

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Денна форма здобуття освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ЯКИМЕНКО МИКИТИ ДМИТРОВИЧА

на тему «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Науковий керівник:
д.е.н., професор. Катерина
АНДРІЮЩЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність і економічний зміст маркетингового потенціалу підприємства	6
1.2. Види, структура та класифікація маркетингового потенціалу підприємства	10
1.3. Фактори формування та роль маркетингового потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	16
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд» та аналіз його маркетингового середовища	16
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	30
2.3. Оцінка рівня та ефективності використання маркетингового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд», проблеми та напрями його підвищення	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	50
3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку та оптимізації маркетингового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд»	50
3.2. Економічне обґрунтування та очікувані результати реалізації запропонованих заходів з підвищення маркетингового потенціалу	55
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкуренції, цифровізації ринків та нестабільного зовнішнього середовища ефективне використання маркетингового потенціалу підприємства стає ключовою передумовою його сталого розвитку. Для українських підприємств проблема підвищення результативності маркетингової діяльності є особливо актуальною з огляду на трансформаційні процеси в економіці, воєнні виклики та необхідність адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу. Недостатній рівень системного управління маркетинговим потенціалом призводить до втрати ринкових позицій і зниження конкурентоспроможності. У зв'язку з цим зростає потреба в обґрунтуванні практично орієнтованих бізнес-пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та розвитку маркетингового потенціалу підприємства висвітлена в сучасних наукових працях. Так Яснолоб І. О. та співавтори розглядають сутність маркетингового потенціалу і шляхи його управління в контексті маркетингової діяльності підприємства. Пижнянов С. підкреслює методичні аспекти оцінки маркетингового потенціалу і його значення для ефективності діяльності підприємства. Сидоренко І. І. розглядає маркетинговий потенціал як складову сталого розвитку підприємства та важливий фактор конкурентоспроможності. Король Ю. і Письмак В. досліджують особливості формування маркетингового потенціалу в аграрному секторі та його вплив на ринкові позиції підприємства.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингового потенціалу підприємства на основі його комплексної оцінки та аналізу. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та економічний зміст маркетингового потенціалу підприємства;

- узагальнити підходи до класифікації та визначення структури маркетингового потенціалу;
- визначити фактори формування маркетингового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати його маркетингове середовище;
- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;
- оцінити рівень та ефективність використання маркетингового потенціалу, виявити основні проблеми;
- обґрунтувати заходи щодо розвитку та оптимізації маркетингового потенціалу підприємства;
- провести економічне обґрунтування та визначити очікувані результати реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є підвищення ефективності маркетингового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до оцінки й підвищення ефективності маркетингового потенціалу підприємства шляхом обґрунтування відповідних бізнес-пропозицій.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез; порівняльний та структурно-логічний аналіз; економіко-статистичні методи; графічний метод; метод економічних розрахунків.

Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні наукових підходів до визначення сутності та структури маркетингового потенціалу підприємства.

Методична значущість полягає в удосконаленні підходів до оцінки ефективності його використання.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих бізнес-пропозицій та розрахунків у діяльності досліджуваного підприємства, а також на інших підприємствах відповідної галузі.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань маркетингу та управління підприємством, статистичні дані офіційних державних органів, матеріали періодичних видань, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і економічний зміст маркетингового потенціалу підприємства

Беззаперечним є той факт, що в умовах сучасної економіки маркетинг відіграє провідну роль у системі управління підприємством, виступаючи дієвим механізмом підвищення результативності його функціонування в різних сферах господарської діяльності. Саме маркетинг забезпечує адаптацію підприємства до динамічних змін ринкового середовища та сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку.

Результативна маркетингова діяльність ґрунтується на безперервному аналізі кон'юнктури ринку, поведінки споживачів і дій конкурентів. Вона формує обґрунтовані рішення щодо товарної номенклатури, ціноутворення, організації збуту та комунікаційної політики з урахуванням потреб цільової аудиторії й необхідності посилення конкурентних позицій підприємства. Водночас практика свідчить, що значна частина керівників торговельних підприємств недооцінює роль маркетингу, не володіє належними знаннями або не застосовує маркетингові інструменти в управлінській діяльності.

Важливою категорією маркетингової науки є безпосередньо маркетинговий потенціал, використання якого дозволяє підприємству оцінити власне становище на ринку, ідентифікувати внутрішні резерви та сформувати ефективні стратегії подальшого розвитку. На сучасному етапі повне та раціональне задіяння потенціалу підприємства розглядається як одне з ключових стратегічних завдань його функціонування.

Складність формування маркетингового потенціалу зумовлена тим, що всі його складові взаємодіють одночасно та перебувають у тісному взаємозв'язку. У цьому контексті маркетинговий потенціал доцільно розглядати як складну, багаторівневу й динамічну систему, у якій взаємодія окремих елементів призводить до зміни їхніх первинних характеристик та закономірностей функціонування. Така взаємодія сприяє трансформації потенціалу в нову якісну форму, що відповідає рівню системи вищого порядку.

У науковій літературі представлено різноманітні підходи до інтерпретації поняття «маркетинговий потенціал підприємства» та розкриття його сутнісного наповнення (табл. 1.1). У ході роботи вважаємо необхідним трактувати маркетинговий потенціал як спроможність підприємства посилювати власні конкурентні позиції та конкурентоспроможність продукції завдяки вдосконаленню системи управління, раціональному використанню людських ресурсів, впровадженню сучасних інформаційних технологій, ефективному залученню фінансових і матеріальних ресурсів, а також використанню можливостей зовнішнього бізнес-середовища.

Таблиця 1.1 - Трактування терміну «маркетинговий потенціал підприємства»

	Трактування
Мета	<i>Цільовий підхід</i> розглядає маркетинговий потенціал як здатність підприємства досягати поставлених стратегічних орієнтирів і забезпечувати результати, що відповідають концепції сталого розвитку.
Результат	У межах <i>результативного підходу</i> маркетинговий потенціал трактується як підсумковий ефект від використання наявних ресурсів і можливостей, спрямований на задоволення потреб споживачів.
Ресурси	<i>Ресурсний підхід</i> визначає маркетинговий потенціал через сукупність наявних ресурсів і можливостей підприємства, необхідних для здійснення ефективної маркетингової діяльності.

Джерело: сформовано автором на основі [8-12]

Отож можна сказати, що маркетинговий потенціал виступає аналітично-управлінським механізмом, який дозволяє підприємству здійснити комплексну оцінку власних позицій, ідентифікувати приховані можливості зростання та сформувати обґрунтовані напрями стратегічного розвитку [5].

Для досягнення стабільної результативності функціонування маркетингового потенціалу підприємства необхідною умовою є систематичне діагностування його стану, що дає змогу своєчасно фіксувати дисбаланси та порушення у взаємодії окремих компонентів. Безперервний аналітичний супровід цієї системи створює передумови для коригування управлінських рішень відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності.

З економічної точки зору, існують різні підходи оцінки щодо маркетингового потенціалу підприємства. Єдиного універсального інструменту для діагностики та оцінювання маркетингового потенціалу підприємства на сьогодні не сформовано. Але у науковій літературі також представлено різноманітні методичні підходи до визначення рівня маркетингового потенціалу, які систематизовано та відображено у табл. 1.2.

Щодо методів оцінювання маркетингового потенціалу, представлених у табл. 1.2, варто зазначити, що кожен із них характеризується власними сильними сторонами та обмеженнями. Вибір конкретного підходу зумовлюється цілями дослідження, особливостями функціонування підприємства, його масштабами, а також наявністю та якістю інформаційної бази.

Оцінювання маркетингового потенціалу є беззаперечно необхідним, адже воно виступає вихідним етапом у формуванні ефективної стратегії його розвитку та управління, а також загальної стратегії підприємства.

Застосування такого інтегрованого підходу до визначення рівня маркетингового потенціалу створює для підприємств передумови не лише для об'єктивної оцінки наявних можливостей, а й для формування довгострокових орієнтирів розвитку. Такий підхід дозволяє суб'єктам господарювання завчасно проєктувати напрями стратегічного зростання та реалізовувати інноваційні управлінські рішення, узгоджені з актуальними тенденціями та запитами ринкового середовища.

Таблиця 1.2 - Методичні підходи до оцінки маркетингового потенціалу

Результативний підхід Маркетинговий потенціал трактується як рівень можливостей маркетингової системи, що вимірюється за допомогою кількісних показників (прибутковість діяльності та конкурентні позиції підприємства).	
<i>Інтегральна оцінка МП</i>	місткість ринку, обсяги реалізації, рівень конкуренції, сформований портфель замовлень і витрати на рекламну діяльність
<i>Оцінка ефективності використання МП</i>	визначення ринкового потенціалу та максимально можливого обсягу продажу з подальшим їх порівнянням
Діагностичний підхід Відображає ступінь конкурентоспроможності маркетингової системи, що визначається із застосуванням експертних й аналітичних інструментів	
<i>Оцінка за життєвим циклом товару</i>	характеризує ефективність маркетингової системи на етапах досліджень і розробок, виробництва, збуту та споживання
<i>Адитивний метод</i>	аналізує рівень реалізації потенціалу за ключовими напрямками - інформаційна система маркетингу, дослідження ринку, сегментація, товарна, цінова, збутова та комунікаційна політики, а також формування іміджу
<i>Динамічна модель</i>	подає МП як функцію зростання, що залежить від чинників його формування з урахуванням дисконтування поточного стану
<i>Структурний метод</i>	розглядає МП як багаторівневу ієрархічну систему, де кожен рівень оцінюється окремо за допомогою експертних підходів
<i>Метод середньозваженої оцінки</i>	передбачає обчислення інтегрального показника на основі інструментальної та організаційної складових із порівнянням із еталонним значенням
Комплексний підхід Ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних підходів, інтегруючи результати результативного та діагностичного аналізу	
<i>Об'єктивно-суб'єктивний метод</i>	враховує відмінності у сприйнятті потенціалу підприємства внутрішніми та зовнішніми суб'єктами, формуючи дві оцінки - внутрішню та зовнішню
<i>Багатофакторна модель</i>	базується на системі показників, що характеризують як маркетингову діяльність підприємства, так і результати його комерційної ефективності та конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі [32-35]

Маркетинговий потенціал підприємства виникає як результат інтеграції різних груп маркетингових ресурсів, зокрема кадрових, матеріально-технічних та нематеріальних активів, у поєднанні з інтенсивністю та результативністю маркетингової діяльності у сферах дослідження ринку, формування товарного портфеля, ціноутворення, комунікацій і організації збуту, а також здатністю підприємства до впровадження інноваційних рішень. Така інтеграція забезпечує

системне бачення маркетингової діяльності та створює основу для досягнення стратегічних переваг [6].

Отож маркетинговий потенціал виступає фундаментальним чинником підтримки конкурентоспроможності підприємства, його стратегічного розвитку та здатності адаптуватися до динамічних змін ринку [7]. Він формується як комплекс ресурсів, компетенцій, практичного досвіду та інноваційних рішень, спрямованих на ефективне виконання маркетингових функцій і реалізацію корпоративних стратегічних цілей.

Системна оцінка маркетингового потенціалу дозволяє підприємству виявляти сильні й слабкі сторони своєї маркетингової діяльності, ідентифікувати приховані резерви та формувати обґрунтовані стратегії для подальшого розвитку. Особливої ролі у цьому процесі набуває розширений маркетинговий аудит, який виступає інструментом оптимізації взаємодії між виробничими, фінансовими, збутовими та комунікаційними процесами. Такий аудит дозволяє не лише виявляти існуючі проблеми, а й визначати перспективні напрямки розвитку, створюючи умови для стабільного довгострокового успіху підприємства на ринку.

1.2. Види, структура та класифікація маркетингового потенціалу підприємства

Маркетинговий потенціал підприємства виступає фундаментальною категорією, що визначає його здатність адаптуватися до ринкових умов, реалізовувати стратегічні цілі та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Він інтегрує ресурси, компетенції та інноваційні можливості підприємства, формуючи основу для ефективного управління маркетинговими процесами. Дослідження його структури та класифікації дозволяє системно оцінювати внутрішні резерви, ідентифікувати пріоритетні напрями

розвитку та забезпечує методологічну базу для планування та реалізації маркетингових стратегій.

У структурі інтегрованого маркетингового потенціалу, реалізація якого орієнтована на довгострокове зростання підприємства, доцільно виокремлювати низку взаємопов'язаних складників (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Структура маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [6]

До них належать можливості маркетингової інформаційної інфраструктури, аналітичний потенціал маркетингових досліджень, спроможність до стратегічного та тактичного планування маркетингової діяльності, ефективність застосування маркетингового інструментарію, а також товарні, цінові, збутові й комунікаційні можливості підприємства. Важливу роль відіграють також потенціали контролю маркетингової діяльності, управління ризиками, професійної компетентності маркетингового персоналу, а також ресурсне забезпечення маркетингу, що охоплює матеріальні, фінансові, інформаційні, інноваційні та часові ресурси.

Маркетинговий потенціал підприємства має багаторівневу природу, як це вже зазначалося попередньо, тому його доцільно класифікувати за різними ознаками для більш глибокого розуміння та ефективного управління. Класифікація дозволяє виділити ключові компоненти потенціалу, визначити взаємозв'язки між ними та оцінити їх вплив на стратегічний розвиток підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Класифікація маркетингового потенціалу підприємства за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Різновид маркетингового потенціалу
За рівнем реалізації	1. Фактично досягнутий потенціал (відображає поточний стан використання можливостей) 2. Перспективний потенціал (характеризує можливості розвитку в майбутньому)
За функціональним змістом маркетингу	Маркетинговий потенціал визначає здатність системи ефективно виконувати свої ключові функції: 1. професійний рівень і досвід персоналу 2. налагоджені зв'язки з постачальниками та посередниками 3. функціонування маркетингової інформаційної системи 4. формування раціонального асортименту продукції 5. наявність власної системи збуту 6. орієнтація на споживачів 7. позиції на ринку (частка ринку) 8. обґрунтована цінова політика
За стадіями життєвого циклу	Оцінювання маркетингового потенціалу здійснюється з урахуванням: 1. етапів життєвого циклу продукції 2. стадій розвитку самого підприємства
За підходами до дослідження	1. результативний підхід 2. системний підхід 3. діагностичний підхід
За критеріями оцінювання	Маркетинговий потенціал розглядається через такі складові: 1. управління виробничою діяльністю 2. кадровий потенціал 3. фінансові та матеріальні ресурси

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Таблиця 1.3 доводить нам, що маркетинговий потенціал підприємства має складну та багатовимірну структуру, що поєднує різні аспекти його формування та реалізації. Поділ за рівнем реалізації дає змогу відокремити вже досягнутий потенціал від перспективного, що відкриває можливості для оцінки поточного стану підприємства та визначення напрямів його подальшого розвитку.

Розподіл за функціональним змістом акцентує увагу на здатності маркетингової системи ефективно виконувати ключові завдання, серед яких управління асортиментом, формування цінової політики, організація збуту, налагодження взаємодії з партнерами та орієнтація на споживачів. Це створює основу для комплексного управління маркетинговою діяльністю та своєчасного реагування на зміни ринкового середовища.

Класифікація за стадіями життєвого циклу дозволяє враховувати особливості розвитку як продукції, так і самого підприємства, що є важливим для адаптації маркетингових рішень на різних етапах їх функціонування. А класифікація за підходами до дослідження та критеріями оцінювання сприяє більш глибокому аналізу маркетингового потенціалу через призму управлінських, кадрових і ресурсних складових. Тобто в цілому можемо констатувати той факт, що така система класифікації формує цілісну методичну базу для оцінювання, планування та підвищення результативності маркетингової діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища.

1.3. Фактори формування та роль маркетингового потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Маркетинговий потенціал підприємства не є сталим і змінюється під впливом низки чинників, серед яких масштаб діяльності, специфіка продукції, фінансові ресурси, широта асортименту та особливості організаційної побудови. Керівництво підприємства, аналізуючи наявні можливості, здатне коригувати управлінські рішення з урахуванням поточної кон'юнктури ринку.

З огляду на те, що діяльність підприємства спрямована на створення та реалізацію споживчої й ринкової цінності продукції, доцільно виокремити ключові групи факторів, які визначають формування та використання маркетингового потенціалу (рис. 1.2).

Зовнішні чинники, що визначають формування та розвиток маркетингового потенціалу підприємства, не залежать від його впливу. До них належать політичні, економічні, соціокультурні, демографічні, екологічні, науково-технічні та правові умови, а також загальний стан зовнішнього маркетингового середовища.

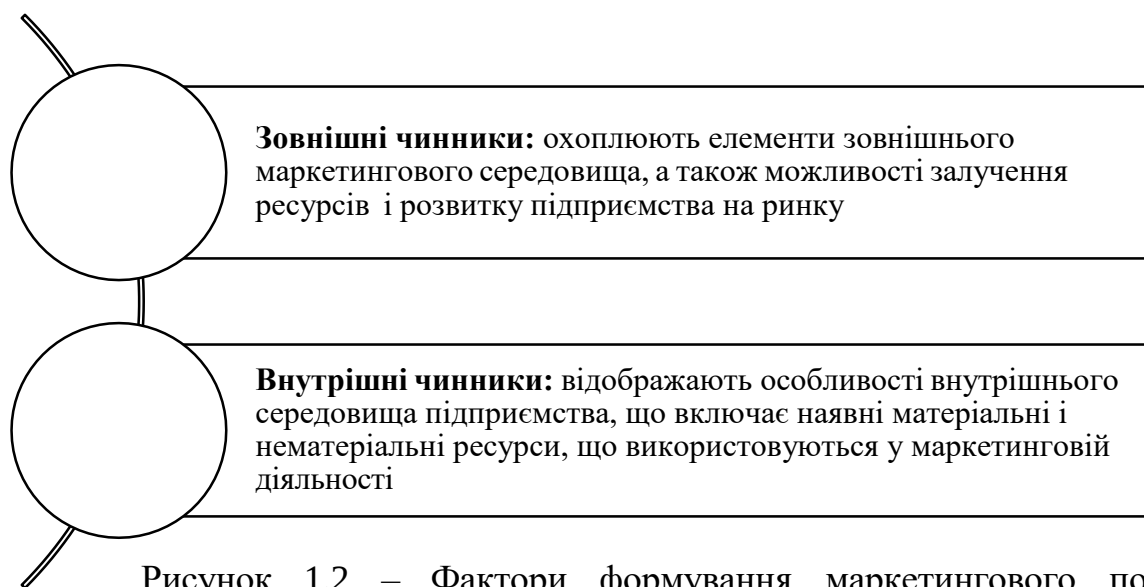


Рисунок 1.2 – Фактори формування маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Такі елементи, як ситуація на ринку, поведінка споживачів, діяльність маркетингових посередників, дії конкурентів, взаємодія з постачальниками, рівень інноваційності маркетингових інструментів, особливості цільових аудиторій і комунікаційна активність формуються поза межами контролю підприємства. Їх обов'язково слід враховувати під час розроблення та реалізації маркетингових рішень.

Тобто можемо сказати, що зовнішнє середовище охоплює широкий спектр факторів, які визначають умови функціонування підприємства на ринку. Від макроекономічних і правових аспектів до безпосередніх ринкових характеристик, таких як попит, конкуренція, поведінка споживачів і партнерські зв'язки. Їх системний аналіз дає змогу своєчасно адаптувати маркетингову діяльність до змін ринкової ситуації [15].

У діяльності підприємства значну роль у формуванні та розвитку маркетингового потенціалу відіграють внутрішні чинники, які перебувають під його контролем. До них належать як матеріальні, так і нематеріальні ресурси. Наприклад, тут можуть бути фінансові можливості, кадровий потенціал, інформаційне забезпечення, інноваційні ресурси та організаційні умови функціонування. Важливе значення також мають елементи маркетингової політики, а саме асортиментна, цінова та комунікаційна складові.

Вважаємо доцільним зауважити, що на рівень маркетингового потенціалу впливають і налагоджені взаємовідносини з постачальниками та споживачами, професійність персоналу, широта і збалансованість асортименту, відповідність ціни якості товарів, рівень обслуговування клієнтів, репутація підприємства, ефективність системи збуту, сформована маркетингова культура та забезпеченість ресурсами для реалізації маркетингових заходів. Сукупність цих факторів визначає внутрішні можливості підприємства щодо зміцнення своїх позицій на ринку [16].

Маркетинговий потенціал підприємства формується як сукупність можливостей, що використовуються для посилення його конкурентних позицій, а також під впливом зовнішніх умов, які визначають ефективність реалізації обраної стратегії. Розвиток цього потенціалу може базуватися як на внутрішніх ресурсах і можливостях, так і на факторах зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до формування маркетингової стратегії підприємства [17].

Орієнтація на внутрішні можливості здатна забезпечити низку позитивних результатів, до прикладу, підвищення конкурентоспроможності завдяки стабільним умовам постачання та реалізації товарів, скорочення витрат, більш ефективне використання ресурсів й обладнання, зниження рівня ризиків та підвищення технологічної ефективності діяльності. Надмірна концентрація на внутрішніх процесах може спричинити зниження гнучкості підприємства та ускладнення управління складними організаційними структурами.

Саме тому важливим є визначення оптимального обсягу бізнес-процесів, які доцільно зосереджувати в межах одного підприємства, що дозволить забезпечити

баланс між ефективністю управління та збереженням його конкурентних переваг на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд» та аналіз його маркетингового середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» є одним із ключових гравців на українському ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування. Компанія входить до складу Fozzy Group - одного з найбільших торговельно-промислових об'єднань країни [18].

Початок діяльності підприємства датується 1998 роком, коли у Київ відкрився перший супермаркет під брендом «Сільпо». У період із 1998 по 2002 роки компанія активно розвивалася: у столиці з'явилося ще кілька магазинів, а також було відкрито нові торговельні точки в інших містах, зокрема Ніжині, Дніпрі та Хмельницькому. Загалом за цей час мережа зросла до 23 супермаркетів.

У 2003–2005 роках підприємство значно розширило масштаби своєї діяльності - кількість магазинів досягла 81 у 14 містах України. У наступні роки, зокрема 2006–2007, компанія впровадила нові напрямки: започаткувала виробництво товарів під власною торговою маркою «Премія», розвинула сегмент готової кулінарної продукції та напівфабрикатів, а також відкрила власні пекарні.

Подальше зростання сприяло збільшенню мережі до 143 супермаркетів, а також запуску програми лояльності «Власний Рахунок», орієнтованої на постійних клієнтів. Уже в 2008 році кількість торгових точок досягла 150, а асортимент поповнився новою власною маркою «Повна Чаша».

У період 2009–2018 років компанія зосередилася на модернізації обладнання, впровадженні нових форматів магазинів, зокрема делікатес-маркетів Le Silpo, а також розширенні портфеля власних брендів - їх було створено понад десяток, включаючи дитячу лінійку «Премія Рікі Тікі». Паралельно тривало активне розширення мережі.

Станом на 2020 рік «Сільпо» входила до числа найбільших роздрібних мереж України, налічуючи 276 супермаркетів різних форматів у всіх регіонах країни. За даними 2024 року, компанія вже має понад 600 торгових об'єктів у близько 60 містах, пропонуючи асортимент понад 35 тисяч товарів. Серед них понад 100 дизайнерських супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le Silpo.

У вересні 2024 року підприємство офіційно змінило свою назву з ТОВ «Сільпо» на ТОВ «Сільпо-Фуд», а більш детальна характеристика підприємства зазначена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Дані
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
Адреса	02152, Україна, місто Київ, проспект Тичини Павла, будинок 1в, кабінет 188
Дата заснування	05.08.2016
Директор	Лесько Юрій Анатолійович
Код ЄДРПОУ	40720198
Статутний капітал	18 127 940 081 ₴
Основний вид діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами)
Керівники	Лесько Юрій Анатолійович

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Мережа супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розвиває власний напрям виробництва під торговою маркою «Крафтяр», у межах якого здійснюється виготовлення різноманітної продукції: хлібобулочних виробів, випічки, салатів, соків, смузі та інших позицій. Уся продукція створюється фахівцями мережі - так званими крафтярами, які забезпечують унікальність і якість асортименту [18].

З огляду на те, що підприємство веде активну виробничо-господарську діяльність, між його структурними підрозділами та персоналом формуються сталі виробничі зв'язки. Це сприяє цілісності організації, забезпечує узгодженість дій усіх елементів системи управління та об'єднує їх у єдиний ефективно функціонуючий механізм.

Для кращого розуміння специфіки функціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно розглянути його організаційну структуру. Вона побудована на основі функціонального підходу: кожен підрозділ відповідає за окремий напрям діяльності, що дозволяє підвищити ефективність управління та швидко реагувати на зміни ринкового середовища (Додаток Г).

Важливою особливістю структури є налагоджена взаємодія між підрозділами. Ефективність роботи забезпечується завдяки впровадженій системі звітності та зворотного зв'язку, тісній співпраці між відділами маркетингу і продажів у процесі просування продукції, а також узгодженій роботі з постачальниками і клієнтами через операційний департамент. Це дозволяє підприємству діяти злагоджено та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» входить до складу більш широкого корпоративного об'єднання, до якого належать чотири окремі товариства з обмеженою відповідальністю. Кожне з них функціонує в межах визначеного напрямку діяльності, що зумовлює їхню спеціалізацію та розподіл функцій. Перелік цих підприємств наведено на рис. 2.1.

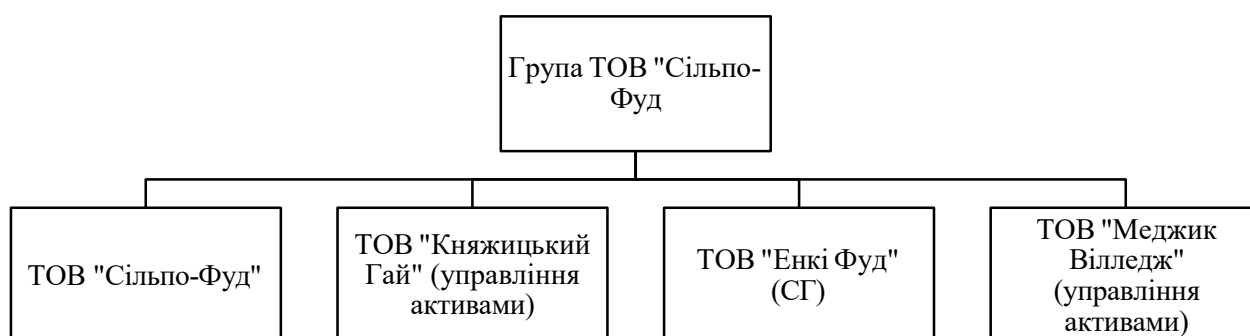


Рисунок 2.1 – Група ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Група компаній СІЛЬПО-ФУД складається з чотирьох товариств з обмеженою відповідальністю, кожне з яких має власну спеціалізацію:

- ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - основна діяльність у роздрібній торгівлі;
- ТОВ «КНЯЖИЦЬКИЙ ГАЙ» - управління активами;
- ТОВ «ЕНКІ ФУД» - аграрний напрямок;
- ТОВ «МЕДЖИК ВІЛЛЕДЖ» - управління активами.

У межах диверсифікації бізнесу мережа також керує чотирма магазинами OffTop, що спеціалізуються на продажу модних аксесуарів, подарунків та іграшок.

Підприємство має розвинену логістичну інфраструктуру, яка включає сервісно-технічні об'єкти, автопарк із 492 вантажними автомобілями, з яких 163 є напівпричепами, шість сучасних складів класу А загальною площею понад 3 000 000 м³, а також 31 робота для автоматизації операцій та мінімізації людських помилок.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також управляє рестораном POSITANO, що входить до ТОП-50 найкращих піцерій Європи, де піцу готують у дров'яній печі, а також мережевими фудкортами СІЛЬПО Restro, розташованими безпосередньо у супермаркетах.

Компанія активно займається власним імпортом продукції від близько 800 постачальників із 86 країн світу. Основні постачальники зосереджені у таких країнах: Іспанія, Польща, Італія, Норвегія, Німеччина, Туреччина, Нідерланди, Франція, Еквадор і Китай.

Для покупців, які орієнтуються на ціну, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розвиває власні торгові марки. Станом на 2021 рік мережа налічувала 25 власних брендів від 240 постачальників, а протягом року були запроваджені нові марки, серед яких ТМ Marco Cervetti, пакети «Сільпо Компост», тунець «Премія» холодного копчення та інші [18].

Асортимент товарів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» охоплює широкий спектр продукції, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби споживачів у багатьох категоріях. До ключових груп належать м'ясні вироби та гастрономія, молочна продукція, кондитерські вироби, бакалійні товари, риба та морепродукти, напої, хлібобулочні вироби, дитячі продукти, а також побутова хімія (рис. 2.2).

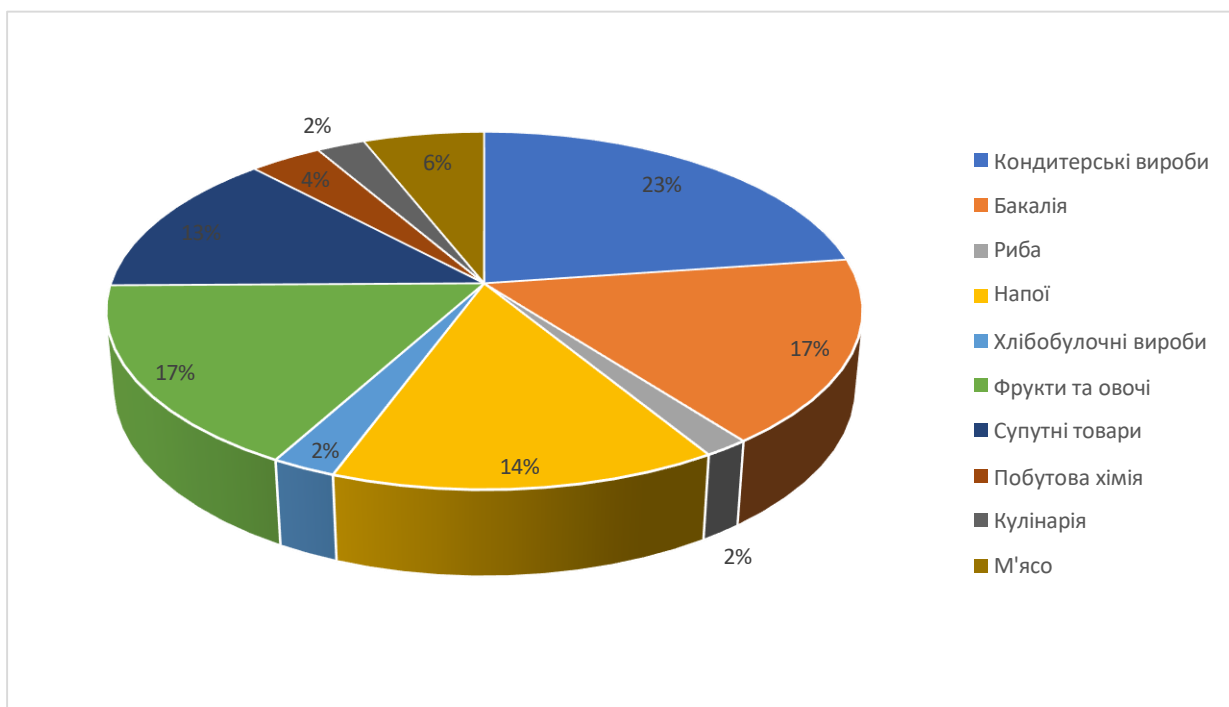


Рисунок 2.2 – Асортимент продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Крім стандартного асортименту, мережа пропонує екзотичні фрукти, свіжі овочі та гриби, а також готові страви та кулінарні продукти. Такий підхід дозволяє задовольнити попит клієнтів на органічні продукти, унікальні делікатеси та швидкі рішення для повсякденного харчування.

Аналіз макросередовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показує, що діяльність компанії значною мірою залежить від економічних умов, політико-правових вимог, соціально-культурних тенденцій, технологічних інновацій, демографічних особливостей та екологічних норм. Співпраця з українськими виробниками забезпечує стабільність доходів і підтримку внутрішнього ринку, тоді як валютні коливання та імпорتنі поставки створюють додаткові ризики для бізнесу (табл. 2.2).

Для об'єктивізації аналізу було проведено експертне опитування (анкета наведена у Додатку Д). Оцінювання проводилося за 5-бальною шкалою, де 1 мінімальний вплив, 5 критичний вплив. В опитуванні взяли участь експерти з числа фахівців відділу маркетингу та аналітиків ринку ритейлу.

Оцінка економічних чинників базується на комплексному аналізі макропоказників України за 2024–2025 роки, які безпосередньо формують умови функціонування ритейлу. Ключовим детермінантом виступає високий рівень інфляції (Індекс споживчих цін 108%) [36], що в поєднанні з волатильністю валютного курсу (42,3878 грн/USD) [37] створює суттєвий тиск на ціноутворення, особливо в сегменті власного імпорту мережі Сільпо. Попри загальне зростання роздрібного товарообігу в Україні до 107,2%, що наглядно показано на рис.2.3 , спостерігається нерівномірна динаміка реальних доходів населення.

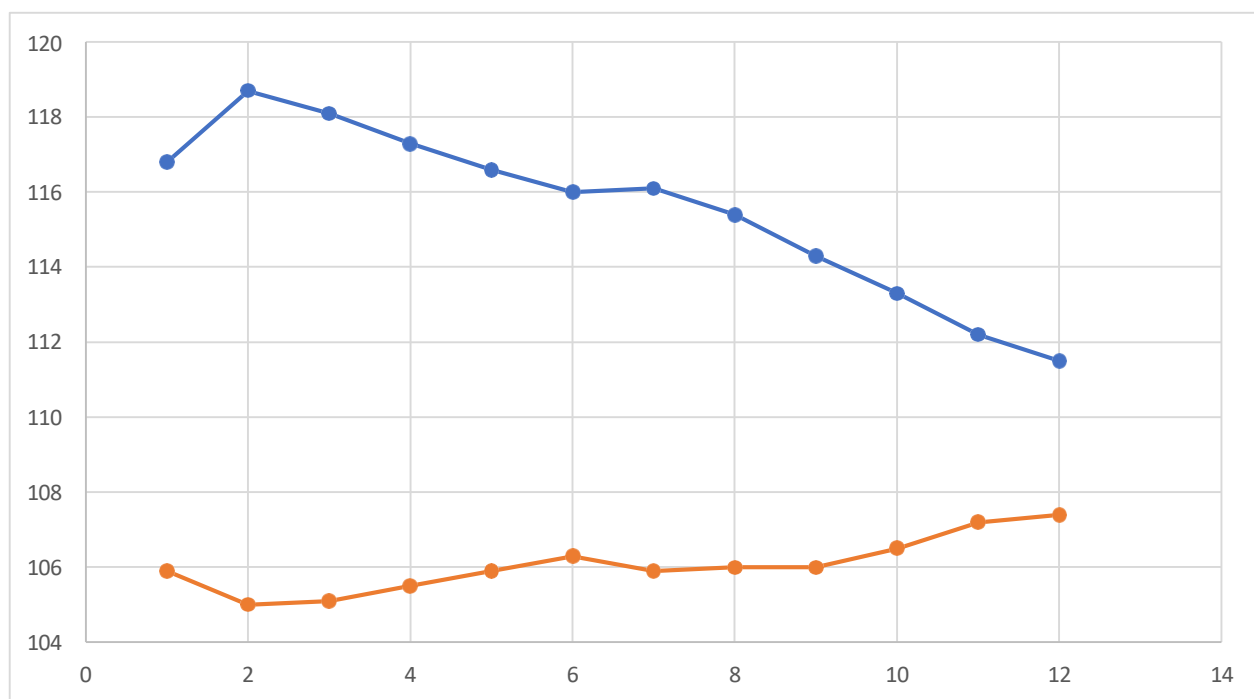


Рисунок 1.3 – Індеси фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі в Україні 2024-2025 рр

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Дані за 2024 рік характеризуються вищими значеннями індексу в межах 111,5–118,7%, що свідчить про більш відчутне зростання реальних доходів населення. Максимальний рівень зафіксовано на початку року 118,7% у лютому,

після чого простежується поступове зниження показника до 111,5% у грудні, що вказує на уповільнення темпів приросту купівельної спроможності населення впродовж року.

У 2025 році значення індексу є нижчими - у межах 105,0–107,4%, що відображає більш стриману динаміку зростання реальної заробітної плати. Найнижчий рівень спостерігається на початку року, після чого впродовж наступних місяців відбувається поступове підвищення показника до 107,4% наприкінці року. Така тенденція свідчить про часткову стабілізацію доходів населення, але темпи їх зростання залишаються суттєво нижчими порівняно з попереднім роком. Тобто попри збільшення роздрібного товарообігу в Україні до 107,2%, динаміка реальних доходів населення характеризується нерівномірністю, що вказує на вплив інфляційних процесів, зміну структури споживчих витрат і загальну економічну нестабільність.

Хоча загальний показник доходів (з урахуванням виплат військовослужбовцям) демонструє ріст на 3%, сегмент доходів цивільного населення та приватного бізнесу скоротився на 2,4% (рис. 2.4).

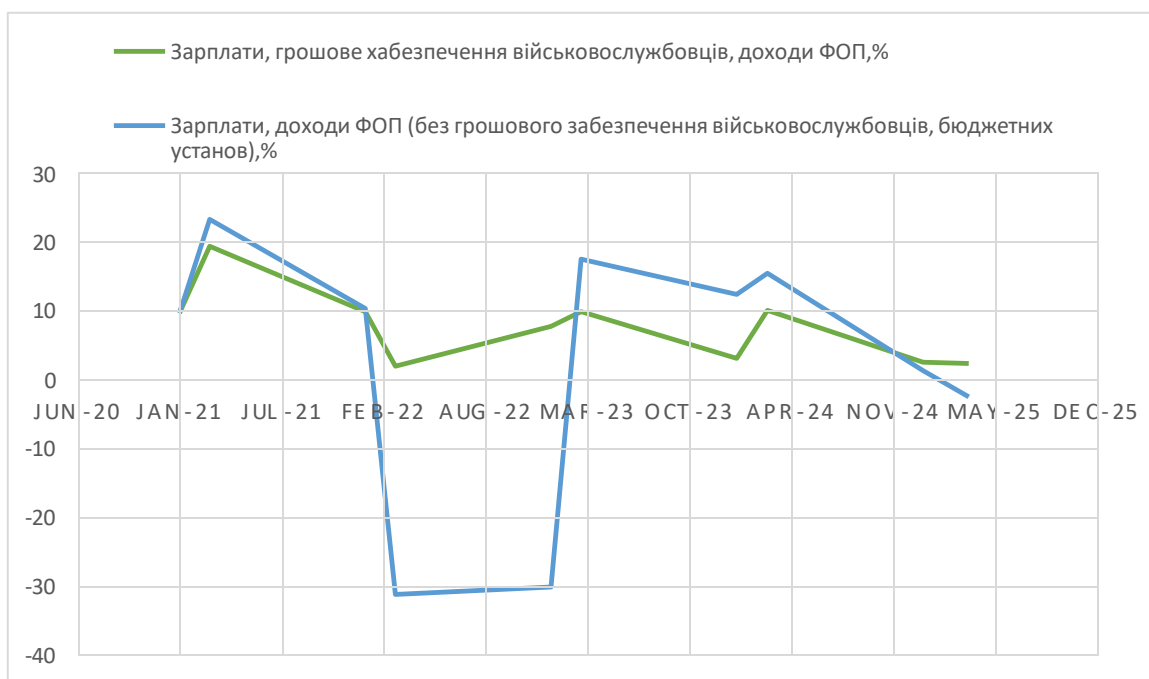


Рисунок 2.4 – Оцінка реальних доходів населення, зміна/рр [38]

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Це свідчить про зміну структури попиту та змушує компанію адаптувати асортимент під різні платоспроможні групи.

Висока облікова ставка НБУ на рівні 15,5% [39] обмежує можливості дешевого кредитування для розширення мережі, що робить управління внутрішніми фінансовими ресурсами критично важливим для стабільності доходів.

Політико-правове та технологічне середовище характеризується посиленням фіскального регулювання та прискореною цифровізацією (табл. 2.2). Суттєвим фактором впливу є реформування акцизної політики, адже ставка акцизу на напої становить 5% від вартості з ПДВ, а специфічні ставки на тютюнову сировину та вироби (сигарети, сигарили, ТВЕНи) демонструють планомірне щорічне зростання (наприклад, для сигарет з фільтром з 58 євро у 2025 р. до 67 євро у 2028 р. за 1000 шт.) [41]. Ці зміни в законодавстві вимагають від ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» оперативного коригування логістичних ланцюгів та податкового планування. На протипагу фіскальним викликам, технологічний розвиток створює нові можливості для оптимізації витрат. До прикладу, висока частка безготівкових розрахунків у країні (74,3%) та зростання інвестицій у ІТ-інфраструктуру на 120% стали фундаментом для впровадження інновацій у Сільпо. Це дозволяє мережі ефективно масштабувати сервіси самообслуговування та мобільні застосунки, підвищуючи пропускну здатність магазинів та лояльність цифровізованого споживача в умовах жорсткої конкуренції.

Ефективність взаємодії ТОВ СІЛЬПО-ФУД із суб'єктами мікросередовища підтверджується масштабами операційної діяльності та стійкими фінансовими показниками. Станом на 2024 рік оборот компанії склав 500 млн євро, що забезпечується безпосередньою співпрацею з 750 ключовими постачальниками з понад 50 країн світу [42]. Асортиментна політика мережі налічує 35 тисяч артикулів, серед яких особливе місце посідає сегмент власних торгових марок (Премія, Повна Чаша, Feels Good тощо), що охоплює 2 тисячі товарних позицій.

Таблиця 2.2 - Оцінка впливу основних макрофакторів на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фактор	Характеристика впливу	Вплив (1–5)
Економічні умови	Співпраця з українськими виробниками (близько 80% товарообігу) стабілізує доходи, водночас валютні коливання впливають на імпорتنі поставки та ціни	5
Політичні та правові фактори	Податкове та регуляторне законодавство визначає правила ведення бізнесу, впливає на локальне виробництво та імпорт	4
Соціально-культурні фактори	Зростання попиту на здорове харчування та готові страви стимулює власне виробництво і розширення асортименту	4
Технологічні фактори	Впровадження самокас, мобільних додатків та цифрових рішень підвищує ефективність обслуговування та оптимізує логістику	5
Демографічні фактори	Різноманіття регіонів та сегментів населення впливає на планування мережі супермаркетів і формування асортименту	4
Екологічні фактори	Дотримання санітарних та екологічних стандартів визначає вибір постачальників і методи виробництва	3

Джерело: сформовано автором на основі [20-21]

Розвиток власного імпорту та підтримка локальних виробників через проєкт Лавка Традицій дозволяють компанії пропонувати ексклюзивні товари за конкурентними цінами. Високий рівень споживчої лояльності підтверджується участю 3 млн осіб у програмі Власний Рахунок та показником середнього чека на рівні 1270 грн, що свідчить про високу результативність маркетингової стратегії та орієнтацію на якісне задоволення попиту (табл. 2.3).

Важливим внутрішнім чинником стабільності підприємства є системний підхід до розвитку персоналу та розгалужена програма соціальної підтримки. У 2024 році компанія впровадила 220 електронних навчальних курсів та реалізувала понад 11 тисяч програм навчання, що дозволило зарахувати до кадрового резерву 592 фахівці та призначити на керівні посади 384 перевершники [42].

Соціальний пакет працівників включає програми медичного страхування, страхування життя, доступ до спортивних залів та мовних курсів. Увагу приділено і ментальному здоров'ю та реінтеграції ветеранів, функціонуванню Штабу підтримки та консьерж-сервісу.

Таблиця 2.3 - Оцінка впливу основних факторів мікросередовища на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фактор	Характер впливу	Вплив (1–5)
Постачальники	Співпраця з 750 прямими постачальниками з понад 50 країн світу та розвиток проєкту «Лавка Традицій» забезпечують ексклюзивність асортименту та 16 000 артикулів товарів.	5
Конкуренти	Висока інтенсивність суперництва стимулює розвиток власних торгових марок (2 тис. найменувань) та інвестиції в ІТ-інфраструктуру на рівні 120% для збереження частки ринку.	4
Споживачі	База лояльних клієнтів у 3 млн осіб та високий середній чек (1270 грн) визначають стабільність попиту та стимулюють розширення асортименту до 35 тис. позицій.	5
Посередники та партнери	Власний імпорт, мережа розподільчих центрів та логістичне партнерство у межах Fozzy Group гарантують безперебійне постачання продукції за чесною ціною.	5
Власні ресурси	Оборот у 500 млн євро та потужна база власних марок (Премія, Повна Чаша тощо) дозволяють здійснювати ефективну диференціацію та цінову конкуренцію.	5
Персонал	Навчання 12,5 тис. співробітників через 220 дистанційних курсів та наявність кадрового резерву (592 особи) забезпечують високий стандарт сервісу та лояльність команди.	4

Джерело: сформовано автором на основі [20-21]

Така інвестиційна політика в людський капітал забезпечує високу якість сервісу та операційну гнучкість, що стає підґрунтям для високих оцінок ефективності використання внутрішніх ресурсів та кадрового потенціалу у представленому аналізі.

Порівняльний аналіз результативності діяльності ключових гравців ринку за 2024 рік дозволяє об'єктивно оцінити їхній потенціал та ринкові позиції (табл. 2.4).

Беззаперечним лідером за фінансовими результатами є мережа АТБ-маркет, яка продемонструвала чистий прибуток у розмірі 3 099 374 000 грн та найвищий рівень доходу на одного працівника 4 533 142 грн. ТОВ СІЛЬПО-ФУД, попри помірну рентабельність на рівні 0,17%, продемонструвало стабільне зростання виторгу на 12,8% та найвищий показник рентабельності продукції серед усіх конкурентів 42,89%, що підтверджує ефективність обраної стратегії диференціації та високу маржинальність товарів.

Таблиця 2.4 – Порівняння економічних показників діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» та його конкурентів за 2024р.

Показники	«СІЛЬПО-ФУД»	«АТБ-маркет»	«Varus»	«Новус Україна»
Виторг, % річної зміни	12,8	15,3	14,3	23
Чистий прибуток, грн	154100000	3 099 374 000	35 177 000	555 278 000
Рентабельність, %	0,17	1,48	0,18	1,91
Кількість працівників	31366	46 084	6 557	7 160
Дохід на 1 працівника, грн	2965551	4 533 142	3 053 772	4 052 327
Середня зарплата до оподаткування, грн	24731	52 062	17 946	26 868
Рентабельність продукції, %	42,89	36,87	23,74	36,13

Джерело: сформовано автором на основі [18;22-24]

Новус Україна показав найбільш динамічне зростання виторгу (23%) та найвищу загальну рентабельність (1,91%), тоді як Varus продемонстрував стабільність із чистим прибутком у 35 177 000 грн. Важливим індикатором є рівень середньої зарплати до оподаткування. Лідером тут виступає АТБ-маркет (52 062 грн), тоді як у Сільпо цей показник становить 24 731 грн, що разом із чисельністю штату у 31 366 осіб свідчить про значне соціальне навантаження та масштаб операційної діяльності компанії.

Аналіз фінансової стійкості та ліквідності підприємств виявляє суттєві відмінності в їхніх моделях фінансування (рис. 2.5).

Найвищий рівень коефіцієнта поточної ліквідності спостерігається у мережі «Varus» (1,03), що свідчить про відносно збалансовану здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. У «Новус Україна» цей показник становить 0,79, а в «АТБ-маркет» 0,66, що також характеризує прийнятний рівень ліквідності з урахуванням специфіки ритейлу. Найнижче значення зафіксовано у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (0,45), що є типовим для великих

торговельних мереж із високою швидкістю обігу товарних запасів і значною часткою короткострокових зобов'язань у структурі фінансування.

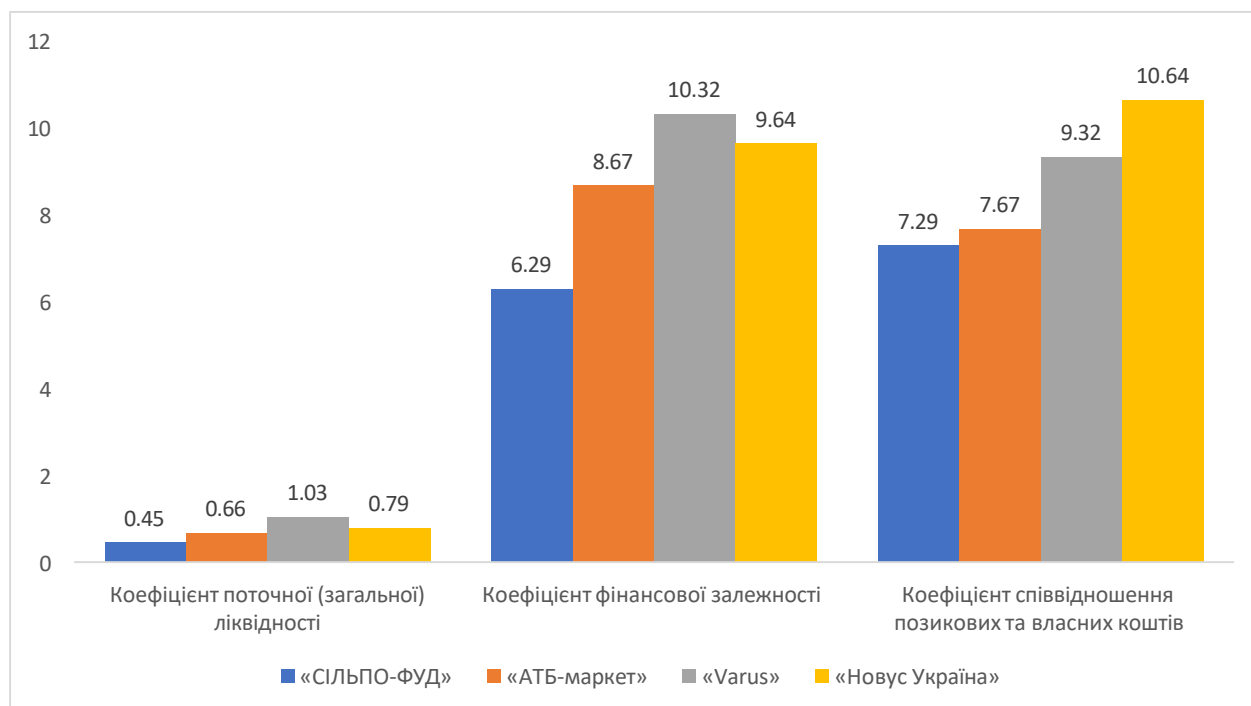


Рисунок 2.5 – Аналіз коефіцієнтів економічної діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» та його основних конкурентів, %

Джерело: сформовано автором на основі [18;22-24]

Коефіцієнт фінансової залежності демонструє найбільші значення у «Varus» (10,32) і «Новус Україна» (9,64), що вказує на значну частку залученого капіталу у фінансуванні діяльності. У «АТБ-маркет» цей показник становить 8,67, тоді як у «СІЛЬПО-ФУД» 6,29, що свідчить про дещо більш помірний рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування порівняно з конкурентами. Аналогічна тенденція простежується і за коефіцієнтом співвідношення позикових та власних коштів. Найвищі значення характерні для «Новус Україна» (10,64) та «Varus» (9,32), тоді як «АТБ-маркет» (7,67) і «СІЛЬПО-ФУД» (7,29) демонструють відносно нижчу, але все ще значну кредитну залежність.

Отож далі доцільним є аналіз матриці конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що дає можливість визначити позиції компанії на ринку у порівнянні з основними гравцями ринку. Компанія демонструє високі результати

за критеріями широти асортименту та рівня лояльності клієнтів, що свідчить про ефективну політику управління асортиментом і налагодженість взаємодії з покупцями. За ключовими показниками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» посідає другу позицію серед конкурентів, зберігаючи стабільність результатів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд», (бали від 1 до 10)

Показники конкурентоспроможності	«СІЛЬПО-ФУД»	«АТБ-маркет»	«Varus»	«Новус Україна»
Ринкова частка	9	10	7	6
Маркетингова політика	8	10	5	5
Цінова політика	7	10	8	7
Широта асортименту	10	8	8	7
Лояльність клієнтів	9	10	5	5
Маркетингові комунікації у соцмережах	5	10	7	6
Участь у виставках та презентаціях	6	7	8	8

Джерело: сформовано автором на основі [18;22-24]

Порівняння конкурентних позицій «Сільпо» з основними конкурентами «АТБ-маркет», «Varus» та «Новус Україна» показує високий рівень загальної конкурентоспроможності компанії, що також наглядно зображено на рис. 2.6.

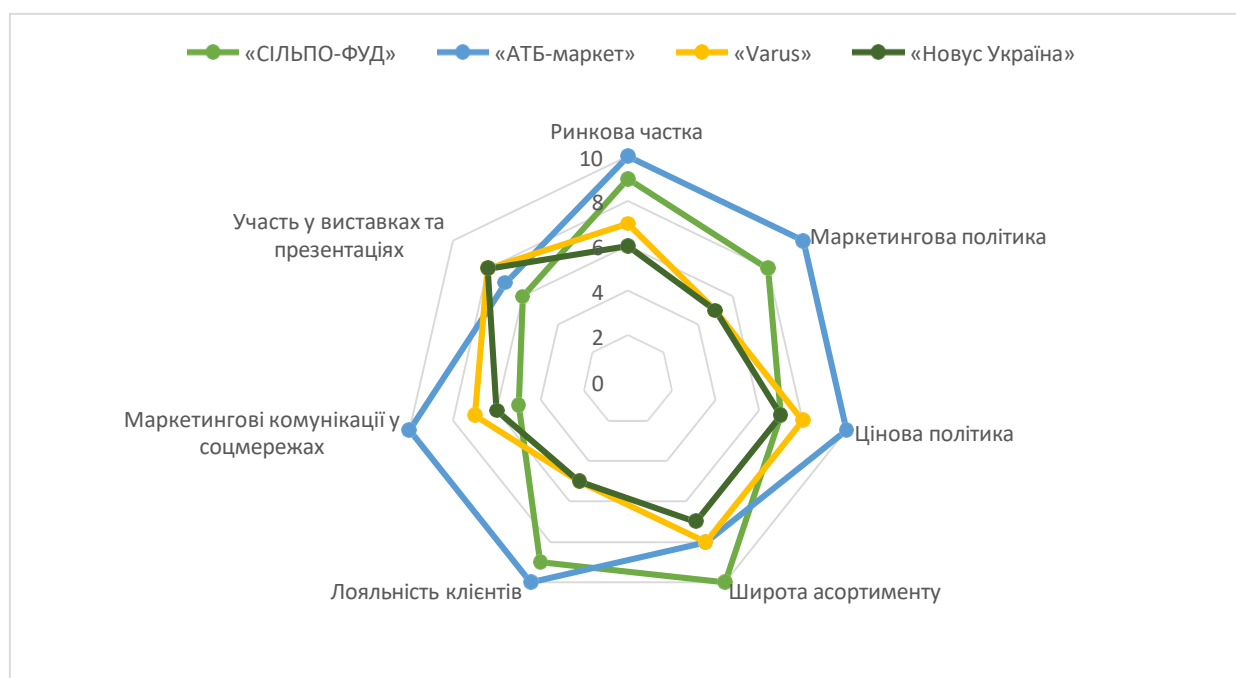


Рисунок 2.6 - Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано автором на основі [18;22-24]

Хоча компанія демонструє високі загальні показники, у неї виявляються певні слабкі сторони. Зокрема, у сегменті маркетингових комунікацій у соціальних мережах «Сільпо» отримує лише 5 балів із можливих 10, що нижче результатів конкурентів, насамперед «АТБ-маркет», який набрав 10 балів. Крім того, участь у виставках та презентаційних заходах оцінюється нижче, ніж у мереж «Varus» та «Новус Україна».

Попри ці недоліки, сильна маркетингова стратегія, значна ринкова частка (9 балів) та високий рівень лояльності споживачів дозволяють значною мірою компенсувати слабкі місця. У підсумку, середньозважена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» становить 8 балів, що забезпечує компанії друге місце серед порівняних підприємств.

Отож маркетингове середовище ТОВ «Сільпо-Фуд» формується під впливом як макро-, так і мікрофакторів. До макросередовища належать економічні умови, політичні та правові вимоги, соціокультурні тенденції, технологічні інновації, демографічні особливості та екологічні стандарти, які визначають умови ведення бізнесу, розвиток власного виробництва та формування асортименту. Мікросередовище включає постачальників, споживачів, конкурентів, партнерів і внутрішні ресурси компанії, що забезпечують стабільність постачання, різноманітність асортименту та високий рівень обслуговування. Аналіз конкурентів показує, що «Сільпо-Фуд» займає провідні позиції за широтою асортименту, лояльністю клієнтів і ціновою політикою, хоча певні недоліки спостерігаються у маркетингових комунікаціях та участі у виставках. У цілому комплексна робота з факторами маркетингового середовища дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність й адаптуватися до змін ринку.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для отримання повного уявлення про фінансовий стан та ефективність діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно провести детальний аналіз господарської діяльності компанії. Це передбачає вивчення ключових фінансових показників та відстеження їх динаміки за останні 3 роки, що дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства та рівень його економічної ефективності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 роки, тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2023/2022, %	Відносне відхилення 2024/2023, %	Відносне відхилення 2024/2022, %
Дохід від реалізації продукції	69 990 601	84 727 987	93 017 469	21,06	9,78	32,9
Собівартість реалізованої продукції	50 815 360	60 419 457	65 098 324	18,9	7,74	28,11
Валовий прибуток	19 175 241	24 308 530	27 919 145	26,77	14,85	45,60
Інші операційні доходи	725 090	906 959	931 098	25,08	2,66	28,41
Витрати на збут	17 517 107	19 669 097	21 367 252	12,28	8,63	21,98
Адміністративні витрати	3 379 934	4 342 286	4 551 145	28,47	4,81	34,65
Інші операційні витрати	160 302	63 819	20 127	-60,19	-68,46	-87,44
Операційний прибуток	1 157 012	1 140 287	2 911 719	-1,45	155,35	151,66

Джерело: сформовано автором на основі Додатку А

Динаміка фінансових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 роках свідчить про збереження позитивної тенденції розвитку підприємства навіть в умовах воєнного стану і нестабільного ринкового середовища. Дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 21,06% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році ще на 9,78%, досягнувши 93,0 млрд грн. Така тенденція пов'язана з поступовим відновленням споживчого попиту, адаптацією асортиментної політики до нових

потреб населення, розвитком власних торгових марок і розширенням мережі в регіонах із відносно стабільною економічною ситуацією. Валовий прибуток зростав швидшими темпами на 26,77% у 2023 році і на 14,85% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності комерційної діяльності, зростання частки більш маржинальних товарних категорій й покращення внутрішньої структури продажів.

У цей же час витратна складова також демонструє зростання, хоча й більш стриманими темпами. Собівартість реалізованої продукції у 2023 році підвищилась на 18,90%, а у 2024 році на 7,74%, що пояснюється інфляційним тиском, подорожчанням логістики, енергоресурсів й імпоротної продукції. Витрати на збут збільшилися на 12,28% у 2023 році і на 8,63% у 2024 році, що пов'язано з підтримкою операційної діяльності мережі, розвитком каналів продажу і маркетинговою активністю. Адміністративні витрати у 2023 році зросли на 28,47%, а у 2024 році ще на 4,81%, що є наслідком інвестицій у безперервність бізнес-процесів, модернізацію управлінської системи і збільшення витрат на персонал. При цьому інші операційні витрати скоротилися на 60,19% у 2023 році і ще на 68,46% у 2024 році, що свідчить про суттєве підвищення контролю над непродуктивними витратами, оптимізацію ресурсів і зменшення негативного впливу разових втрат.

Особливо показовою є динаміка операційного прибутку. У 2023 році він незначно знизився на 1,45%, що відображає складність адаптаційного періоду і високий рівень витратного навантаження. Але вже у 2024 році операційний прибуток зріс на 155,35% порівняно з 2023 роком і досяг 2,91 млрд грн. Такий результат свідчить про суттєве покращення операційної ефективності, стабілізацію діяльності, результативність заходів із контролю витрат і поступове посилення фінансової стійкості підприємства. Тобто сформована модель управління доходами, витратами й операційними процесами дозволила ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише адаптуватися до кризових умов, але й забезпечити основу для подальшого економічного розвитку. Далі у ході дослідження важливо проаналізувати активи підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка активів ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022-2024 рр, тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2023/2022, %	Відносне відхилення 2024/2023, %	Відносне відхилення 2024/2022, %
Усього необоротних активів	22214755	20386742	20529462	-8,23	0,7	-7,59
Основні засоби	17226900	15613778	14930507	-9,36	-4,38	-13,33
Запаси	5973577	4819319	7340800	-19,32	52,32	22,89
Фінансові інвестиції	-	14580	15780	-	8,23	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	46200	40278	27241	-12,82	-32,37	-41,04
Грошові кошти та їх еквіваленти	1066300	1418482	1450364	33,03	2,25	36,02
Усього оборотних активів	11454103	12971767	13562905	13,25	4,56	18,41

Джерело: сформовано автором на основі Додатку Б

Аналіз складу і структури майна ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 роках говорить про поступову зміну пріоритетів у напрямі підвищення ліквідності та адаптації активів до нестабільного економічного середовища. Загальна вартість необоротних активів за досліджуваний період скоротилася на 7,59%, при цьому у 2023 році зниження становило 8,23%, а у 2024 році спостерігалось незначне відновлення на 0,70%. Основні засоби скоротилися на 13,33% у порівнянні з 2022 роком, а саме на 9,36% у 2023 році і ще на 4,38% у 2024 році. Така динаміка говорить про обмеження масштабних капіталовкладень, фізичне зношення частини активів, а також переорієнтацію ресурсів на підтримку поточної діяльності. У цей же час поява фінансових інвестицій у 2023 році і їх зростання на 8,23% у 2024 році вказують на використання окремих фінансових інструментів для розміщення вільних ресурсів.

Структура оборотних активів демонструє протилежну тенденцію - їх загальний обсяг зріс на 18,41% за весь період, у тому числі на 13,25% у 2023 році і

ще на 4,56% у 2024 році. Найбільш динамічним компонентом стали запаси. Після скорочення на 19,32% у 2023 році у 2024 році вони різко зросли на 52,32%, що забезпечило загальний приріст на 22,89% відносно 2022 року. Це пов'язано зі створенням додаткових товарних резервів, розширенням асортименту й потребою страхування від логістичних ризиків. Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 33,03% у 2023 році і ще на 2,25% у 2024 році, що забезпечило приріст на 36,02% і свідчить про посилення уваги до платоспроможності і фінансової гнучкості. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом скоротилася на 41,04%, що вказує на покращення контролю за бюджетними розрахунками й оптимізацію фінансових потоків.

Отже, зміни у структурі активів ТОВ «Сільпо-Фуд» відображають адаптацію підприємства до кризових умов через зменшення частки капіталомістких активів і посилення ролі оборотних ресурсів. Нарощення запасів, грошових коштів і загального обсягу оборотних активів свідчить про орієнтацію на забезпечення операційної стійкості, підтримку безперервності діяльності і зниження ризиків в умовах економічної невизначеності. Такий підхід дозволив підприємству зберегти фінансову стабільність і підвищити здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики. Однак для повної картини необхідно також проаналізувати і пасиви підприємства, що показано у табл. 2.8.

Аналіз структури джерел формування майна ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 роках свідчить про суттєві зміни у співвідношенні власного і залученого капіталу під впливом кризових умов функціонування. Загальний обсяг власного капіталу підприємства за досліджуваний період скоротився на 20,08%, зокрема у 2023 році зниження становило 2,71%, а у 2024 році ще 17,86%. Така динаміка значною мірою обумовлена накопиченим непокритим збитком, обсяг якого у 2023 році зріс на 7,79%, що свідчить про поглиблення негативного фінансового результату. У цей же час у 2024 році відбулося незначне скорочення від'ємного значення на 0,23%, що вказує на часткову стабілізацію діяльності і поступове покращення фінансових результатів у поточному періоді.

Таблиця 2.8 - Структура та динаміка пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022-2024

рр, тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2023/2022, %	Відносне відхилення 2024/2023, %	Відносне відхилення 2024/2022, %
Усього власний капітал	10724736	10434623	8571021	-2,71	-17,86	-20,08
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(23772439)	(25623369)	(25564360)	7,79*	-0,23*	7,54*
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	15998056	14045697	12994164	-12,2	-7,49	-18,78
Поточні зобов'язання і забезпечення	28396118	29747435	29669224	4,76	-0,26	4,48
Всього зобов'язань	44394174	43793132	42663388	-1,35	-2,58	-3,9

Джерело: сформовано автором на основі Додатку Б

* Для непокритого збитку знак «+» означає збільшення від'ємного значення (погіршення), а знак «-» його скорочення (покращення)

У структурі зобов'язань видно тенденцію до зменшення довгострокового боргового навантаження. Довгострокові зобов'язання і забезпечення у 2023 році скоротилися на 12,20%, а у 2024 році ще на 7,49%, що становить зниження на 18,78% порівняно з 2022 роком. Це говорить про поступове погашення довгострокових кредитів, обмеження нових залучень і перегляд фінансової політики в умовах високої вартості позикового капіталу. Поточні зобов'язання у 2023 році зросли на 4,76%, що пов'язано з активнішим використанням короткострокових джерел фінансування, але у 2024 році вони практично стабілізувалися, скоротившись лише на 0,26%. Тобто приріст поточних зобов'язань за весь період становив 4,48%, що характерно для торговельних підприємств, які активно використовують кредиторську заборгованість для підтримки обороту.

Загальна сума зобов'язань ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 роки скоротилася на 3,90%, що свідчить про поступове зниження загального боргового

навантаження. Поєднання скорочення довгострокових зобов'язань із відносною стабільністю поточних пасивів вказує на переорієнтацію фінансової стратегії у бік більш гнучкого управління ресурсами. Отже, підприємство в умовах економічної нестабільності зосередилося на підтримці операційної діяльності, контролі боргових ризиків і поступовому відновленні фінансової рівноваги, хоча проблема значного обсягу накопичених збитків і надалі залишається одним із ключових стримуючих чинників.

Рентабельність діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє поступове покращення, хоча показники залишаються низькими через високий рівень збитків у попередні роки (рис. 2.7).

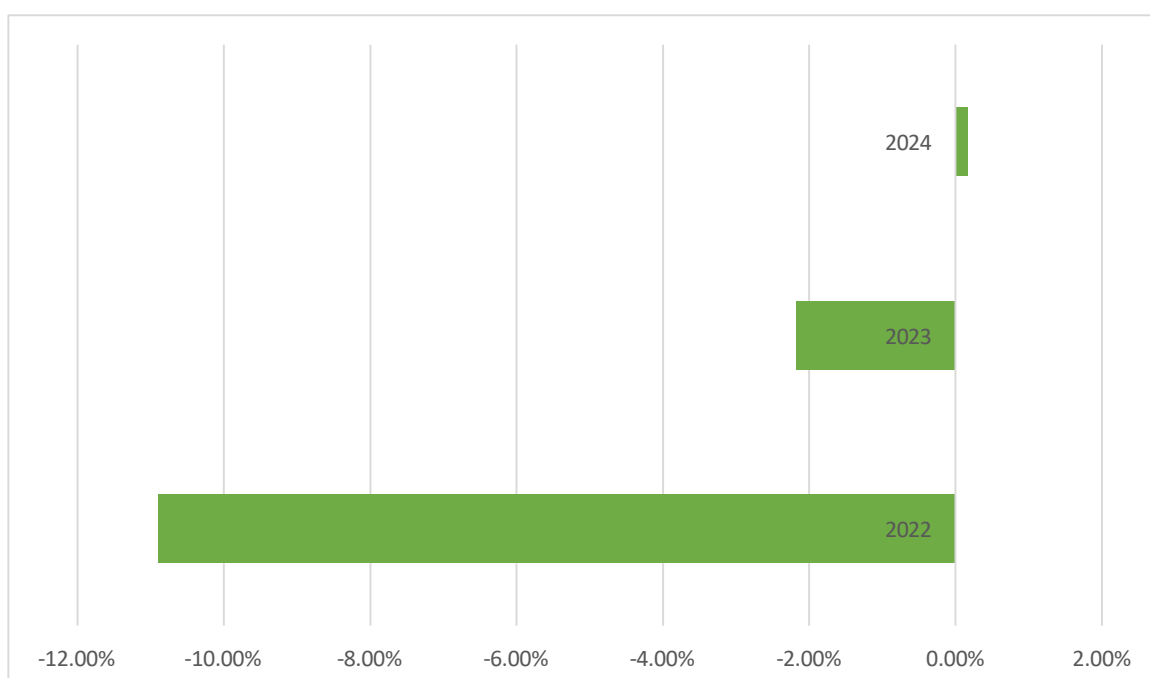


Рисунок 2.7 – Рентабельність ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022-2024 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [19]

У 2022 році коефіцієнт рентабельності діяльності становив -10,9%, що було прямим наслідком надзвичайних витрат, пов'язаних із втратою активів на окупованих територіях, руйнуванням логістичних центрів та різким падінням купівельної спроможності. Проте вже у 2023 році спостерігається суттєва позитивна динаміка - показник зріс до -2,18%. Таке стрімке скорочення збитковості

зумовлене успішною реконфігурацією ланцюгів постачання та впровадженням жорсткої системи контролю над операційними витратами.

Переломним моментом став 2024 рік, коли рентабельність вперше за період дослідження досягла позитивного значення 0,17%. Цей перехід до прибутковості став можливим завдяки кумулятивному ефекту від зростання частки високомаржинального власного імпорту та цифровізації процесів обслуговування, що дозволило знизити витратомісткість реалізації. Хоча поточний рівень прибутковості залишається мінімальним, сама тенденція до зростання підтверджує ефективність обраної стратегії адаптації бізнес-моделі до умов високої невизначеності.

Низьке значення показника у 2024 році вказує на те, що фінансовий результат компанії все ще перебуває під тиском інфляційних процесів та високої вартості обслуговування запозиченого капіталу. Тобто причинно-наслідковий зв'язок між оптимізацією бізнес-процесів та зростанням рентабельності свідчить про завершення етапу виживання та перехід ТОВ «Сільпо-Фуд» до фази стабільного фінансового розвитку.

Для більш глибокого аналізу фінансово-економічної діяльності доцільно розглянути динаміку продажу товарів та надання послуг ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період 2022–2024 років (табл. 2.9). Аналіз динаміки реалізаційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 роках свідчить про стійке зростання загального обсягу продажів, що відбулося завдяки розвитку роздрібного сегмента як ключового джерела доходу підприємства. Загальний обсяг реалізації у 2023 році зріс на 21,06%, а у 2024 році ще на 9,78%, досягнувши 93,0 млрд грн. Основним драйвером цього зростання стали роздрібні продажі, які збільшилися на 28,09% у 2023 році і на 6,62% у 2024 році, що забезпечило приріст на 36,57% за весь досліджуваний період. Така тенденція може пояснюватися адаптацією торговельної мережі до нових ринкових умов, розширенням присутності у відносно стабільних регіонах, зміною структури споживчого попиту й розвитком асортиментної політики.

Оптовий напрям діяльності характеризувався більш нестабільною динамікою. У 2023 році оптові продажі в Україні скоротилися на 39,88%, що

пов'язано зі зміною логістичних маршрутів, концентрацією ресурсів на забезпеченні власної роздрібної мережі і загальними кризовими умовами. Але вже у 2024 році цей показник зріс на 66,87%, практично повернувшись до рівня 2022 року, що говорить про відновлення оптового каналу збуту і стабілізацію партнерських поставок.

Таблиця 2.9 - Динаміка продажу товарів і послуг ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення 2023/2022, %	Відносне відхилення 2024/2023, %	Відносне відхилення 2024/2022, %
Роздрібні продажі	62 229 592	79 711 903	84 991 447	28,09	6,62	36,57
Оптові продажі в Україні	7 277 835	4 375 648	7 301 490	-39,88	66,87	0,33
Оптові продажі за межами України	-	-	106 375	-	-	-
Дохід від реалізації послуг	431 836	587 607	597 487	36,07	1,68	38,36
Програма лояльності «Власний рахунок»	51 338	52 829	20 470	2,9	-61,25	-60,13
Разом	69 990 601	84 727 987	93 017 469	21,06	9,78	32,9

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Також у 2024 році зафіксовано появу оптових продажів за межами України, що може вказувати на початок освоєння зовнішніх ринків і диверсифікацію джерел доходу. Дохід від реалізації послуг також демонстрував позитивну динаміку. Зростання на 36,07% у 2023 році і на 1,68% у 2024 році, що свідчить про поступове розширення сервісної складової бізнесу, хоча темпи приросту в останньому періоді суттєво сповільнилися.

Окремої уваги заслуговує програма лояльності «Власний рахунок», надходження від якої у 2023 році зросли лише на 2,90%, а у 2024 році різко скоротилися на 61,25%. Така динаміка пов'язана зі зміною підходів до реалізації бонусних механізмів, трансформацією маркетингових інструментів і переглядом облікової політики щодо цієї статті. Тобто в цілому структура продажів ТОВ

«Сільпо-Фуд» демонструє чітку орієнтацію на роздрібний сегмент як основу фінансової стійкості. Але у цей же час поступове відновлення оптових операцій і розвиток нових напрямів реалізації свідчать про прагнення підприємства до диверсифікації діяльності й підвищення адаптивності в умовах економічної нестабільності.

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2022–2024 років безпосередньо відображає етапи реагування компанії на виклики воєнного стану та подальше відновлення ринкових позицій (рис. 2.8). У 2022 році штат підприємства налічував 36 496 співробітників, проте за підсумками 2023 року цей показник скоротився до 29 888 осіб, що становить падіння на 18,1%. Це скорочення було спровоковане об’єктивною неможливістю продовжувати діяльність у зонах активних бойових дій та на тимчасово окупованих територіях, що призвело до вимушеного закриття торгових точок і втрати частини кадрового потенціалу через міграційні процеси.

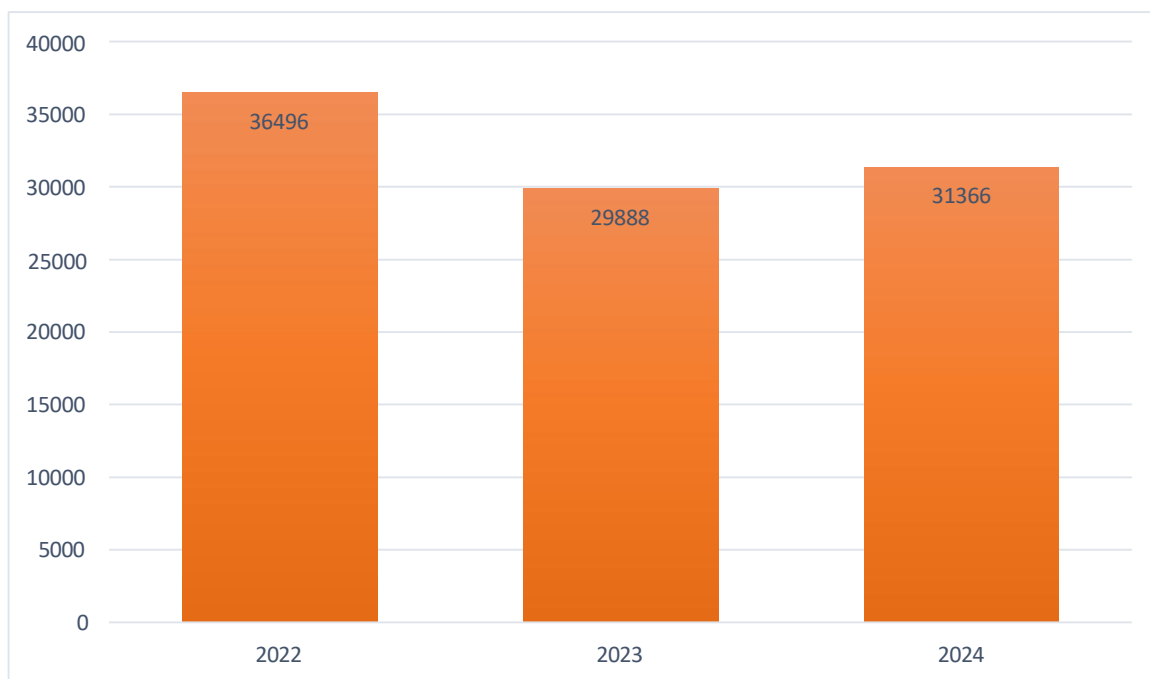


Рисунок 2.8 – Кількість працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022-2024 рр., осіб

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Позитивна тенденція окреслилася у 2024 році, коли кількість працівників зросла на 1 478 осіб, досягнувши позначки 31 366 співробітників. Цей приріст на 4,9% відносно попереднього року викликаний інтенсивністю відкриття нових магазинів у західних областях та поступовим відновленням роботи пошкоджених об'єктів у деокупованих регіонах. Збільшення штату також пов'язане з активним розвитком власних логістичних служб та виробничих цехів усередині супермаркетів, що вимагало залучення додаткових фахівців. Незважаючи на те, що чисельність персоналу ще не досягла рівня 2022 року, поточне зростання свідчить про успішну стабілізацію бізнес-моделі.

2.3. Оцінка рівня та ефективності використання маркетингового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд», проблеми та напрями його підвищення

Маркетингова політика ТОВ «Сільпо-Фуд» орієнтована на формування довгострокової прихильності споживачів, створення оригінальної концепції торговельного середовища і посилення конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції. Однак для більш детального аналізу рівня ефективності маркетингового потенціалу досліджуваного підприємства, для початку важливо визначити його динаміку витрат на маркетинг згідно з результативним підходом (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Витрати на маркетинг ТОВ «Сільпо-ФУД» 2022-2024рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Аналіз витрат на маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про стійку тенденцію їх зростання у 2022–2024 рр. У 2023 році вони збільшилися на 52,6% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році ще на 27,3%, досягнувши 306 829 тис. грн. Така динаміка у 2023 році була зумовлена необхідністю відновлення комунікацій зі споживачами після кризового періоду початку повномасштабного вторгнення, активним розвитком цифрових сервісів доставки й посиленням соціальних ініціатив, що потребувало додаткового фінансування. У 2024 році зростання витрат пояснюється інтенсифікацією experience marketing, відкриттям нових тематичних супермаркетів (Додаток В), удосконаленням мобільного застосунку та поглибленням персоналізації програми лояльності «Власний рахунок» для утримання клієнтів у конкурентному середовищі. Подальший аналіз витрат на рекламу і просування товару представлено на рисунку 2.10.

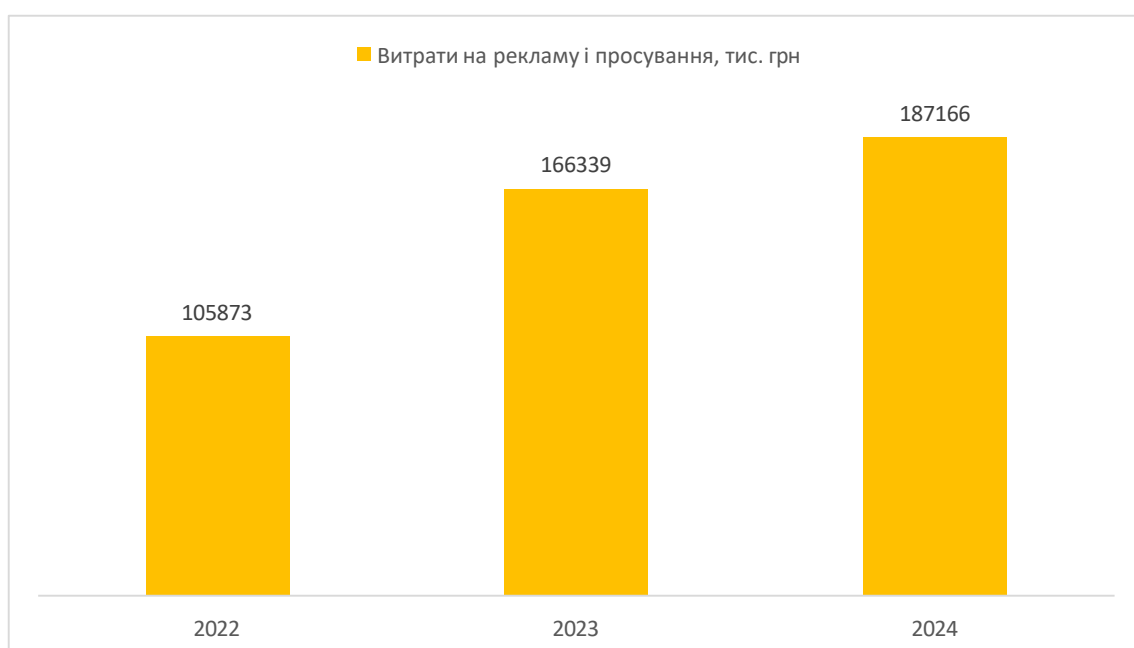


Рисунок 2.10 – Витрати на рекламу і просування ТОВ «Сільпо-ФУД» 2022-2024рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Частка витрат на рекламу і просування товару у структурі маркетингових витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022 році становила 67%, у 2023 році зросла до 69%, а у 2024 році скоротилася до 61%. У вартісному вираженні витрати за цим

напрямом збільшилися з 105,9 тис грн у 2022 році до 187,2 тис грн у 2024 році. Це свідчить про загальне нарощення інвестицій у маркетингову підтримку бренду навіть попри зміну внутрішньої структури витрат. Зменшення питомої ваги у 2024 році пов'язане не зі скороченням фінансування реклами, а з активнішим перерозподілом бюджету на програми лояльності й інші маркетингові інструменти утримання клієнтів. Для визначення структурних змін у маркетингових витратах ТОВ «Сільпо-Фуд» у табл. 2.10 зазначено їх розподіл за основними напрямками діяльності у вартісному вираженні на основі загального обсягу маркетингових витрат підприємства.

Таблиця 2.10 - Розподіл витрат на рекламу і просування ТОВ «Сільпо-ФУД» за напрямками діяльності у 2022–2024 рр., тис грн.

Напрямок	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Відносне відхилення 2023/2022, %	Відносне відхилення 2024/2023, %	Відносне відхилення 2024/2022, %
Просування бренду та іміджева реклама	16 940	28 278	33 690	66,9	19,1	98,9
Програма лояльності («Власний рахунок»)	24 352	36 595	44 920	50,3	22,7	84,5
Маркетингові дослідження та аналіз ринку	10 587	14 971	9 358	41,4	-37,5	-11,6
Трейд-маркетинг (акції, POS- матеріали)	39 172	56 555	50 434	44,4	-10,8	28,7
Experience marketing та оформлення	14 822	29 941	29 947	102,0	0,0	102,1
Разом	105 873	166 339	187 166	57,1	12,5	76,8

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Найбільше збільшення сукупного обсягу витрат спостерігалось у 2023 році, що зумовлено відновленням маркетингової активності після кризового періоду і посиленням комунікацій із споживачами, у результаті чого загальний приріст склав 57,1%. У 2024 році темпи зростання сповільнилися до 12,5%, що пояснюється

переходом підприємства від екстенсивного нарощування рекламних бюджетів до їх структурної оптимізації. Скорочення витрат на маркетингові дослідження і часткове зниження трейд-маркетингу пов'язане з перерозподілом ресурсів на більш довгострокові інструменти утримання клієнтів.

Тут можна виділити програму лояльності й experience marketing, які демонструють більш стабільний ефект. У цей же час суттєве зростання витрат на іміджеву рекламу й розвиток бренду підтверджує стратегічний перехід компанії до посилення нематеріальної конкурентоспроможності через формування емоційної цінності бренду, що пояснює загальне збільшення витрат на 76,8% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Візуально це показано на рис. 2.11.

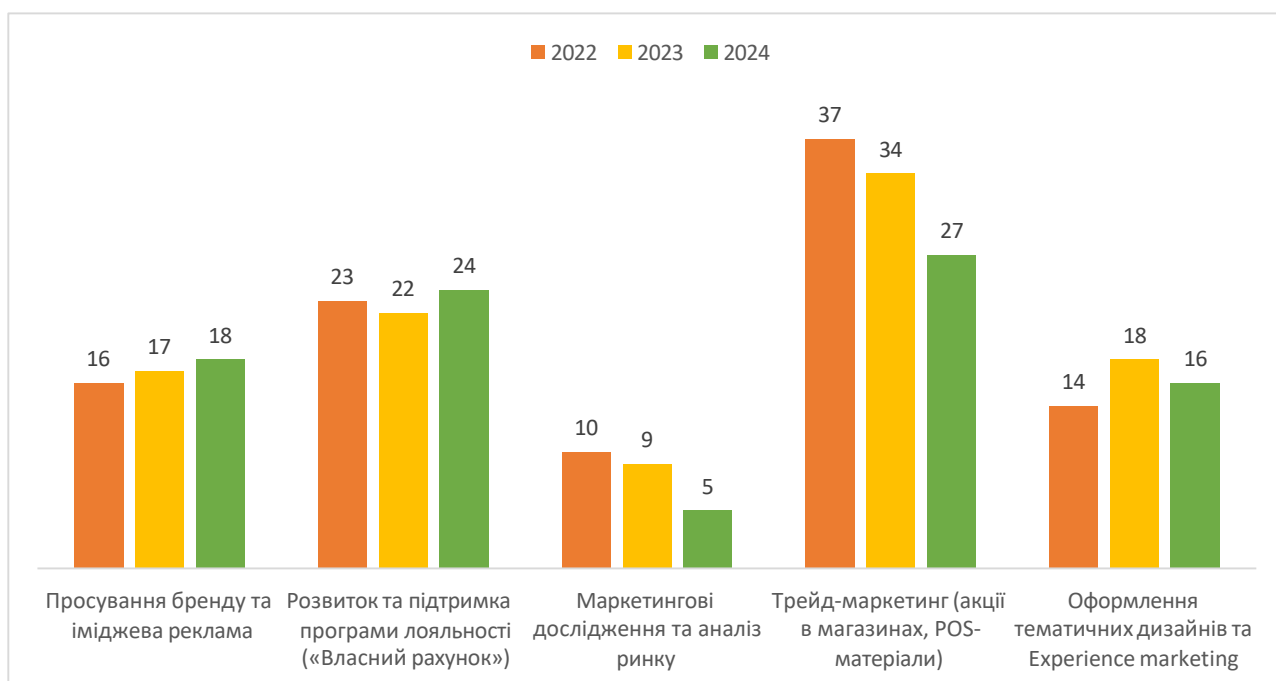


Рисунок 2.11 - Структура маркетингових витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» за напрямами діяльності у 2022–2024 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Ефективність реалізації маркетингового потенціалу залежить і від вибору каналів комунікації, які забезпечують максимальне охоплення цільової аудиторії при оптимізації витрат. Такий розподіл фінансових ресурсів за ключовими каналами просування ТОВ «Сільпо-Фуд» подано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Розподіл витрат за каналами маркетингових комунікацій
ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022-2024 рр.

Канал комунікації	2022		2023		2024	
	Частка у бюджеті, %	Сума витрат, тис грн	Частка у бюджеті, %	Сума витрат, тис грн	Частка у бюджеті, %	Сума витрат, тис грн
Digital-маркетинг (SMM, таргетинг, контекстна реклама)	31	48986	31	74732	32	98185
Робота з інфлюенсерами та блогерами	11	17382	12	28929	11	33751
Мобільний застосунок та Direct-маркетинг (e-mail, Viber)	30	47406	27	65089	25	76707
Зовнішня реклама (BTL) та реклама на ТБ	16	25283	16	38571	18	55230
PR-заходи та соціальні проєкти	12	18962	14	33750	14	42956
Усього	100%	158 019	100%	241 071	100%	306 829

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Аналіз витрат за каналами комунікацій підтверджує пріоритет цифрового маркетингу, частка якого зросла до 32% у 2024 році завдяки ефективності таргетованої реклами й необхідності постійної взаємодії зі споживачами. Зменшення частки мобільного застосунку і Direct-маркетингу з 30% до 25% пояснюється переходом від етапу активного розвитку ІТ-рішень до їх підтримки і монетизації. Зростання витрат на зовнішню рекламу і ТБ до 18% зумовлене розширенням мережі й запуском нових об'єктів, а збільшення частки PR і соціальних проєктів до 14% відображає посилення репутаційної складової в умовах війни. Тобто перерозподіл бюджету на користь цифрових каналів і соціальної відповідальності забезпечує адаптивність маркетингової системи ТОВ «Сільпо-Фуд» до змін зовнішнього середовища.

Для оцінки ефекту від використання маркетингового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд» треба розрахувати показник рентабельності маркетингових

інвестицій (ROMI), який відображає рівень прибутковості кожної витраченої на просування гривні. Розрахунок здійснюється шляхом зіставлення отриманого валового прибутку за мінусом маркетингових витрат до загального обсягу інвестицій у маркетинг за формулою:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Валовий прибуток} - \text{витрати на маркетинг}}{\text{витрати на маркетинг}} * 100\% \quad (2.1)$$

Динаміка маркетингової рентабельності ТОВ «Сільпо-ФУД» представлена на рис. 2.12.

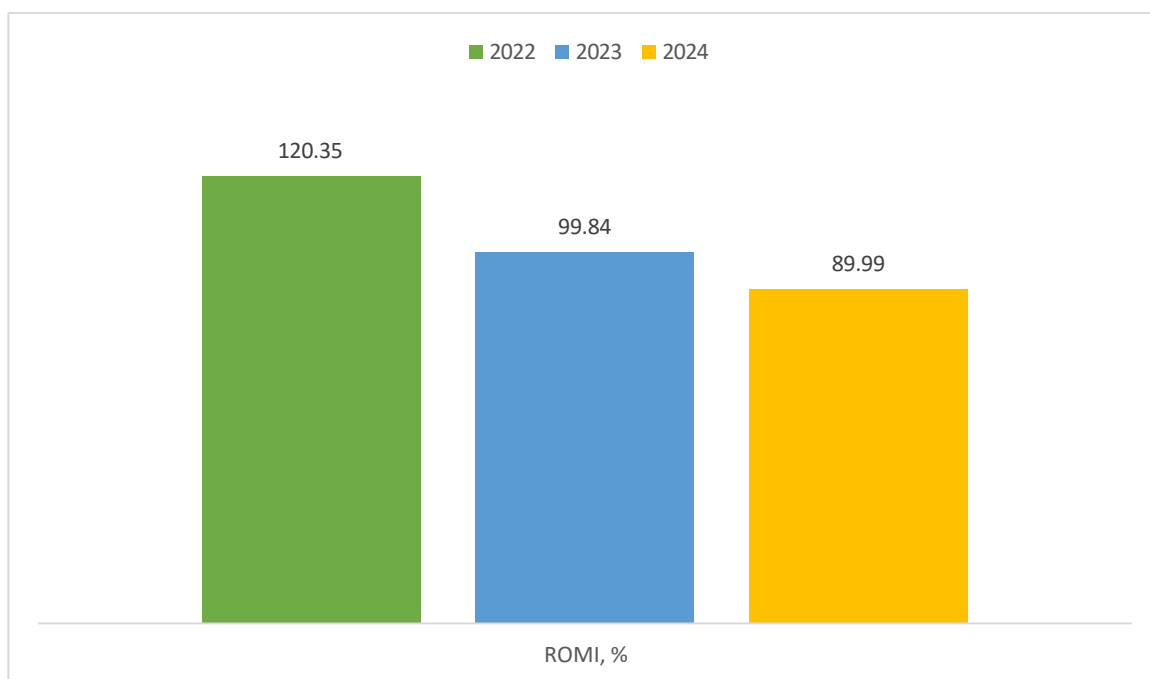


Рисунок 2.12 - Оцінка ефективності маркетингового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Рис. 2.12 свідчить, що маркетинговий потенціал ТОВ «Сільпо-Фуд» загалом реалізується ефективно і забезпечує високу віддачу від інвестицій. У 2022 році зафіксовано максимальне значення ROMI (120,35%), що пояснюється концентрацією на утриманні клієнтської бази й використанням сформованого брендового капіталу в умовах обмеженої маркетингової активності. У 2023–2024 роках показник знижується до 99,84% і 89,99%, що зумовлено зростанням інвестицій у цифрову трансформацію, розвиток логістики і відкриття нових форматів магазинів із тривалим періодом окупності. Але навіть незважаючи на це,

маркетингова діяльність залишається економічно доцільною, адже формує основу для подальшого розширення ринкових позицій підприємства.

Далі нам також важливо оцінити рівень ринкової активності підприємства і раціональності розподілу його доходів. Для цього треба розрахувати коефіцієнт інтенсивності маркетингових витрат, який застосовується за такою формулою:

$$K_{\text{ім}} = \frac{\text{Витрати на маркетинг}}{\text{чистий дохід}} * 100\% \quad (2.2)$$

Результати розрахунків зазначені на рис. 2.13.

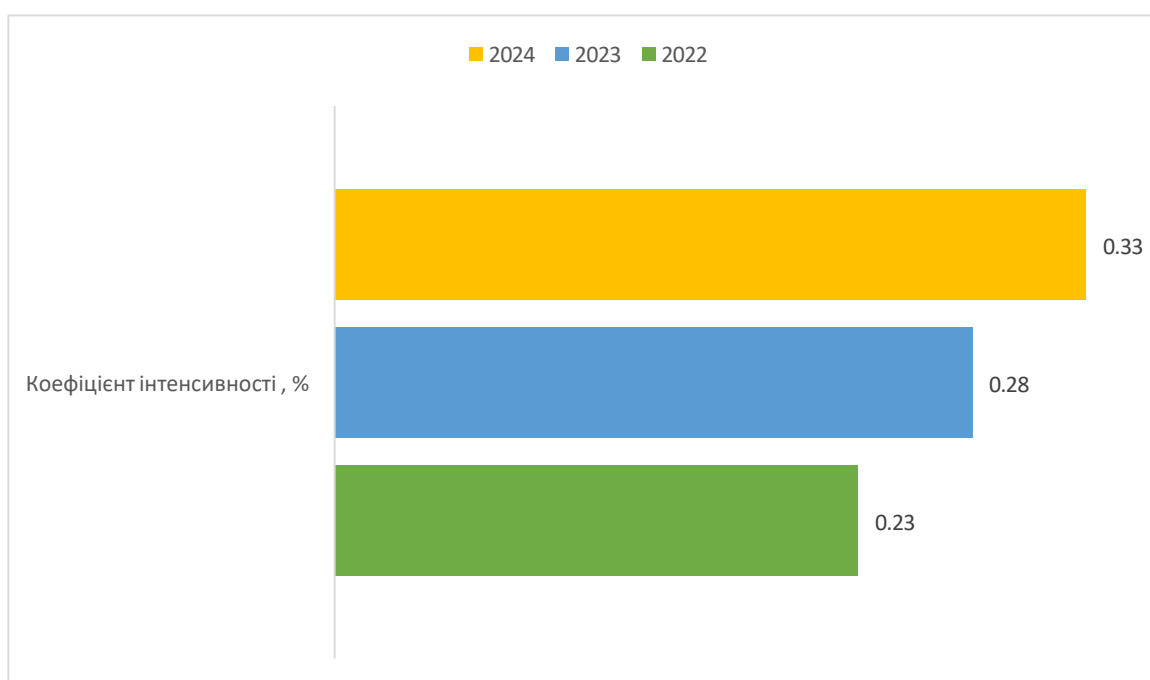


Рисунок 2.13 - Аналіз інтенсивності маркетингових витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр. , %

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Результати розрахунків свідчать про високу ефективність маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд». Адже коефіцієнт інтенсивності протягом періоду становить лише 0,23%–0,33%, що нижче середньоринкових значень для великого ритейлу (0,5%–1,5%). Це пояснюється ефектом масштабу, коли значні обсяги виторгу формуються при відносно невеликих питомих витратах на маркетинг. Зростання показника з 0,23% до 0,33% зумовлене посиленням конкуренції і збільшенням інвестицій у цифрові канали й оновлення форматів магазинів. Тобто поєднання низької інтенсивності витрат і зростаючого виторгу підтверджує

ефективність маркетингового потенціалу підприємства й його опору на лояльність споживачів і внутрішню ефективність маркетингових процесів.

Для оцінки результативності використання маркетингового потенціалу також важливо проаналізувати динаміку обсягів збуту підприємства (рис. 2.14).

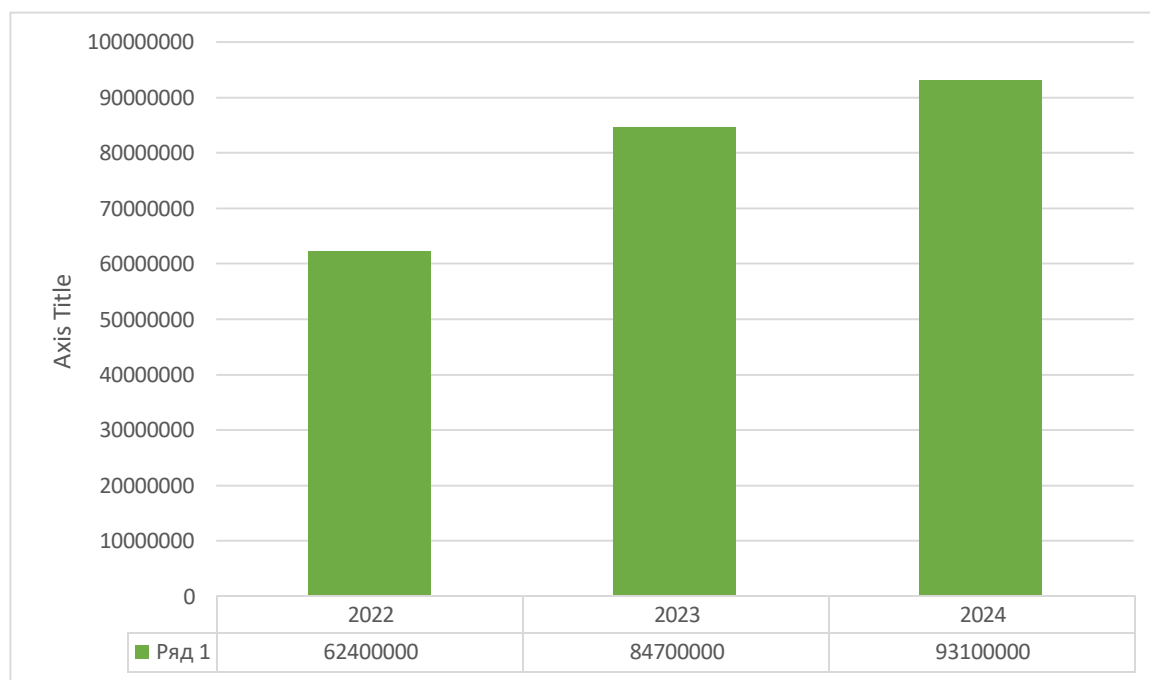


Рисунок 2.14 - Динаміка обсягів продажів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр., тис грн

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Аналіз динаміки обсягів продажів свідчить про їх стійке зростання протягом досліджуваного періоду. У 2023 році відбулося суттєве збільшення обсягів реалізації порівняно з 2022 роком, що пов'язано з відновленням споживчого попиту й активізацією маркетингової діяльності. У 2024 році позитивна тенденція зберігається, що підтверджує ефективність обраної стратегії розвитку і розширення

форматів торгівлі. Тобто зростання збуту відображає посилення ринкових позицій підприємства і зростання лояльності споживачів. Темпи збуту наведені на рис. 2.15.

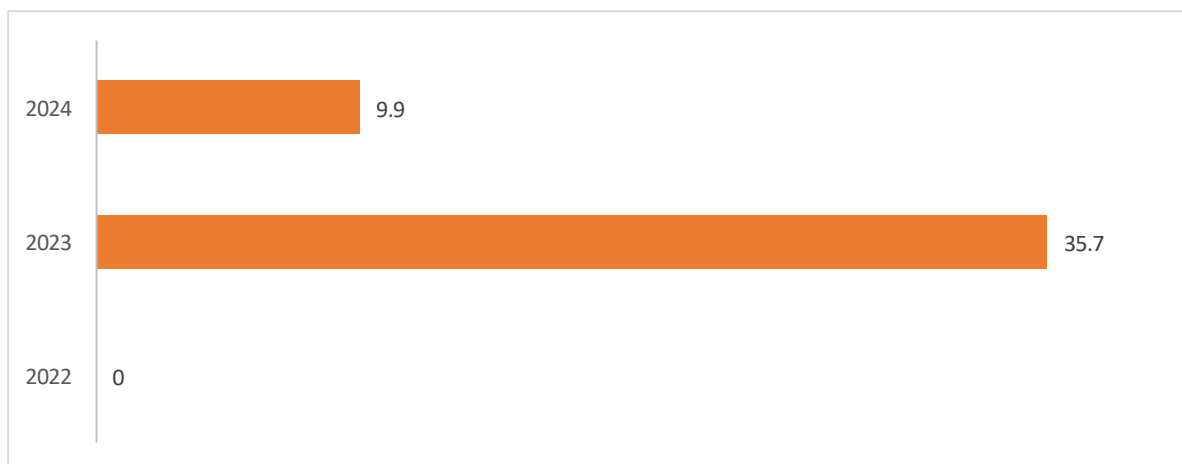


Рисунок 2.15 - Темпи зростання збуту ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Для оцінки конкурентної позиції підприємства доцільно порівняти темпи зростання його збуту з темпами зростання ринку (рис. 2.16).

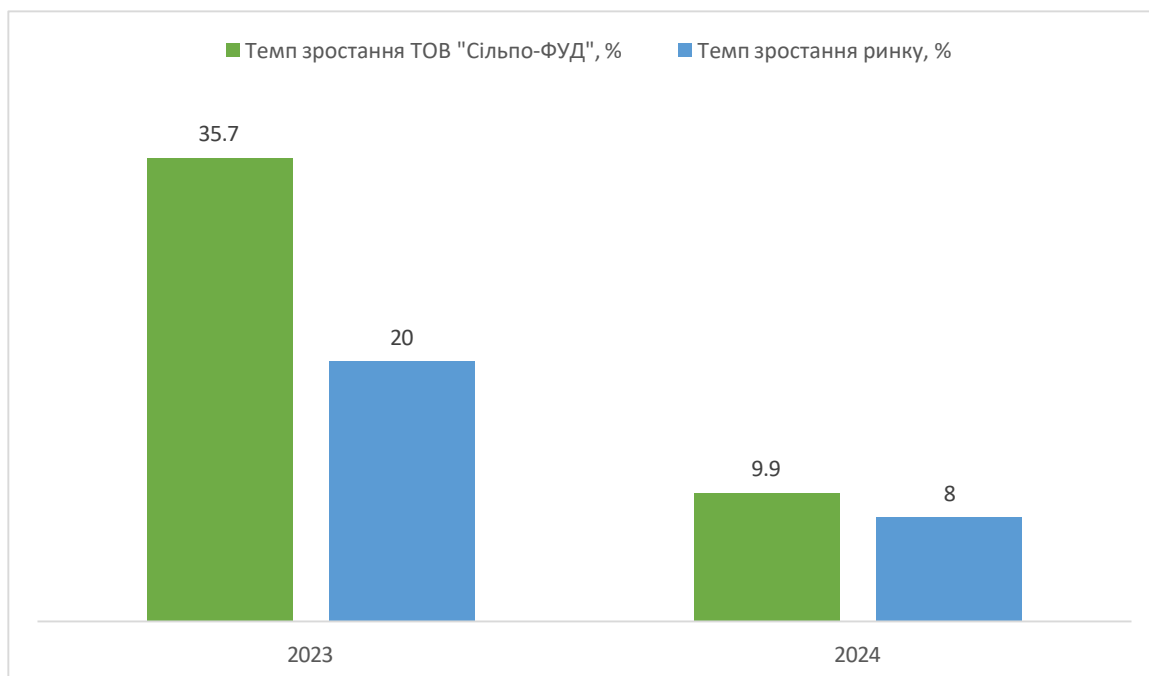


Рисунок 2.16 - Темпи зростання збуту ТОВ «Сільпо-Фуд» та ринку у 2022–2024 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

У 2023 році темпи зростання збуту підприємства суттєво перевищують середньоринкові, що свідчить про активне посилення його позицій. У 2024 році розрив між показниками скорочується, але підприємство зберігає вищу динаміку розвитку порівняно з ринком. Це підтверджує ефективність маркетингової діяльності у контексті конкурентної боротьби. Для узагальнення впливу маркетингової діяльності на конкурентні позиції підприємства також вважаємо доцільним оцінити динаміку його частки ринку (рис. 2.17).

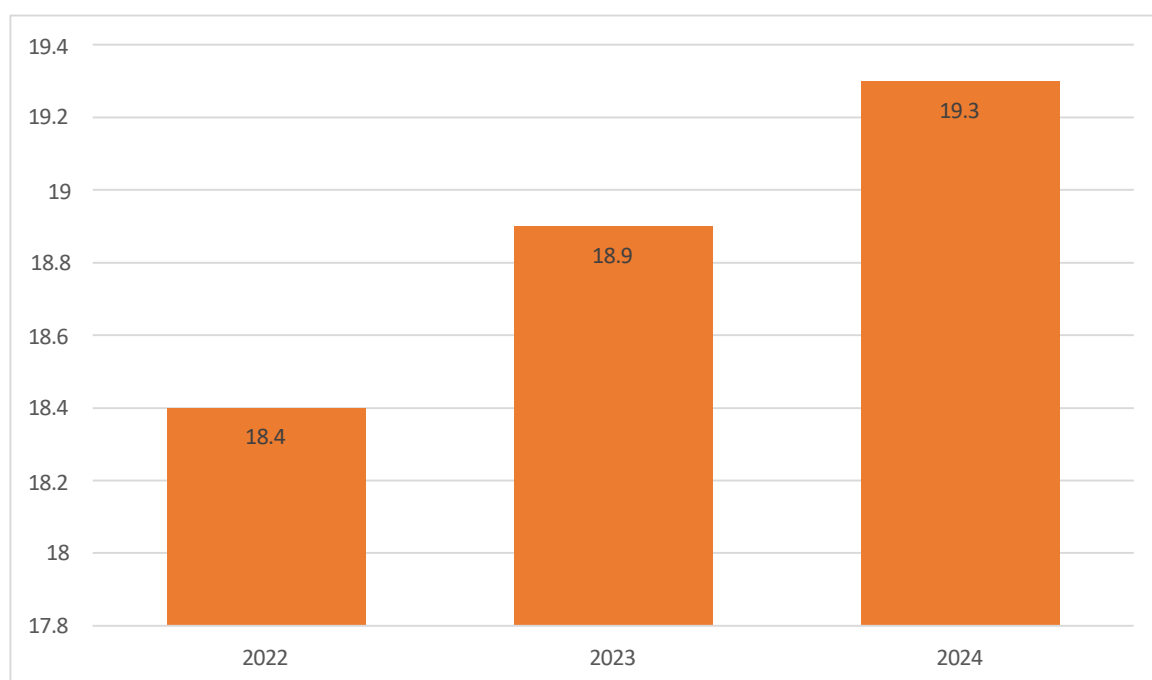


Рисунок 2.17 - Частка ринку ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

З рис. 2.17 видно поступове зростання частки ринку підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2023 році відбулося її збільшення, що відповідає випереджальним темпам зростання збуту порівняно з ринком. У 2024 році позитивна динаміка зберігається, що вказує на подальше зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Основною проблемою для максимізації маркетингового потенціалу є поступове зниження рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) та інтенсивне зростання витрат на утримання складних тематичних форматів магазинів в умовах війни. Низька маржинальність ритейлу і висока закредитованість компанії обмежують гнучкість маркетингового бюджету, що

змушує підприємство балансувати між дороговартісним «емоційним маркетингом» і необхідністю задоволення попиту економних сегментів споживачів.

Для оптимізації маркетингового потенціалу можна впровадити інтеграцію гейміфікованих механік у мобільний застосунок (наприклад, інтерактивні квести), що дозволить підвищити частоту візитів клієнтів (LFL-трафік) без збільшення витрат на пряму рекламу. Ще одним заходом може бути розширення системи автоматизованих персональних рекомендацій на основі ШІ, які пропонуватимуть покупцю товари Власних Торгових Марок (ВТМ) замість дорожчих аналогів. Це дозволить збільшити маржинальність кожного чека за рахунок вищої прибутковості ВТМ порівняно з брендовими товарами, одночасно пропонуючи клієнту вигіднішу ціну і стимулюючи зростання валового прибутку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку та оптимізації маркетингового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд»

На основі результатів аналізу, наведених у п. 2.2 і 2.3, можна констатувати, що маркетинговий потенціал ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується високим рівнем реалізації. Але він потребує стратегічного вдосконалення, а саме у напрямі активнішого використання цифрових каналів комунікації з метою стабілізації показника ROMI. Наразі зниження маржинальності ритейлу і трансформації споживчої поведінки пріоритетного значення набуває перехід від масових маркетингових витрат до впровадження технологічно орієнтованих інструментів утримання клієнтів. Це створює можливості для ефективнішої монетизації наявної бази лояльних споживачів і перетворення цифрових сервісів мережі на дієвий канал стимулювання повторних покупок. Основні напрями розвитку маркетингового потенціалу подано на рис. 3.1.

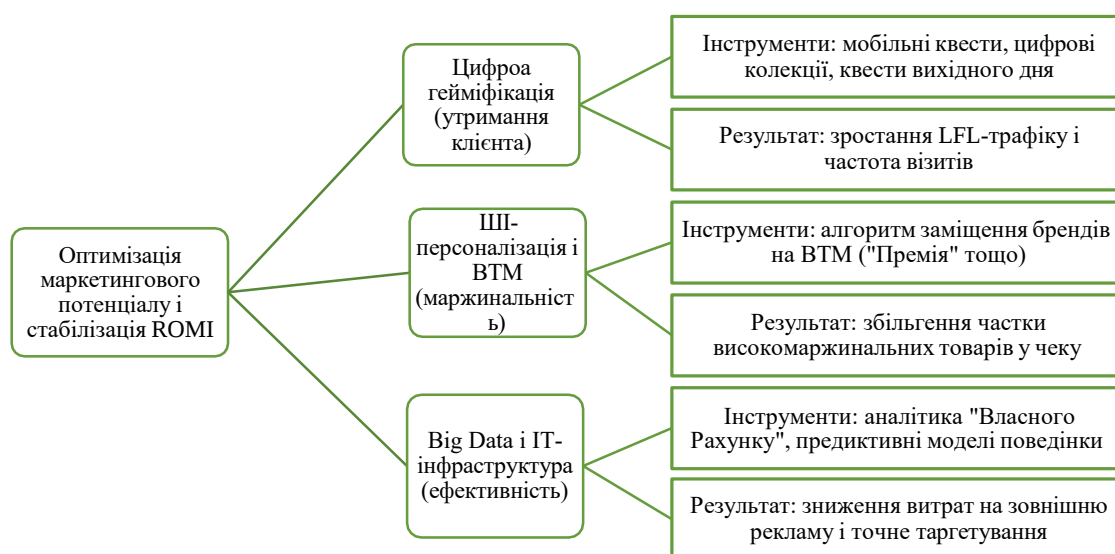


Рисунок 3.1 - Стратегічна карта заходів щодо розвитку та оптимізації маркетингового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Першочерговим заходом пропонуємо впровадження системи гейміфікації в мобільному застосунку «Сільпо» для стимулювання LFL-трафіку (Like-for-Like traffic). Суть проєкту полягає в інтеграції ігрових механік, таких як цифрові квести, колекціонування віртуальних елементів за покупки певних категорій товарів і персоналізовані виклики («Квести вихідного дня»). Головною метою заходу є зміна мобільного застосунку з пасивного інструменту ідентифікації (QR-коду на касі) у платформу щоденної взаємодії, що дозволить підвищити залученість аудиторії, особливо молодіжного сегмента. Аналіз поточної структури використання мобільного застосунку «Сільпо» показано на рис. 3.2.

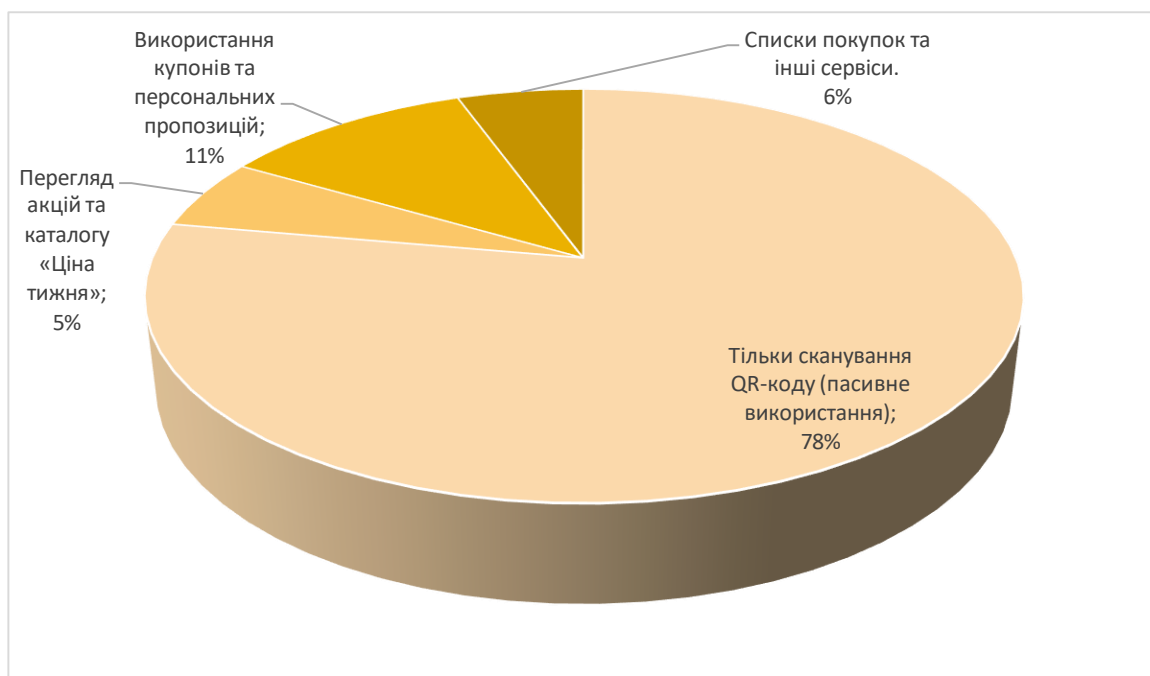


Рисунок 3.2 - Розподіл активності користувачів мобільного застосунку «Сільпо», %

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як бачимо з рис. 3.2 основна частина користувачів використовує його лише як цифровий аналог картки лояльності, що обмежує маркетинговий потенціал платформи.

Для визначення доцільності впровадження ігрових механік проаналізуємо взаємозв'язок між рівнем цифрової залученості і місячною частотою візитів активних користувачів застосунку (рис. 3.3).

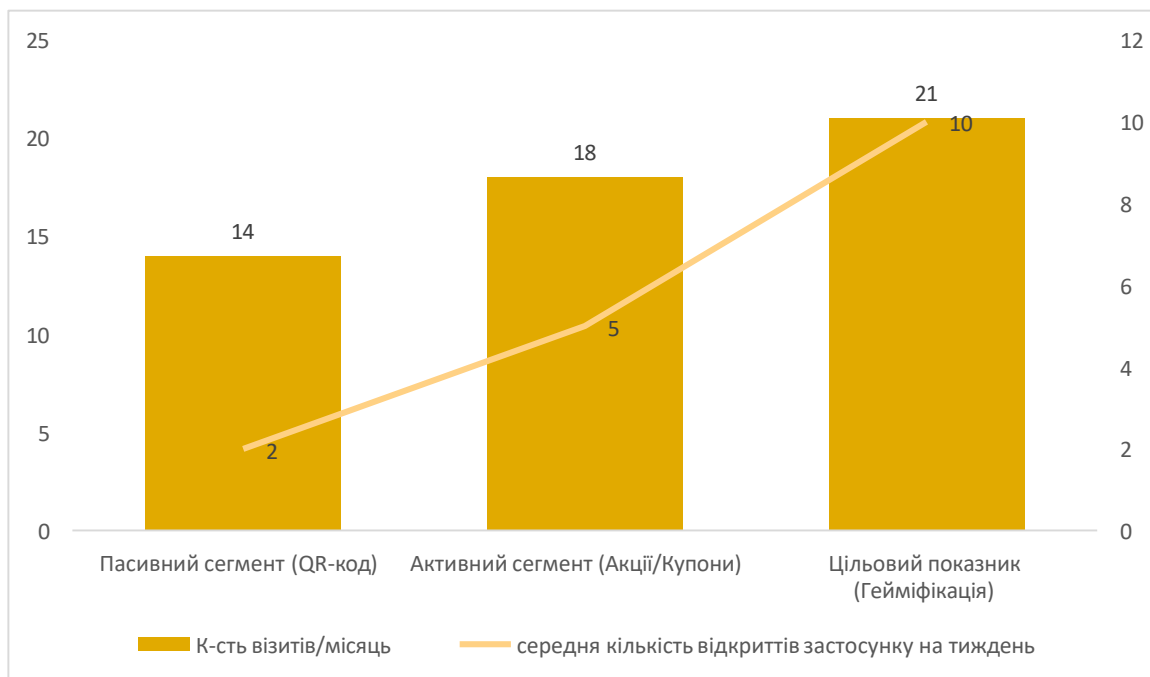


Рисунок 3.3 - Кореляція між частотою візитів і рівнем взаємодії з цифровими сервісами ТОВ «Сільпо-Фуд», 2024р.

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Як бачимо, на рисунку 3.3 чітко простежується позитивна кореляція між цифровою активністю покупця і його реальною купівельною поведінкою. Зі збільшенням кількості сесій у застосунку, що ми плануємо стимулювати через квести і щоденні ігрові механіки, спостерігається пропорційне зростання кількості транзакцій у фізичних магазинах.

Щодо ефективності впровадження ігрових модулів, то тут можемо наголосити на специфіці розробки цифрових продуктів, де основні витрати на програмування і дизайн є разовими (інвестиційними), тоді як позитивний ефект у вигляді зростання трафіку і середнього чека має довгостроковий характер. Використання вже наявної потужної бази даних програми лояльності дозволяє зменшити маркетингові ризики, так як гейміфікація спиратиметься на реальні преференції споживачів. Тобто цей захід дозволить оптимізувати структуру

маркетингових витрат, змінивши напрямок ресурсів з дороговартісної зовнішньої реклами на високоефективний інструмент прямого впливу на частоту транзакцій. Для обґрунтування необхідності перерозподілу маркетингових ресурсів на користь цифрових інструментів проаналізуємо динаміку витрат на традиційні канали комунікації у зіставленні з показником їхньої рентабельності (рис. 3.4).

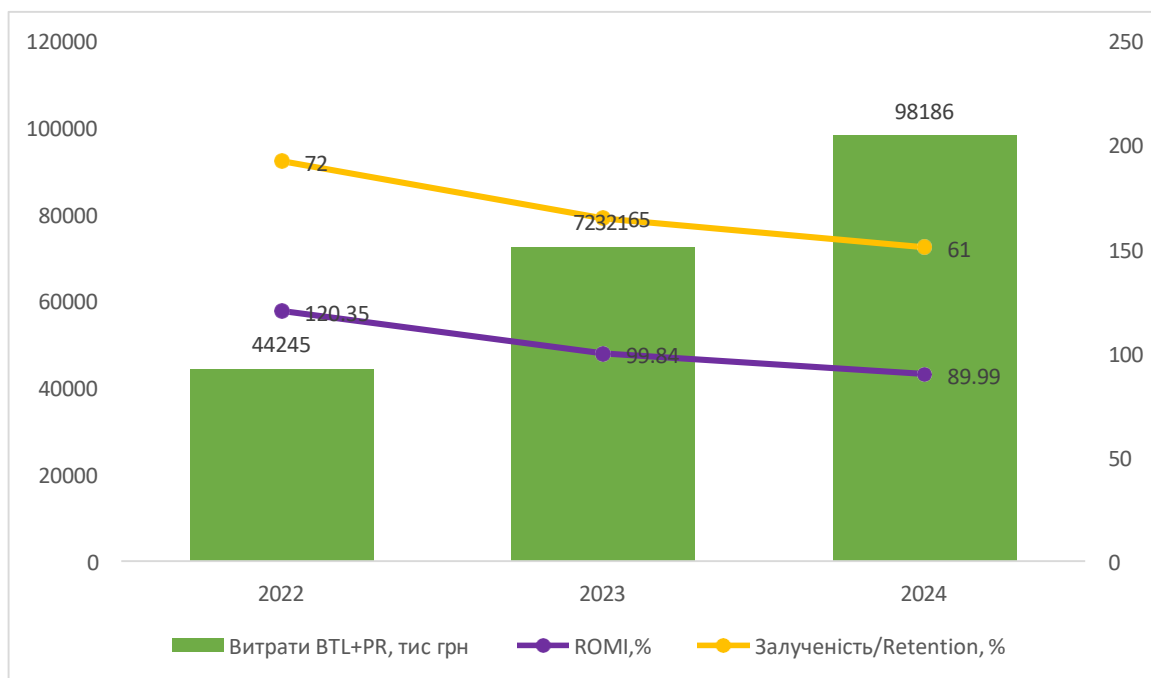


Рисунок 3.4 - Динаміка витрат на зовнішню рекламу та PR у зіставленні з показником ROMI ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

З рис. 3.4 видно, що попри зростання інвестицій у зовнішню рекламу і PR, показник ROMI критично скоротився з 120,35% до 89,99%. Це підтверджує неефективність масових комунікацій і потребу переходу до гейміфікації, де основні витрати є разовими інвестиціями в цифровий актив. Такий підхід дозволить капіталізувати базу лояльності і повернути рентабельність маркетингового потенціалу у зону зростання.

Ще одним стратегічним заходом щодо оптимізації маркетингового потенціалу є модернізація товарної матриці через впровадження ШІ-рекомендацій з пріоритетним акцентом на Власні Торгові Марки (BTM). Суть пропозиції полягає в інтелектуальному налаштуванні алгоритмів у мобільному застосунку і на касах самообслуговування, які пропонуватимуть альтернативні товари брендів «Премія» або «Selection» замість аналогічних брендових товарів. Для підтвердження

економічної ефективності такого заміщення проаналізуємо рівень маржинальності основних категорій товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 3.5).

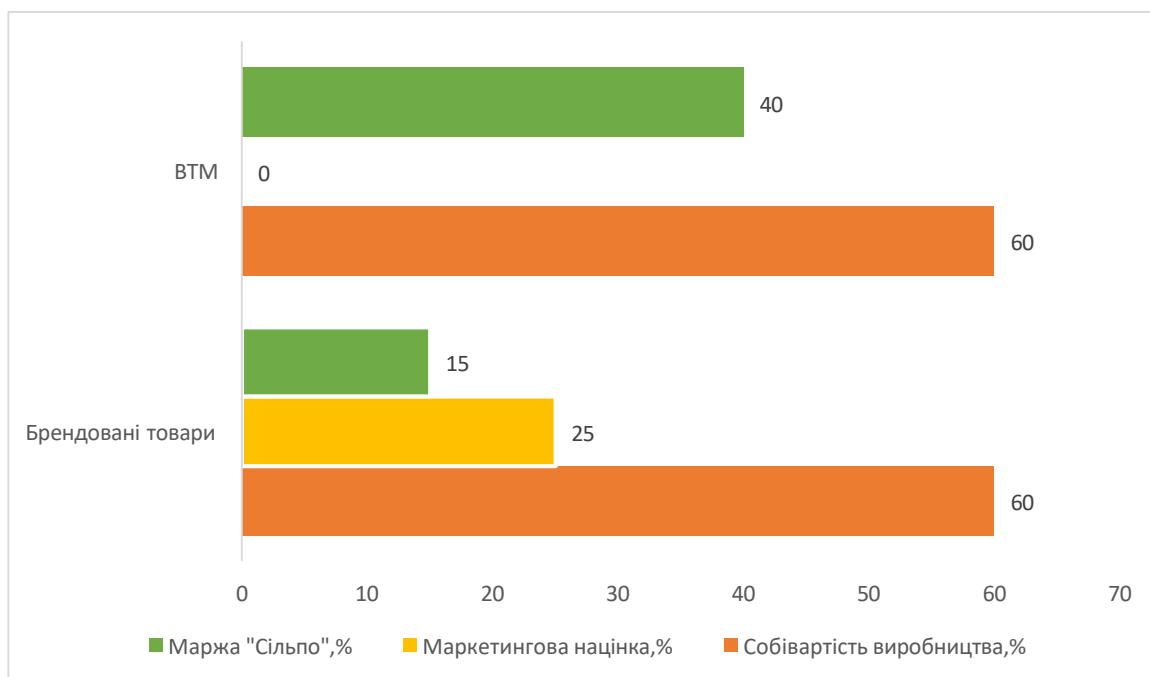


Рисунок 3.5 - Порівняльний аналіз структури маржинального доходу від реалізації брендіваних товарів і продукції ВТМ ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Як бачимо з рис. 3.5. на відміну від брендіваних товарів, у ціні яких значну частку займають маркетингові витрати сторонніх виробників, структура ціни ВТМ дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» акумулювати цю надбавку у власному маржинальному доході. Таким чином, кожна одиниця товару ВТМ, реалізована через ШІ-рекомендації, генерує в 1,5–2 рази більше валового прибутку при однаковій ціні для покупця. Вважаємо, що реалізації таких заходів є більш ніж реальною, спираючись на вже наявну потужну базу Big Data програми лояльності «Власний рахунок». Так як ТОВ «Сільпо-Фуд» вже володіє необхідною ІТ-інфраструктурою і даними про історію покупок мільйонів клієнтів, витрати на впровадження обмежуються лише програмним налаштуванням алгоритмів рекомендаційної моделі. Це робить захід низьковитратним з точки зору інвестицій, але досить таки ефективним у контексті підвищення показника рентабельності маркетингового потенціалу (ROMI).

3.2. Економічне обґрунтування та очікувані результати реалізації запропонованих заходів з підвищення маркетингового потенціалу

Далі розрахуємо очікувані витрати на реалізацію заходів й очікуваний їх вплив на дохід компанії. Нами було розраховано очікуваний приріст частоти візитів за рахунок збільшення цифрової активності користувачів (кількості сесій у застосунку):

$$\frac{28,57\% + 16,67\%}{150,0\% + 100,0\%} = 0,18 \quad (3.1)$$

Тобто підвищення частоти покупок буде 0,18 від зростання цифрової активності персоналу. Складемо прогноз зростання частоти візитів за умови, що впровадження ігрових модулів дозволить підвищити середню кількість сесій на місяць на 50% (з 4,0 до 6,0) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Прогноз зростання частоти візитів за рахунок впровадження гейміфікації на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	2024 (Факт)	Прогноз	Зростання, разів
Середня кількість сесій у застосунку, од.	4,0	6,0	1,50
Частота візитів до магазину, разів/міс.	4,0	4,36	1,09

Джерело: розраховано автором

Отже, збільшення цифрової залученості на 50% дозволить забезпечити приріст частоти транзакцій на 9% (коефіцієнт впливу 0,18).

Далі розрахуємо витрати на реалізацію першого заходу - впровадження ігрового модуля (гейміфікації) (табл. 3.2).

Витрати на ІІІ-підтримку в межах гейміфікації необхідні для автоматизації процесу видачі квестів. Без алгоритмів обробки Big Data система буде пропонувати всім однакові завдання, що знизить конверсію і не дозволить досягти прогнозованого коефіцієнта 0,18.

Таблиця 3.2 - Бюджет витрат на впровадження системи гейміфікації на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Ціна, грн.	К-сть	Сума, грн.
Оплата послуг сторонніх розробників (back-end і гейм-дизайн) - аутсорс	350 000	1	350 000
Витрати на розробку контенту (візуалізація квестів, 3D-моделі)	120 000	1	120 000
Формування призового фонду (фірмові чашки, футболки) за 1 міс.	150	1 000	150 000
Хмарні ресурси для підтримки ІІІ-алгоритмів (щомісячно)	25 000	12	300 000
Всього	-	-	920 000

Джерело: розраховано автором

Також було встановлено, що подальше нарощування бюджетів на традиційні канали комунікації (BTL і PR) веде до зниження загальної ефективності маркетингового потенціалу. Для підтвердження цього визначимо коефіцієнт віддачі від маркетингових витрат через зіставлення темпів зростання бюджету і темпів зниження рентабельності (ROMI) за 2022–2024 рр.:

$$\frac{-17,04\% + (-9,89\%)}{63,45\% + 35,78\%} = -0,27 \quad (3.2)$$

Тобто кожен відсоток зростання витрат на традиційну рекламу спричиняє зниження ROMI на 0,27%. Це свідчить про перебування маркетингової активності у зоні спадної граничної продуктивності. Складемо прогноз основних показників при заміні частини зовнішньої реклами на інструменти гейміфікації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Прогноз зміни ефективності маркетингових витрат при впровадженні гейміфікації на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	2024 (Факт)	Прогноз	Відхилення, %
Витрати на традиційну рекламу (BTL+PR), тис. грн	98 186	85 000	-13,4%
Витрати на цифрову гейміфікацію, тис. грн	0	920	+100,0%
Показник утримання (Retention), %	61,0%	68,0%	+7,0%
Рентабельність інвестицій (ROMI), %	89,99%	115,40%	+25,41%

Джерело: розраховано автором

Отже, перерозподіл ресурсів дозволить зупинити негативний тренд зниження ROMI. Так як витрати на гейміфікацію (920 тис. грн) складають лише 1,08% від загального маркетингового бюджету, їхній вплив на окупність є визначальним завдяки низькій вартості контакту з активним користувачем.

Визначимо очікуваний приріст валового прибутку за рахунок оптимізації товарної матриці і заміщення брендівих товарів продукцією ВТМ. Нами було розраховано коефіцієнт ефективності заміщення (ефект маржинального плеча) на основі структури ціни:

$$(40,0\% - 15,0\%)/15,0\% = 1,67 \quad (3.3)$$

Тобто кожна одиниця товару ВТМ приносить у 1,67 рази більше маржинального доходу, ніж аналогічний брендований товар. Складемо прогноз зміни валового прибутку за умови, що ШІ-алгоритми забезпечать конверсію (перехід) на рівні 12% у цільових категоріях товарів щоденного попиту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Прогноз зростання прибутку за рахунок впровадження ШІ-рекомендацій на ВТМ ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Базовий період (Бренди)	Прогноз (ВТМ)	Відхилення, %
Обсяг реалізації групи (в цінах), млн грн	1 500,0	1 500,0	0,0%
Середня маржинальність, %	15,0%	40,0%	+25,0%
Валовий прибуток від операції, млн грн	225,0	600,0	+166,7%

Джерело: розраховано автором

Можемо сказати, щонавіть без збільшення загального обсягу продажів, зміна структури чека на користь BTM дозволяє отримати додатково 375 млн грн валового прибутку на аналізованому обсязі товарної маси. Далі розрахуємо витрати на програмне налаштування алгоритмів рекомендаційної моделі ШІ (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Бюджет витрат на модернізацію товарної матриці (ШІ-рекомендації) ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Ціна, грн	Кількість	Сума, грн
Налаштування алгоритмів рекомендаційної моделі (Data Science аутсорс)	280 000	1	280 000
Тестування та інтеграція в ПЗ кас самообслуговування	95 000	1	95 000
Навчання персоналу та оновлення бази даних BTM	45 000	1	45 000
Всього			420 000

Джерело: розраховано автором

Загальні витрати на реалізацію другого заходу складуть 420 тис. грн. Низька вартість впровадження пояснюється використанням наявної Big Data інфраструктури програми лояльності «Власний рахунок».

Зведемо всі витрати на запропоновані заходи в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Бюджет витрат на удосконалення маркетингового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Впровадження системи гейміфікації (модулі квестів)	920,0
Розробка та інтеграція ШІ-рекомендацій для BTM	420,0
Всього	1 340,0

Джерело: розраховано автором

Отже, загальні витрати на реалізацію маркетингових ініціатив ТОВ «Сільпо-Фуд» складуть 1 340,0 тис. грн. З огляду на масштаб мережі, ці витрати будуть здійснені протягом першого кварталу прогнозованого року для забезпечення швидкого ефекту капіталізації бази лояльності.

Далі складемо прогноз фінансових результатів підприємства після проведення заходів. Для цього приймемо наступні умови. По-перше, зростання чистого доходу на 10,9% (9% за рахунок приросту частоти візитів і 1,9% органічне зростання). По-друге, собівартість зросте лише на 8,5% за рахунок збільшення

частки ВТМ, які мають меншу виробничу собівартість для мережі порівняно з ціною закупівлі брендів. Інші операційні витрати включають бюджет на заходи (1 340 тис. грн). Прогноз фінансових результатів наведемо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Прогноз фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	2024 (Факт)	Прогноз	Відхилення, тис. грн	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	93 017 469	103 156 373	10 138 904	10,90
Собівартість реалізованої продукції	65 098 324	70 631 681	5 533 357	8,50
Валовий прибуток	27 919 145	32 524 692	4 605 547	16,50
Інші операційні доходи	931 098	931 098	0	0,00
Адміністративні витрати та витрати на збут	25 918 397	27 214 316	1 295 919	5,00
Інші операційні витрати (в т.ч. заходи)	20 127	1 360	-18 767	-
Операційний прибуток	2 911 719	6 240 114	3 328 395	114,31

Джерело: розраховано автором

Таким чином, очікується, що дохід підприємства за рік зросте на 10,9%, а операційний прибуток на 114,31% завдяки ефекту маржинального плеча від ВТМ й економії на неефективній рекламі. Складемо прогноз основних показників ефективності маркетингового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд» в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Прогноз основних показників ефективності маркетингового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	2024	Прогноз	Відхилення, абс.	Відхилення, %
Частота візитів до магазину, разів/міс	4,00	4,36	0,36	9,00
ROMI (рентабельність інвестицій), %	89,99	115,40	25,41	-
Питома частка ВТМ у структурі доходу, %	8,00	12,50	4,50	-
Коефіцієнт інтенсивності маркетингу	0,33	0,28	-0,05	-

Джерело: розраховано автором

Отже, після проведення запропонованих заходів очікується зростання частоти візитів на 9%, підвищення ROMI до рівня 115,4% й оптимізація витрат на маркетинг (зниження коефіцієнта інтенсивності), що підтверджує економічну доцільність переходу до стратегії цифрової персоналізації і гейміфікації.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження маркетингового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд» було встановлено, що в сучасних умовах трансформації економіки та воєнного стану маркетинговий потенціал виступає визначальним чинником сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. На основі узагальнення теоретичних підходів визначено, що ця категорія є складною динамічною системою, яка інтегрує ресурси, компетенції та інноваційні можливості для адаптації до мінливого ринкового середовища. Системна оцінка маркетингового потенціалу дозволяє ідентифікувати приховані резерви зростання та формувати обґрунтовані стратегії управління.

Об'єкт дослідження, ТОВ «Сільпо-Фуд», демонструє високу адаптивність, будучи одним із лідерів роздрібної торгівлі в Україні з мережею понад 600 торгових об'єктів станом на 2024 рік. Аналіз маркетингового середовища виявив значний вплив макроекономічних факторів, а саме воєнних ризиків, валютних коливань та зниження реальних доходів цивільного населення, що вимагає постійної корекції асортиментної політики та ціноутворення.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства протягом 2022–2024 років підтвердив стійкість бізнес-моделі. Попри скорочення основних засобів через фізичний знос та пошкодження в зоні бойових дій, компанія наростила обсяг оборотних активів на 18,41% за рахунок збільшення запасів та високої ліквідності. Це дозволило мінімізувати фінансові ризики та забезпечити безперебійність операційних процесів.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності засвідчила перехід до моделі цифровізації та соціальної відповідальності. У 2024 році витрати на маркетинг перевищили 306 тис. грн, при цьому пріоритетним каналом став Digital-маркетинг. Показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), попри певну стабілізацію на рівні 89,99% через значні капіталовкладення у цифрову трансформацію, залишається на високому рівні, що підтверджує економічну

обґрунтованість витрат. Виявлено, що маркетинговий потенціал базується на високій лояльності споживачів та ефекті масштабу, про що свідчить низька інтенсивність маркетингових витрат відносно виторгу.

У той же час ідентифіковано проблеми, пов'язані зі зниженням маржинальності ритейлу та зростанням витрат на утримання складних тематичних форматів магазинів. Для подолання цих викликів обґрунтовано впровадження бізнес-пропозиції щодо посилення маркетингового потенціалу через інструменти гейміфікації та персоналізації у мобільному застосунку. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення частоти покупок без надмірного тиску на валовий прибуток через знижки.

Прогнозні розрахунки підтверджують високу ефективність запропонованої стратегії цифрової трансформації маркетингового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд». Впровадження ігрових механік і ШІ-персоналізації товарної матриці дозволить забезпечити зростання частоти візитів клієнтів на 9,0% і збільшити частку товарів ВТМ високої маржинальності у структурі чека до 12,5%. Очікується зростання показника ROMI до рівня 115,40%, що свідчить про якісну зміну моделі маркетингу: перехід від витратного стимулювання збуту до високоефективного утримання клієнтів. Оптимізація структури витрат і фокус на власних цифрових активах дозволять наростити операційний прибуток на 114,31%, що підтверджує зміцнення фінансового фундаменту ритейлера і гарантує сталий розвиток його маркетингового потенціалу в умовах високої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яснолоб І. О., Вакуленко Ю. В., Горбатюк Л. М., Ткаченко К. О. *Маркетинговий потенціал підприємства: сутнісна характеристика та основні підходи до управління* // *Інтернаука*. 2021. № 17.
2. Пижьянов С. Маркетинговий потенціал в економічній діяльності промислових підприємств // *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1(69). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-101-109> (дата звернення: 28.01.2026)
3. Сидоренко І. І. *Маркетинговий потенціал як складова сталого розвитку підприємства* // *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу, 17–19 квітня 2024 р., Київ*.
4. Король Ю., Письмак В. *Розвиток маркетингового потенціалу аграрних підприємств* // *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-56> (дата звернення: 28.01.2026)
5. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 2(76). С. 137 – 145. ULR: <http://surl.li/svzf> (дата звернення: 28.01.2026)
6. Марченко В.М., Кучевська І.Ю. Управління маркетинговим потенціалом підприємства для забезпечення його сталого розвитку. *Молодий вчений*. 2019. № 12 (76). С. 452 – 454. ULR: <http://surl.li/bihnl> (дата звернення: 28.01.2026)
7. Гросул В. А., Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 1. С. 347 – 352

8. Олексюк О. А. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України. *Маркетинг в Україні*. 2001. № 4. С. 42–45. URL: https://www.derevodom.com.ua/show_2719.html (дата звернення: 22.04.2026)
9. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття «Інноваційний потенціал» та визначення його складових. *Науковий вісник НУ «Львівська політехніка»*, 2008. № 628. С. 72–77. URL: https://vlp.com.ua/files/12_34.pdf (дата звернення: 22.04.2026)
10. Мажинський Р. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах ринку : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2004. 315 с.
11. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. 559 с.
12. Рожко Н. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах сучасного ринку. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2(27). С. 60–63.
13. Ястреба В. В. Формування та оцінювання маркетингового потенціалу підприємства / В. В. Ястреба. -*Наук. праці Університету «КРОК». Сер. «Економіка»*. -2021. -Вип. 39. -С. 78–86.
14. Дідченко О.І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Київ, 2013. 272 с.
15. Поліщук І. І. Фактори розвитку маркетингового потенціалу підприємства / І. І. Поліщук // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 6 (12). С. 97–102. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620162\(6\)97-102](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620162(6)97-102) (дата звернення: 01.02.2026)
16. Давидова А.С. Роль та значення маркетингового потенціалу виробничого підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2. Т. 2. С. 112-115
17. Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч посіб. Київ, 2009. 288 с

18. Сільпо-Фуд. Офіційний сайт. URL: [▷ «Сільпо» – онлайн-супермаркет | Доставка продуктів до дверей](#) (дата звернення: 05.04.2026)
19. ТОВ «Сільпо-Фуд». Опендатабот. URL: [40720198 — ТОВ СІЛЬПО-ФУД](#) (дата звернення: 05.04.2026)
20. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023 (52). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24> (дата звернення: 05.04.2026)
21. Лихолат С., Стасула М. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024 (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32> (дата звернення: 05.04.2026)
22. Офіційний сайт магазину АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення: 05.04.2026)
23. Офіційний сайт магазину Novus. URL: <https://novus.ua/> (дата звернення: 05.04.2026)
24. Офіційний сайт магазину Варус. URL: <https://varus.ua/> (дата звернення: 05.04.2026)
25. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік. URL: [64a56f1b2f679.pdf](#) (дата звернення: 06.04.2026)
26. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. URL: [6687db84ae5d4.pdf](#) (дата звернення: 06.04.2026)
27. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2024 рік. URL: [d071b360-be48-4298-bbdc-c3ce7b3c34c7.pdf](#) (дата звернення: 06.04.2026)
28. Сільпо-Фуд. Офіційна сторінка в Instagram. URL: [Instagram](#) (дата звернення: 06.04.2026)
29. Сільпо-Фуд. Офіційна сторінка в Facebook. URL: [\(2\) Facebook](#) (дата звернення: 06.04.2026)
30. Сільпо-Фуд. Офіційна сторінка в TikTok. URL: [silpo.ukraine \(@silpo.ukraine\) | TikTok](#) (дата звернення: 06.04.2026)

31. Сільпо-Фуд. Мобільний додаток. URL: [Мобільний застосунок «Сільпо» | Офіційний сайт](#) (дата звернення: 06.04.2026)
32. Бубенець І. Г., Козуб В. О., Артеменко В. С., Артеменко С. В. Механізм формування маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2016. Вип. 1. С. 154–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2016_1_18 (дата звернення: 22.04.2026)
33. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ: ФОП Вишемирський В. С., 2018. 51
34. Potrashkova L. V. Enterprise Marketing Potential Modeling Taking into Account Optimizing and Dynamic Essence of the Potential. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 4. С. 75–83.
35. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3389>. (дата звернення: 22.04.2026)
36. МінФін. Індекс споживчих цін в Україні. URL: [Індекс інфляції \[2026\] ► Індекс споживчих цін в Україні](#) (дата звернення: 22.04.2026)
37. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. НБУ. URL: [Офіційний курс гривні щодо іноземних валют](#) (дата звернення: 22.04.2026)
38. Business.org. ua. Зростання доходів українців у 2025 році сповільнилося – звіт НБУ. URL: [Доходи українців 2025: аналітика НБУ про зарплати та інфляцію – Business](#) (дата звернення: 22.04.2026)
39. Облікова ставка НБУ. URL: [Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 15,5%](#) (дата звернення: 22.04.2026)
40. Державна служба статистики України. URL: [Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України](#) (дата звернення: 22.04.2026)
41. Акциз в Україні 2025: що обкладається, скільки платити та як рахувати. URL: [Акцизний податок 2025: ставки, товари, облік - МОГОЛ АЛЬФА](#) (дата звернення: 22.04.2026)

42. КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ ГРУПИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2024р. URL: ["Сільпо-фуд" Звіт про управління 2024.pptx](#) (дата звернення: 22.04.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про сукупний дохід ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022-2024рр.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

	Примітки	2024 тис.грн.	2023 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	93 017 469	84 727 987
Собівартість реалізації	6	(65 098 324)	(60 419 457)
Валовий прибуток		27 919 145	24 308 530
Інші операційні доходи	7	931 098	906 959
Витрати на збут	8	(21 367 252)	(19 669 097)
Адміністративні витрати	9	(4 551 145)	(4 342 286)
Інші операційні витрати	10	(20 127)	(63 819)
Прибуток від операційної діяльності		2 911 719	1 140 287
Інші доходи	11	934 473	534 620
Інші витрати	12	(1 211 949)	(893 153)
Фінансові доходи	13	349 637	384 148
Фінансові витрати	14	(2 792 446)	(2 909 288)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(9 087)	(9 668)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(28 247)	(97 876)
Прибуток/(Збиток) до оподаткування		154 100	(1 850 930)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	-
Прибуток/(Збиток) за рік		154 100	(1 850 930)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток/(збиток) від переоцінки основних засобів		-	43
Загальний сукупний прибуток / (збиток) за рік		154 100	(1 850 887)



Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
Валовий прибуток		24 308 530	19 175 241
Інші операційні доходи	7	906 959	725 090
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 342 286)	(3 379 934)
Інші операційні витрати	10	(63 819)	(160 302)
Операційний прибуток/(збиток)		1 140 287	(1 157 012)
Інші доходи	11	571 777	514 944
Інші витрати	12	(930 310)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	58 748
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 503 139)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(9 668)	(4 859)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(97 876)	(363 909)
Збиток до оподаткування		(1 850 930)	(7 436 039)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	(196 279)
Збиток за рік		(1 850 930)	(7 632 318)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		43	586
Загальний сукупний збиток за рік		(1 850 887)	(7 631 732)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»
Брусік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	69 990 601	72 784 231
Собівартість реалізації	6	(50 815 360)	(52 182 935)
Валовий прибуток		19 175 241	20 601 296
Інші операційні доходи	7	725 090	412 331
Витрати на збут	8	(17 517 114)	(18 533 954)
Адміністративні витрати	9	(3 379 927)	(2 775 764)
Інші операційні витрати	10	(160 302)	(121 299)
Збиток від операційної діяльності		(1 157 012)	(417 390)
Інші доходи	11	514 944	563 547
Інші витрати	12	(3 980 812)	(16 678)
Фінансові доходи	13	58 748	314 875
Фінансові витрати	14	(2 503 139)	(2 358 809)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(4 859)	(2 814)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	-	(8 879)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	17	(363 909)	-
Збиток до оподаткування		(7 436 039)	(1 926 148)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	18	(196 279)	79 969
Збиток за рік		(7 632 318)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		586	-
Загальний сукупний збиток за рік		(7 631 732)	(1 846 179)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А.



Головний бухгалтер ТОВ
"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022-2024рр.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2024

	Примітки	31 грудня 2024 тис.грн.	31 грудня 2023 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	18	14 930 507	15 566 910
Інвестиційна нерухомість	19	136 511	965 871
Нематеріальні активи	20	3 167 243	2 182 012
Інвестиції в дочірні компанії	21	258 318	252 016
Інвестиції в асоційовані компанії	22	1 402 109	938 611
Передплати за основні засоби	23	574 368	374 721
Фінансові інвестиції	27	15 780	14 560
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	44 626	45 173
Всього необоротних активів		20 529 462	20 339 874
Оборотні активи			
Запаси	25	7 340 800	4 819 259
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	3 998 415	6 497 858
Фінансові інвестиції	27	680 947	77 995
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	256
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	28	27 241	40 273
Грошові кошти та їх еквіваленти	29	1 450 364	1 418 482
Інші оборотні активи	31	65 138	116 721
Всього оборотних активів		13 562 905	12 970 844
Всього активів		34 092 367	33 310 718

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2024

	Примітки	31 грудня 2024 тис.грн.	31 грудня 2023 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	16 993 339	15 188 703
Резерв переоцінки		-	43
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(25 564 360)	(25 718 503)
Всього власний капітал		(8 571 021)	(10 529 757)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 357 419	1 673 193
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	250 007	358 577
Непоточні зобов'язання з оренди	34	11 160 737	12 013 927
Інші фінансові зобов'язання	35	226 001	-
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		12 994 164	14 045 697
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	611 580	483 922
Банківські кредити	33	2 756 924	2 925 022
Поточні зобов'язання з оренди	34	2 180 424	1 971 180
Інші фінансові зобов'язання	35	418 462	1 967 575
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	22 261 053	21 125 091
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 031 390	1 008 954
Зобов'язання за одержаними авансами	38	409 391	269 131
Інші зобов'язання	40	-	43 903
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 669 224	29 794 778
Всього зобов'язань		42 663 388	43 840 475
Всього власного капіталу та зобов'язань		34 092 367	33 310 718



Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	18	15 613 778	17 226 900
Інвестиційна нерухомість	19	965 871	289 880
Нематеріальні активи	20	2 182 012	3 097 800
Інвестиції в дочірні компанії	21	252 016	252 234
Інвестиції в асоційовані компанії	22	938 611	1 036 487
Передплати за основні засоби	23	374 721	310 626
Фінансові інвестиції	27	14 560	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	45 173	-
Всього необоротних активів		20 386 742	22 214 755
Оборотні активи			
Запаси	25	4 819 319	5 973 568
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	6 498 721	2 620 133
Фінансові інвестиції	27	77 995	1 546 379
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	256	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	28	40 278	46 204
Гроші та їх еквіваленти	29	1 418 482	1 066 300
Інші оборотні активи	31	116 716	201 156
Всього оборотних активів		12 971 767	11 454 683
Всього активів		33 358 509	33 669 438

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	15 188 703	13 047 703
Резерв переоцінки		43	-
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(25 623 369)	(23 772 439)
Всього власний капітал		(10 434 623)	(10 724 736)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 673 193	1 397 278
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	358 577	-
Непоточні зобов'язання з оренди	34	12 013 927	12 088 615
Інші фінансові зобов'язання	35	-	2 499 178
Інші зобов'язання	40	-	12 985
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		14 045 697	15 998 056
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	483 922	1 481 551
Банківські кредити	33	2 925 022	3 274 126
Поточні зобов'язання з оренди	34	1 971 174	2 017 479
Інші фінансові зобов'язання	35	1 967 575	880 061
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	21 079 230	19 041 146
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 007 478	1 114 658
Зобов'язання за одержаними авансами	38	269 131	517 061
Інші зобов'язання	40	43 903	70 036
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 747 435	28 396 118
Всього зобов'язань		43 793 132	44 394 174
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 358 509	33 669 438

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	19	17 226 900	16 813 770
Нематеріальні активи	21	3 097 800	4 258 050
Інвестиційна нерухомість	20	289 880	-
Інвестиції в дочірні компанії	22	252 234	272 809
Інвестиції в асоційовані компанії	23	1 036 487	-
Фінансові інвестиції	24	-	1 400 396
Відстрочені податкові активи	18	-	196 279
Передплати за основні засоби	25	310 626	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	26	828	-
Всього необоротних активів		22 214 755	23 652 373
Оборотні активи			
Запаси	27	5 973 577	6 461 622
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	28	2 620 491	5 482 730
Фінансові інвестиції	29	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	30	46 200	51 862
Гроші та їх еквіваленти	31	1 066 300	1 163 038
Інші оборотні активи	33	201 156	137 549
Всього оборотних активів		11 454 103	15 007 970
Всього активів		33 668 858	38 660 343

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	34	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 736 759)	(16 105 027)
Всього власний капітал		(10 689 056)	(3 057 324)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	35	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	36	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	37	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	42	12 985	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		15 998 056	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	41	1 481 551	409 449
Банківські кредити	35	3 274 126	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	36	2 017 474	1 604 645
Інші фінансові зобов'язання	37	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	38	19 001 625	22 559 067
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	1 114 449	259 915
Зобов'язання за одержаними авансами	40	520 536	279 727
Інші зобов'язання	42	70 036	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 359 858	28 105 757
Всього зобов'язань		44 357 914	41 717 667
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 668 858	38 660 343

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ
"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.



Рисунок В.1 - ТОВ «Сільпо-Фуд» у стилі японського мистецтва



Рисунок В.2 - ТОВ «Сільпо-Фуд» у стилі неофолк



Рисунок В.3 - ТОВ «Сільпо-Фуд» у стилі гоблінкор



Рисунок В.4 - ТОВ «Сільпо-Фуд» у стилі іспанського архітектора Антоніо Гауді

Додаток Г

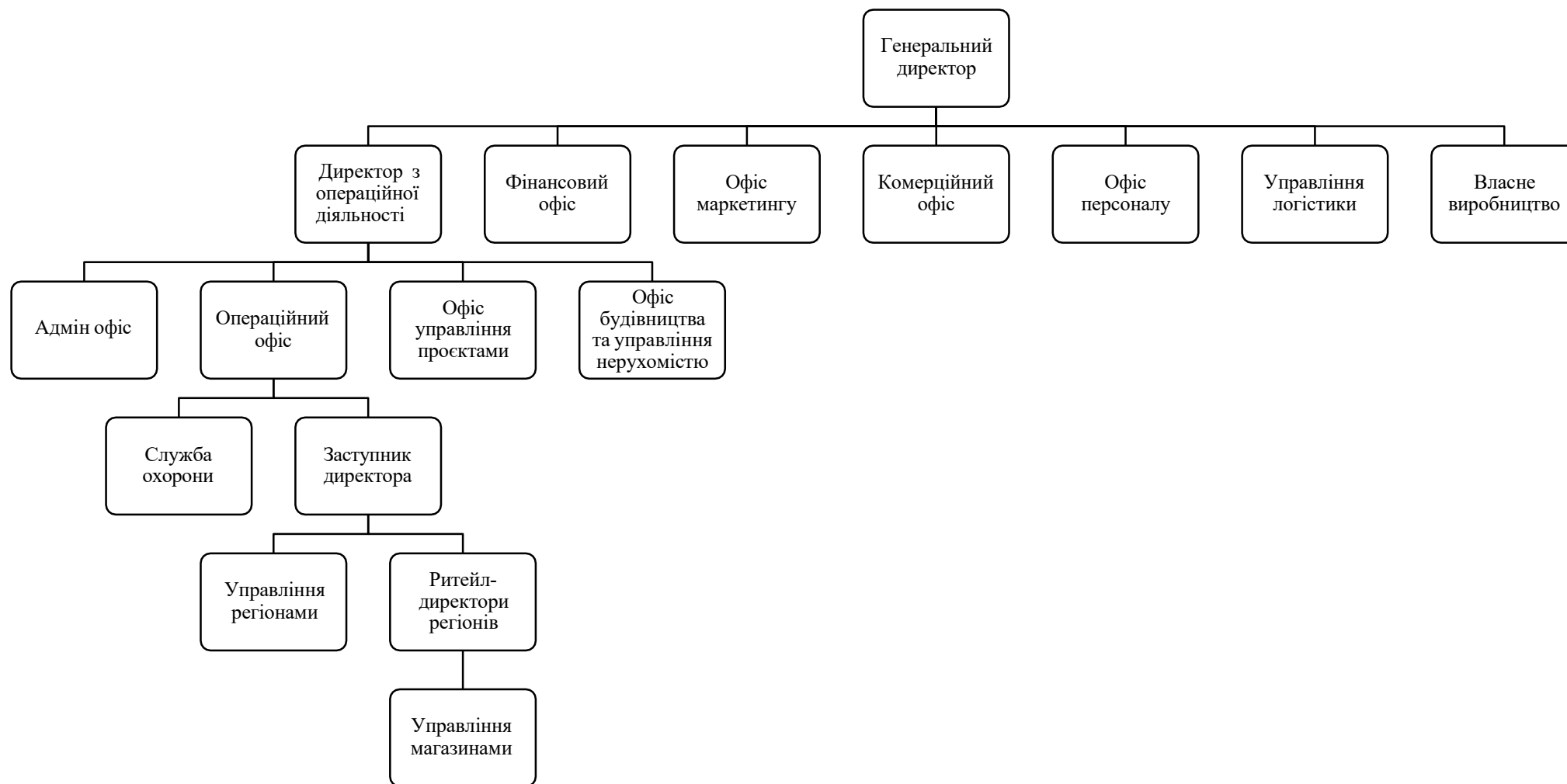


Рисунок Г.1 - Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» [18]

АНКЕТА ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ ФАКТОРІВ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Шановний експерте!

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є визначення ступеня впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність мережі супермаркетів «Сільпо», а також оцінка конкурентоспроможності підприємства. Ваші відповіді будуть використані в узагальненому вигляді для наукової роботи.

Інструкція: Оцініть кожен параметр за 5-бальною шкалою, де:

- **5** - критичний вплив / максимальний прояв характеристики;
- **4** - високий вплив / значний прояв;
- **3** - помірний вплив / середній прояв;
- **2** - слабкий вплив / мінімальний прояв;
- **1** - вплив практично відсутній.

Блок 1. Фактори макросередовища (PEST-аналіз)

Фактори впливу	Параметри для оцінки	Оцінка (1-5)
Економічні	Рівень інфляції, стабільність курсу гривні, купівельна спроможність населення.	
Політико-правові	Податкове навантаження, зміни в законодавстві щодо ритейлу та імпорту.	
Соціально-культурні	Зміна споживчих переваг (Еко, ЗСЖ), демографічні зсуви.	
Технологічні	Розвиток e-commerce, впровадження систем автоматизації (self-checkout).	
Екологічні	Вимоги до утилізації пакування, санітарні норми безпеки харчових продуктів.	

Блок 2. Фактори мікросередовища

Суб'єкти впливу	Параметри для оцінки	Оцінка (1-5)
Постачальники	Надійність поставок, залежність від імпортерних контрактів.	
Споживачі	Рівень лояльності до бренду, чутливість до зміни цін.	
Конкуренти	Інтенсивність суперництва на ринку фуд-ритейлу.	
Персонал	Рівень кваліфікації та ефективність корпоративного навчання.	

Блок 3. Порівняльна оцінка конкурентів (від 1 до 10 балів)

Будь ласка, оцініть ТОВ «Сільпо-Фуд» у порівнянні з основними конкурентами («АТБ-маркет», «Varus», «Novus»):

Критерій оцінки	«Сільпо»	«АТБ»	«Varus»	«Novus»
Ринкова частка (обсяг виторгу)				
Ефективність маркетингової політики				
Оптимальність цінової стратегії				
Широта та унікальність асортименту				
Рівень лояльності клієнтів				
Активність у соціальних мережах (SMM)				
Виставкова та презентаційна активність				

Дякуємо за участь у дослідженні!