні демонструє стійке зростання, адаптуючись до викликів сучасного середовища. Основними напрямками подальшого розвитку є: цифровізація бізнес-процесів, розширення омніканальних форматів, розвиток власних торгових марок, зміцнення клієнтоорієнтованих стратегій. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню конкурентних позицій українських ритейлерів, підвищенню ефективності бізнес-моделей та зростанню соціально-економічного потенціалу галузі.

## 2.2 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» є однією з провідних національних торговельних мереж супермаркетів в Україні. Підприємство входить до складу торговельної корпорації Fozzy Group, яка на сьогодні належить до числа найбільших корпоративних об'єднань у сфері роздрібної торгівлі України.

Історія розвитку підприємства розпочалася у 1998 році, коли в м. Київ було відкрито перший супермаркет під торговельною маркою «Сільпо». Упродовж 1998-2002 років мережа поступово розширювалася: відкрито ще п'ять магазинів у столиці, а також нові торгові точки в містах Ніжин, Дніпро та Хмельницький. Загалом на цей період припадає відкриття 23 супермаркетів.

У 2003-2005 рр. відбулося інтенсивне розширення діяльності підприємства – кількість супермаркетів зростає до 81 в 14 містах України. В 2006-2007 рр. компанія започаткувала виробництво продукції під власною торговою маркою «Премія», реалізувала проєкт з виготовлення та продажу готових страв і напівфабрикатів, а також створила мережу власних пекарень.

Подальший розвиток підприємства сприяв збільшенню кількості торговельних об'єктів до 143 супермаркетів, а також запровадженню програми лояльності для постійних покупців «Власний Рахунок». У 2008 році мережа розширилася до 150 супермаркетів, а також було запущено нову власну торгову марку «Повна Чаша».

Упродовж 2009-2018 років компанія здійснила модернізацію торговельного обладнання, запровадила новий формат супермаркетів – делікатес-маркети Le Silpo, започаткувала 13 власних торгових марок, зокрема дитячу лінію товарів «Премія Рікі Тікі», і продовжила активне розширення своєї мережі.

Станом на 2020 рік мережа супермаркетів «Сільпо» входила до числа найбільших торговельних мереж України, нараховуючи 276 супермаркетів різних форматів, цінових сегментів та концепцій, розташованих у всіх регіонах держави. За даними 2024 року, підприємство має понад 600 торгові точками по всій Україні і пропонує понад 35 000 товарів. у 60 містах України, серед яких понад 100 дизайнерських супермаркетів та 4 делікатес-маркети Le Silpo.

У вересні 2024 року було здійснено офіційну зміну найменування підприємства з ТОВ «Сільпо» на ТОВ «Сільпо-Фуд». Юридична адреса товариства: 02152, Україна, м. Київ, проспект Павла Тичини, будинок 1в, кабінет 188.

Засновником ТОВ «Сільпо-Фуд» є Костельман Володимир Михайлович, який є власником корпорації Fozzy Group. Тож і ТОВ «Сільпо-Фуд» є частиною торгової корпорації Fozzy Group Керівником (директором) підприємства є Лесько Юрій Анатолійович.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю.

Основним видом діяльності підприємства являється роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах в основному продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Крім того, до видів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відноситься:

- виробництво хліба й хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво готової їжі й страв;
- виробництво інших харчових продуктів, що не віднесені до інших угруповань;
- діяльність посередників в торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- діяльність посередників в торгівлі товарами широкого вжитку;

- гуртова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин;
- гуртова торгівля тютюновими виробами;
- роздрібна торгівля напоями у спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля тютюновими виробами у спеціалізованих магазинах;
- вантажний автомобільний транспорт;
- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- надання в оренду та експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна.

Мережа супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» володіє власними виробництвом під брендом «Крафтяр», виготовляючи хліб, випічку, салати, соки, смузі й інші продукти, що створюються майстрами даної мережі – крафтярами.

Оскільки підприємство здійснює виробничо-господарську діяльність, між його структурними підрозділами та працівниками встановлюються постійні виробничі взаємовідносини. Це сприяє формуванню організаційної цілісності, забезпечує узгодженість дій усіх елементів управлінської системи та об'єднує їх у єдиний цілісний механізм.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління (зображена на рисунку 2.4). Варто зазначити, що керівництво підприємства дотримується демократичного стилю управління. Використання цього стилю сприяє ефективному розподілу повноважень і відповідальності між керівниками та працівниками, створює умови для залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. При цьому керівник враховує думки підлеглих, що забезпечує прийняття більш зважених і колективно узгоджених рішень.

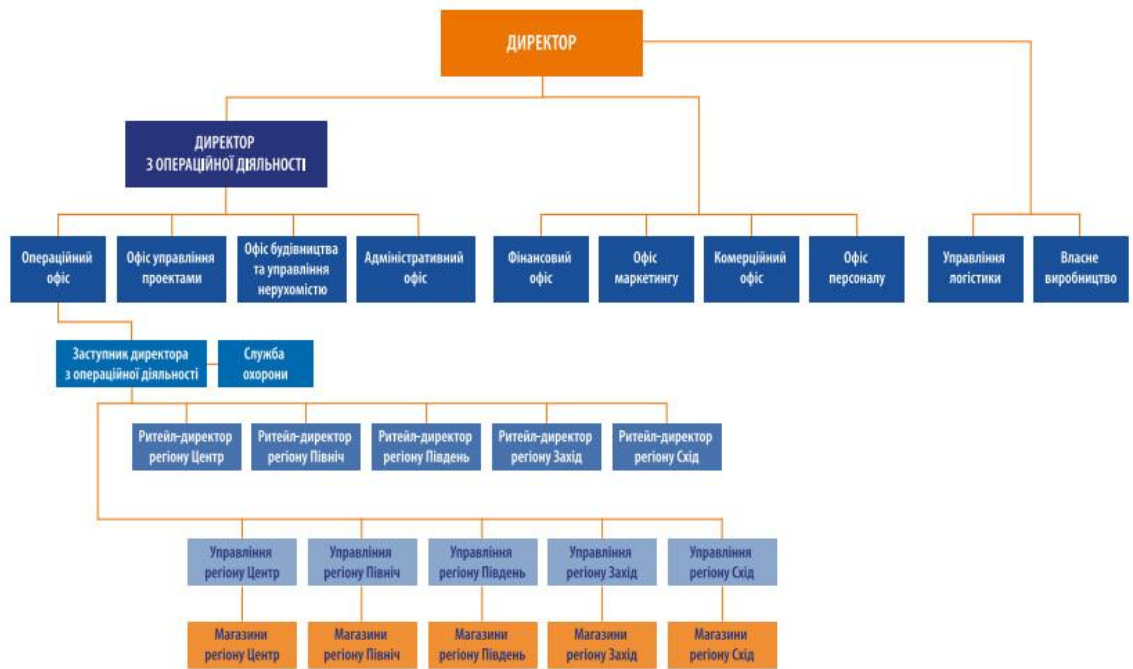


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [18]

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Сільпо-Фуд» дає змогу зробити висновок, що ключовою ланкою системи управління є генеральний директор. Усі структурні підрозділи підприємства безпосередньо підпорядковуються генеральному директору, що забезпечує чітку координацію діяльності, оперативне прийняття рішень та належний рівень продуктивності в роботі компанії.

Серед переваг лінійно-функціональної структури управління можна виокремити такі:

- чіткий розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами;
- налагоджена система комунікацій між рівнями управління;
- ефективна координація у процесі прийняття управлінських рішень;
- узгодженість дій виконавців під час виконання завдань;
- персональна відповідальність менеджерів за кінцевий результат діяльності підрозділу.

Разом із тим, зазначена структура має і певні недоліки. Для її ефективного функціонування керівник повинен мати значний професійний досвід у різних сферах управління, що дозволяє приймати складні рішення та

координувати роботу великої кількості підлеглих. Надмірне інформаційне навантаження, великий обсяг документації, необхідність постійної взаємодії з працівниками різних рівнів управління, а також нестача фахівців з окремих управлінських функцій можуть знижувати ефективність керівної діяльності.

Організаційна структура управління має бути оптимальною з огляду на забезпечення ефективного впливу на процеси управління, надання послуг і виробничу діяльність підприємства. Вона повинна відповідати таким ключовим вимогам, як:

- ефективність – досягнення найкращих результатів за мінімальних витрат;
- адаптивність – здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- гнучкість – можливість оперативного пристосування до змін попиту, технологій та інновацій;
- стійкість – забезпечення стабільного функціонування системи та безперервної передачі управлінської інформації.

З метою залучення споживачів підприємство пропонує подарункові сертифікати, що дозволяють висловити турботу про близьких чи підтримати їх на відстані.

Інтернет-магазин доставки продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здійснює оперативну доставку по всій території країни, пропонуючи при цьому унікальний асортимент товарів та застосування бонусної програми «Власний рахунок» та увагу до кожного покупця. Однією з головних переваг являється швидка доставка замовлень і персоналізовані пропозиції.

Також підприємство розробляє продукцію під власними торговими марками, здійснюючи продаж якісних товарів за доступними цінами.

До відомих брендів підприємства – власних торгових марок належать: «Премія», «Повна чаша», «Лавка традицій», «Премія Рікі Тікі» та «Premia Select». З метою залучення покупців ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» активно організовує різноманітні акції. Серед них: «ціна тижня», акції власного імпорту й інші спеціальні пропозиції.

По всіх супермаркетах мережі діє політика конфіденційності, що забезпечує кожному покупцеві відчуття безпеки й впевненості.

З метою отримання детальної картини фінансового стану та ефективності діяльності підприємства доцільно здійснити аналіз господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дослідивши основні фінансові показники та прослідкувавши їхню динаміку (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 роки

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання, %	
		2022	2023	2024	2023/2022 pp.	2024/2023 pp.
Дохід від реалізації продукції	тис. грн	69 990 601	84 727 987	93 017 469	121,06	109,78
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	50 815 360	60 419 457	65 098 324	118,90	107,74
Валовий прибуток	тис. грн	19 175 241	24 308 530	27 919 145	126,77	114,85
Інші операційні доходи	тис. грн	725 090	906 959	931 098	125,08	102,66
Витрати на збут	тис. грн	17 517 107	19 669 097	21 367 252	112,29	108,63
Адміністративні витрати	тис. грн	3 379 934	4 342 286	4 551 145	128,47	104,81
Інші операційні витрати	тис. грн	160 302	63 819	20 127	39,81	31,54
Операційний прибуток	тис. грн	1 157 012	1 140 287	2 911 719	98,55	255,35

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

З наведених у таблиці даних бачимо, що протягом 2022-2024 pp. обсяг реалізації продукції збільшувався. Незважаючи на військовий стан у країні в 2023 році цей показник становив 91 485 173 млн грн, що на 18,6% більше,

ніж у минулому році, а у 2024 році – 93 017 469 млн грн, або на 9,78% більше.

Собівартість у 2023 році становила 60 419 457 млн грн, що на 18.9% більше порівняно з 2022 роком. У 2024 році даний показник дорівнював 65 098 324 млн грн, що на 18.9 % – наявне зростання на 7,74%. Збільшення може бути спричинене кількома ключовими факторами:

- зростання вартості сировини та матеріалів: військові дії та економічна нестабільність могли призвести до подорожчання сировини та матеріалів, необхідних для виробництва. Перебої у ланцюгах постачання та збільшені витрати на транспортування також могли спричинити збільшення витрат на виробництво;

- інфляція: загальне підвищення цін в Україні могло призвести до зростання собівартості товарів і послуг. Це включає підвищення вартості енергоносіїв, оренди та інших витрат, які впливають на собівартість продукції;

- підвищення оплати праці: як уже було зазначено, фонд оплати праці зріс на 11.8% у 2023 році. Це також могло сприяти збільшенню загальних виробничих витрат.

Валовий прибуток ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 р. зріс до 84 727 987 млн грн, що на 21% більше порівняно з 2022 р. У 2024 році він також збільшився, хоча й меншими темпами (на 14,85%) – до величини 27 919 145 млн грн. Зростання як ми відмітили у таблиці пов'язане в першу чергу зі зростанням обсягу реалізації, ефективністю управління витратами (незважаючи на зростання собівартості на 18,9% підприємству вдалось зберегти високий рівень прибутку), оптимізацією чисельності персоналу, інвестиціями в рекламу (маркетинг) та реакцією на різні економічні виклики (у військовий період підприємство часто змушене адаптувати свої бізнес-моделі, інвестувати в нові технології, оптимізувати логістику та знаходити нові ринки збуту).

Аналізуючи витрати на збут зауважимо, що у 2022 році вони становили 19 669 097 тис. грн, а у 2024 році зросли до 21 367 252 тис. грн, або на 8,63 %.

Стосовно адміністративних витрат зауважимо, що прослідковується тенденція до постійного зростання протягом 2022-2024 рр. – на 28,47% та 4,81% відповідно.

Таким чином, ТОВ «Сільпо» демонструє позитивні тенденції у 2024 році, попри складні економічні умови, зокрема пов'язані з військовим станом в Україні. Зростання прибутків та ефективне управління ресурсами свідчать про покращення фінансового стану та стабільність підприємства. Підприємство змогло адаптуватися до ринкових умов, оптимізувати робочі процеси і забезпечити стабільне зростання, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку.

Особливо варто відмітити, що дана ситуація спостерігається навіть незважаючи на те, що протягом 2022-2023 рр. 31 супермаркет «Сільпо-Фуд» зазнав повних або часткових руйнувань (лише 17 з яких вдалось відновити), ще 18 супермаркетів розташовані на тимчасово окупованих територіях і доступу до цих магазинів немає [18].

З метою більш ґрунтовного висвітлення показників діяльності підприємства варто додатково проаналізувати показники продажу його товарів і послуг (таблиця 2.2).

Як можна пересвідчитись з даних таблиці, лівова частку структури доходу від реалізації товарів і послуг підприємства займають роздрібні продажі. Зокрема, у 2023 році вони становили 79 711 903 тис. грн. Це є на 28,09 % більше ніж у 2022 році. У 2023 році цей показник ще зріс на 6,62% (рисунок 2.5).

Інші показники продажу товарів і послуг підприємства займали значно меншу частку та мали іншу динаміку. Так, оптові продажі на території України у 2023 р. знизились майже на 40%, а у 2024 р. – зросли на 66,87%.

Показник оптових продаж за межами України був наявний лише у 2024 році і становив 106 375 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Динаміка продажу товарів і послуг ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання, %	
		2022	2023	2024	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Роздрібні продажі	тис. грн	62 229 592	79 711 903	84 991 447	128,09	106,62
Оптові продажі на території України	тис. грн	7 277 835	4 375 648	7 301 490	60,12	166,87
Оптові продажі за межами України	тис. грн	-	-	106 375	-	∞
Дохід від реалізації послуг	тис. грн	431 836	587 607	597 487	136,07	101,68
Програма лояльності покупцям «Власний рахунок»	тис. грн	51 338	52 829	20 470	102,90	38,75
Разом	тис. грн	69 990 601	84 727 987	93 017 469	121,06	109,78

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

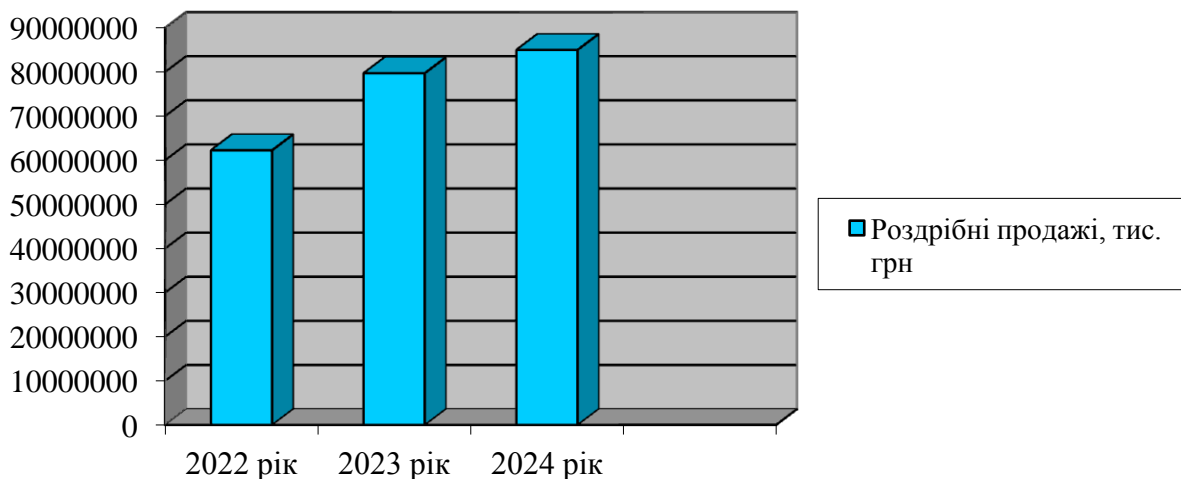


Рисунок 2.5 – Динаміка рівня роздрібних продажів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Стосовно показника доходу від реалізації послуг – спостерігається тенденція до зростання. Проте, якщо , у 2023 р. цей показник зріс більше ніж на третину – на 36,07%, то у 2024 р. залишився майже на тому ж рівні – зростання становить трохи більше 1%.

Також варто зазначити стосовно існуючої Програми лояльності покупців «Власний рахунок», що діє на підприємстві. Щоправда, її питома вага невелика і глобально має тенденцію до спадання: у 2023 році спостерігається невелике зростання на 2,9%, а у 2024-му – значне зниження – на 61,25%. В абсолютних цифрах це становить 51 338 тис. грн у 2022 році, 52 829 тис. грн у 2023 році та 20 470 тис. грн у 2024-му.

### 2.3 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з провідних компаній роздрібної торгівлі в Україні, що входить до складу корпорації Fozzy Group. Мережа супермаркетів «Сільпо» представлена у більшості обласних центрів та великих міст країни й посідає лідируючі позиції на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування. Її маркетингова діяльність спрямована на формування високої лояльності споживачів, створення унікального торгового простору та підвищення конкурентоспроможності на насиченому ринку.

Для ретельного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та з метою виокремлення позитивних і негативних напрямів його функціонування доцільним є проведення SWOT-аналізу. Це є методом стратегічного планування для оцінки бізнесу, проєкту чи особистостей, що базується на аналізі чотирьох компонентів: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats). Він допомагає зрозуміти внутрішні переваги й недоліки, а також зовнішні фактори, що впливають на розвиток, і на основі цього розробляти ефективні стратегії (рисунок 2.6).

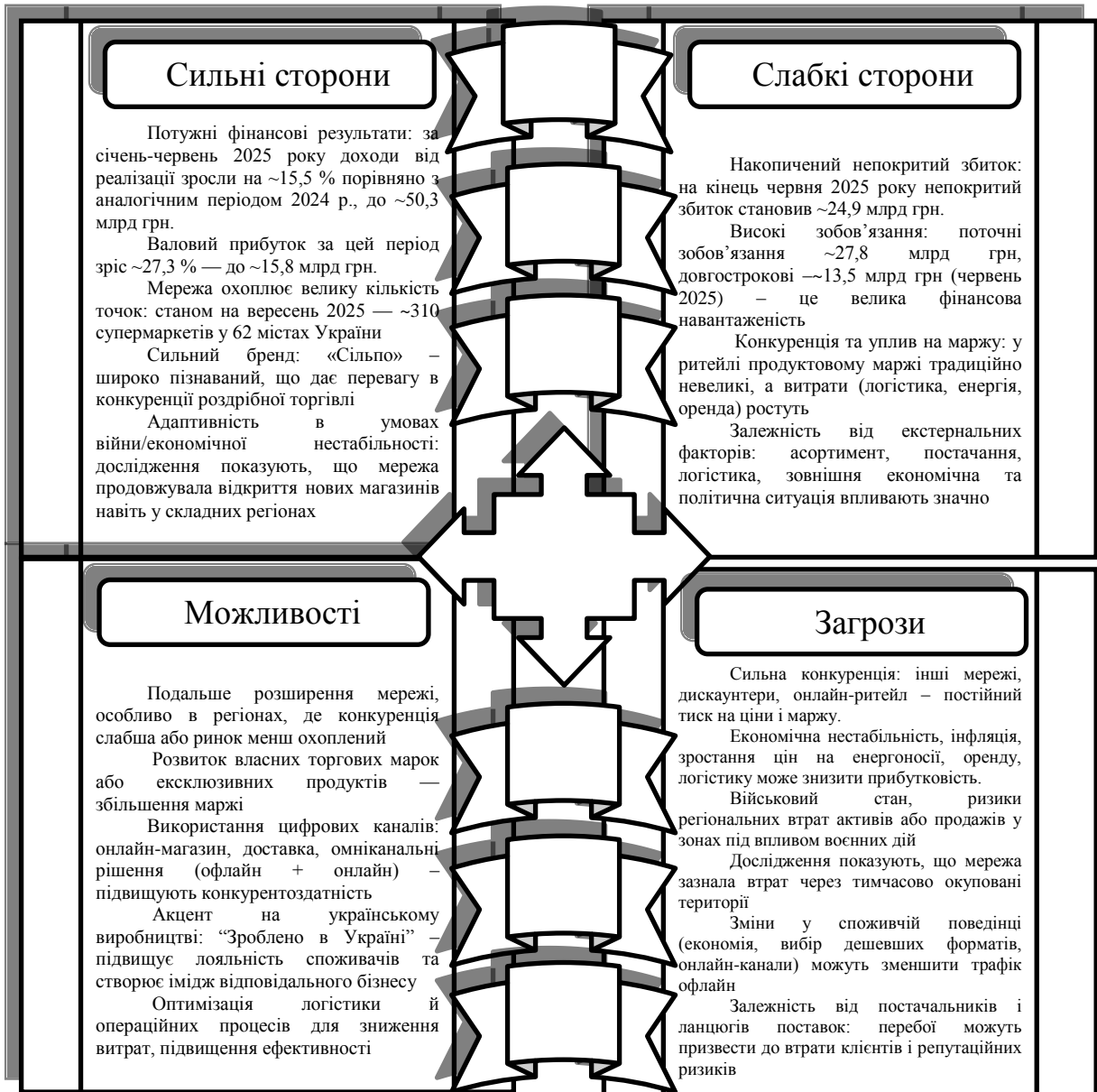


Рисунок 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

На основі проведеного SWOT-аналізу можна визначити, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із лідерів роздрібно́ї торгівлі в Україні з потужним брендом, великою мережею супермаркетів і стабільними фінансовими показниками. Компанія демонструє гнучкість і здатність адаптуватися до складних економічних умов, зберігаючи високі темпи розвитку. Основними сильними сторонами є пізнаваність бренду, розгалужена мережа магазинів, налагоджена логістика та інноваційний підхід до формату супермаркетів. Водночас підприємство стикається з викликами — високою фінансовою навантаженістю, жорсткою конкуренцією та ризиками зовнішнього

середовища (економічна нестабільність, війна, зміни споживчих звичок). Для збереження лідерства компанії варто робити ставку на розвиток онлайн-торгівлі, власних торгових марок, оптимізацію витрат та формування лояльності споживачів через соціально відповідальний і сучасний імідж бренду.

Основою маркетингової стратегії «Сільпо» є орієнтація на клієнта та емоційний маркетинг, що проявляється у створенні неповторного покупецького досвіду. Компанія активно використовує концепцію *experience marketing*, перетворюючи звичайні покупки на приємну подію. Кожен супермаркет мережі має власний тематичний дизайн – від середньовічних мотивів до морських чи кінематографічних сюжетів. Такий підхід не лише вирізняє «Сільпо» серед конкурентів, але й – формує емоційний зв'язок із брендом. Окрім традиційних мережевих супермаркетів відзначною перевагою супермаркетів «Сільпо» є оформлення в різноманітних стилях, зокрема: бразильському, театру Кабукі, «Маленький принц», «Америка 50-х», а також *Re Cycling*. Кожен магазин має унікальний дизайн, який створює особливу атмосферу. Зокрема, у м. Хмельницький за адресою вул. Свободи 73 супермаркет був стилізований у східному стилі (рисунок 2.7). Це є унікальною конкурентною перевагою підприємства, що додатково надає йому відзначних особливостей серед конкурентів та додатково приваблює споживачів.

Маркетингова стратегія також базується на принципах інноваційності та локалізації. Компанія постійно впроваджує нові формати – зокрема гастрономічні хаби, кав'ярні, пекарні та кухні власного виробництва у торгових залах. Це дозволяє не лише збільшувати час перебування покупця в магазині, а й створювати додану цінність через сервіс та атмосферу.

Асортиментна політика ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується широким вибором товарів: від масових брендів до преміальних та нішевих позицій. Компанія активно розвиває власні торгові марки (BTM), зокрема такі як «Premiya», «Сільпо Selection», «Premiya RIKS» тощо. Це дає можливість

формувати більш гнучку цінову політику, підвищувати маржинальність і забезпечувати контроль якості продукції.



Рисунок 2.7 – Зовнішній вигляд супермаркету ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в м. Хмельницький у східному стилі

Джерело: [18]

Цінова стратегія «Сільпо» є диференційованою. Для різних сегментів покупців застосовується індивідуальний підхід: поєднання акційних пропозицій, програм лояльності та системи знижок для постійних клієнтів. Основна мета – зберегти баланс між високою якістю товарів і доступністю для цільових груп споживачів.

Комунікаційна діяльність компанії є однією з найсильніших сторін її маркетингової системи. «Сільпо» використовує омніканальний підхід, поєднуючи традиційну рекламу з активною присутністю у цифровому середовищі. Велику роль відіграють офіційний сайт, мобільний додаток, соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok), а також e-mail-маркетинг (рисунки 2.8-2.9).

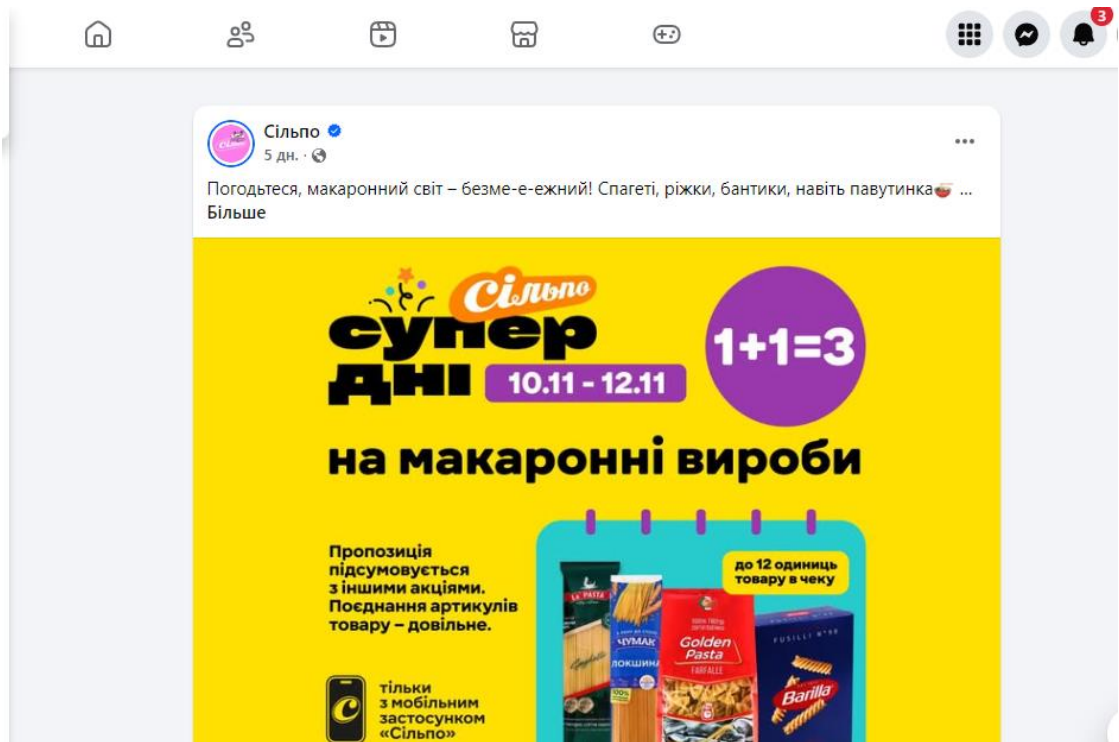


Рисунок 2.8 – Сторінка ТОВ «Сільпо-Фуд» у соціальній мережі Facebook  
Джерело: [25]

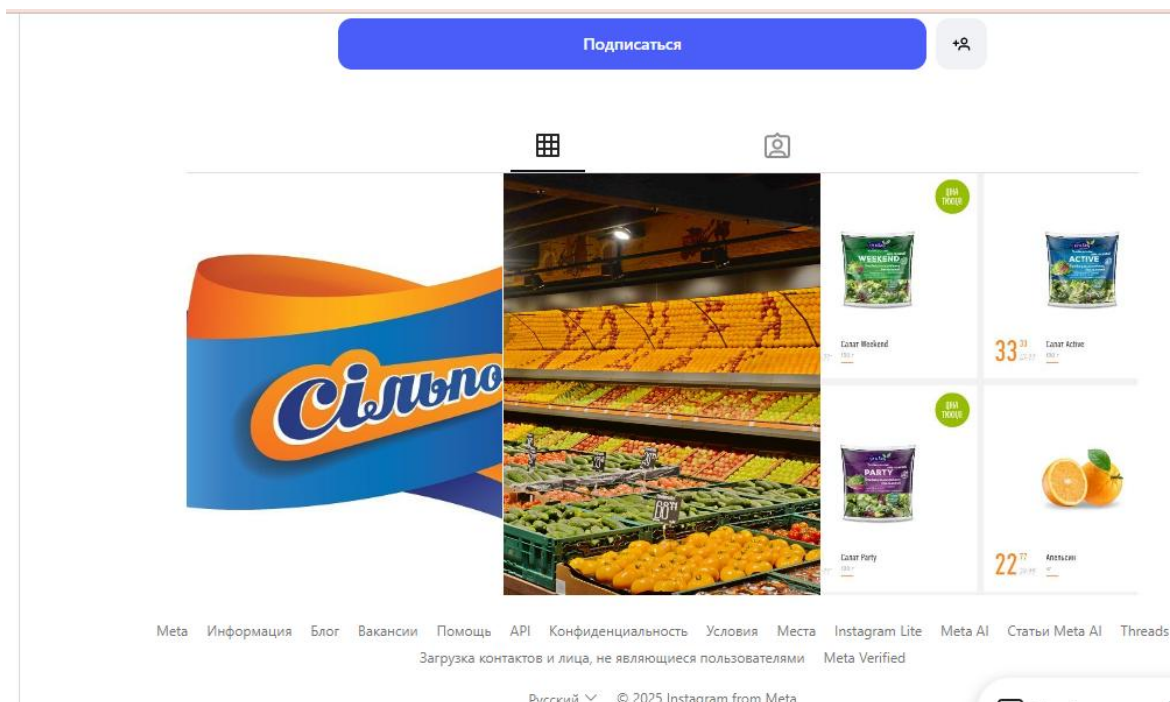


Рисунок 2.9 – Сторінка ТОВ «Сільпо-Фуд» у соціальній мережі Instagram  
Джерело: [24]

Особливе місце займає програма лояльності «Власний Рахунок», яка забезпечує персоналізовані пропозиції на основі даних про покупки (рисунок

2.10). Це дозволяє компанії глибше розуміти поведінку клієнтів і підвищувати ефективність маркетингових комунікацій.

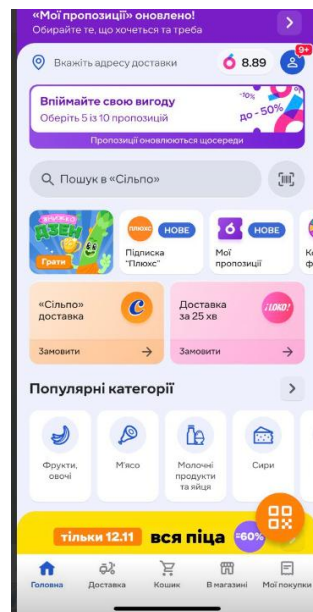


Рисунок 2.10 – Програма лояльності «Власний Рахунок»

Джерело: [19]

Комунікаційна політика «Сільпо» має виразний креативний характер. У рекламних кампаніях робиться акцент на позитивних емоціях, доброзичливому гуморі, українських культурних мотивах та екологічних цінностях. Приклади таких кампаній – «Магія свят», «Смаки світу», «Сільпо. Там, де любов до їжі». Завдяки цьому бренд сприймається не просто як супермаркет, а як простір із власною філософією та стилем життя.

Останні роки компанія активно розвиває цифровий маркетинг, приділяючи увагу SEO, контент-маркетингу, інфлюенсер-комунікаціям та мобільним сервісам. Онлайн-платформа [shop.silpo.ua](http://shop.silpo.ua) дозволяє здійснювати замовлення з доставкою, що особливо актуалізувалося під час пандемії COVID-19 та воєнного стану.

«Сільпо» також реалізує низку соціально відповідальних ініціатив, які є частиною її маркетингової стратегії. Серед них – екологічна програма «Лавка традицій» для підтримки локальних виробників, акції зі збору коштів на

благодійність, а також популяризація екологічної поведінки («Bring Your Own Cup», відмова від одноразового пластику, система сортування відходів).

Маркетингова діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» відзначається комплексністю, системністю та інноваційністю. Поєднання емоційного маркетингу, персоналізованих комунікацій і соціальної відповідальності дозволяє компанії ефективно утримувати лідерські позиції на українському ринку роздрібною торгівлі. Бренд «Сільпо» став прикладом того, як завдяки сучасним маркетинговим інструментам можна не лише задовольняти потреби споживачів, а й формувати у них позитивні емоції, що зміцнюють довіру та лояльність до компанії.

#### Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи магістра здійснено комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» як одного з провідних операторів роздрібною торгівлі України. Дослідження дозволило визначити особливості функціонування підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища, оцінити його маркетингову політику, виявити сильні та слабкі сторони, а також запропонувати напрями подальшого вдосконалення маркетингової стратегії.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має стійку позицію на національному ринку, розгалужену мережу торгових об'єктів і високий рівень пізнаваності бренду. Підприємство реалізує комплексну маркетингову політику, орієнтовану на задоволення потреб споживачів, забезпечення високої якості товарів і послуг, а також створення позитивного іміджу торговельної мережі. Значну увагу приділено розвитку програм лояльності, персоналізації комунікацій та цифровим інструментам взаємодії зі споживачами.

У ході аналізу ринкового середовища встановлено, що діяльність компанії відбувається за умов високої конкуренції з боку національних і міжнародних торговельних мереж. Проте, завдяки орієнтації на клієнта, інноваційним підходам до асортиментної політики та впровадженню технологій автоматизації, ТОВ «Сільпо-Фуд» утримує лідируючі позиції у галузі. Водночас виявлено певні проблемні аспекти, пов'язані з необхідністю оптимізації комунікаційної стратегії та підвищення ефективності цифрового маркетингу.

Оцінка маркетингової політики підприємства свідчить, що її ключовими перевагами є системність, гнучкість та адаптивність до змін ринкового середовища. Компанія ефективно використовує інструменти брендингу, сегментації, позиціонування, а також активно застосовує сучасні канали комунікації, включно з соціальними мережами, контент-маркетингом і партнерськими програмами. Проте існує потреба у більш глибокому аналізі поведінки споживачів на основі Big Data та розширенні використання інтерактивних форматів взаємодії.

У результаті дослідження зроблено висновок, що маркетингова діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» є загалом ефективною, послідовною та відповідає сучасним тенденціям розвитку роздрібної торгівлі. Водночас для подальшого зміцнення конкурентних переваг підприємству доцільно вдосконалити аналітичну складову маркетингової діяльності, розширити використання цифрових технологій, підвищити інтегрованість комунікаційних інструментів і продовжити розвиток клієнтоорієнтованого підходу. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів, формуванню лояльності та зростанню ринкової частки компанії.

## 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

### 3.1 Маркетингове дослідження діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

З метою визначення напрямів вдосконалення маркетингової діяльності було проведене маркетингове дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». На початковій стадії було розроблено низку пошукових питань та висунуто відповідні гіпотези до кожного з них, що дозволило глибше зрозуміти конкурентні переваги та недоліки компанії. В таблицях 3.1-3.2 наведені пошукові питання та гіпотези, сформульовані для збору необхідної інформації.

Таблиця 3.1 – Пошукове питання та гіпотези з проблеми

Пошукове питання	Гіпотези
Чому споживачі обирають конкурентів замість ТОВ «Сільпо-Фуд»?	1. Конкуренти пропонують нижчі ціни на аналогічну продукцію, що є привабливим для споживачів.
	2. Конкуренти забезпечують ширший асортимент продукції, ніж «Сільпо-Фуд».
	3. Конкуренти мають зручніше розташування магазинів або кращу доступність онлайн.
	4. Споживачі більше обізнані про акції та пропозиції конкурентів завдяки їхній активній рекламі.
	5. Конкуренти надають додаткові послуги, наприклад, швидка доставка або кращий сервіс.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2 – Пошукове питання та гіпотези з проблеми

Пошукове питання	Гіпотези
Які фактори лояльності споживачів до конкурентів у порівнянні з ТОВ «Сільпо-Фуд»?	1. Конкуренти мають привабливіші програми лояльності.
	2. Споживачі вважають продукцію конкурентів більш якісною.
	3. Конкуренти активно взаємодіють із клієнтами та враховують їхні відгуки.
	4. Досвід обслуговування у конкурентів перевершує досвід у «Сільпо-Фуд».

Джерело: розроблено автором

Для успішного проведення маркетингового дослідження було попередньо розроблено анкету, яка містила запитання різного типу за допомогою Google-forms та поширене посилання на неї серед різних груп споживачів у месенджерах Viber та Telegram [16] та було опитано за допомогою неї 50 респондентів в період проходження переддипломної практики у вересні-листопаді 2025 року.

Після проведення опитування був здійснений аналіз кожного питання, що дозволить оцінити значущість висунутих гіпотез. Результати опитування допоможуть виявити основні переваги конкурентів, визначити проблемні аспекти у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», результати відповідей будуть систематизовані у таблицях 3.3.-3.12.

Таблиця 3.3 – Розподіл відповідей респондентів на питання: «Як часто ви відвідуєте магазини «Сільпо-Фуд»?» (у %)

Щодня	-
Декілька разів на тиждень	9,5
Раз на тиждень	9,5
Раз на місяць	42,9
Рідше ніж раз на тиждень	38,1

Джерело: розроблено автором

На основі результатів відповідей респондентів на питання «Як часто ви відвідуєте магазини ТОВ «Сільпо-Фуд»?» (зображено на рисунку 3.1) можна зробити наступні висновки.

По-перше, щоденне відвідування магазину не було зафіксоване (0%), це може свідчити про те, що респонденти не сприймають цей магазин як місце для щоденних покупок. Це може бути пов'язано зі специфікою асортименту або місцем розташування.

По-друге, декілька разів на тиждень магазин відвідують лише 9,5% респондентів. Це свідчить про невисоку частоту покупок і може вказувати на недостатній рівень лояльності або конкуренцію з іншими магазинами, які знаходяться ближче чи пропонують вигідніші умови.

### Як часто ви відвідуєте магазини "Сільпо-Фуд"?

21 відповідь

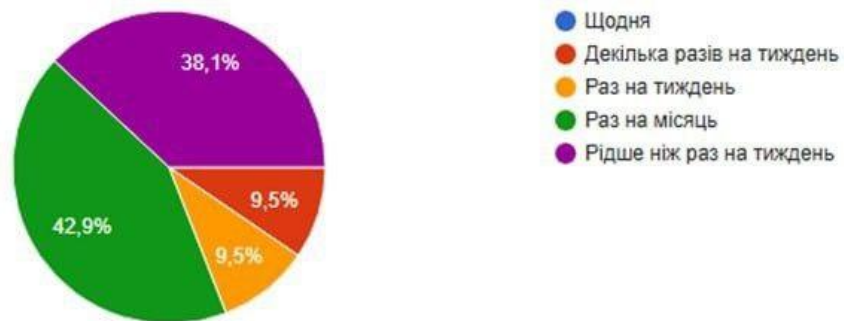


Рисунок 3.1 – Результати відповідей респондентів на питання: «Як часто ви відвідуєте магазини «Сільпо-Фуд»?» (у %)

Джерело: побудовано автором на основі опитування респондентів

По-третє, раз на тиждень магазин також відвідують 9,5 % респондентів. Сумарно (разом із попередньою категорією) близько 19 % клієнтів відвідують магазин на регулярній основі, що є середнім показником для ритейлу.

По-четверте, раз на місяць магазин відвідують 42,9 % респондентів. Це найбільший сегмент, що свідчить про те, що респонденти можуть використовувати цей магазин для закупівлі товарів тривалого зберігання або як запасний варіант. Також це може вказувати на сезонні або планові покупки.

По-п'яте, рідше ніж раз на тиждень магазин відвідують 38,1 % респондентів. Це свідчить про низьку частоту покупок і може бути наслідком невідповідності асортименту, цінової політики чи інших факторів, які змушують клієнтів вибирати конкуренцію.

Результати показують, що більшість респондентів не є постійними клієнтами ТОВ «Сільпо-Фуд». Високий відсоток покупців, які відвідують магазин лише раз на місяць або рідше (81 %), вказує на потребу у перегляді стратегії залучення клієнтів, підвищення рівня лояльності, а також конкуренції з іншими магазинами в регіоні.

Наступне питання анкети стосується питання «Чому ви обираєте конкурента замість «Сільпо-Фуд»?», його результати будуть висвітлені на рисунку 3.2.

Таблиця 3.4 – Розподіл відповідей респондентів на питання: «Чому ви обираєте конкурента замість «Сільпо-Фуд»?» (у %)

Нижчі ціни на аналогічну продукцію	52,4
Ширший асортимент товарів	23,8
Зручніше розташування магазину	71,4
Краща онлайн-доступність	0
Активна реклама та інформація про акції	33,3
Кращий сервіс або додаткові послуги	9,5

Джерело: сформовано автором на основі опитування респондентів

**Чому ви обираєте конкурента замість "Сільпо-Фуд"?** (Виберіть усі, що підходять)

21 відповідь

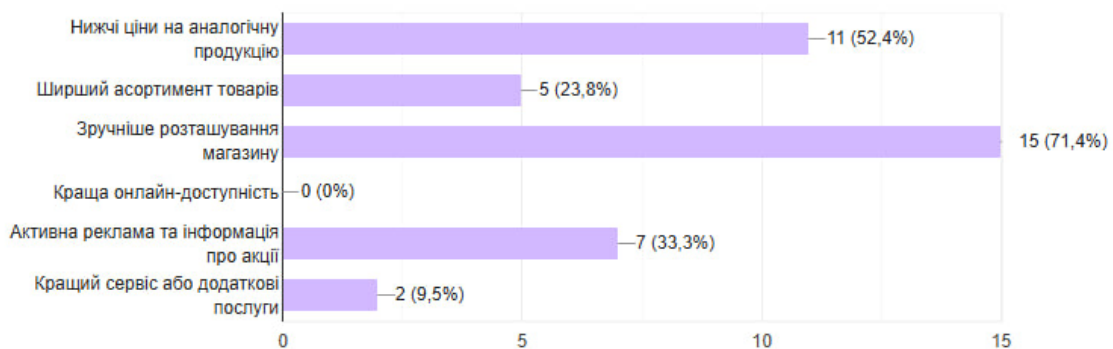


Рисунок 3.2 – Результати відповідей респондентів на питання: «Чому ви обираєте конкурента замість «Сільпо-Фуд»?»

Джерело: побудовано автором на основі опитування респондентів

На основі розподілу відповідей на питання «Чому ви обираєте конкурента замість «Сільпо-Фуд»?» можемо зробити такі висновки.

По-перше, зручне розташування магазину конкурента (71,4 %) – це найпоширеніша причина, через яку респонденти обирають конкурентів. Це вказує на те, що місцезнаходження магазинів «Сільпо-Фуд» може бути менш зручним для багатьох клієнтів, і цей фактор значно впливає на вибір споживачів.

По-друге, нижчі ціни на аналогічну продукцію (52,4 %) – другий за значущістю фактор. Це свідчить про те, що цінова політика «Сільпо-Фуд» не задовольняє значну частину споживачів, які знаходять вигідніші пропозиції в конкурентів.

По-третє, активна реклама та інформація про акції (33,3 %) – важливий фактор для третини респондентів. Це може свідчити про те, що конкуренти краще інформують клієнтів про свої акційні пропозиції, використовуючи ефективні маркетингові інструменти.

По-четверте, ширший асортимент товарів (23,8 %) – майже чверть респондентів зазначила цю причину. Це вказує на необхідність розширення асортименту або перегляду категорій товарів, щоб відповідати запитам покупців.

По-п'яте, кращий сервіс або додаткові послуги (9,5 %) – відносно невелика частка респондентів вказує на якість обслуговування як причину вибору конкурентів. Це може означати, що сервіс у «Сільпо-Фуд» не є основним недоліком, проте є певний простір для покращення.

По-шосте, краща онлайн-доступність (0 %) – цей фактор не вплинув на вибір респондентів, що може свідчити про те, що онлайн-продажі або не є популярними серед цільової аудиторії, або компанія та її конкуренти мають схожий рівень розвитку в цьому напрямі.

Тобто, результати показують, що «Сільпо-Фуд» має конкурентні недоліки у зручності розташування магазинів, ціновій політиці та рекламі акцій. У короткостроковій перспективі компанії варто зосередитися на вдосконаленні маркетингової стратегії та оптимізації цін. У довгостроковій перспективі – на аналізі нових місць для відкриття магазинів, які будуть ближчими до основної аудиторії.

Перейдемо до результатів відповідей на питання «Оцініть доступність та зручність магазинів «Сільпо-Фуд» у порівнянні з конкурентами», які будуть висвітлені у таблиці 3.5 та на рисунку 3.3.

Таблиця 3.5 – Розподіл відповідей респондентів на питання: про зручність магазинів «Сільпо-Фуд» у порівнянні з конкурентами

1	0
2	4,8
3	33,3
4	14,3
5	47,6

Джерело: сформовано автором на основі опитування респондентів

Де середня оцінка – 4,05. Тобто, загалом респонденти позитивно оцінюють доступність та зручність магазинів «Сільпо-Фуд». Середня оцінка перевищує середній бал (3), що свідчить про те, що більшість споживачів вважає ці показники хорошими.

**Оцініть доступність та зручність магазинів "Сільпо-Фуд" у порівнянні з конкурентами** (від 1 до 5, де 1 – значно гірше, 5 – значно краще)

21 відповідь



Рисунок 3.3 – Результати відповідей респондентів на питання: «Оцініть доступність та зручність магазинів «Сільпо-Фуд» у порівнянні з конкурентами (від 1 до 5, де 1 – значно гірше, 5 – значно краще)» (у %)

Джерело: побудовано автором на основі опитування респондентів

Найвища оцінка 5 – 47,6 % респондентів. Це вказує на значну частку покупців, які цілком задоволені доступністю та зручністю магазинів.

Оцінка 4 – 14,3 %. Ця група також вважає магазини досить зручними, але є певні аспекти, які можна вдосконалити.

Оцінка 3 – 33,3 %. Це третина респондентів, яка має середнє ставлення до цих показників, що може сигналізувати про наявність незначних проблем або конкурентний паритет у даному аспекті.

Оцінки 2 (4,8 %) та 1 (0 %) – практично відсутні. Це вказує на те, що явних недоліків у доступності та зручності не спостерігається.

Таблиця 3.6 – Розподіл відповідей респондентів на питання: «Які маркетингові канали «Сільпо-Фуд» ви помічаєте найчастіше?»

Соціальні мережі	61,9
Телевізійна реклама	33,3
Розсилка електронною поштою	9,5
Рекламні оголошення на сайтах	47,6
Зовнішня реклама (банери, вивіски)	61,9

Джерело: сформовано автором на основі опитування респондентів

Далі перейдемо до результатів відповідей на питання «Які маркетингові канали «Сільпо-Фуд» ви помічаєте найчастіше?», які будуть зображені на рисунку 3.4.

На основі відповідей на питання «Які маркетингові канали «Сільпо-Фуд» ви помічаєте найчастіше?» можна зробити такі висновки:

1. Найпопулярніші маркетингові канали:
  - соціальні мережі (61,9 %) та зовнішня реклама (банери, вивіски) (61,9%) – найбільш помітні для респондентів. Це свідчить про ефективність цих каналів у приверненні уваги аудиторії. Особливо важливо для компанії підтримувати та розвивати ці напрямки.
2. Телевізійна реклама:
  - її помічає 33,3 % опитаних. Це помірний результат, який свідчить про те, що телевізійна реклама є менш популярною порівняно із соціальними

мережами та зовнішньою рекламою, але все ще значуща для певної частини аудиторії.

#### Які маркетингові канали "Сільпо-Фуд" ви помічаєте найчастіше?

(Виберіть усі, що підходять)

21 відповідь

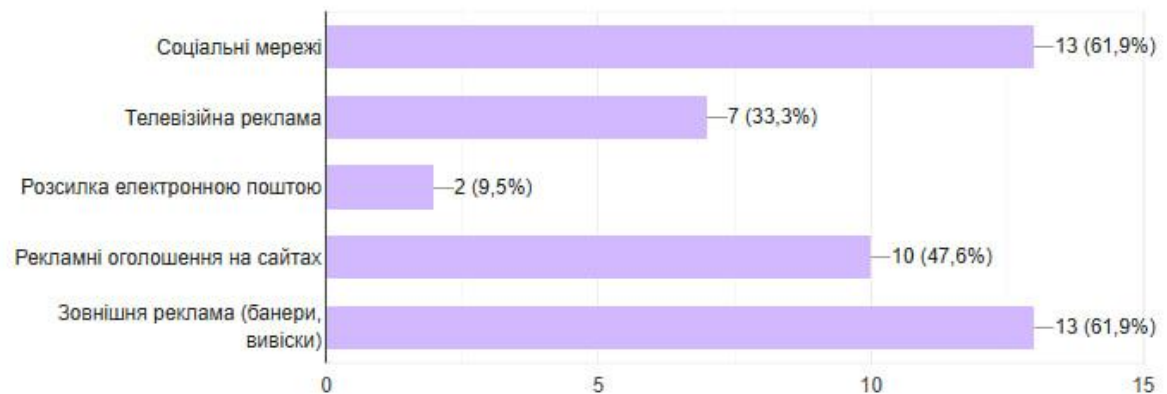


Рисунок 3.4 – Результати відповідей респондентів на питання: «Які маркетингові канали «Сільпо-Фуд» ви помічаєте найчастіше?»

Джерело: побудовано автором на основі опитування респондентів

#### 3. Рекламні оголошення на сайтах:

– 47,6 % респондентів звертають увагу на цей канал. Це хороший показник, який вказує на потенціал онлайн-присутності. Водночас він поступається соцмережам.

#### 4. Розсилка електронною поштою:

– найменш помітний канал – лише 9,5 % респондентів. Це може бути пов'язано з тим, що цей вид комунікації недостатньо активний, нецікавий для цільової аудиторії або губиться серед іншої пошти.

Для підвищення ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» варто зосередитися на розвитку та оптимізації найбільш популярних каналів – соціальних мереж і зовнішньої реклами. Також варто збільшити активність у телевізійній рекламі та онлайн-рекламі на сайтах. Найменш ефективну розсилку електронною поштою можна адаптувати, наприклад, через персоналізований контент чи акційні пропозиції.

Результати відповідей на питання: «Наскільки ви задоволені рівнем обслуговування у ТОВ «Сільпо-Фуд» порівняно з його конкурентами?» будуть зображені на рисунку 3.5.

Таблиця 3.7 – Розподіл відповідей респондентів на питання: «Наскільки ви задоволені рівнем обслуговування у ТОВ «Сільпо-Фуд» порівняно з його конкурентами?» (у %)

1	0
2	0
3	23,8
4	47,6
5	28,6

Джерело: сформовано автором на основі опитування респондентів

**Наскільки ви задоволені рівнем обслуговування у ТОВ "Сільпо-Фуд" порівняно з його конкурентами?**

21 відповідь

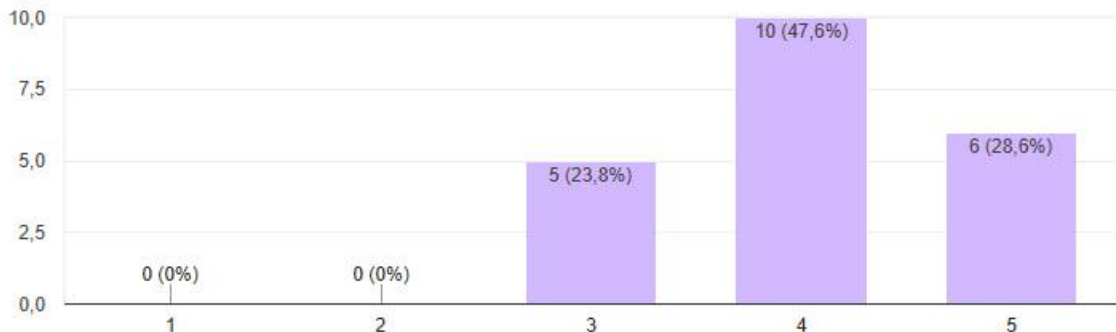


Рисунок 3.5 – Результати відповідей респондентів на питання: «Наскільки ви задоволені рівнем обслуговування у ТОВ «Сільпо-Фуд» порівняно з його конкурентами?»

Джерело: побудовано автором на основі опитування респондентів

На основі відповідей на питання «Наскільки ви задоволені рівнем обслуговування у ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідно до його конкурентів?» можна зробити такі висновки:

– переважають високі оцінки: більшість респондентів оцінили рівень обслуговування на 4 бали (47,6 %) та 5 бали (28,6 %). Це свідчить про

те, що більшість покупців задоволені обслуговуванням у магазинах «Сільпо-Фуд» і вважають його конкурентоспроможним;

- помірний рівень задоволеності: 23,8 % респондентів оцінили рівень обслуговування на 3 бали. Ця група покупців вказує на певні недоліки, які потрібно покращити;

- низькі оцінки: оцінки 1 та 2 бали відсутні. Це позитивний момент, який володіє про те, що обслуговування не забезпечує значне незадоволення серед респондентів;

ТОВ «Сільпо-Фуд» загалом забезпечує високий рівень обслуговування, але близько 23,8 % респондентів вказують на середній рівень задоволеності. Це вказує на поточні зони для покращення, такі як доброзичливість персоналу, оперативність роботи.

Розподіл відповідей респондентів на питання: «Який із факторів є для вас найважливішим при виборі магазину для покупок?» зведемо до таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Розподіл відповідей респондентів на питання: «Який із факторів є для вас найважливішим при виборі магазину для покупок?» (у %)

Ціна товарів	42,9
Асортимент продукції	23,8
Зручність розташування магазину	14,3
Якість обслуговування	14,3
Наявність акцій та знижок	-
Додаткові послуги (доставка, консультації тощо)	-
Швидкість обслуговування	-
Репутація бренду	4,8

Джерело: сформовано автором на основі опитування респондентів

Результати відповідей на дане питання зображені на рисунку 3.6.

### Який із факторів є для вас найважливішим при виборі магазину для покупок?

21 відповідь

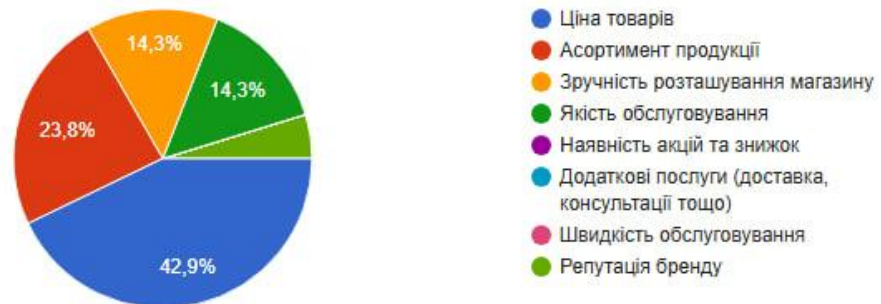


Рисунок 3.6 – Результати відповідей респондентів на питання: «Який із факторів є для вас найважливішим при виборі магазину для покупок?» (у %)

Джерело: побудовано автором на основі опитування респондентів

Проаналізувати відповіді на питання «Який із факторів є для вас найважливішим при виборі магазину для покупок?» можна наступним чином:

- найбільш важливий фактор – ціна товарів: 42,9 % респондентів вказали ціну товарів як найважливіший фактор. Це вказує на те, що покупці орієнтовані на економію та вибір магазинів, які пропонують вигідні ціни;
- другий за важливістю – зручність розташування магазину: 23,8 % респондентів обрали цей фактор, що свідчить про значну роль доступності магазинів у повсякденному виборі покупців;
- інші фактори – рівень якості обслуговування, репутація бренду, асортимент продукції: по 14,3 % респондентів оцінили репутацію бренду та якість обслуговування як ключові чинники. Це вказує на те, що хоча ціна й доступність є основними пріоритетами, якість сервісу та імідж бренду також впливають на вибір споживачів;
- менш значимі фактори: асортимент продукції, акції та додаткові послуги не увійшли до найбільш важливих критеріїв вибору магазину.

Основним пріоритетом для покупців ТОВ «Сільпо-Фуд» є цінова політика та зручність розташування магазинів. Однак, значна частина клієнтів також цінує якість обслуговування та репутацію бренду. Для залучення більшої кількості клієнтів компанії слід підтримувати

конкурентоспроможні ціни, працювати над підвищенням якості сервісу та зміцнювати імідж.

Результати відповідей на питання: «Чи відомі вам акції та спеціальні пропозиції «Сільпо-Фуд»?» зведені до таблиці 3.9 та відображені на рисунку 3.7.

Таблиця 3.9 - Розподіл відповідей респондентів на питання: «Чи відомі вам акції та спеціальні пропозиції «Сільпо-Фуд»?»

Так, завжди в курсі	9,5
Часто дізнаюся про них	19
Іноді чую про акції	42,9
Рідко	14,3
Ніколи не дізнаюся	14,3

Джерело: сформовано автором на основі опитування респондентів

На основі розподілу відповідей на питання «Чи відомі вам акції та спеціальні пропозиції «Сільпо-Фуд»?» можемо зробити такі висновки.

#### Чи відомі вам акції та спеціальні пропозиції "Сільпо-Фуд"?

21 відповідь

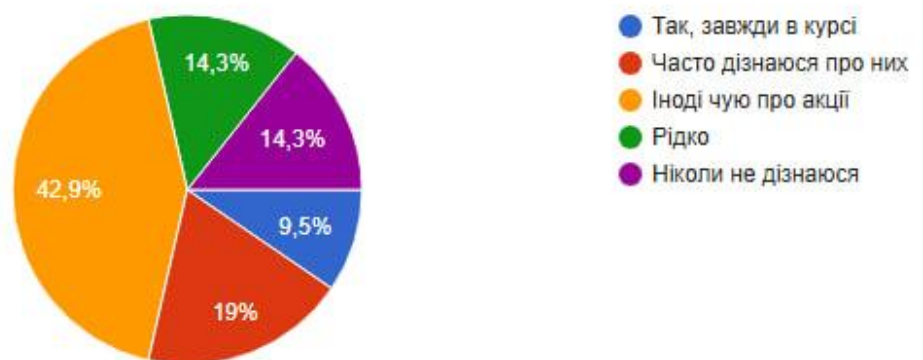


Рисунок 3.7 – Результати відповідей респондентів на питання: «Чи відомі вам акції та спеціальні пропозиції «Сільпо-Фуд»?»

Джерело: побудовано автором на основі опитування респондентів

По-перше, лише 9,5 % респондентів завжди в курсі акцій та спеціальних пропозицій. Це дуже низький показник, який свідчить про те, що маркетингові заходи компанії не досягають усієї цільової аудиторії.

По-друге, 19% респондентів часто дізнаються про акційні пропозиції, що демонструє кращий, але недостатній рівень інформованості споживачів.

По-третє, найбільший відсоток – 42,9 % респондентів – дізнаються про акції лише іноді. Це вказує на те, що інформація до них доходить випадково, а не через систематичні та ефективні маркетингові заходи.

По-четверте, 14,3 % респондентів рідко отримують інформацію про акції, що вказує на прогалини в комунікаціях із цим сегментом споживачів.

По-п'яте, ще 14,3 % респондентів ніколи не дізнаються про акції. Це критичний сигнал, який свідчить про те, що частина клієнтів повністю виключена з інформаційного поля компанії.

Результати відповідей респондентів на питання: «Які з наведених факторів впливають на ваше рішення купувати продукти в різних магазинах?» зведено до таблиці 3.10 та проілюстровані за допомогою рисунка 3.8.

Таблиця 3.10 – Розподіл відповідей респондентів на питання: про фактори впливу на рішення про купівлю продуктів в різних магазинах

Фактори	Дуже важливо	Важливо	Нейтрально	Малозначно	Неважливо
Ціни на продукцію	38,1	38,1	19,05	0	4,75
Асортимент товарів	42,86	38,1	14,29	0	4,75
Зручність розташування магазину	38,1	47,62	4,76	4,76	4,76
Обслуговування персоналу	28,58	52,38	9,52	4,76	4,76
Акції та спеціальні пропозиції	0	50	37,5	0	12,5
Можливість онлайн-покупок	19,05	19,05	19,05	19,05	23,8

Джерело: сформовано автором на основі опитування респондентів

Які з наведених факторів впливають на ваше рішення купувати продукти в різних магазинах? Виберіть всі відповідні варіанти для кожного аспекту.

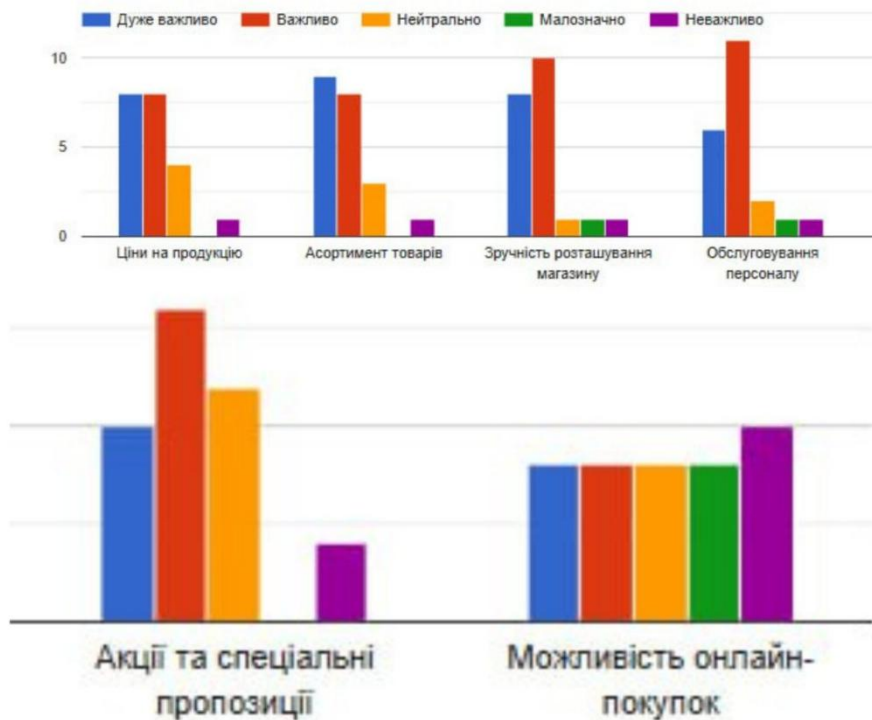


Рисунок 3.8 – Результати відповідей респондентів на питання: «Які з наведених факторів впливають на ваше рішення купувати продукти в різних магазинах?»

Джерело: побудовано автором на основі опитування респондентів

На основі відповідей на питання «Чи відомі вам акції та спеціальні пропозиції «Сільпо-Фуд»?» можемо зробити такі висновки.

Ціни на продукцію:

- 76,2 % респондентів (38,1 % – «дуже важливо», 38,1 % – «важливо») наголосили на значущості цінового фактору;
- лише 4,75 % вважають ціну «неважливою».

Асортимент товарів:

- 81 % респондентів оцінили цей фактор як «дуже важливий» (42,86 %) та «важливий» (38,1 %);
- лише 14,29 % залишаються нейтральними щодо значущості асортименту.

Зручність розташування магазину:

- цей фактор лідирує за значущістю: 85,72 % обрали його як «дуже важливий» (38,1 %) або «важливий» (47,62 %);

- мінімальна частка респондентів (4,76%) відзначила його як «малозначний» або «неважливий».

Обслуговування персоналу:

- 80,96 % опитаних оцінили цей чинник як «важливий» (52,38 %) або «дуже важливий» (28,58 %);

- лише 4,76 % вважають цей показник «неважливим».

Акції та спеціальні пропозиції:

- половина респондентів (50 %) вважають акції та знижки важливими;

- 37,5 % займають нейтральну позицію, і ще 12,5 % не звертають уваги на цей аспект.

Можливість онлайн-покупок:

- лише 38,1 % респондентів оцінили цей фактор як дуже важливий або важливий;

- ще 42,85 % займають нейтральну або неважливу позицію.

Основними факторами, що впливають на вибір магазину, є ціна, асортимент і зручність розташування. Важливість обслуговування персоналу та акцій дещо поступається першим трьом аспектам. Онлайн-покупки наразі не є визначальним фактором, але залишають простір для розвитку.

Розподіл відповідей респондентів на питання: «Якими аспектами обслуговування ви залишилися задоволені або незадоволені у наступних магазинах?» зведено до таблиці 3.11.

Ця таблиця показує результати опитування щодо задоволеності або незадоволеності респондентів різними аспектами обслуговування в магазинах (ТОВ «Сільпо-Фуд», АТБ-маркет, Булка, Таврія В, Тайстра). Можемо проаналізувати ці відповіді таким чином.

Таблиця 3.11 – Розподіл відповідей респондентів на питання: «Якими аспектами обслуговування ви залишилися задоволені або незадоволені у наступних магазинах?» (у %)

	ТОВ «Сільпо-Фуд»	АТБ-маркет	Булка-маркет	Таврія В	Тайстра
Чистота і порядок у магазині	50	31,25	6,25	12,5	12,5
Неприбрані зони	19,05	4,76	19,05	19,05	23,81
Доступність товарів на полицях	81,25	12,50	18,75	6,25	6,25
Часті випадки відсутності потрібних товарів на полицях	19,05	4,76	28,57	4,76	28,57
Швидка робота касирів	88,24	11,76	5,88	5,88	5,88
Повільна робота касирів або черги на касах	21,05	31,58	15,79	5,26	21,05
Доброзичливість персоналу	59,09	9,09	4,55	4,55	9,09
Недоброзичливе ставлення з боку персоналу	10,53	15,79	21,05	10,53	21,05

Джерело: сформовано автором на основі опитування респондентів

Чистота і порядок у магазині:

- найвищий рівень задоволеності спостерігається в «Сільпо-Фуд» (50 %), а найнижчий у «Булка-маркет» (6,25 %);
- «АТБ-маркет» середній рівень задоволеності – 31,25 %, що може свідчити про певний дисбаланс у підтримці чистоти.

Неприбрані зони:

- найменше незадоволені «АТБ-маркет» (4,76 %), тоді як в «Тайстра» це питання турбує 23,81 % респондентів, що є найвищим показником.

Доступність товарів на полицях:

- найкраще забезпечений товарами «Сільпо-Фуд» (81,25 %), тоді як «Таврія В» та «Булка-маркет» мають лише 18,75 % та 18,75 % відповідно, що може свідчити про частіші проблеми з наявністю товарів.

Часті випадки відсутності потрібних товарів на полицях:

- «Булка-маркет» має найвищий рівень незадоволеності (46,75 %), тоді як в «Сільпо-Фуд» та «АТБ-маркет» ця проблема менш значуща (19,05 %).

Швидка робота касирів:

- найвищий рівень задоволеності показали «Сільпо-Фуд» (88,24 %) і «АТБ-маркет» (41,76 %), що може вказувати на ефективність касового обслуговування;

- у «Булка-маркет», «Таврія В» та «Тайстра» рівень задоволеності досить низький (5,88 %).

Повільна робота касирів або черги на касах:

- «Булка-маркет» і «Таврія В» мають високий рівень незадоволеності (46,25 %), в той час як у «Сільпо-Фуд» він значно нижчий (10,53 %).

Недоброзичливе ставлення з боку персоналу:

- найвищий рівень незадоволеності з боку персоналу зафіксовано в «Тайстра» (21,05 %), тоді як «Сільпо-Фуд» та «АТБ-маркет» мають найнижчі показники (10,53 % і 17,86 % відповідно).

Отже, «Сільпо-Фуд» та «АТБ-маркет» показують найкращі результати щодо задоволеності клієнтів у більшості аспектів. «Булка-маркет» має досить низькі показники задоволеності в більшості аспектів, особливо у чистоті, наявності товарів та роботі касирів. «Тайстра» та «Таврія В» також мають ряд проблем, що вимагають уваги, особливо в забезпеченні доступності товарів та якості обслуговування касирів.

Розподіл відповідей респондентів на питання анкети : «Які магазини-конкуренти «Сільпо-Фуд» ви відвідуєте найчастіше?» зведено до таблиці 3.12.

З таблиці видно, які магазини-конкуренти «Сільпо-Фуд» респонденти відвідують найчастіше. «АТБ-маркет» є основним конкурентом «Сільпо-Фуд», оскільки більшість респондентів віддають саме йому перевагу. Це свідчить про його сильні позиції на ринку, зокрема завдяки ширшому

асортименту товарів, доступній ціновій політиці, частому оновленню продукції та зручному розташуванню торгових точок. Висока популярність «АТБ-маркет» може також пояснюватися ефективними маркетинговими комунікаціями, акційними пропозиціями та активною присутністю мережі у різних районах міста.

Таблиця 3.12 – Розподіл відповідей респондентів на питання: «Які магазини-конкуренти «Сільпо-Фуд» ви відвідуєте найчастіше?» (у %)

АТБ-маркет	76,2
Булка-маркет	4,76
Маленькі магазини біля дому	4,76
Тайстра	4,76
Не дали відповідь	9,52

Джерело: сформовано автором на основі опитування респондентів

Для «Сільпо-Фуд» така ситуація є показником необхідності посилення своїх конкурентних позицій шляхом удосконалення сервісу, оптимізації цін, розширення асортименту та активізації рекламних кампаній, що дозволить більш ефективно конкурувати з головним ринковим суперником.

Інші магазини, як-от «Булка-маркет», маленькі магазини біля дому та «Тайстра», мають значно менший рівень відвідуваності серед респондентів. Це свідчить про те, що вони не є основними конкурентами для «Сільпо-Фуд». Проте варто враховувати, що такі магазини можуть бути популярними серед окремих мікрорайонів або специфічних груп споживачів, які обирають покупки за принципом близькості до дому чи звички.

На основі отриманих результатів анкетування та висунутих на його початку гіпотез виконуємо аналіз і робимо підсумкові висновки. У таблицях 3.13 та 3.14 наведено відповідність сформульованих гіпотез даним, отриманим під час опрацювання результатів опитування.

Таблиця 3.13 – Гіпотези та питання, що їх висвітлюють

Гіпотеза	Питання анкети	Результати аналізу	Підтвердження / спростування гіпотези
1. Конкуренти пропонують нижчі ціни на аналогічну продукцію, що є привабливим для споживачів.	– Чому ви обираєте конкурента замість «Сільпо-Фуд»? – Який із факторів є для вас найважливішим при виборі магазину для покупок?	Значна частина респондентів зазначила, що ціна є ключовим фактором вибору магазину, а конкуренти пропонують вигідніші ціни.	Підтверджується
2. Конкуренти забезпечують ширший асортимент продукції, ніж «Сільпо-Фуд».	– Чому ви обираєте конкурента замість «Сільпо-Фуд»? – Які з наведених факторів впливають на ваше рішення купувати продукти в різних магазинах?	В опитуванні респонденти часто вказували, що асортимент конкурентів більш різноманітний.	Підтверджується
3. Конкуренти мають зручніше розташування магазинів або кращу доступність онлайн.	– Оцініть доступність та зручність магазинів «Сільпо-Фуд» у порівнянні з конкурентами (від 1 до 5, де 1 – значно гірше, 5 – значно краще).	Середня оцінка доступності «Сільпо-Фуд» є нижчою з конкурентами, а респонденти відзначили зручніше розташування інших магазинів.	Підтверджується
4. Споживачі більше обізнані про акції та пропозиції конкурентів завдяки їхній активній рекламі.	– Чи відомі вам акції та спеціальні пропозиції «Сільпо-Фуд»? – Які маркетингові канали «Сільпо-Фуд» ви помічаєте найчастіше?	Більшість респондентів відповіли, що інформація про акції «Сільпо-Фуд» розширюється недостатньо активно, відповідно пропозиції конкурентів відомі краще.	Підтверджується
5. Конкуренти надають додаткові послуги, наприклад, швидка доставка або кращий сервіс.	– Наскільки ви задоволені рівнем обслуговування у ТОВ «Сільпо-Фуд» порівняно з його конкурентами?	Респонденти відзначили вищу якість обслуговування у конкурентів.	Підтверджується

Джерело: сформовано автором на основі опитування респондентів

Таблиця 3.14 – Гіпотези та питання, що їх висвітлюють

Гіпотеза	Питання анкети	Результати аналізу	Підтвердження / спростування гіпотези
1. Конкуренти мають привабливіші програми лояльності.	<p>– Чи відомі вам акції та спеціальні пропозиції «Сільпо-Фуд»?</p> <p>– Який із факторів є для вас найважливішим при виборі магазину для покупок?</p>	50 % респондентів вказали, що знають про програми лояльності «Сільпо-Фуд», і 30 % використовують їх регулярно. Програми «Сільпо-Фуд» є достатньо конкурентними.	Спростовується.
2. Споживачі вважають продукцію конкурентів більш якісною та надійною.	<p>– Чому ви обираєте конкурента замість «Сільпо-Фуд»?</p> <p>– Якими аспектами обслуговування ви залишилися задоволені або незадоволені у наступних магазинах?</p>	Думки розподілилися: 50 % респондентів задоволені якістю продукції «Сільпо-Фуд», а 50 % - продукцією конкурентів. Значної переваги конкурентів у цьому питанні не виявлено.	Спростовується.
3. Конкуренти активно взаємодіють із клієнтами та враховують їхні відгуки.	– Наскільки ви задоволені рівнем обслуговування у ТОВ «Сільпо-Фуд» порівняно з його конкурентами?	Взаємодія з клієнтами конкурентів сприймається як активна, але 45 % респондентів зазначили, що «Сільпо-Фуд» також враховує їхні відгуки.	Спростовується.
4. Досвід обслуговування у конкурентів перевершує досвід у «Сільпо-Фуд».	<p>– Наскільки ви задоволені рівнем обслуговування у ТОВ «Сільпо-Фуд» порівняно з його конкурентами?</p> <p>– Якими аспектами обслуговування ви залишилися задоволені або незадоволені?</p>	Лише 40 % респондентів відзначили конкурентів як таких, що мають кращий сервіс. Інші оцінили обслуговування «Сільпо-Фуд» на рівні або вище.	Спростовується.

Джерело: сформовано автором на основі опитування респондентів

Отже, можемо підбити підсумки проведеного дослідження. Головними конкурентами для ТОВ «Сільпо-Фуд» є мережі супермаркетів «АТБ-маркет» і «Таврія-В». Вони демонструють сильні позиції завдяки низьким цінам, акційним пропозиціям і зручностям розташування. У конкурентів значна перевага у використанні цифрових маркетингових платформ, особливо мобільних додатків для лояльності клієнтів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має сильний бренд і позитивний імідж завдяки асортименту преміум-сегменту та фокусу на ексклюзивних продуктах. Проте основна проблема полягає у відсутності ефективної цінової політики для середнього сегмента споживачів, що створює вразливість у часи економічної нестабільності. Наразі відсутня гнучкість у реагуванні на зміну споживацьких тенденцій (наприклад, наявність продуктів здорового харчування чи веганських продуктів у конкурентів набагато ширша). Основна частка клієнтів «Сільпо-Фуд» залишається лояльною завдяки високій якості товарів та обслуговування.

Разом із цим спостерігається спад відвідуваності через сприйняття цін як «високих» у порівнянні з «АТБ-маркет». Лояльність клієнтів може бути підвищена за рахунок вдосконалення програми бонусів, яка наразі недостатньо стимулює повторні покупки.

Рекомендації щодо маркетингових заходів:

Покращення цінової політики:

- запровадити більш гнучку систему знижок для клієнтів середнього класу (наприклад, періодичні акції «ціни тижня» на товари першої необхідності);

- провести сегментацію цільової аудиторії, щоб визначити продукти, на які слід знизити маржу для зростання обсягу продажів.

Розширення асортименту:

- додати до асортименту більше товарів здорового харчування, органічної продукції та веганських позицій, які активно набирають популярність серед молоді аудиторії;

- запровадити сезонні «коробки» (набір товарів), які будуть доступними за зниженою ціною.

Цифрова трансформація:

- розробити мобільний додаток для програми лояльності з можливістю отримання персоналізованих акцій;
- оптимізувати сайт і соціальні мережі для залучення молодшої аудиторії, активніше працюючи з контентом (наприклад, відео-рецептами з продуктів, доступних у «Сільпо-Фуд»).

Комунікаційна стратегія:

- активніше рекламувати унікальні переваги «Сільпо-Фуд» (наприклад, ексклюзивні товари, високий рівень сервісу) через соціальні мережі та медіа;
- проводити локальні заходи та акції в магазинах (дегустації, майстер-класи з приготування їжі), щоб підвищити впізнаваність бренду на місцевому рівні.

3.2 Визначення напрямів удосконалення системи управління маркетингом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі бенчмаркінгу

У сучасних умовах функціонування національної економіки, що супроводжуються значними обмеженнями щодо ресурсів і фінансування, для більшості підприємств стає проблематичним проведення масштабних польових маркетингових досліджень.

З цією метою застосовується бенчмаркінг, який дозволяє у відносно короткі терміни й за менших витрат оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Систематичне використання цього інструменту сприяє формулюванню, уточненню та досягненню оперативних, тактичних і стратегічних завдань діяльності підприємства, допомагає ідентифікувати проблемні ділянки

управління, а також використовувати напрацьовані рішення провідних компаній у власній практиці.

Результати бенчмаркінгу дають змогу чітко визначити, у яких функціональних сферах або структурних підрозділах виникають ускладнення, окреслити ключові фактори успіху та потенційні резерви їх досягнення, а також оцінити можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства й його продукції на ринку.

Для пошуку підприємств-еталонів і прикладів успішних практик може бути корисним аналіз матеріалів спеціалізованих засобів масової інформації, зокрема із застосуванням контент-аналізу, за умови використання надійних і перевірених джерел вторинної маркетингової інформації.

Отже, в умовах обмеженості ресурсів доцільно розпочинати бенчмаркінг із дослідження внутрішнього середовища підприємства, спрямованого на виявлення реальних і потенційних ключових факторів успіху. З погляду маркетингу необхідно насамперед визначити основні ознаки диференціації та позиціонування власної продукції чи торговельних марок. На подальших етапах орієнтація на досвід провідних ринкових гравців сприяє пошуку нових підходів до підвищення ефективності діяльності, оптимізації бізнес-процесів та покращення вирішення оперативних і тактичних завдань.

Таким чином, з метою визначення напрямів удосконалення системи управління маркетингом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проведемо бенчмаркінгове дослідження.

На першому етапі здійснимо опис існуючих та бажаних ключових факторів успіху в його діяльності та визначимо КРІ, за якими їх можливо виміряти та оцінити (таблиця 3.15).

Таблиця 3.15 – Ключові фактори успіху (КФУ) та КРІ для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Категорія	Існуючий КФУ	КРІ (Ключові показники ефективності)
Товарна політика	Широкий асортимент товарів	Мережа пропонує великий вибір товарів різних категорій: продукти харчування, побутова хімія, товари для дому тощо, що задовольняє потреби різних груп споживачів
	Якість продукції	Постійний контроль за якістю товарів, співпраця з перевіреними постачальниками, а також розвиток власних торгових марок («Повна Чаша», «Premia»)
Мережевий розвиток та формат магазинів	Масштаб та щільність мережі (присутність у малих містах)	Кількість відкритих нових магазинів на рік; Приріст продажів через онлайн-канали; Площа торгових приміщень на одного жителя в регіоні
	Зручне розташування магазинів	Наявність магазинів у різних районах великих і середніх міст, а також у форматі супермаркетів, робить покупки доступними для широкої аудиторії
Комунікаційно-маркетингова політика	Програма лояльності	Система бонусів через «Власну карту» заохочує клієнтів до повторних покупок та збільшує їхній середній чек
	Інновації та діджиталізація	Запровадження онлайн-магазину shop.silpo.ua, можливість замовлення з доставкою або самовивозом, автоматизація процесів у магазинах (наприклад, електронні цінніки)
Управлінські та стратегічні фактори	Організація клієнтського досвіду	Дизайн магазинів, атмосфера, тематичні концепції (наприклад, магазини у стилістиці певних країн чи історичних періодів) створюють унікальність
	Ефективна маркетингова стратегія, гнучкість у відповіді на ринкові зміни	Акційні пропозиції, сезонні знижки, розсилки, реклама в соціальних мережах сприяють залученню нових і утриманню постійних клієнтів Швидке реагування на зміни у вподобаннях споживачів, економічні виклики, і розвиток нових форматів обслуговування, наприклад, доставка через партнерів (Glovo, Rocket)
Екологічні та соціально-відповідальні фактори (ESG)	Сталий розвиток	Орієнтація на екологічні ініціативи: скорочення використання пластику, переробка відходів, впровадження товарів без пакування («нуль відходів»)
Персонал та кадрова політика	Кваліфікований персонал	Інвестування у навчання співробітників і розвиток корпоративної культури

Джерело: сформовано автором

Тож підприємство має низку ключових переваг перед конкурентами, проте немає межі досконалості (таблиця 3.16).

Таблиця 3.16 – Бажані фактори успіху ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія	Бажаний КФУ	Зміст
Географічна та ринкова експансія	Розширення географії присутності	Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки для збільшення частки ринку та залучення нової аудиторії
Розвиток власних торгових марок (Privat label)	Зростання частки власних торгових марок	Розробка нових товарів під власними брендами з акцентом на якість, екологічність та доступність, щоб зміцнити конкурентні переваги
Цифрова трансформація та автоматизація бізнес-процесів	Повна цифровізація бізнес-процесів	Впровадження штучного інтелекту для автоматизації процесів управління запасами, аналітики споживчих даних, персоналізації пропозицій
Інновації та покращення клієнтського досвіду	Покращення клієнтського досвіду	Інтеграція новітніх технологій, таких як автоматичні каси, безконтактні платежі, голосові помічники для замовлення товарів
Сталий розвиток та екологічні ініціативи	Сталий розвиток і екологічність	Масштабні ініціативи з переходу на «зелену» енергетику у магазинах (сонячні панелі, енергоощадне освітлення)
Дані та персоналізація маркетингу (Data-Driven Marketing)	Персоналізовані маркетингові стратегії	Використання Big Data для створення індивідуальних пропозицій кожному клієнту на основі його покупок і вподобань
Кадрова політика та розвиток персоналу	Інвестиції у розвиток персоналу	Організація навчальних програм і тренінгів для співробітників усіх рівнів, мотиваційні програми для кращої залученості та зниження плинності кадрів
Логістика та управління ланцюгами постачання	Покращення логістики	Будівництво нових логістичних центрів із застосуванням автоматизації для оптимізації ланцюгів постачання
Корпоративна соціальна відповідальність та імідж бренду (CSR)	Зміцнення іміджу соціально відповідального бренду	Активна участь у соціальних проєктах, благодійність, підтримка місцевих виробників та ініціатив
Диверсифікація бізнесу та розвиток нових форматів	Диверсифікація бізнесу	Вихід у суміжні сегменти ринку, наприклад, розвиток власних кав'ярень, кулінарних студій чи здорового харчування, щоб пропонувати клієнтам більше, ніж стандартні роздрібні послуги

Джерело: сформовано автором

На другому етапі здійснимо візуалізацію бізнес-процесу ТОВ «Сільпо-Фуд» (таблиця 3.17).

Таблиця 3.17 – Бізнес-процес ТОВ «Сільпо-Фуд»

Можливі «вузькі місця»	Можливі причини	Шляхи вивчення
Затримки у поставках	Проблеми із координацією постачальників або транспортом	Аналіз даних ланцюга поставок, включаючи час доставки та обсяги товарів
Нестача товарів на складі	Недостатній запас або неточність прогнозів попиту	Впровадження автоматизованих систем прогнозування попиту та управління запасами
Черги на касах	Нестача персоналу або відсутність автоматизованих касових систем	Опитування клієнтів для збору даних про їхній досвід покупок Тестування нових технологій обслуговування, таких як каси самообслуговування або мобільні додатки

Джерело: сформовано автором

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» стикається з викликом підвищення ефективності операційної діяльності, зокрема оптимізації процесів постачання, управління запасами та покращення клієнтського досвіду в умовах зростаючої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі. Основні чинники, що впливають на проблему зведемо до таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 – Основні чинники, що впливають на проблему

Назва чинників	Можливі причини
Зростаючі очікування споживачів	Потреба у швидкому обслуговуванні, зручному доступі до товарів та персоналізованих пропозиціях
Висока конкуренція на ринку	Інші великі мережі (наприклад АТБ, Ашан та інші) активно впроваджують інноваційні рішення для залучення клієнтів
Неоптимальна логістика та управління запасами	Затримки у поставках, надлишок або дефіцит товарів
Складність масштабування в умовах ринкової нестабільності	Необхідність зменшення витрат і підвищення ефективності операцій для стабільного зростання

Джерело: сформовано автором

Для того, щоб вирішити проблему доцільним є реалізація бенчмаркінгового проєкту. З метою підвищення його ефективності доцільним є застосування наступних критеріїв (таблиця 3.19).

Таблиця 3.19 – Критерії реалізації бенчмаркінгового проєкту

Назва чинників	Можливі причини
Цільова сфера впливу	Оптимізація ключових бізнес-процесів: управління ланцюгами постачання, клієнтським досвідом, цифровізацією Вибір проєктів, орієнтованих на покращення операційної ефективності
Подібність до обраного підприємства	Обирати компанії-бенчмарки, які працюють у роздрібній торгівлі Досвід успішного впровадження автоматизації або діджиталізації процесів
Релевантність регіонального ринку	Аналіз досвіду компаній, що працюють у країнах із подібними економічними умовами (наприклад, у Східній Європі) Врахування особливостей споживчої поведінки в Україні
Реалістичність впровадження	Наявність ресурсів для адаптації досвіду (бюджет, технології, персонал) Врахування ризиків, пов'язаних із масштабуванням рішень

Джерело: сформовано автором

В даному контексті з метою більшої ефективності здійснення бенчмаркінгу виявляється за доцільне використання існуючих переваг та унікальної торгової пропозиції (УТП), які можуть бути виокремлено на основі неї. Одним із відомих товарів власної торгової марки ТОВ «Сільпо-Фуд» є бренд «Лавка традицій» – лінійка локальних, натуральних продуктів, що відрізняються високою якістю та походженням від малих українських виробників. Основні складові унікальної торгової пропозиції (УТП) власної торгової марки ТОВ «Сільпо-Фуд» – бренду «Лавка традицій» зведемо до таблиці 3.20.

Виходячи зі змісту унікальної торгової пропозиції (УТП) власної торгової марки ТОВ «Сільпо-Фуд» найбільш доречним різновидом бенчмаркінгового проєкту в даному контексті виявляється за доцільне застосування функціонального бенчмаркінгу.

Таблиця 3.20 – Основні складові унікальної торгової пропозиції (УТП) власної торгової марки ТОВ «Сільпо-Фуд» – бренду «Лавка традицій»

Назва складових	Зміст складових
Локальність і автентичність	Продукти виготовляються на основі українських кулінарних традицій із натуральних інгредієнтів Підтримка місцевих фермерів та малих виробників
Якість і свіжість	Контроль якості на кожному етапі виробництва Продукти без штучних добавок і ГМО
Унікальний асортимент	Специфічні товари, які не представлені у стандартних продуктових мережах (домашні сири, випічка, мед тощо)
Соціальна відповідальність	Популяризація української культури та традицій Підтримка економіки регіонів через співпрацю з локальними виробниками

Джерело: сформовано автором

Функціональний бенчмаркінг – тип бенчмаркінгу, який передбачає аналіз бізнес-процесів у провідних компаній, які успішно працюють у подібній сфері. Причини застосування функціонального бенчмаркінгу зведемо до таблиці 3.21.

Таблиця 3.21 – Причини застосування функціонального бенчмаркінгу

Причини	Зміст
Дослідження роботи з локальними виробниками	Вивчення моделей співпраці з малими виробниками
Аналіз управління якістю	Впровадження стандартів контролю якості для натуральних і крафтових продуктів Дослідження системи сертифікації та відстеження джерел сировини
Робота з автентичним брендингом	Як компанії формують довіру споживачів до автентичних брендів Використання кейсів компаній, що продають органічні чи регіональні продукти
Побудова ефективного ланцюга поставок	Вивчення методів зниження витрат і підвищення ефективності доставки продукції від локальних виробників

Джерело: сформовано автором

Тож наступним етапом є визначення категорій потенційних партнерів для здійснення бенчмаркінгу в ланцюгах створення споживчої цінності.

Для зручності зведемо всі категорії потенційних партнерів та визначені конкретні види партнерів до таблиці 3.22.

Таблиця 3.22 – Потенційні партнерів для здійснення бенчмаркінгу в ланцюгах створення споживчої цінності

Категорії партнерів	Конкретні види партнерів
Локальні виробники та постачальники	Фермерські господарства для вивчення моделей співпраці з малими виробниками Крафтові виробники (сир, мед, випічка) для дослідження специфіки виробництва і логістики
Роздрібні мережі	Tesco, Carrefour, Whole Foods Market, Waitrose – міжнародні компанії, які мають досвід у створенні ланцюгів доданої вартості для автентичних продуктів Українські конкуренти («АТБ», «Ашан» тощо) – з метою вивчення підходів до роботи з постачальниками і клієнтами
Логістичні компанії	Логістичні оператори, які спеціалізуються на доставці продуктів харчування («Нова пошта», «Делівері») для оптимізації перевезень
Консалтингові та дослідницькі компанії	KPMG, McKinsey, Deloitte – аналіз ефективності ланцюгів створення цінності Українські дослідницькі агентства (GfK, Nielsen) – для аналізу ринку та клієнтських очікувань
ІТ-компанії	Розробники програмного забезпечення для управління запасами, прогнозування попиту, відстеження якості (SAP, Microsoft Dynamics, 1С)

Джерело: сформовано автором

Після встановлення потенційних партнерів в ланцюгах створення споживчої цінності визначимо можливі проблеми, які можуть бути вивчені в процесі реалізації бенчмаркінгового дослідження.

З метою більшої наочності та інформативності окреслене коло проблем для вивчення представимо за допомогою таблиці 3.23.

Таблиця 3.23 – Коло проблем для вивчення в процесі реалізації бенчмаркінгового дослідження ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія проблем / управлінський блок	Функціональна сфера / напрям діяльності	Питання / управлінська проблема
Проблеми управлінського характеру	Стратегія співпраці з постачальниками	Як збалансувати асортимент, що базується на сезонності продуктів?
	Оптимізація витрат	Зниження витрат на зберігання, транспортування та маркетинг локальних продуктів
Бізнес-процеси	Логістика та постачання	Як забезпечити безперервність поставок із врахуванням сезонності?
	Управління запасами	Які інструменти автоматизації дозволять уникнути дефіциту чи надлишку товарів?
Функціональні сфери діяльності	Маркетинг і продажі	Як позиціонувати продукти, щоб привернути увагу клієнтів, що цінують локальність? Які канали комунікації найефективніше просувають продукти, пов'язані з традиціями?
	Якість і сертифікація	Як впровадити стандарти якості, що відповідають міжнародним вимогам і очікуванням клієнтів?

Джерело: сформовано автором

Після проведення бенчмаркінгового дослідження, орієнтованого на ланцюги створення споживчої цінності, ТОВ «Сільпо-Фуд» може вдосконалити свою діяльність у різноманітних стратегічних напрямках. Вони можуть стосуватися:

- співпраці з локальними постачальниками;
- оптимізації логістичних процесів;
- таких напрямках
- управління запасами та якістю продукції;
- покращення клієнтського досвіду (таблиця 3.24).

Таблиця 3.24 – Конкретні напрями вдосконалення власної бізнес-діяльності

Стратегічний напрям (сфера)	Ініціативи та заходи	Зміст заходу	Очікуваний результат
Співпраця з локальними постачальниками	Розробка програм підтримки фермерів	Запровадження освітніх програм для локальних виробників щодо стандартів якості та ефективності виробництва Довгострокові угоди з фермерами для забезпечення стабільних поставок	Оптимізація витрат і підвищення якості продукції завдяки ефективній співпраці з виробниками
	Цифровізація співпраці	Зниження витрат на зберігання, транспортування та маркетинг локальних продуктів	
	Гнучкість у поставках	Впровадження системи короткострокових контрактів у разі зміни сезонного попиту або форс-мажорів	
Оптимізація логістичних процесів	Модернізація ланцюга поставок	Впровадження ERP-систем для відстеження ланцюга поставок у реальному часі Використання прогностувальних моделей попиту для запобігання дефіциту чи надлишку товарів	Скорочення витрат на логістику та швидша доставка продукції до магазинів
	Застосування сталих рішень у логістиці	Використання електромобілів Планування оптимальних маршрутів доставки з урахуванням екологічних стандартів	
Управління запасами та якістю продукції	Автоматизація управління запасами	Впровадження AI-рішень для прогнозування попиту Використання технологій відстеження строків придатності, щоб уникнути втрат	Мінімізація втрат через псування, підвищення задоволеності клієнтів
	Посилення контролю якості	Запровадження сертифікації продукції за міжнародними стандартами (ISO, HACCP) Розробка інструментів для швидкої оцінки якості продукції на всіх етапах	
Покращення клієнтського досвіду	Розвиток персоналізації пропозицій	Аналіз поведінки покупців на основі великих даних (Big Data) Впровадження програми лояльності, яка враховує інтереси клієнтів	Зростання задоволеності та лояльності клієнтів завдяки персоналізованому сервісу, зручній цифровій взаємодії та покращеному інтер'єру магазинів
	Оцифрування взаємодії з клієнтами	Створення мобільних додатків із функцією попереднього замовлення або рекомендацій товарів Встановлення інтерактивних терміналів у магазинах для швидкого пошуку товарів	
	Удосконалення інтер'єру магазинів	Додатковий акцент на місцевих продуктах із маркуванням «Лавка традицій»	

Джерело: сформовано автором

З метою удосконалення системи управління маркетингом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі бенчмаркінгу доцільним є реалізація бенчмаркінгового дослідницького проекту: «Впровадження передових практик в маркетингових стратегіях роздрібної торгівлі для посилення конкурентних переваг власного бренду «Лавка традицій».

Його метою є вивчення успішних маркетингових стратегій провідних роздрібних мереж та застосування їх для вдосконалення власної маркетингової стратегії для існуючої унікальної торгової пропозиції (УТП) власної торгової марки ТОВ «Сільпо-Фуд». у сфері просування локального бренду – «Лавка традицій» (таблиця 3.25).

Очікуваним результатом бенчмаркінгового дослідницького проекту ТОВ «Сільпо-Фуд» є проведення комплексного та глибокого аналізу бізнес-процесів ключових партнерів і конкурентів у сфері маркетингу, управління клієнтськими комунікаціями, ціноутворення, логістики та формування бренду. Такий підхід дає змогу не лише виявити актуальні ринкові тенденції та інноваційні підходи, що вже довели свою ефективність у провідних компаній галузі, а й оцінити їхню релевантність та можливість інтеграції у власну діяльність.

Результати бенчмаркінгу сприятимуть розробленню ґрунтовних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічних та операційних процесів ТОВ «Сільпо-Фуд». Насамперед ідеться про оновлення підходів до роботи з різними сегментами клієнтів, оптимізацію комунікаційних кампаній, підвищення рівня залученості та довіри споживачів за рахунок персоналізації пропозицій та розширення інструментів взаємодії. Аналіз практик конкурентів дозволить виявити ефективні моделі управління асортиментом, визначити оптимальні методи стимулювання збуту та сформувати більш обґрунтовану політику ціноутворення, що відповідатиме динаміці попиту та рівню купівельної спроможності цільової аудиторії.

Таблиця 3.25 – Бенчмаркінговий дослідницький проєкт ТОВ «Сільпо-Фуд»

Коло досліджуваних бізнес-процесів партнера по бенчмаркінгу		Показники для дослідження у партнера по бенчмаркінгу	
Бізнес-процеси для бенчмаркінгу	Показники та критерії оцінки	Коло досліджуваних бізнес-процесів партнера	Показники ефективності та методи
Розробка та впровадження маркетингової стратегії	Аналіз позиціонування бренду: які асоціації створює бренд у свідомості клієнтів? Планування та реалізація рекламних кампаній, орієнтованих на локальність та екологічність	Ефективність маркетингових кампаній	ROI (рентабельність інвестицій у маркетинг). Рівень залучення клієнтів у соціальних мережах (лайки, коментарі, поширення). Час утримання клієнтів і повторні покупки
Комунікація з клієнтами	Персоналізація пропозицій та управління програмами лояльності	Результати роботи програм лояльності:	Кількість активних учасників програми лояльності. Середній чек учасників програми порівняно з іншими клієнтами
Ціноутворення та акційна політика	Методи визначення цін для продуктів локальних брендів. Розробка акцій, що підвищують лояльність клієнтів і стимулюють продажі	Показники продажів локальних брендів	Частка продажів локальних товарів у загальному обсязі. Рівень маржинальності продуктів локальних брендів
Аналіз клієнтської поведінки	Застосування великих даних (Big Data) для прогнозування попиту Вивчення ефективності каналів збуту та рекламних інструментів	Рівень задоволеності клієнтів	NPS (Net Promoter Score) – індекс готовності клієнтів рекомендувати бренд. Частота скарг і позитивних відгуків
Побудова бренду на основі цінностей	Акцент на сталому розвитку, підтримці локальних виробників та екологічності	Ефективність просування в онлайн-каналах	Конверсія з рекламних кампаній (кількість клієнтів, що зробили покупку після взаємодії з рекламою). Органічний і платний трафік на сайт/мобільний додаток

Джерело: сформовано автором

Аналітичне забезпечення процесу бенчмаркінгового дослідження та необхідні заходи з навчання команди, як і необхідні для реалізації проекту будуть розглянуті в п. 3.3 даної кваліфікаційної роботи.

### 3.3 Впровадження передових практик для посилення конкурентних переваг власного бренду «Лавка традицій»

З метою впровадження передових практик для посилення конкурентних переваг власного бренду відповідно до SMART-критеріїв доцільним виявляється сформулювати групи показників (таблиця 3.26).

Таблиця 3.26 – Групи показників, сформованих за SMART-критеріями

Назва показників	Зміст показників
Показники ефективності маркетингових кампаній	<p>Specific (конкретні): вимірюють результативність рекламних кампаній</p> <p>Measurable (вимірювані): сума прибутку / витрати на кампанію, кількість покупок, зроблених після контакту з рекламою, співвідношення кліків на рекламне оголошення до показів</p> <p>Achievable (досяжні): встановлення цільових значень на основі історичних даних</p> <p>Relevant (релевантні): впливають на досягнення мети проекту – просування бренду</p> <p>Time-bound (обмежені в часі): аналіз проводиться за певний період (місяць, квартал)</p>
Показники залученості клієнтів	<p>Specific (конкретні): показують, наскільки клієнти зацікавлені у взаємодії з брендом</p> <p>Measurable (вимірювані): рівень залучення у соціальних мережах, кількість підписників сторінок у соціальних мережах, частота згадок бренду «Лавка традицій» у медіа та соцмережах</p> <p>Achievable (досяжні): цільові рівні залученості визначаються на основі аналізу конкурентів</p> <p>Relevant (релевантні): впливають на впізнаваність бренду</p> <p>Time-bound (обмежені в часі): оцінка щотижнево, щомісячно або щоквартально</p>

Джерело: сформовано автором

Для зважування показників доцільним є використання методу експертного оцінювання з використанням вагових коефіцієнтів: експерти надали ваги для кожного показника залежно від їхньої важливості для досягнення цілей. Зокрема, показники ефективності маркетингових кампаній будуть оцінюватись через ROI (рентабельність) – 0,4, конверсію – 0,35, CTR (клікабельність) – 0,25.

Показники залученості клієнтів визначатимуться через рівень залучення – 0,45, кількість підписників – 0,30 та частоту згадок – 0,25.

Після отримання показників за методом експертного оцінювання необхідно застосувати методи нормалізації та здійснити аналіз отриманих даних. З цією метою необхідно розрахувати темп зростання виручки ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2024 рік по відношенню до 2023 року. Відповідно до даних таблиці 2.1 він становить 9,78 % (93 017 469 тис. грн у 2024 році проти 84 727 987 тис. грн у 2023 році).

Наступним кроком необхідно виконати масштабування за максимальним значенням із застосування простого методу для оцінки відносного розміру відносно найвищого значення, яке здійснюється за формулою 3.1:

$$x = \frac{x_i}{max}, \quad (3.1)$$

де  $x$  – нормалізоване значення показника;

$x_i$  – порівнюване значення показника;

$max$  – еталонне значення показника.

Для 2023 року він становить 90,22 % від максимального доходу (93 017 469 тис. грн у 2024 році проти 84 727 987 тис. грн у 2023 році), тоді як у 2024 році – 1 (93 017 469 тис. грн до 93 017 469 тис. грн).

Далі здійснюємо агрегування показників, яка розраховується за показниками ефективності маркетингових кампаній та залученості клієнтів.

Оцінка визначається як середньозважена величина:  
 $(0,40 \cdot 0,3) + (0,35 \cdot 0,2) + (0,25 \cdot 0,1) + (0,45 \cdot 0,2) + (0,30 \cdot 0,1) + (0,25 \cdot 0,1) = 0,36$ .

Наступним кроком після масштабування та агрегування є ранжування отриманих показників, яке здійснимо по відношенню до основного конкурента ТОВ «Сільпо-Фуд» – ТОВ «АТБ-маркет». Дохід ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2024 рік становив близько 93,02 млрд грн, тоді як аналогічний показник конкурента – 208,9 млрд грн. Нормалізований дохід в цьому випадку визначатиметься за формулою 3.2:

$$x = \frac{x_i}{\sum x_i}, \quad (3.2)$$

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» розрахований показник становить близько 30,81 %, тоді як для ТОВ «АТБ-маркет» – 69,19 % (рисунок 3.9).

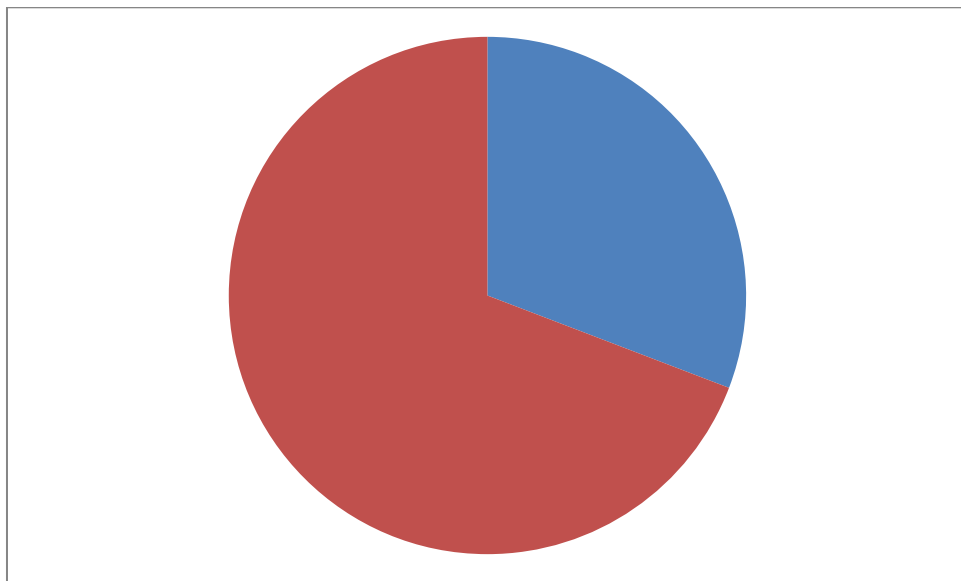


Рисунок 3.9 – Відсоткова частка доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: побудовано автором

Це розташування показує домінуюче становище АТБ на ринку за показником доходу. ТОВ «Сільпо-Фуд» слід зосередитися на стратегіях, які

дозволяють значно збільшити доходи, через можливо розширення ринків або ефективніше використання маркетингових інструментів.

З метою ефективної реалізації запропонованого базового проекту з бенчмаркінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно організувати навчання команди його співробітників. Зокрема, організувати тренінги та семінари, які включатимуть:

- внутрішні тренінги – проведення лекцій і воркшопів від внутрішніх експертних компаній з питань конкурентного аналізу, управління бізнес-процесами;
- запрошення зовнішніх фахівців-експертів у галузі ритейлу, маркетингу або логістики;
- огляд успішних кейсів конкурентів – аналіз прикладів з міжнародного або українського ринку.

При організації тренінгів доцільно використати наступні теми: бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності; методи збору та аналізу даних (конверсія, рентабельність, залученість клієнтів); побудова конкурентоспроможної маркетингової стратегії.

Організовуючи тренінги, доцільно розробити індивідуальні плани розвитку для кожного члена команди, який охоплюватиме спеціальні знання та навички, які потрібно вдосконалити (управління маркетинговими бюджетами). При проведенні коучингу необхідно передбачити індивідуальні зустрічі з викладачем або експертом з бенчмаркінгу.

В межах проведення тренінгів доцільно також організувати вивчення сучасних цифрових інструментів – саме CRM-систем: навчання роботі з аналітикою клієнтів (SAP, Salesforce).

При організації тренінгів визначено основні підрозділи підприємства та їх можливий внесок в рамках процесу бенчмаркінгу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» (таблиця 3.27).

Таблиця 3.27 – Можливий внесок основних підрозділів ТОВ «Сільпо-Фуд» в рамках процесу бенчмаркінгу на підприємстві

Назва показників	Зміст показників
Внесок маркетингового відділу	Проведення аналізу ринку, конкурентів та споживачів Ідентифікація сильних і слабких сторінок конкурентів Моніторинг ефективності рекламних ризиків конкурентів
Внесок фінансового відділу	Розрахунок і нормалізація фінансових показників (рентабельність, прибутковість, витрати на маркетинг тощо) Оцінка вартості впровадження змін, запропонованих за результатами бенчмаркінгу Визначення економічної ефективності проведених заходів
Внесок логістичного відділу	Аналіз ланцюгів поставок конкурентів Оптимізація внутрішніх логістичних процесів Визначення потоку зниження витрат у транспортних і складських операціях
Внесок відділу управління персоналом (HR)	Аналіз практик конкурентів у сфері мотивації, навчання та розвитку співробітників Збір даних про успішність і ефективність працівників у конкурентних компаніях
Внесок відділу управління якістю	Порівняння стандартів якості продукції та послуг із конкурентами. Виявлення «вузьких місць» у процесах забезпечення якості

Джерело: сформовано автором

Окремим очікуваним результатом проекту є вдосконалення системи роботи з локальними брендами, що займають важливе місце у продуктивній матриці «Сільпо-Фуд». Бенчмаркінгові порівняння дадуть змогу зрозуміти, які підходи до просування та позиціонування місцевих виробників забезпечують найбільший ефект у конкурентів, та адаптувати ці інструменти до потреб компанії. Це сприятиме як зростанню продажів локальної продукції, так і підсиленню репутації мережі як підтримувача українських виробників.

Крім того, проект передбачає аналіз і впровадження найкращих практик використання великих даних (Big Data), що у сучасних умовах є важливим чинником формування конкурентних переваг. Очікується, що отримані інсайти дозволять підвищити точність прогнозування попиту, покращити управління товарними запасами, оптимізувати роботу каналів дистрибуції та підвищити ефективність рекламних кампаній. Це стане

основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечить більш раціональне використання ресурсів.

Пропозиції щодо удосконалення управління маркетингом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зведені до таблиці 3.28.

Таблиця 3.28 – Заходи щодо удосконалення управління маркетингом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Рекомендований захід	Цілі, що досягаються	Методи, досягнення цілей	Очікуваний результат
Організація та проведення бенчмаркінгового дослідження	Виявлення найкращих галузевих практик. Аналіз маркетингових рішень конкурентів. Посилення маркетингової стратегії та конкурентоспроможності.	Визначення основних чинників, що впливають на проблему. Визначення критеріїв реалізації бенчмаркінгового проекту. Визначення напрямів вдосконалення власної бізнес-діяльності	Оптимізація витрат і підвищення якості продукції завдяки ефективній співпраці з виробниками. Скорочення витрат на логістику та швидша доставка продукції до магазинів. Зростання задоволеності та лояльності клієнтів
Впровадження передових практик для посилення конкурентних переваг власного бренду «Лавка традицій»	Підсилення позиціонування локальних продуктів. Зростання лояльності клієнтів.	Формулювання груп показників за SMART-критеріями. Організація навчання команди співробітників. Визначення можливого внеску основних підрозділів ТОВ «Сільпо-Фуд» в рамках процесу бенчмаркінгу	Розвиток унікальності бренду. Зміцнення ринкових позицій «Лавки традицій» та збільшення частки продажу локальних продуктів

Джерело: розробка автора

Узагальнюючи зауважимо, що бенчмаркінговий дослідницький проект ТОВ «Сільпо-Фуд» має стати ключовим інструментом підсилення конкурентоспроможності компанії на національному ринку. Отримані результати сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного управління, формуванню стійкої системи конкурентних переваг та довгостроковому

зміцненню позицій компанії в умовах динамічного та високо конкурентного середовища.

### Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи були обґрунтовані напрями удосконалення системи управління маркетингом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Проведене маркетингове дослідження дозволило визначити ключові напрями удосконалення системи управління маркетингом на основі бенчмаркінгу та запропоновано впровадження передових практик для посилення конкурентних переваг власного бренду «Лавка традицій».

Впровадження бенчмаркінгових досліджень забезпечує можливість систематичного порівняння діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» з провідними конкурентами та міжнародними лідерами ринку. Це дає змогу адаптувати найкращі практики та підвищувати ефективність маркетингових процесів, посилюючи конкурентоспроможність компанії.

Розроблені заходи щодо зміцнення позицій бренду «Лавка традицій» спрямовані на розширення асортименту локальних продуктів, покращення їх просування та формування емоційної цінності для споживачів.

Використання сучасних інструментів комунікації та персоналізації дозволяє ефективно впливати на поведінку цільової аудиторії та підвищувати лояльність клієнтів.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що запропоновані заходи створюють умови для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», посилення бренду та зміцнення його конкурентних переваг на ринку. Реалізація цих рекомендацій сприятиме сталому розвитку компанії та підвищенню її ринкової вартості.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, удосконалення системи управління маркетингом на підприємстві є актуальним завданням, що обумовлено швидкими змінами ринкового середовища і необхідністю адаптації компанії до нових запитів споживачів.

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра була визначена суть маркетингової діяльності як однієї з ключових функцій ефективного управління сучасним підприємством. Наголошено на тому, що ефективне управління маркетингом забезпечує цільову орієнтацію діяльності підприємства, спрямовану на задоволення потреб споживачів і суспільства, а також комплексність процесів від розроблення товару до його кінцевого використання.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» як одного з провідних операторів роздрібною торгівлі України. Завдяки орієнтації на клієнта, інноваційним підходам до асортиментної політики та впровадженню технологій автоматизації, ТОВ «Сільпо-Фуд» утримує лідируючі позиції у галузі. Водночас виявлено певні проблемні аспекти, пов'язані з необхідністю оптимізації комунікаційної.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи були обґрунтовані напрями удосконалення системи управління маркетингом на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Проведене маркетингове дослідження дозволило визначити ключові напрями удосконалення системи управління маркетингом на основі бенчмаркінгу та запропоновано впровадження передових практик для посилення конкурентних переваг власного бренду «Лавка традицій».

Впровадження бенчмаркінгових досліджень забезпечує можливість систематичного порівняння діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» з провідними конкурентами та міжнародними лідерами ринку. Це дає змогу адаптувати найкращі практики та підвищувати ефективність маркетингових процесів, посилюючи конкурентоспроможність компанії.

Розроблені заходи щодо зміцнення позицій бренду «Лавка традицій» спрямовані на розширення асортименту локальних продуктів, покращення їх просування та формування емоційної цінності для споживачів.

Використання сучасних інструментів комунікації та персоналізації дозволяє ефективно впливати на поведінку цільової аудиторії та підвищувати лояльність клієнтів.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що запропоновані заходи створюють умови для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», посилення бренду та зміцнення його конкурентних переваг на ринку. Реалізація цих рекомендацій сприятиме сталому розвитку компанії та підвищенню її ринкової вартості.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства / Л.В. Балабанова, Л. Балабанова, В. Холод, І. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2019. – 612 с.
2. Бойко Р. В. Маркетингова діяльність підприємств в сучасних умовах/ Р.В. Бойко, М.С. Загребельний, О.В. Дригула // Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій» 2.05.2025 р., м. Луцьк, ЛНТУ. – С. 126-131.
3. Буднікевич І. М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб. / І. М. Буднікевич. – Київ : ЦУЛ, 2017. – 536 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – 5-те вид., доп. – К. : Лібра, 2021. – 771 с.
5. Дорошенко Г. О. Маркетинг : навч. посіб. / Г. О. Дорошенко. – Харків : Тім Пабліш Груп, 2016. – 411 с.
6. Жегус О. В. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / О. В. Жегус, Т. М. Парцина. – Харків : ФОП Іванченко І. С., 2016. – 237 с.
7. Іванченко Н. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко.– Тернопіль : ЗУНУ, 2021. – 180 с.
8. Ілляшенко С.М. Маркетингова діяльність на підприємстві / С.М. Ілляшенко // Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д. е. н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми : Університетська книга, 2012. – С. 528–559.
9. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток : маркетинг і менеджмент знань : монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми : Діса плюс, 2016. – 192 с.
10. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств : сучасний зміст : монографія / Н. В. Карпенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 252 с.
11. Ковальчук С.В. Маркетинг: навч. посіб. / С.В. Ковальчук, В.Л. Карпенко, Л.М. Коваль, Р.В. Бойко, Л.А. Бичікова та ін.; [за ред. канд. екон.

наук Ковальчук С.В.]. – Львів : Новий Світ – 2000, 2024. – 679 с.

12. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катарджая, Ї. Сетьяван. За ред. В. Олександро. – К. : КМ-БУКС, 2019. – 224 с.

13. Маркетинг : навч. посіб. / Є.О. Балацький., А.Ф. Бондаренко. – ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с.

14. Маркетинговий аналіз ринку: інструкція по застосуванню. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/marketingovyj-analiz-rynkainstrukciya-poprimeneniyu> (дата звернення: 22.11.2025).

15. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Л. С. Безугла, Т. В. Льченко, Н. І. Юрченко [та ін.]; наук. ред. Л. С. Безугла ; Міністерство освіти і науки України, Дніпровський державний аграрно-економічний університет. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. – 300 с.

16. Опитування покупців ТОВ «Сільпо-Фуд). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://forms.gle/d7X4RCzQp6C5imCc6>

17. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 08.11.2025).

18. Про нас. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://silpo.ua> (дата звернення: 17.10.2025).

19. Програма лояльності «Власний Рахунок» <https://silpo.ua/about/vlasnyi-rakhunok>

20. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – Дніпропетровськ : Ун-т митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.

21. Семенюк С. Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств / С. Б. Семенюк, В. А. Фалович // Маркетинг і цифрові технології, 2020. – № 1. – С.61–72.

22. Сенишин О. С. Маркетинг : навч. посіб. / О. С. Сенишин, О. В. Кривешко. – Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. – 347 с.
23. Старостіна А.О. Маркетинг : підручник / А.О. Старостіна. – К. : Ліра К. – 2024. – 484 с.
24. Сторінка ТОВ «Сільпо-Фуд» у соціальній мережі Instagram [https://www.instagram.com/silpo\\_ukraine/](https://www.instagram.com/silpo_ukraine/)
25. Сторінка ТОВ «Сільпо-Фуд» у соціальній мережі Facebook <https://www.facebook.com/search/top?q>
26. Фомішина В. М. Трансформація складових класичного «комплексу маркетингу підприємства» у сучасний «комплекс маркетингу споживача» / В. М. Фомішина, Н. Є. Федорова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25. – С. 288–293.
27. 2021 Global Marketing Trends. Find your focus. Deloitte. Insights [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/strategy/Deloitte-Global-Marketing-Trends-2021.pdf> (дата звернення: 7.11.2025).
28. Arora, A. S. Ten Years of Social Media Marketing Research in the Journal of Promotion Management: Research Synthesis, Emerging Themes, and New Directions / A. S. Arora, S. A. Sanni // Journal of Promotion Management. – 2018. – № 4. Vol. 25. – P. 476–499. – Mode of access: <https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1448322> (date of appeal: 26.11.2025).
29. Kannan P. K. Digital marketing: A framework, review and research agenda / P. K. Kannan // International Journal of Research in Marketing. – 2017. – № 1. Vol. 34. – P. 22–45. – Mode of access: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006> (date of appeal: 02.11.2025).
30. Mustak M. Artificial intelligence in marketing: Topic modeling, scientometric analysis, and research agenda / M. Mustak, J. Salminen, L. Plé, J. Wirtz // Journal of Business Research. – 2021. – № 124. – P. 389-404. – Mode of access: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.044> (date of appeal: 02.11.2024).

## **ДОДАТКИ**

Додаток А

Публікації автора за темою дослідження

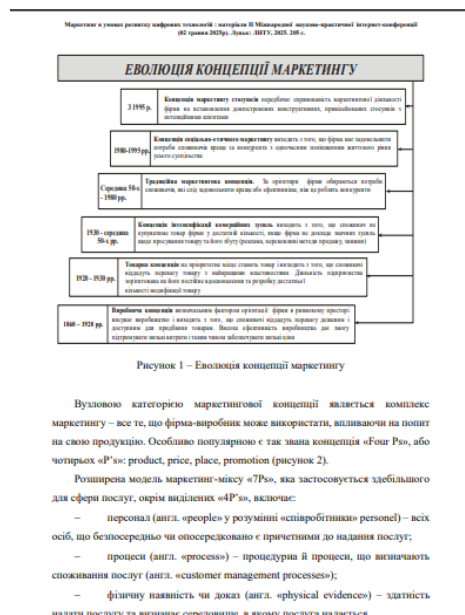
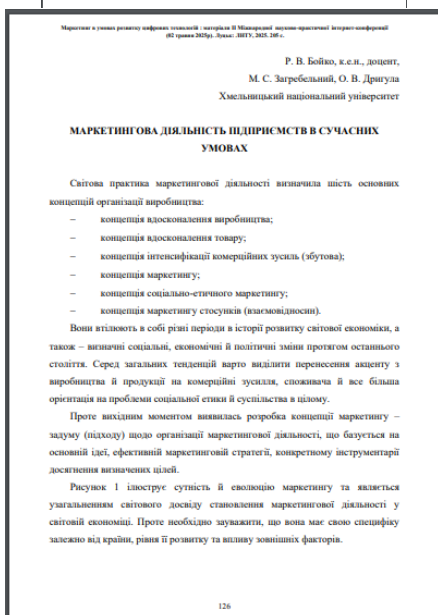
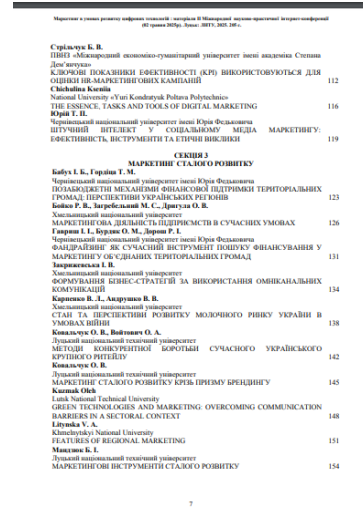
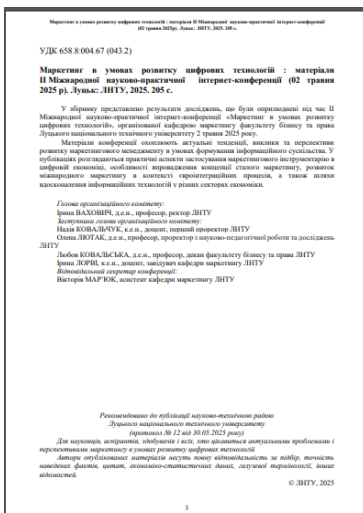




Рисунок 1.2 – Структура маркетингового комплексу

На сьогоднішній день фактично будь-яке підприємство – суб'єкт ринкових відносин, здебільшого успішно функціонує в ринковому середовищі лише на засадах застосування маркетингової організації.

Теж діяльність будь-якого підприємства в ринкових умовах повинна бути організована таким чином, щоб відбувалося його швидке реагування на постійні зміни маркетингового середовища. Тому й застосування маркетингу у діяльності вітчизняних підприємств сьогодні й набуло широкої популярності. Проте, хоча й вона є невід'ємною складовою в діяльності переважної більшості бізнес-суб'єктів, але має місце часткове застосування лише окремих функцій маркетингу. Це значною мірою зменшує загальну ефективність маркетингової діяльності. При цьому найуспішнішими, за свідченням практики, виявляються ті підприємства, які здійснюють маркетингову діяльність комплексно, всеохопно, постійно удосконалюючи інформаційну та технологічну складову забезпечення маркетингової діяльності.

Оскільки має місце стрімкий розвиток конкуренції, недостатнім є використання лише традиційних методів продажу для реалізації своєї продукції.

128

Маркетингова діяльність допомагає вирішити підприємству наступні ключові моменти:

- визначення факторів зовнішнього середовища, які являються як перешкодами, так і новими можливостями для його розвитку;
- аналіз своїх споживачів та їх основних характеристик, які допомагають їм приймати рішення при покупці певного виду продукції;
- розробка концепції виготовлення нової продукції та вдосконалення існуючої;
- планування продажів;
- формування попиту через застосування комплексу маркетингових інструментів;
- здійснення цінової політики тощо.

Удосконалення маркетингової діяльності підприємства вимагає комплексного підходу, що включає: аналіз, планування, впровадження нових інструментів та технологій, розвиток бренду й персоналу, а також постійний моніторинг й оцінку результатів. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність маркетингових зусиль та досягти кращих бізнес-результатів.

Таким чином, удосконалення маркетингової діяльності підприємства являється ключовим для підвищення його конкурентоспроможності, залучення нових клієнтів, зростання доходів.

**Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л.В., Холод Н., Балабанова І. Маркетинг підприємства. Л. К.: ЛІУ, 2019. 612 с.
2. Бугач В.В. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства. *Модерн Економікс*. 2018. № 11 (2018). С. 34-37. URL: [https://doi.org/10.31521/modern.V11\(2018\)465](https://doi.org/10.31521/modern.V11(2018)465).
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. К.: ЛІбра, 2021. 771 с.
4. Титенко М.К., Карлова О.А., Палотичка С.І. Основи менеджменту та маркетингу: навч. посіб. Харків: «Друкарня Мандрів», 2016. 228 с.
5. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій: монографія / В. А. Філонович [та ін.]; за ред. д.е.н. доц. В. А. Філонович. Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2019. 231 с.
6. Іллєнко С. М. Маркетингова діяльність на підприємстві. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. д. е. н., проф. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2012. С. 528-559.
7. Старостіна А.О. Маркетинг: підручник. К.: ЛІра К. 2024. 484 с.

130

Для товару потрібно знаходити місце на ринку та перемогти у конкурентній боротьбі, найбільше задовольняючи потреби споживача.

Вирішення цієї задачі сприяє функціонуванню відділу маркетингу на підприємстві, що дає можливість визначитися з досягненням успіху у просуванні власної продукції на ринку.

Проте не існує єдиного підходу до визначення поняття «маркетингова діяльність» серед науковців.

Так, вітчизняний науковець А. Старостіна під маркетинговою діяльністю має на увазі систему управління підприємством, що спрямована на вивчення та врахування попиту й вимог ринку для об'єктивної орієнтації виробничої діяльності підприємств для виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Інший вітчизняний науковець С. Іллєнко в термін «управління маркетингом» вкладає «аналіз, планування, реалізацію та контроль над виконанням програм, які розроблені на встановлення, зміцнення та підтримку взамовигідних обмінів з цільовими покупцями з метою досягнення таких визначених завдань організації як отримання прибутку, зростання обсягів реалізації, збільшення частки ринку тощо».

Л. Балабанова під управлінням маркетингом має на увазі практичну діяльність із реалізації політики підприємства, яка включає: організацію, аналіз, планування та проведення заходів, які спрямовані на досягнення визначених цілей підприємства на ринку.

С. Гаркавенко, розглядаючи управління маркетингом орієнтується на класичні функції менеджменту: його планування, організацію, мотивацію персоналу, що бере участь в маркетинговій діяльності підприємства та здійсненні контролю, ототожнюючи таким чином управління маркетингом та маркетинг-менеджмент.

Тож підводячи підсумок до підходів різних авторів зауважимо, що управління маркетингом включає: аналіз, планування, реалізацію і контроль з проведення заходів, що спрямовані на встановлення, зміцнення та підтримку взамовигідних обмінів зі споживачами з метою досягнення визначених підприємством цілей на ринку.

129