

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

МЕЛЬНИКА АНТОНА СЕРГІЙОВИЧА

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
У СФЕРІ ТОРГІВЛІ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Мельник А.С.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____ Паздрій В.Я.

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

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

Інна РЄПІНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ	6
1.1 Теоретичні засади маркетингової діяльності торговельного підприємства	6
1.2 Методичні підходи побудови системи маркетингу у торговельному підприємстві	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДУКТАМИ ХАРЧУВАННЯ	25
2.1 Оцінювання динаміки змін маркетингового розвитку підприємств у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування	25
2.2 Аналіз змін потреб та поведінки споживачів на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування	39
РОЗДІЛ 3. ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДУКТАМИ ХАРЧУВАННЯ	50
3.1 Сценарії розвитку галузі роздрібної торгівлі продуктами харчування	50
3.2 Вплив розвитку галузі на бізнес-процеси та маркетингову стратегію ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за різних сценаріїв розвитку	58
РОЗДІЛ 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ	66
4.1 Способи покращення маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за різних сценаріїв розвитку галузі	66
4.2 Економічна доцільність та ефективність впровадження маркетингових заходів для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	72

ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що сьогоденний ринок торгівлі є досить динамічним, тому вимагає постійних рухів від його учасників. Сучасний бізнес стикається зі значними викликами і змінами. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство повинне щоразу вдосконалювати свої стратегії розвитку, в тому числі й маркетингову стратегію. Висока кількість конкурентів та постійна зміна потреб і вподобань споживачів вимагає від підприємств постійного пошуку ефективних та інноваційних рішень аби бути лідером на ринку.

Тому вивчення цієї теми має високу практичну і стратегічну важливості для підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій передбачає систематичний огляд і аналіз сучасних та актуальних джерел в області маркетингу в сфері торгівлі.

У сучасному маркетинговому дослідженні велику увагу приділяють удосконаленню маркетингових стратегій підприємств у сфері торгівлі. Наприклад, дослідження Джеремі Льюїса розкривають ключові аспекти використання технологій у вдосконаленні рекламних стратегій у роздрібній торгівлі, тоді як Емма Джонсон досліджує взаємодію між традиційними та інтернет-стратегіями у торговельному бізнесі. Проте, використання соціальних мереж та вплив віртуальної реальності на маркетингові стратегії торговельних підприємств недостатньо досліджено. Дослідження Патріка Харрісона розкривають актуальні виклики та можливості використання віртуальної реальності для залучення споживачів у сфері торгівлі.

Отже, додаткове дослідження в даному напрямку стане важливим внеском у розвиток стратегій маркетингу підприємств у сфері торгівлі, розкриваючи нові можливості використання інтернет-маркетингу та доповненої реальності.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є удосконалення наявних маркетингових стратегій підприємства у сфері торгівлі продуктів харчування для підвищення його конкурентоспроможності.

Завдання:

- Визначити теоретичні та методичні засади маркетингу в сфері торгівлі;
- Провести аналіз тенденцій розвитку ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування, проаналізувати зміну споживацької поведінки під час війни;
- На основі проведеного аналізу розвитку ринку та змін споживацької поведінки, спрогнозувати потенційні тренди розвитку ринку в подальшому;
- Запропонувати ідеї покращення маркетингової стратегії для підприємства у сфері фуд-рітейлу та обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованої ідеї.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємств у сфері торгівлі.

Предметом дослідження є процеси розробки і реалізації маркетингових стратегій для підприємств у сфері роздрібної торгівлі продуктів харчування.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження будуть використані кількісні та якісні методи дослідження, включаючи опитування споживачів, аналіз ринкової ситуації, інтерв'ю з експертами в даній галузі та оцінки ефективності різних маркетингових стратегій.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати дослідження сприятимуть подальшому розвитку теоретичного аспекту маркетингу та нададуть практичний вигляд для оптимізації маркетингових стратегій підприємств у сфері торгівлі, що сприяє їхній більшій конкурентоспроможності на ринку.

Інформаційною базою дослідження виступають праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, статистичні дані офіційних сайтів, звіти рейтингових агентств та фінансові звіти.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ

1.1 Теоретичні засади маркетингової діяльності торговельного підприємства

Маркетинг є однією з ключових складових ведення сучасного бізнесу не тільки у сфері торгівлі, а й загалом і його роль з кожним днем стає все більшою. Сьогодні ми живемо в інформаційну епоху, де люди мають необмежений доступ до будь-якої інформації та мають можливість вибирати серед багатьох різних варіантів. З часом маркетинг пройшов значну еволюцію – від традиційного маркетингу до сьогоднішніх цифрових інновацій та кожен раз адаптується під зміну потреб споживачів і розвиток технологій.

Маркетингова діяльність підприємства показує на скільки воно адаптоване під сучасні потреби споживачів та вміє завоювати увагу та довіру клієнта, де на ринку присутня досить велика конкуренція. Споживач задає планку, а задача підприємства – відповідати цьому рівню, запропонувати відповідний сервіс та якість продукції «на своїх полицях».

Є досить велика кількість визначення поняття «маркетинг» як традиційних так і сучасних, які роблять акцент на різних його складових та функціях. Наприклад, відомий американський вчений-маркетолог, професор Філіп Котлер дає наступне визначення: «маркетинг» (англ. market – ринок) – це вид людської діяльності, який спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну [1]. Американська асоціація маркетингу подає визначення «маркетингу» як процес планування й реалізації загальної концепції, політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг з метою забезпечення обміну, що задовольняє потреби індивідумів і організацій [2, с.9].

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити власне визначення поняттю «маркетинг» - це набір тактичних і стратегічних дій, які спрямовані на задоволення потреб споживачів, забезпечення ефективного продажу товарів або послуг, а також утримання високої конкурентоспроможності підприємства на ринку або за можливості її підвищення. Або простіше кажучи, «маркетинг» - це спосіб продажі товарів або послуг потенційному клієнту, щоб задовольнити його потреби. Тобто, маркетинг є інструментом, який допомагає підприємствам ідентифікувати потреби споживачів та задовольнити їх шляхом надання клієнту якісного обслуговування або пропозиції високоякісної продукції у результаті чого вигода забезпечується для обох сторін.

Завдання маркетингу поділяють на стратегічні та тактичні (Рис. 1.1). Стратегічні завдання являють собою завдання, які пов'язані з визначенням загальної довгострокової маркетингової стратегії компанії (зазвичай це від 5 років і більше). В сфері торгівлі можуть ставитись наступні стратегічні маркетингові завдання:

- Розробка бренду і позиціонування – створення й постійне покращення бренду та визначення унікальної пропозиції на ринку для привертання і утримання клієнтів
- Сегментація ринку – визначення цільової аудиторії та поділ її на певні групи за визначеними критеріями для більш точного і ефективного спрямування маркетингових зусиль;
- Розвиток асортименту – являє собою вивчення попиту споживачів, аналіз трендів у сфері торгівлі, оцінка продукції та можливостей конкурентів задля введення нових продуктів на ринок;
- Реклама та просування – дослідження різних майданчиків для реклами та методів комунікації з клієнтами;
- Цінова стратегія – політика ціноутворення, яка ґрунтується на дослідженні витрат та цін конкурентів, шляхом визначення оптимального рівня цін, який покриє всі витрати та задовольнить клієнтів;

- Дистрибуція – створення ефективної системи постачання та дистрибуції товарів шляхом оцінки різних каналів розподілу, логістичного аналізу і оптимізації постачання товарів;

- Залучення та утримання клієнтів – заходи для підвищення задоволеності клієнтів шляхом покращення рівня та обслуговування та пропозиції якісної продукції.

Тактичні завдання – кроки та дії спрямовані на досягнення короткострокових стратегічних цілей (від 1 місяця до 1 року). Вони можуть включати в себе:

- Планування рекламних кампаній – розробка та реалізація рекламних та маркетингових заходів на вибраних майданчиках протягом короткострокового періоду;

- Оптимізація цін – моніторинг ринкової ситуації та коригування цінової політики відповідно до ситуації;

- Залучення клієнтів через соц. мережі або інші онлайн-платформи – використання цифрових інструментів для залучення нових клієнтів та комунікації в онлайн-просторі;

- Забезпечення якості обслуговування клієнтів – здійснення відповідних заходів для підвищення задоволеності клієнтів та рівня їхнього обслуговування;

- Аналіз даних та звітності – моніторинг та аналіз результатів маркетингових заходів за певний період для оптимізації (покращення) стратегії задля її ефективності.

Роблячи висновок з наведеної вище інформації, визначимо для чого взагалі потрібен маркетинг бізнесу. В першу чергу, звичайно, він потрібен для збільшення прибутковості компанії, яка досягається за рахунок наступних цілей: залучення нових та утримання вже існуючих клієнтів; підвищення популярності бренду та лояльності клієнтів до нього; збільшення обсягу продажів продуктів чи послуг за рахунок зростання попиту (це може бути приплив нових клієнтів або збільшення в потребі серед вже існуючих клієнтів); розширення асортименту, збільшення ринкової частки та забезпечення стабільної конкурентоспроможності.



Джерело: розроблено автором

Щодо функцій маркетингу, то вони поділяються на аналітичну функцію, виробничу, збутову та функцію контролю й управління (Рис. 1.2) [3]. Аналітична функція передбачає собою збір, аналіз і обробку даних щодо ринку, споживачів, конкурентів і внутрішнього середовища підприємства. Тобто головна задача – зібрати якнайбільше потрібної інформації і на основі неї приймати відповідні маркетингові рішення, щоб уникнути ризику або певної невизначеності в майбутньому. Вона включає в себе наступні складові:

- Аналіз ринкових умов (дослідження ринкових умов, включаючи розмір ринку, тенденції розвитку, конкуренцію тощо);
- Дослідження споживачів (аналіз потреб, побажань споживачів та їх звичок);
- Оцінка ринкової структури (дослідження конкурентів на ринку, які компанії поділяють ринок та хто які має частки і як це може впливати на стратегію підприємства);

- Аналіз продукту (дослідження продукту або послуги: характеристики, якість, конкурентоспроможність, можливості для покращення або поширення продукту);
- Аналіз внутрішнього середовища підприємства (оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, включаючи його фінансові можливості, персонал, технологічну базу тощо).

Виробнича функція спрямована на розробку та виробництво продуктів чи надання послуг, які б задовольняли потреби споживачів. Це можуть бути інноваційні рішення щодо створення нового продукту або диференціація вже наявної продукції. Виробнича функція містить наступні складові:

- Розробка та виробництво нових продуктів (удосконалення або створення нових продуктів, які мають задовольняти потреби споживачів);
- Забезпечення ресурсами та матеріалами (планування та забезпечення необхідними ресурсами для виробництва, наприклад: сировина, персонал, обладнання тощо);
- Контроль якості та управління продукцією (контролю за якістю виготовленої продукції, їх потенційне вдосконалення та забезпечення конкурентоспроможності на ринку).

Збутова функція являє собою забезпечення доступності продукту на ринку і створення сприятливого середовища для реалізації продукції та задоволення потреб споживачів. Вона включає наступні складові:

- Організація мережі постачання продуктів (оптимізація логістичних процесів таких як постачання, зберігання та доставка товару до клієнта);
- Впровадження цілеспрямованої товарної політики (визначення асортименту продукції, ціноутворення, умов продажу і методів просування на ринку);
- Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів (створення сприятливого середовища для продажу продукту клієнтові, яке б задовольнило його очікування та потреби);

- Впровадження ефективної політики продажу (як продукція буде розповсюджуватись на ринку, включаючи вибір каналів збуту та методів продажу).

Функція контролю та управління включає в себе управлінські аспекти маркетингу, включаючи в себе організацію, мотивацію, планування і контроль, щоб досягнути маркетингових цілей, які собі поставило підприємство. До цієї функції належать:

- Розробка маркетингової стратегії (визначення короткострокових та довгострокових цілей та способів їх досягнення за допомогою маркетингових інструментів);

- Впровадження маркетингових заходів (створення необхідної інфраструктури, команди маркетологів та управління їх роботою);

- Забезпечення інформаційними ресурсами (збір, аналіз та використання інформації для прийняття рішень в маркетинговій діяльності);

- Моніторинг маркетингової діяльності (контроль та оцінювання маркетингових заходів, а також коригування стратегії на основі отриманих даних).

Маркетинг в сфері торгівлі може поділятися на маркетинг роздрібної торгівлі та маркетинг оптової торгівлі. Роздрібна торгівля являє собою продаж товару роздрібним продавцем кінцевому споживачу задля його власного некомерційного користування у невеликій кількості. Такою можливістю клієнт може скористатися у фізичних магазинах, супермаркетах, онлайн-платформах та інших торгівельних точок, які спеціалізуються на обслуговуванні індивідуальних покупців.

Маркетинг в цій сфері допомагає підприємству в першу чергу зрозуміти, що потребують люди в цей момент, на що є попит. Далі допомагає визначити купівельну спроможність цих покупців, щоб визначити оптимальні ціни на відповідний продукт, які б відповідали ринковим вимогам. Також потрібно, щоб про цей товар дізналися споживачі, розуміли, чому потрібно купувати саме у вас, а не в конкурента. І донесення відповідної інформації відбувається шляхом реклами або іншими способами просування. І звичайно ж, створити сприятливі умови для клієнта під час покупки та зробити так, щоб він повертався ще раз. Задача

роздрібного продавця запропонувати всі умови, щоб споживач міг легко купити те що йому потрібно без усіляких проблем і продати таким чином якомога більше товару. І як саме це зробити допомагає зрозуміти маркетинг.



Рисунок 1.2 – Функції маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Оптова торгівля – це процес купівлі-продажу великих обсягів товарів або послуг, як прийнято ще говорити – оптом. Тобто, покупець купує у виробника велику кількість товару за зниженою ціною задля подальшої реалізації цього товару на роздрібному ринку. Роздрібні продавці є оптовими покупцями, вони є посередниками між виробником та кінцевим споживачем.

Маркетинг в цій сфері дещо відрізняється від маркетингу роздрібною торгівлі. Він включає в себе вивчення потреб оптових покупців, аналіз їхніх ринкових сегментів, розробку стратегій ціноутворення, підбір інструментів продажу та організацію логістики постачання продукту. Елементом який відрізняє маркетинг роздрібною і оптовою торгівлі є логістика – умови постачання, ціна товару (яка дозволила б продати роздрібному покупцю кінцевому споживачу з власною вигодою), термін доставки та її способи тощо. Тобто від логістики залежить чи зможе звичайний покупець прийти в магазин і побачити на полиці потрібний йому товар та «піти з ним на касу».

Концепції маркетингу є фундаментальними ідеями, які лежать в основі всієї маркетингової діяльності. Вони визначають стратегічний напрямок та способи взаємодії підприємства з ринками та споживачами. Розуміння різних концепцій маркетингу є необхідним для успіху діяльності підприємства. В сучасному бізнес-середовищі є безліч концепцій, деякі вже навіть не є актуальними. Але вони змінюються та адаптуються відповідно до ринкових умов. Слід виділити базові концепції маркетингу: концепція виробництва, концепція продукту, концепція збуту, концепція маркетингу та концепція соціально-етичного маркетингу.

Концепція виробництва являє собою зосередженість підприємства на своїх виробничих можливостях. Головною метою цієї концепції є збільшення виготовлення продукції, але за умови доступних цін для споживачів. Тобто, увага приділяється не якості, а кількості. Таку концепцію слід застосовувати у випадку дефіциту певного товару на ринку (попит перевищує пропозицію) та якщо у випадку великої собівартості продукту можна зменшити її шляхом нарощення потужностей виробництва. І особливістю такого є те, що не потрібно витрачати додаткових коштів на просування та рекламу товару.

Концепція товару є протилежною до концепції виробництва. Тут мова йде про постійне покращення товару. Випуск з новим дизайном, покращеними характеристиками тощо. Ціна на товар може підвищуватись і в цьому випадку кількість споживачів не буде падати через їх прихильність до цього товару. У

випадку підприємства зі сфери торгівлі це може бути пропозиція додаткових послуг: доставка товарів додому, додаткова подарункове оформлення).

Концепція збуту передбачає додаткове прикладення зусиль для продажу товару шляхом стимулювання. В роздрібних магазинах застосування цієї концепції ми можемо побачити у вигляді акцій, дегустацій чи презентацій товару або отримання більшої кількості балів в системі лояльності при купівлі певного товару. Це означає, що за звичайних умов споживач не купить товар, тільки у разі якогось додатково стимулювання зі сторони продавця.

Концепція маркетингу являє собою повну орієнтацію на клієнта. Підприємство повинно виявити потреби та побажання цільових ринків (цільової аудиторії) та запропонувати, як їх задовольнити краще за своїх конкурентів. Всім відома фраза «Клієнт завжди має рацію» - влучний опис цієї концепції. Потрібно шукати не клієнтів, які куплять ваш продукт, а виготовити цей продукт під існуючі потреби ринку.

У випадку концепції соціально-етичного маркетингу мова йде про соціальну відповідальність підприємства. Суть полягає в тому, щоб задовольняти потреби споживачів таким чином, щоб це не наносило ніякої шкоди суспільству або середовищу. Не потрібно думати про короткострокову перспективу продажі продукту, потрібно розглядати довгострокові наслідки. Зазвичай це стосується питання екології. У нинішні часи в Україні це може стосуватись заборони продажі товарів, які є російського або білоруського походження або товарів, фірми яких продовжують бізнес на території країни-агресора. Наприклад, у магазинах роздрібної торгівлі вже не можна безкоштовно взяти звичайний одноразовий пакетик, щоб набрати овочів, фруктів або чогось іншого. Тепер є тільки екологічні пакети з переробленого пластику, за які клієнт повинен ще заплатити. Також реальним прикладом є супермаркети «Сільпо», де біля магазину можуть стояти смітники з розподіленими відходами. Таких реальних прикладів є досить багато.

1.2 Методичні підходи побудови системи маркетингу у торговельному підприємстві

Сучасний стан торгівлі, враховуючи її різноманітні можливості та виклики, вимагає від підприємств у цій сфері (не тільки в цій сфері, а й загалом) ефективної організації маркетингової діяльності. Постійна зміна споживчих попитів, зростаюча конкуренція та впровадження інновацій, які являть собою появу нових технологій, спонукають підприємства до розробки та впровадження маркетингових стратегій, за допомогою яких можна знайти шляхи задоволення потреб споживачів та бути стійким у конкурентному середовищі. Саме ці аспекти вимагають від підприємств глибокого розуміння та використання методичних підходів у процесі побудови системи маркетингу.

Перед створенням підприємством маркетингової стратегії потрібно спочатку провести стратегічний аналіз, який включав би в себе оцінювання загального стану ринку, визначення параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища аби зрозуміти, який арсенал ресурсів має підприємство, з чим можна взагалі працювати; оцінити стан ринку, що на ньому відбувається та поставити цілі, яких хоче досягти підприємство [4]. Оцінювання загального стану ринку передбачає аналіз ринку, на якому власне і представлене підприємство. Параметрами такого аналізу може бути оцінка розміру ринку, аналіз його динаміки (стадія зростання чи падіння), сегментація ринку, які тенденції споживчого попиту, кон'юнктура ринку (кількісні та якісні показники попиту та пропозиції). Наступний етап це визначення зовнішнього середовища підприємства. Тут мова йде про фактори, які знаходяться за межами підприємства, але мають безпосередній вплив на нього. Такі фактори прийнято поділяти на політичні, економічні, соціальні, технологічні. Також додатково можуть бути екологічні та юридичні фактори. За допомогою таких факторів можна визначити можливості та загрози, які потенційно впливають на діяльність компанії.

Серед популярних методів проведення макроаналізу є PEST-аналіз (або його розширена версія PESTLE), що має наступне трактування: P – Political (політичні чинники впливу), E – Economic (економічні), S – Social (соціальні), T – Technological (технологічні), L – Legal (юридичні), E – Environmental (екологічні або фактори навколишнього середовища) [5, с.66].

Політичні фактори пов'язані з політичною ситуацією в країні чи регіоні, яка включає в себе прозорість законодавства, внутрішні чи міжнародні конфлікти, специфічність діяльності уряду, податкову політику тощо. Такі політичні зміни мають значний вплив на бізнес і вплинути на такі чинники неможливо, а потрібно вміти пристосуватися до них. На сьогоднішній день найбільший політичний чинник, який впливає не тільки на сферу торгівлі, а й весь ринок в цілому – це війна, яка являє за собою знищення фізичних об'єктів, порушення логістичних ланцюжків, зміна цінової політики та інше.

Економічні фактори впливу можуть бути пов'язані зі зміною ВВП, інфляцією, відсотковою ставкою, рівнем безробіття та іншими. За допомогою цих показників підприємство визначає платоспроможність цільової аудиторії, щоб розуміти за якою ціною можна продавати свій продукт та який буде дохід від реалізації.

Соціальні фактори – фактори, які відображають соціальні та культурні аспекти середовища, такі як демографія, структура населення, культурні цінності, споживчі погляди, стиль життя, релігія, рівень освіти, мова та інші. Наприклад, на сьогоднішній день в світі дуже популярний культ здорового способу життя, що підвищує попит на органічні продукти.

Технологічні фактори пов'язані з технологічними інноваціями, дослідженнями та розвитком, які впливають на процеси виробництва, якість продукції та способи комунікації з клієнтами. На сьогоднішній день яскравим прикладом технологічних змін є електронна комерція (e-commerce). Пандемія 2019-2021 років внесла суттєві корективи щодо способу життя людей на всій планеті, змушуючи сидіти їх вдома через ризик зараження. Всі фізичні об'єкти були закриті і тоді люди масово почали купувати товари на онлайн-платформах з доставкою

додому. Це звісно було і раніше, але цей період перевернув ринок електронної комерції з ніг до голови. І тепер присутність будь-якого бізнесу (тим паче торговельного підприємства) онлайн обов'язкова задля можливості охоплення більшої аудиторії. Також прикладами технологічних змін може бути безконтактна оплата, автоматизація складських приміщень, BigData тощо.

Юридична складова являє собою фактори, які пов'язані з правовими аспектами діяльності підприємства: ліцензування (напр., дозвіл на продаж алкогольних та тютюнових виробів або інше), регулювання (заборона на рекламу тютюнових та алкогольних виробів), правила конкуренції, права споживачів, стандарти виробництва тощо. Бізнес повинен дотримуватись правових норм та стандартів виробництва свого продукту в тому регіоні, де веде свою діяльність, щоб не мати проблем з правоохоронними органами.

І останній фактор – екологічний або фактор навколишнього середовища. Клімат, погодні умови, забруднення повітря - тобто фактори, пов'язані з екологічними питаннями та правильною експлуатацією ресурсів. Прикладом може бути використання альтернативних джерел енергії, належне використання відходів тощо.

Визначення параметрів внутрішнього середовища дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства на основі наявних власних ресурсів та операційних процесів. Сюди входить аналіз ключових ресурсів та їх ефективного використання, фінансова стійкість підприємства, ефективність операційних процесів та логістики, оцінка якості продукту, а також рівень кваліфікації та мотивації персоналу. Є достатньо методів проведення такого аналізу серед яких варто виділити SWOT-аналіз, Матриця МакКінсі-Дженерал Електрік «привабливість-конкурентоспроможність» , Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) та інші.

SWOT-аналіз (Рис. 1.3) дає змогу визначити сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats) для підприємства на ринку [6]. Тобто, можна сказати, що цей аналіз також паралельно підходить і для визначення параметрів зовнішнього середовища

підприємства, це більш комплексний інструмент. Це дає зрозуміти, які прогалини підприємству потрібно закрити та як покращити свій продукт. Потім, після визначення цих 4 складових на їх основі створюються ідеї для покращення процесів або продукту підприємства. Використовують 4 напрямки генерації ідей:

1) Враховуються сильні сторони підприємства та можливості, які присутні на ринку та пропонується, що можна реалізувати за таких сприятливих умов – як удосконалити свій продукт (рядок – Сильні сторони, стовпчик – Можливості);

2) Пропонуються ідеї, як за рахунок сильних сторін підприємства можна уникнути наявних або потенційних загроз на ринку (рядок – Сильні сторони, стовпчик – Загрози);

3) Пропозиції, як за рахунок можливостей ринку можна позбавитись слабких сторін підприємства та підвищити свою конкурентоспроможність (рядок – Слабкі сторони, стовпчик – Можливості);

4) Які ідеї можна запропонувати за повністю несприятливих умов у вигляді наявних слабких сторін підприємства та загроз на ринку (рядок – Слабкі сторони, стовпчик – Загрози);

SWOT-аналіз	Можливості	Загрози
	• ... • ... • ...	• ... • ... • ...
	Сильні сторони • ... • ... • ...	Ідеї, як за допомогою сильних сторін підприємства уникнути потенційних загроз на ринку
	Слабкі сторони • ... • ... • ...	Ідеї, що потрібно робити, щоб позбутися слабких сторін підприємства та уникнути потенційних загроз на ринку

Рисунок 1.3 – Ілюстрація побудови SWOT-аналізу

Джерело: розроблено автором на основі [6, ст.129]

Наступний метод – матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) (Рис. 1.4). Цей метод дозволяє проаналізувати актуальність продуктів підприємства та можливості їх розвитку. Таким чином можна зрозуміти, в що краще інвестувати додаткові кошти та зусилля (який продукт має більший потенціал розвитку), що взагалі припинити продавати (так як ніякої актуальності продукт вже не має) та продукти, які вже є сталими в реалізації та їх потрібно підтримувати на цьому рівні. Тому для цього потрібно мати, як мінімум, декілька продуктів в своєму асортименті. Зазвичай такий спосіб аналізу підходить для великих компаній.

Ця матриця являє собою 2 осі: по горизонталі – частка ринку, яку займає визначений продукт, по вертикалі – темп зростання ринку. Далі відповідно цих осей вона поділяється на 4 сегменти – «Зірки», «Дійні корови», «Складні діти» та «Собаки». «Зірки» - це продукт, який має найбільший темп зростання та має велику частку ринку. Зазвичай, такі продукти генерують для підприємства основний дохід. Тому потрібно підтримувати цей рівень та виділяти значну кількість інвестицій на цю підтримку та збільшувати частку ринку через збільшення попиту. «Дійні корови» - продукт ринку повільного зростання, але займає значну частку на ринку. Зазвичай значні інвестиції не передбачені в такий продукт, тому що немає збільшення попиту. Такі продукти є сталими та приносять стабільний дохід. Це те в чому підприємство є впевненим. Тому потрібно підтримувати такі продукти на заданому рівні. «Складні діти» - продукт, який займає малу частку швидко зростаючого ринку. Ця зона являє собою певні ризики, але при цьому можливість потенційного виграшу. Потрібно проаналізувати чи є можливість перевести цей продукт у категорію «Зірки», тобто збільшити частку, яку займає продукт на ринку, але при цьому потрібно буде збільшити інвестиції. Якщо ні, тоді, можливо, відмовитись від нього. І остання категорія – «Собаки». Продукти з малою часткою ринку, де попит повільно зростає або взагалі навіть зменшується. Такі продукти вимагають найбільшої уваги для аналізу. Зазвичай таких продуктів позбуваються, але вони можуть приносити незначний постійний дохід з низькою собівартістю.

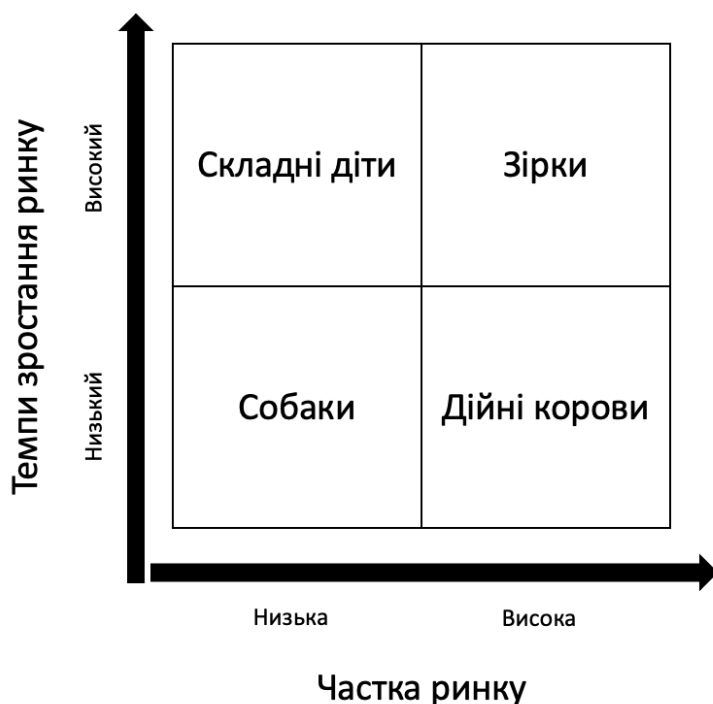


Рисунок 1.4 – Матриця БКГ

Джерело: Розроблено автором на основі [6]

Після проведення стратегічного аналізу підприємства, визначення його поточного стану на ринку та можливостей розвитку за допомогою методик, які були наведені вище, можна переходити на наступний етап – формування маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія – чіткий план досягнення маркетингових цілей в результаті якого повинні бути задоволені запити та потреби цільових споживачів, що дасть можливість підприємству покращити свої позиції на ринку, посиливши конкурентоспроможність та збільшивши його прибутковість.

Характерними рисами правильної маркетингової стратегії є [6, ст. 266]:

- Довгострокове планування;
- Спосіб досягнення маркетингових цілей підприємства;
- Створена відносно результатів маркетингового стратегічного аналізу;
- Займає визначену позицію у стратегічній ієрархії підприємства;
- Встановлює цільову орієнтацію підприємства на ринку;
- Входить у процес стратегічного маркетингу, як один з його компонентів.

В рамках основних маркетингових стратегій, торговельне підприємство зосереджує свою увагу на перевагах перед конкурентами. Це може бути досягнуто шляхом стратегії контролювання витрат, або стратегії диверсифікації, або стратегії фокусування [7].

Стратегія контролювання витрат (зниження витрат) являє собою:

- Зменшення виробничих витрат (якщо є власне виробництво), що може включати в себе оптимізацію виробничих процесів, використання більш ефективних технологій, зменшення витрат на сировину та інше;
- Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, що дозволить знизити витрати на одиницю продукції завдяки економії в масовому виробництві;
- Скорочення адміністративних витрат – скорочення витрат на управління та адміністрування;
- Використання ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій, які є дешевшими за традиційні;
- Фокусування на оптимізації логістичного ланцюга;
- Постійний моніторинг, аналіз та оптимізація інших витрат.

Для торговельного підприємства стратегія диверсифікації означає розширення асортименту товарів або своєї географічної присутності. Це дає можливість розширити свої ринкові можливості, знизити масштаб ризиків, пов'язаних з фокусуванням на одному виді товарів або на одному регіональному ринку та забезпечити стабільний ріст компанії. Диверсифікація може бути пов'язана з основною діяльністю підприємства або зовсім новим ринком. Ця стратегія включає в себе наступні складові:

- Розширення асортименту товарів (наприклад в мегамаркетах окрім продажу продуктів можна побачити одяг, посуду, товари для автомобільного призначення тощо);
- Розширення географічної присутності – відкриття нових магазинів в інших місця або нових регіонах, що дає можливість залучити нових клієнтів;

- Вихід в онлайн-торгівлю – додавання електронної комерції також збільшує залучення додаткових клієнтів і дає можливість створювати ефективнішу рекламу;
- Розширення послуг – додаткові послуги у вигляді доставки, консультацій або післяпродажного обслуговування;
- Міжнародне розширення – вихід національної компанії на міжнародні ринки.

Стратегія фокусування в сфері торгівлі являє собою спрямування ресурсів та уваги підприємства на обслуговування визначеного сегменту ринку або ніші, в якій воно має конкурентні переваги. Тобто підприємство концентрує свою увагу на обслуговуванні обмеженого, але чітко визначеного сегменту ринку.

Стратегія характеризується наступними аспектами:

- Вибір цільової ніші: компанія визначає конкретний сегмент ринку або групу клієнтів, які є найбільш вигідними або відповідають її унікальним можливостям;
- Цільове спрямування ресурсів: ресурси, такі як бюджети маркетингу, персонал та інфраструктура, спрямовуються на задоволення потреб та вимог цільової аудиторії;
- Спеціалізація: торговельне підприємство намагається стати експертом у своєму сегменті ринку і надавати унікальну пропозицію у вигляді товарів або послуг, які відповідають потребам цільової аудиторії краще за конкурентів;
- Задоволення специфічних потреб: зосередження компанії на розробці продукту, який відповідає унікальним потребам та вимогам свого цільового сегменту;
- Можливість підвищення ціни: зосередженість на конкретному сегменті дозволяє підприємству встановити більш високі ціни за свої товари та послуги, оскільки клієнти готові платити за унікальність та спеціалізацію;
- Зменшення конкуренції: фокусування на обмеженому сегменті ринку може допомогти уникнути прямої конкуренції з більшими гравцями.

Також серед маркетингових стратегій є конкурентні стратегії: розширення місткості ринку, захист позицій, підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку [8,9].

Стратегія розширення місткості ринку являє собою пошук нових споживачів, спираючись на те, що кожен продукт може мати потенційних споживачів, які можуть не знати про його існування; пошук нових сфер і способів застосування свого товару, які ініціюються появою нових потреб у споживачів; збільшення обсягів та частоти споживання товарів, активно рекламуючи їх;

Стратегія захисту позицій полягає у боротьбі з фірмами-конкурентами, які хочуть усунути лідера ринку. Така стратегія характеризується:

- Відданість задоволенню потреб споживачів (акцент на дослідженні та задоволенні потреб споживачів);
- Спрямованість на довгостроковий розвиток (створення довгострокових перспектив розвитку, а не отримання миттєвого прибутку);
- Інноваційна активність (активне впровадження інновацій для покращення продукту);
- Висока якість товарів (акцент на виготовлення високоякісних товарів);
- Постійне поповнення товарного асортименту новими різновидами;
- Активна реклама (ринковий лідер вкладає значні інвестиції в рекламну кампанію для підтримки іміджу свого бренду);
- Співпраця з торговельними посередниками (приділення уваги роботі з торговельними представниками та управлінню дистрибуційними каналами);
- Система франчайзингу (можливість розширення ринку збуту);
- Високий рівень сервісного обслуговування клієнтів;
- Конкурентна стійкість – виділення бюджету на упередження появи серйозних конкурентів;
- Постійне підвищення виробничої ефективності, що дозволить зменшити собівартість на виготовлення продукту.

Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку ставить за мету збільшення прибутковості підприємства. Вибір цієї стратегії є доречним,

коли збільшення ринкової частки базується на стратегіях цінового лідерства (пропозиція продукту за нижчою ціною в порівнянні з конкурентами) або диференціації (удосконалення продукту, надання йому унікальності). Обмежувальними факторами для застосування цієї стратегії можуть бути певні законодавчі обмеження (антимонопольні закони); зростаючі витрати підприємства на маркетинг, конкуренту боротьбу та забезпечення збільшення ринкової частки. Також важливо врахувати, що після досягнення частки ринку в 50% прибутковість може зменшуватися. Також існує ризик зменшення ефективності маркетингових заходів при намаганні збільшити свою частку на ринку. Успішна реалізація такої стратегії вимагає ретельного аналізу та управління ризиками.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДУКТАМИ ХАРЧУВАННЯ

2.1 Оцінювання динаміки змін маркетингового розвитку підприємств у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування

На сьогоднішній день розвиток роздрібної торгівлі продуктів харчування (продовольчих продуктів) характеризується постійним збільшенням асортименту товарів, покращенням якості продукції «на полицях», забезпеченням комфортності та зручності розташування й інтер'єру магазинів, дотриманням стабільно якісного обслуговування клієнтів та розширенням каналів розподілу.

Оборот роздрібної торгівлі загалом в Україні за 2018-2022 роки можна побачити на Рис. 2.1.

Ми можемо бачити, що ринок роздрібної торгівлі в Україні з кожним роком зростає до 2022 року. У 2022 році обіг роздрібної торгівлі скоротився на 3,3% порівняно з 2021 роком. Причиною падіння після стабільного зростання ринку є початок повномасштабної війни між Україною та російською федерацією 24 лютого 2022 року. За даними Державної служби статистики України [10] оборот роздрібної торгівлі у березні 2022 року скоротився на 35,6% порівняно з лютим 2022 року, саме на цей період припав хаос серед населення: масова внутрішня міграція та виїзд в інші країни Європи, постійні обстріли, що призводили до знищення фізичних об'єктів роздрібних продавців (склади, магазини тощо). Ситуація тоді була складною, тому що логістика повністю порушилася і не було достатньої кількості товарів, щоб повністю задовольнити споживчі потреби. Але після такого обвалу, починаючи з березня, ринок з кожним місяцем стабільно збільшував свої обороти за рахунок налагодження збутової діяльності. Та по завершенню 2022 року майже повернувся на значення 2021 року – ситуація стабілізувалася.



Рисунок 2.1 – Оборот роздрібної торгівлі в Україні в 2018-2022 роках

Джерело: розроблено автором на основі даних [10]

Щодо ринку ритейлу продовольчих товарів, то ця галузь є досить динамічною та конкурентною. Існує багато компаній, які борються за свою частку на цьому ринку. Для кращого розуміння ситуації на ринку, слід провести аналіз конкуренції та розглянути наявні компанії, які активно діють в цій галузі.

В Таблиці 2.1 можна побачити найбільших представників галузі продовольчого ритейлу та порівняти динаміку розширення їхньої мережі впродовж 2018-2022 років. Судячи з даних, ми бачимо, що за останніх 5 років трійка лідерів залишається незмінною, компанії «АТБ», «Fozzy Group» та «VolWest» залишаються непоборними лідерами. Але різниця у кількості магазинів між ними трьома досить велика – між першим і другим та другим і третім місцями різниця складає майже в два рази. Таке утримання лідерських позицій цими трьома компаніями з постійним збільшенням кількості магазинів може говорити про їхню стратегію активного розширення та домінування на ринку, щоб не давати можливості інвесторам з великими капіталами створювати їм конкуренцію.

Також «АТБ» та «Fozzy Group» показали високі показники щодо приросту торгівельних точок у 2021 році в порівнянні з 2018 роком. В період цих трьох років «АТБ» збільшили кількість своїх магазинів майже на 33%, а «Fozzy Group» на 32%, що говорить про стабільність конкуренції між двома компаніями. Але вони не є лідерами в цьому показнику. Агрохолдинг «МХП» за один рік (з 2020 по 2021 роки)

збільшив свою торгову мережу магазинів «М'ясомаркет» у 3,5 рази. Також ще одним гравцем, який обігнав по рівню приросту «АТБ» та «Fozzy Group», є компанія «Арітейл» з торговою мережею магазинів «Коло». Приріст кількості магазинів за період 2018-2021 року склав 385%, майже у 4 рази.

Але спільною рисою для більшості компаній є те, що у 2022 році кількість магазинів зменшувалась. Головною причиною спаду є повномасштабне вторгнення РФ до України, що зруйнувало плани будь-якого бізнесу. Варто зауважити, що в статистику не входять магазини, які опинились на окупованих територіях або тимчасово були закриті через руйнування. Такі зменшення магазинів характеризуються або остаточним знищенням фізичних об'єктів, або закриттям через економічну невивідність.

Таке постійне зростання кількості магазинів свідчить про інтенсивну конкуренцію у цій сфері, компанії конкурують за клієнтів та ринкову частку і така конкуренція призводить до вимушеного вдосконалення сервісу і, в більшості випадках, зниження цін на користь споживачів.

Таблиця 2.1 – Кількість фізичних магазинів торговельних мереж на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні в 2018-2022 роках

№	Компанія	Назва мережі	Місто	Кількість магазинів, шт				
				2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	Дніпро	990	1078	1201	1314	1137
2	Fozzy Group	Сільпо, Thrash!, Фора, Fozzy, Le Silpo, Favore	Київ	540	561	614	714	658
3	VolWest Group	Наш Край, Spar	Луцьк	247	277	281	278	246
4	ТОВ «АРІТЕЙЛ»	КОЛО	Київ	52	105	221	252	192

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	ТОВ ТПК «Львівхолод»	Рукавичка, Під боком	Львів	141	159	179	185	191
6	ПАТ «МХП»	М'ясомаркет	Київ	-	-	52	180	156
7	ТОВ «ОПТТОРГ-15», ТОВ НМСМ «Делві»	Делві	Київ	109	112	135	156	142
8	ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23, Сім23 to go	Луцьк	-	-	89	126	133
9	ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Соціальний магазин, Varto	Кропивницький	-	-	-	125	133
10	ПП «Мережа- сервіс-Львів»	Близько	Львів	-	-	90	119	127
11	ТОВ «ЕКО»	ЕКО маркет, Sympatic	Київ	114	148	144	137	-
12	«ЛК-Транс»	«ЛотОК»	Київ	84	91	-	-	-
13	«Модерн-трейд»	«Копійка», «Копійка мінімаркет», Santim	Одеса	86	90	-	-	-
14	«Таврія В», «Таврія Плюс»	«Таврія В»	Одеса	76	86	-	-	-

Джерело: створено автором на основі [11]

Також варто звернути увагу на змінах в регіональному зосередженні магазинів продовольчого ритейлу в 2023 році (станом на 01.02.2023) у порівнянні з 2022 роком (період до початку війни – станом на 24.02.2022).

Схід України – регіон, в якому війна зупинила діяльність найбільшої кількості торгівельних мереж у порівнянні з іншими регіонами країни (Табл. 2.2). До прикладу, мережа АТБ в Луганській області втратила 13 торгових об’єктів, в Харківській області – 16 і в Донецькій області – 57 об’єктів. Сільпо втратило 3 об’єкти в Луганській області, 3 – в Харківській області та 9 магазинів у Донецькій області. Загалом в Донецькій та Луганській областях ніхто не продовжує своєї діяльності серед найбільших представників торгівельних мереж через постійні бойові дії та довготривалу окупацію. Лише М’ясомаркет зміг зберегти свою присутність у Донецькій області, при цьому не втративши ні одного магазину.

Таблиця 2.2 – Кількість магазинів торгівельних мереж продовольчого ритейлу на сході України (в Луганській, Харківській та Донецьких областях) у 2022-2023 роках

Мережа	Луганська область		Харківська область		Донецька область	
	кількість магазинів на 24.02.2022	кількість магазинів на 01.02.2023	кількість магазинів на 24.02.2022	кількість магазинів на 01.02.2023	кількість магазинів на 24.02.2022	кількість магазинів на 01.02.2023
АТБ	13	0	87	71	57	0
Сільпо	3	0	14	11	9	0
Фора	0	0	0	0	0	0
Таврія В	0	0	2	2	0	0
М’ясомаркет	1	0	3	1	3	3
Економ	0	0	0	0	0	0

Джерело: створено автором на основі [12]

На півдні України ритейл найбільше постраждав у Херсонській та Запорізькій областях, особливо в Запорізькій. В цих двох областях АТБ сумарно втратив 65 магазинів, а Сільпо 11 (Таблиця 2.3). У відсотковому співвідношенні це 50% і 39% відповідно від кількості магазинів до 24.02.2022. М’ясомаркет втратив 12 магазинів або 70%. Найбільша втрата прийшлась на мережу локальних торгівельних магазинів Економ, які втратили 39 магазинів із 40 в Запорізькій

області і тепер залишилось тільки 39 магазинів у Запоріжжі. В Миколаївській та Одеській областях ситуація краща, ніж в попередньому випадку. Ці області не зазнавали такої тривалої окупації, як Запорізька та Херсонська, але практично кожний день знаходяться під ворожими обстрілами. До прикладу, локальна мережа маркетів Таврія В в Одеській області змогла розширити кількість своїх магазинів зі 102 до 107. Паралельно наростили свою присутність АТБ на 1 магазин та М'ясомаркет на 4 магазини. Сільпо закрили лише 1 магазин. В Миколаївській області випадків збільшення кількості магазинів не фіксується. Найбільших втрат зазнали АТБ, які втратили 84% своєї присутності в даному регіоні. М'ясомаркет закрили 61% своїх торгових об'єктів, що еквівалентно 8 магазинам.

Таблиця 2.3 – Кількість магазинів торговельних мереж продовольчого ритейлу на півдні України (в Херсонській, Запорізькій, Миколаївській та Одеській областях) у 2022-2023 роках

Мережа	Херсонська область		Запорізька область		Миколаївська область		Одеська область	
	кількіст	кількіст	кількіст	кількіст	кількіст	кількіст	кількіст	кількіст
	ь	ь	ь	ь	ь	ь	ь	ь
	магазин	магазин	магазин	магазин	магазин	магазин	магазин	магазин
	ів на	ів на	ів на	ів на	ів на	ів на	ів на	ів на
	24.02.20	01.02.20	24.02.20	01.02.20	24.02.20	01.02.20	01.02.20	24.02.20
	22	23	22	23	22	23	23	22
АТБ	38	6	91	58	38	6	70	71
Сільпо	3	2	25	15	3	2	33	32
Фора	0	0	0	0	0	0	0	0
Таврія В	1	1	0	0	1	1	102	107
М'ясомаркет	13	5	4	0	13	5	13	17
Економ	0	0	79	40	0	0	0	0

Джерело: створено автором на основі [12]

На півночі України ситуація більш стабільна і не є такою критичною, як це було на сході та півдні (Таблиця 2.4). Звичайно, що найбільша зосередженість ритейлу спостерігається у столиці та Київській області. Найбільшу кількість магазинів станом на 01.02.2023 у цьому регіоні має торговельна мережа «Фора» - 256 магазинів. Другу сходинку, не сильно відстаючи від лідера в цьому показнику, займає АТБ – 253 магазини. Але, на відміну від того, що АТБ за рік повномасштабної війни закрило 3 магазини в м. Києві та області, Фора змогли розширити свою мережу, відкривши 2 магазини і цим самим обігнавши АТБ - лідера минулого року. Також активну діяльність в столичному регіоні демонструє М'ясомаркет, відкривши майже в 2 рази більше магазинів від тієї кількості, яка була в лютому 2022 року, і це під час війни. Якщо оцінювати загальну динаміку зміни кількості магазинів торговельних мереж у Чернігівській, Сумській, Житомирській, Київській областях та м. Києві, то загальна тенденція тяжіє до збільшення торгових об'єктів. Але, варто взяти до уваги той факт, що були активні бойові дії у Чернігівській та Сумській областях і також певний період у Київській області і, незважаючи на це, торговельні мережі суттєвих втрат не понесли.

Таблиця 2.4 – Кількість магазинів торговельних мереж продовольчого ритейлу на півночі України (в Чернігівській, Сумській, Житомирській, Київській областях та м. Києві) у 2022-2023 роках

Мережа	Чернігівська область		Сумська область		Житомирська область		Київська область та м. Київ	
	кількість магазинів	кількість магазинів	кількість магазинів	кількість магазинів	кількість магазинів	кількість магазинів	кількість магазинів	кількість магазинів
	на 24.02.2022	на 01.02.2023	на 24.02.2022	на 01.02.2023	на 24.02.2022	на 01.02.2023	на 01.02.2023	на 24.02.2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АТБ	34	30	34	34	27	27	256	253
Сільпо	7	7	2	2	6	6	124	122

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фора	12	12	2	2	7	9	254	256
Таврія В	0	0	0	0	0	0	1	1
М'ясомаркет	3	3	21	28	1	5	17	28
Економ	0	0	0	0	4	4	15	15

Джерело: створено автором на основі [12]

Серед областей центральної України саме в Дніпровській області зосереджена найбільша кількість магазинів лідера фуд-рітейлу АТБ, яка займає друге місце за кількістю торгових об'єктів після столичного регіону (Табл. 2.5). Тенденція серед Вінницької, Черкаської, Полтавської, Кіровоградської та Дніпропетровської області полягає у тому, що торгові мережі не втрачали своїх магазинів, а тільки збільшували їх кількість після початку повномасштабної війни. Пояснюється це тим, що на відміну від східного, південного та північного регіонів бойові дії в центральних областях не велися, але зазнавали ракетних ударів. Винятком є Полтавська область, в якій Сільпо припинило функціонування одного магазину. Також серед 6 представників фуд-рітейлу М'ясомаркет знову є лідером по зростанню мережі в центральному регіоні України. Після лютого 2022 року вони відкрили 7 нових магазинів в Черкаській області (або +175%), 1 магазин у Вінницькій області (+12,5%), 11 магазинів у Кіровоградській області (+42,3%), 7 магазинів у Полтавській області (+350%) та 3 магазини у Дніпропетровській області (+50%). Також Таврія В відкрила магазин у новому для себе Дніпропетровському регіоні, який називається «Пюре».

Таблиця 2.5 – Кількість магазинів торгівельних мереж продовольчого ритейлу в центрі України (в Вінницькій, Черкаській, Полтавській, Кіровоградській та Дніпропетровській областях) у 2022-2023 роках

Мережа		АТБ	Сільпо	Фора	Таврія В	М'ясомаркет	Економ
Вінницька область	кількість магазинів на 24.02.2022	31	9	3	0	8	0
	кількість магазинів на 01.02.2023	31	9	3	0	9	0
Черкаська область	кількість магазинів на 24.02.2022	36	5	1	0	4	1
	кількість магазинів на 01.02.2023	39	5	1	0	11	1
Полтавська область	кількість магазинів на 24.02.2022	47	7	1	0	2	4
	кількість магазинів на 01.02.2023	47	6	1	0	9	5
Кіровоградська область	кількість магазинів на 24.02.2022	26	2	0	0	26	0
	кількість магазинів на 01.02.2023	26	2	0	0	37	0
Дніпропетровська область	кількість магазинів на 24.02.2022	205	20	0	1	6	0
	кількість магазинів на 01.02.2023	211	20	0	1	9	0

Джерело: створено автором на основі [12]

Останній регіон – захід України (Таблиця 2.6). На заході України є велика кількість локальних мереж, які вже зайняли власні ринкові частки саме цього регіону. У такій ситуації конкуренція є досить високою навіть для національних мереж і їм доводиться активно боротися за покупця. Лідером серед завоювання західноукраїнського ринку є АТБ. Вони змогли відкрити нові магазини у Львівській, Волинській, Хмельницькій, Тернопільській, Закарпатській, Івано-Франківській та Чернівецькій області після 24 лютого 2022 року. Лише в Рівненській області кількість магазинів за період 24.02.22-01.02.2023 залишилася незмінною. Захід України у порівнянні з іншими регіонами країни є відносно безпечнішим. Тут не було бойовий дій і ракетні обстріли бувають рідше, ніж в східних, північних, південних та центральних областях. Саме через цей фактор більшість населення України, які вимушені були мігрувати з небезпечних для життя регіонів, обрали новим місцем проживання саме захід або у кого була можливість, то взагалі виїжджали в інші країни. В певній мірі для великих національних мереж фуд-рітейлу така міграція в західні області України є позитивним аспектом у боротьбі з місцевими компаніями. Споживачі, які були клієнтами великих національних мереж в решті регіонів країни до свого переїзду, будуть формувати базу клієнтів для цих же магазинів тільки вже на заході. Таким чином вони зменшують тиск на компанії щодо боротьби за локальну ринкову частку і стають джерелом безкоштовної реклами шляхом рекомендування цих магазинів місцевому населенню. Серед всіх західних областей найбільшим зосередження магазинів АТБ та Сільпо є Львівська область. АТБ відкрили там 10 нових магазинів, збільшивши загальну кількість до 81, а Сільпо відкрили 2 нових магазини, збільшивши загальну кількість до 25. Другим місцем для АТБ є Івано-Франківська область – 32 магазини, але нових відкриттів не було. І третє місце – Хмельницька область, де знаходиться 25 магазинів. Для Сільпо другим місцем в західному регіоні є Хмельницька область, де знаходиться 9 магазинів, а третє місце ділять між собою Волинська, Рівненська, Тернопільська та Закарпатські області.

Таблиця 2.6 – Кількість магазинів торгівельних мереж продовольчого ритейлу на заході України (в Рівненській, Волинській, Львівській, Хмельницькій, Тернопільській, Закарпатській, Івано-Франківській та Чернівецькій областях) у 2022-2023 роках

Мережа		АТБ	Сільпо	Фора	Таврія В	М'ясомаркет	Економ
1	2	3	4	5	6	7	8
Рівненська область	кількість магазинів на 24.02.2022	21	4	0	0	5	0
	кількість магазинів на 01.02.2023	21	5	0	0	9	0
Волинська область	кількість магазинів на 24.02.2022	17	5	0	0	9	0
	кількість магазинів на 01.02.2023	18	5	0	0	9	0
Львівська область	кількість магазинів на 24.02.2022	71	23	0	0	11	0
	кількість магазинів на 01.02.2023	81	25	0	0	12	0
Хмельницька область	кількість магазинів на 24.02.2022	24	9	1	5	2	0
	кількість магазинів на 01.02.2023	25	9	1	6	6	0

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Тернопільська область	кількість магазинів на 24.02.2022	20	5	0	0	6	0
	кількість магазинів на 01.02.2023	21	5	0	0	7	0
Закарпатська область	кількість магазинів на 24.02.2022	17	4	0	0	14	0
	кількість магазинів на 01.02.2023	19	5	0	0	21	0
Івано- Франківська область	кількість магазинів на 24.02.2022	32	4	0	0	2	0
	кількість магазинів на 01.02.2023	32	4	0	0	2	0
Чернівецька область	кількість магазинів на 24.02.2022	7	2	0	0	0	0
	кількість магазинів на 01.02.2023	9	2	0	0	0	0

Джерело: створено автором на основі [12]

Варто відзначити збільшення своєї присутності мережі М'ясомаркет. Після 24 лютого 2022 року вони активно відкривали нові магазини у Рівненській, Хмельницькій та Закарпатській областях. Найбільший приріст припадає на Хмельницьку область (+200%).

Також цікавим спостереженням є те, що в Чернівецькій області дуже мала присутність лідерів українського ринку фуд-рітейлу. Це може говорити про те, що конкуренція є досить високою через наявність локальних торговельних мереж, які вже захопили ринок.

З проведеного дослідження щодо регіональної присутності лідерів українського ринку продовольчого рітейлу можна побачити, що абсолютним лідером по кількості відкритих магазинів у всіх регіонах України є АТБ (Рис. 2.2). Це є результатом їхньої стратегії розвитку щодо орієнтації на покупця низької або середньої купівельної спроможності та використання ефекту масштабу. Вони вибрали вдалий момент експансії українського ринку, коли всі лідери продовольчої роздрібної торгівлі типу «Сільпо» боролися за покупців преміум-сегменту. АТБ обрали формат «м'якого дискаунтеру» - широкий вибір товарів за більш низькими цінами, але і при цьому інтер'єр магазину теж створював би комфорт для покупця [13]. Вони були одними із перших, хто зайняв цю нішу, а прикладом такої бізнес-моделі став європейський ринок – магазини типу Lidl. Тільки це був формат «жорстокого дискаунтеру», де товари хоч і були за низькими цінами, але вибір був досить обмежений. Тому АТБ адаптували цю модель під потреби українського ринку. Також такий великий відрив у кількості магазинів від найближчого конкурента «Сільпо» та решти пояснюється тим, що кожна торговельна мережа має різні магазини за своїми форматами. Наприклад, магазини Сільпо – це супермаркети, середня торговельна площа яких зазвичай коливається в межах 1500-2000 м² [14, ст.34, 15], що говорить про відсутність потреби у відкритті великої кількості таких магазинів. Магазини АТБ також класифікуються, як супермаркети, але середня торговельна площа в них в 3 рази менша, ніж у Сільпо – близько 500 м², що і дозволяє їм відкривати більшу кількість магазинів [16]. Також такі магазини як Таврія В та Економ є регіональними торговими мережами, які зосереджені в певних областях (на півдні України) і мають формат магазинів «біля дому». М'ясомаркет – це новий формат, який з'явився відносно недавно (у 2020 році). Концепція магазину полягає у продажі свіжого м'яса (основний акцент),

хлібу, овочів та фруктів, балаклії тощо та також має формат магазину «біля дому». Але за такий короткий період вони досить швидко масштабуються по всій Україні.

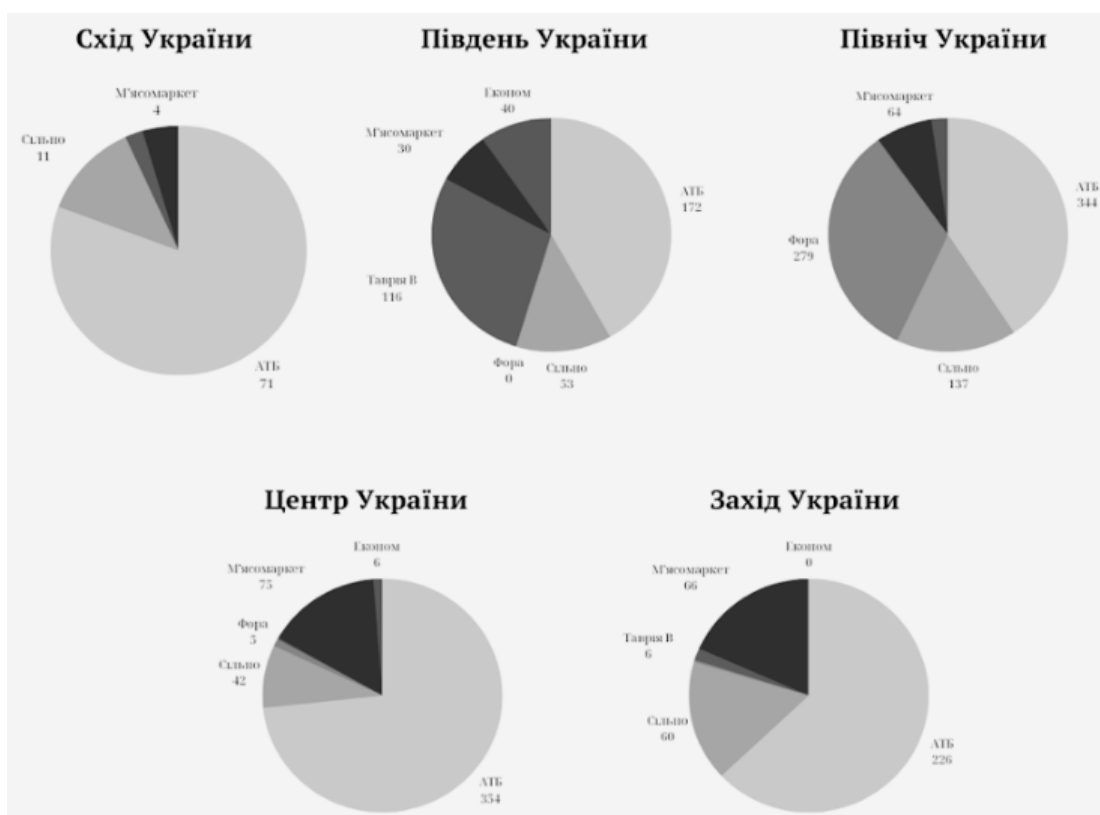


Рисунок 2.2 – Кількість магазинів українських фуд-рітейлерів по регіонам України станом на 01.02.2023

Джерело: створено автором на основі [12]

За показником Індексу Опендатабот (аналітичний інструмент для оцінки реального становища українських підприємств, який базується на даних з державних реєстрів, фінансових звітностей самих компаній та інших баз даних) «Найкращі підприємства України за 2023 рік» АТБ посіло 1 місце за обсягом доходу серед всіх компаній ринку роздрібної торгівлі України загалом, як продовольчих так і непродовольчих [17]. Загальний дохід АТБ у 2022 році склав 148,33 млрд грн. Друге місце в цьому рейтингу посіло «Сільпо-Фуд» з доходом у 70 млрд грн, що майже більш ніж у 2 рази менше за АТБ. Трійку лідерів замкнув «Епіцентр К» з доходом у 57,63 млрд грн. Також у топ-10 роздрібної торгівлі увійшли наступні фуд-рітейли:

- 4 місце – «Метро Кеш енд Кері Україна» (20,15 млрд грн);
- 5 місце – «Фора» (19,59 млрд грн);
- 9 місце – «Новус Україна» (16,01 млрд грн);

2.2 Аналіз змін потреб та поведінки споживачів на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування

За останній час українські споживачі пережили пандемію Covid-19 у 2020 році та початок повномасштабної війни у 2022 році. Такі події досить сильно вплинули на зміну поведінки та розставлення пріоритетів в своїх потребах споживачами.

В першу чергу, під час пандемії не тільки в Україні, а й у всьому світі стався «бум» онлайн-купівель. Через карантинні обмеження компанії вимушені були закривати свої офлайн-магазини та переходити в онлайн-середовище. Це привело до росту електронної комерції та зростання популярності доставок товарів додому. Пандемія вже завершилася, але популярність онлайн-купівель нікуди не зникла. Люди зрозуміли, що вибирати щось онлайн і замовити доставку додому набагато простіше та економить достатню кількість часу. Тому сьогодні бізнесу потрібно розвивати свою діяльність не тільки в реальному світі, а й і в віртуальному. Українські фуд-ритейлери під час пандемії створювали власні додатки для гаджетів з каталогом своїх продуктів, де споживачі могли обирати потрібні їм продукти та замовляти додому. Службою доставки були інші компанії-партнери (кількість відкриттів служб доставки також значно зросла в цей період) або власна служба доставки від самого магазину. До прикладу, обсяг замовлень сервісу доставки продуктів Zakaz.ua збільшився на 80% після введення карантину. У 2021 e-commerce розвивалася ще більше тому що кількість активних користувачів продовжувала збільшуватися, довіра до онлайн-замовлень також продовжувала зростати. І тому на сьогоднішній день замовити продукти онлайн – це частина

звичайного повсякденного життя будь-якого споживача, крім людей старшого віку, яким важко дається засвоєння таких технологій.

За даними дослідження «The War Goes to Consumer» від Kantar, у 2022 році вже 94% платоспроможних українців мають досвід онлайн-покупки товарів, 58% українських споживачів вже постійно замовляють товари в інтернеті і 14% українців здійснили свою першу онлайн-покупку лише після початку повномасштабної війни [18]. Якщо хтось не почав користуватись онлайн-купівлями під час пандемії, то війна змусила цих людей спробувати це зробити.

Також відбулися зміни в споживчих пріоритетах. Війна є руйнівником економіки країни - на все починають зростати ціни. Логістика стає важчою, відповідно і дорожчою; руйнування об'єктів енергетичної інфраструктури призводить до збільшення цін на електроенергію і тому виробники та ритейлери змушені піднімати ціни на товари через збільшення витрат на виробництво. Багато людей втратило роботу або їхнє фінансове становище значно погіршилося. Тому люди (в більшості, але не всі) почали менше витрачати коштів на відпочинки, розваги та ресторани, вони стали більш обізнаними та обережними у витраті коштів та звертають увагу на основні продукти харчування, які є більш доступними (Рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – На чому економлять українці під час повномасштабної війни росії проти України

Джерело: створено автором на основі [19]

Згідно проведеного опитування (станом на листопад 2022) 65% громадян відчують погіршення умов життя, а 53% вимушені економити чи обмежити споживання їжі [20]. Покупки відбуваються «за списком», дедалі рідше буває, що споживач може дозволити собі покласти в кошик те, що він не планував купувати. Такий висновок можна зробити з результатів проведеного опитування дослідницької компанії «Gradus Research», де на запитання «Оцініть, як би Ви охарактеризували Вашу купівельну поведінку стосовно товарів повсякденного вжитку за останні півроку» 76% респондентів відповіли «Більш заплановані» та лише 14% відповіли «Спонтанні» [21]. Також пріоритет щодо місця купівлі продуктів можуть віддавати магазинам, де є акції та знижки.

Важливу роль у виборі продукції відіграють бренди. Після початку повномасштабної війни росії проти України 54% споживачів почали звертати особливу увагу на бренд і відповідно зросла популярність українських виробників – 87% споживачів купують товари українських брендів на противагу 16%, які купують міжнародні бренди [21]. Така тенденція є очевидною, оскільки за такої ситуації більшість українців намагаються підтримувати всіма можливими способами Збройні Сили України та економіку країни і купівля товарів українських виробників є одним із таких способів – це фактор патріотизму. Але разом з цим товари українського виробництва є дешевшими за імпортні, що також відіграє роль у виборі брендів.

Ще одним аспектом у зміні в поведінці та потребах споживачів є вибір магазину для купівлі продуктів. Якщо раніше споживачі зазвичай купували товари у магазинах, до яких вони лояльно відносилися та був ширший вибір асортименту, то тепер таким місцем для купівлі є магазини, які знаходяться біля дому або біля роботи. Ця частка не переважає сегмент лояльних покупців, які і далі продовжують купувати товари в своїх улюблених магазинах, але вона зростає. Дослідження Novus в липні 2023 року за участі компанії Nielsen показало, що споживачі обирають магазин для купівлі продуктів за наступною пріоритетністю [22]:

- 1) Зручне розташування;
- 2) Співвідношення ціна/якість;

- 3) Можливість все купити в одному місці;
- 4) Асортимент товарів;
- 5) Якість товарів.

Також з'явилися зміни у виборі продуктів у порівнянні з періодом до 24 лютого 2022 року. Враховуючи велику еміграцію жінок за кордон багато чоловіків залишились самі і на готування їжі в них немає бажання або часу і тому збільшилось споживання готової їжі, яку купують в магазинах – це можуть бути салати, гарніри та інше. Разом з готовою їжею збільшився попит на солодощі. В такій ситуації в країні українці почали їх купувати більше, тому що для багатьох вони є джерелом зняття стресу.

30 березня 2023 року компанія Deloitte, яка входить у «велику четвірку» аудиторських компаній, виклала звіт щодо зміни споживацьких настроїв українців після повномасштабного вторгнення [23].

Спершу вони охарактеризували придбання продуктів харчування в офлайн-магазинах (Табл. 2.4). У 2022 році середня частота придбання продуктів харчування українцями в традиційних магазинах знизилась на 10% у порівнянні з 2021 роком – 15,3 рази проти 17 разів. Також знизилась середня вартість покупок українців – в середньому витрати на одну покупку складають 798 грн, що на 8% менше, ніж у минулому році. Є різниця й у відвідуванні фізичних магазинів між молодю та людьми старших вікових категорій. Українці віком 18-27 років в середньому відвідують магазини 13 разів на місяць, як в той час цей показник серед представників старших вікових категорій становить близько 15-16 разів на місяць. Ці дві категорії осіб також можна порівняти у середніх витратах за один похід в магазин. Українці віком 18-27 років витрачають найбільше – 1380 грн, що на 16% більше, ніж у 2021 році. Збільшення витрат у період, коли економічна ситуація в країні та фінансове становище населення погіршене, може пояснюватися збільшеною інфляцією, а також, що населення, яке відноситься до цієї вікової категорії є більш адаптивним під зміни зовнішньої ситуації. Якщо вони не втратили роботу, то зможуть швидко знайти нову, навіть якщо знадобиться пройти перекваліфікацію. І тому фінансове становище таких людей буде залишатись більш

стабільним. Зберіглася тенденція щодо зменшення середнього чеку при збільшенні віку. Середньостатистичний українець витрачає на 42% менше, ніж молодь, а люди похилого віку в 3 рази менше.

Українці закордоном відвідують магазини рідше (14 разів на місяць), ніж люди, які залишилися в Україні (в середньому 16 разів на місяць).

Також українці стали більш заощадливими в купівлі продуктів харчування. Кількість таких респондентів у 2022 році зросла на 15% у порівнянні з 2021 – 63% проти 48%.

Ще одна особливість, яка з'явилася в купівлі продуктів харчування – це створення запасу їжі вдома. Всі пройшли через етап, коли неможливо було купити потрібну їжу в магазинах і такі побоювання залишаться до кінця війни, поки народ не зможе спокійно жити. Українців з таким запасом понад 80% серед всіх опитаних, а 58% навіть продовжують цей резерв доповнювати.

Таблиця 2.7 – Показники споживацької активності в придбанні продуктів харчування в офлайн-магазинах у 2022 році

Категорія респондентів	Частка українців, які здійснюють покупки в офлайн-магазинах, %	Частота здійснення покупок протягом місяця, разів	Середній чек, грн
Чоловіки	98,3	15,0	881
Жінки	99,3	15,5	734
Працевлаштовані	99,4	16,0	851
Безробітні	98,2	14,3	724
Нікуди не виїжджали	98,9	15,2	783
ВПО	98,5	17,1	831
Виїхали за кордон	99,0	14,4	908
18-27 років	99,0	13,0	1380
28-42 роки	98,9	15,7	774
43-57 років	98,7	15,7	620
58+ років	98,8	15,2	439
Середній показник	98,9	15,3	798

Джерело: створено автором на основі [23]

Щодо придбання продуктів харчування в онлайн-магазинах, то такої категорії покупців майже втричі менше, ніж покупців в традиційних магазинах – 35,1 % (Табл. 2.8). Порівняно з 2021 роком цей показник впав 24% (був 59%). Покупки в онлайн-магазинах респондентами здійснюються в середньому близько 1 разу на місяць (навіть менше – 0,8), а у 2021 році цей показник сягав 2,3 рази, майже в 3 рази менше. Середній чек такої покупки дорівнює 1322 грн (у 2021 році було 1080 грн), що на 65% більше, ніж у звичайному магазині. Пояснити таку відмінність між онлайн- і офлайн-магазинами можна тим, що зазвичай в онлайн-магазинах покупці купують продукти, які є за знижками або підпадають в програму лояльності, щоб отримати бонуси, і товари, які не вживаються щодня та швидко не псуються. Якщо людині потрібно купити овочі, фрукти, хліб чи молочні продукти, то вона самостійно піде в магазин, щоб вибрати найсвіжіше, так як подібні товари не мають тривалого терміну зберігання.

Якщо порівнювати чоловіків та жінок в онлайн-купівлях, то таких покупців близько 36% та 34% відповідно. В середньому чоловіки здійснюють покупку онлайн 1 раз на місяць (1,1 раз), а жінки 0,5 разів, що удвічі менше за чоловічий сегмент покупців. Також середні витрати у чоловіків за одну покупку більші, ніж у жінок на 44% - 1565 грн проти 1086 грн.

Щодо вікової категорії покупців, то молодь віком 18-27 років витрачає в середньому на одну онлайн-покупку найбільше – 2958 грн, що у 2 рази більше, ніж середні витрати на одну покупку цієї категорії в традиційному магазині (у 2021 році ця різниця складала лише 5%, що говорить про масовий перетік молоді в онлайн-середовище). Також важливим аспектом є те, що ця категорія покупців витрачає в середньому на одну покупку в онлайн-магазині у 2,3 рази більше, ніж середньостатистичний українець. Очевидно, що онлайн-купівлею продуктів найменше користуються люди старшого віку, а саме 58+ років. Серед всіх опитаних, хто підпадає під цю категорію, лише 14,3% користувалися такою можливістю. Це пов'язано з тим, що люди старшого віку менше користуються смартфонами або іншими гаджетами та мають більше вільного часу, щоб самостійно сходити в

магазин і купити все що потрібно. Деякі навіть ходять по різних продуктовим магазинам та базарам, щоб порівняти ціни на потрібні їм продукти та купити там, де дешевше.

Внутрішньо переміщені особи найчастіше користуються онлайн-купівлею – 1,6 разів на місяць, що вдвічі більше за середній показник серед усіх опитаних. Також вони найбільше витрачають в середньому на одну покупку – 1625 грн, а найменші витрати у тих, хто виїхав за кордон – 792 грн, що більш ніж у 2 рази менше за внутрішньо переміщених осіб. Така різниця може обумовлюватися економічною складовою (фінансове становище людини), різницею в цінах на товари та зосередженістю супермаркетів (наприклад, кількість супермаркетів на один визначений регіон), що дозволяє людині близько сходити в магазин та все купити, а не замовляти це онлайн.

Таблиця 2.8 - Показники споживацької активності в придбанні продуктів харчування в онлайн-магазинах у 2022 році

Категорія респондентів	Частка українців, які здійснюють покупки в онлайн-магазинах, %	Частота здійснення покупок протягом місяця, разів	Середній чек, грн
Чоловіки	35,9	1,1	1565
Жінки	34,4	0,5	1086
Працевлаштовані	38,9	1,0	1318
Безробітні	29,8	0,4	1330
Нікуди не виїжджали	35,3	0,7	1348
ВПО	31,3	1,6	1625
Виїхали за кордон	35,9	0,9	792
18-27 років	37,9	0,6	2958
28-42 роки	39,3	1,0	947
43-57 років	30,9	0,5	999
58+ років	14,3	0,2	471
Середній показник	35,1	0,8	1322

Джерело: створено автором на основі [23]

Варто охарактеризувати зміну купівельної активності під час придбання продуктів харчування протягом 2022 року, порівнюючи офлайн- та онлайн-магазини (Рис 2.4). Респондентів попросили оцінити, як змінилася їхня купівельна активність щодо періодичності здійснення покупок після початку повномасштабної війни (від 24.02.2022). Близько половини опитуваних (51%) зазначили, що в покупках в офлайн-магазинах нічого не змінилось, періодичність зберіглась. Щодо аудиторії онлайн-покупок, то таку відповідь дали менше людей – тільки 40% зберегли періодичність покупок в онлайн-магазинах. В середньому 35% опитуваних покупки почали здійснювати рідше, ніж до зазначеного періоду. Середній чек після 24 лютого 2022 року зріс у 37% офлайн-покупців та у 27% онлайн-покупців.

За географічним фактором найбільші зміни відбулися у жителів північних областей України. 62% рідше фізично відвідують магазини, ніж до 24 лютого 2022 року. В решти регіонах цей показник становить в середньому 34%.

42% безробітних зазначили, що зменшили частоту покупок в традиційних магазинах, а в онлайн-магазинах цей показник становить 29%. Щодо працевлаштованих, то 55% з респондентів не помітили змін у частоті покупок продуктів харчування в звичайних магазинах після початку повномасштабної війни, а 39% - у онлайн-магазинах.

Також, приблизно одна третина опитаних (по 33% в офлайн- і онлайн-магазинах) відзначили, що з 24 лютого 2022 року вони почали витрачати менше коштів на покупки продуктів харчування. Найменш вразливою віковою групою є респонденти віком 18-27 років, серед яких лише 23% стали витрачати менше, а 45% навпаки – збільшили суму середнього чеку. В категорії 28-42 роки ці показники становлять 36% і 35% відповідно.

Економити на купівлі продуктів харчування почали близько 63% опитаних, а саме: серед чоловіків цей показник становить 65%, а у жінок – 62%. Серед вікових категорій найменше економить молодь віком 18-27 років (29% серед респондентів). За регіональним розподілом найбільш економним виявилось населення північних областей (73%).

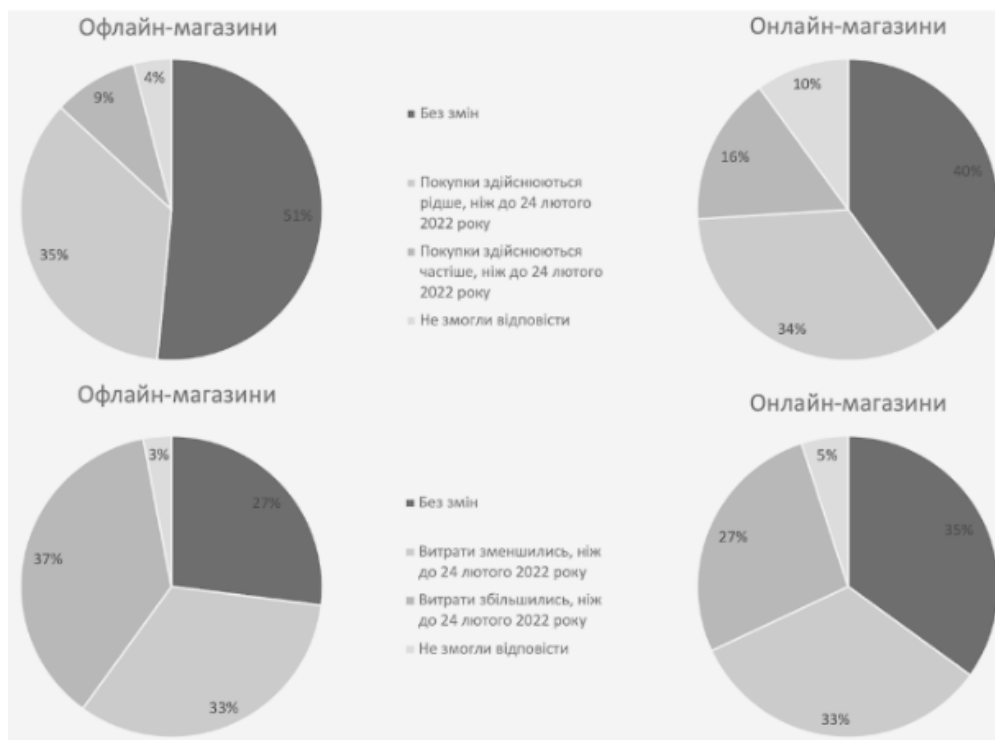


Рисунок 2.4 – Зміна купівельної активності та витрат споживачів продуктів харчування від початку повномасштабної війни 24 лютого 2022 року

Джерело: створено автором на основі [23]

Поведінка споживачів під час купівлі продуктів харчування також змінилася (Рис. 2.5). 45% українців вдумливо обирають, що хочуть купити в традиційному магазині. У 2021 році цей показник був близько 40%. Приходять до магазину «зі списком продуктів» 41% українців і лише 14% роблять спонтанні покупки (на 5% менше, ніж у 2021 році). Можемо бачити, що категорія осіб, які скуплялись «за списком» залишилась незмінною, а певна частина імпульсивних покупців почала раціонально витрачати кошти.

Зі збільшенням свого віку покупець здійснює більш обдуманні покупки продуктів харчування як в офлайн-магазинах, так і онлайн-просторі. До прикладу, частка молоді віком 18-27 років, які раціонально здійснюють покупку, становить 37%. У випадку з людьми старшого віку (від 58 років і більше), ця частка сягає 59%, що в півтора рази більше.

Більша частина українців (52%), які не знаходять необхідний їм товар на полицях магазину, будуть шукати його в інших магазинах. 30% покупців готові

купити заміник необхідного їм товару в цьому ж магазині. В онлайн-середовищі ці показники дещо менші. У разі відсутності необхідного продукту в магазині, 44% покупців будуть шукати інший магазин, а готових придбати товар-заміник в цьому ж магазині лише 21%.

Також в онлайн-магазині більша частка людей, ніж у разі відвідування звичайного магазину, які готові взагалі відмовитись від купівлі потрібного їм товару, якщо вони його не знайдуть (12% онлайн- проти 7% офлайн-покупців).

Вік покупця також впливає на його рішення щодо дій у ситуації, коли немає потрібного товару в магазині. Молодші споживачі готові купити товар-заміник у цьому ж магазині, а категорія покупців старшого віку будуть шукати потрібний їм товар у іншому місці. Це стосується і офлайн-, і онлайн-магазинів.

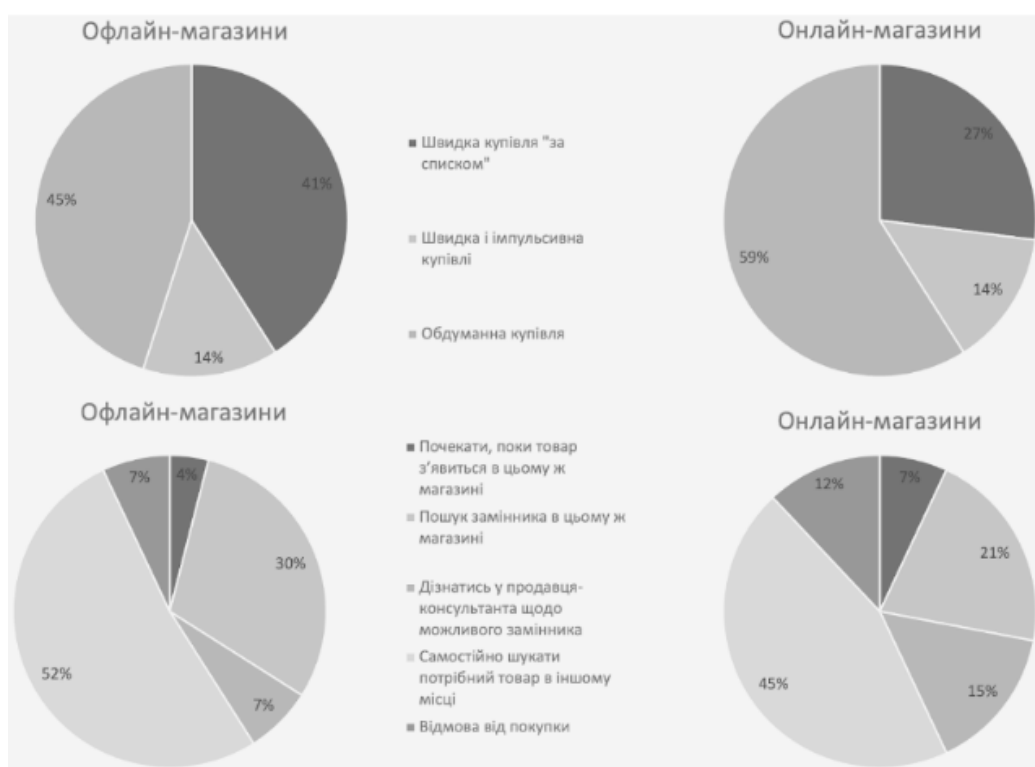


Рисунок 2.5 – Споживацька поведінка під час придбання продуктів харчування від початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року

Джерело: створено автором на основі [23]

Тому, роблячи висновок з проведеного аналізу, важливо зазначити, що війна змінила пріоритети на ринку роздрібної торгівлі. На сьогоднішній день головними

асpekтами, який характеризує споживацьку поведінку є раціональність та економія. Якщо раніше люди могли зайти в магазин і купити те, що вони там побачать і їм відразу захочеться, то на сьогодні така частка покупців значно зменшилася. І загалом люди перед тим, як йти до магазину, формують список необхідних товарів, які вони хочуть купити. Також з проведеного дослідження видно, що на сьогоднішній день лідером роздрібно́ї торгівлі в Україні є торговельна мережа «АТБ». Стати їм найприбутковішими в роздрібній торгівлі за підсумками 2022 року дозволило вчасне зайняття правильної ніші – це магазини формату «м'якого дискаунтеру», де відносно обмежений вибір товарів, але ціни є меншими, ніж в інших магазинах. Також в них досить висока розповсюдженість, враховуючи середню торговельну площу одного магазину в 500 кв. м. Тому, якщо створювати нову торговельну мережу з продажу продуктів харчування, на сьогоднішній день це буде доцільно робити в форматі магазинчиків «біля дому» з не високими цінами або магазини типу «АТБ» (супермаркет), які не будуть мати велику торговельну площу, що дозволить відкривати їх в більшій кількості. Відкривати магазину преміум-сегменту або середніх цінових категорій під час війни може виявитися збитковим. Основний акцент робити на показник «ціна-якість».

РОЗДІЛ 3

ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДУКТАМИ ХАРЧУВАННЯ

3.1 Сценарії розвитку галузі роздрібноЇ торгівлі продуктами харчування

Потенційний розвиток галузі роздрібноЇ торгівлі харчової промисловості можна розглядати за двома векторами: оптимістичний – війна закінчується перемогою України у війні проти російської федерації, після чого відбувається відбудова національної економіки та відбудова інфраструктури; базовий (реалістичний) – війна продовжується і ситуація залишається такою ж, як і на сьогоднішній день. Песимістичний сценарій – програш у війні – недоцільно розглядати, оскільки невідомо, як взагалі зміниться життя українців, не говорячи про бізнес. Тому беремо до уваги 2 більш реалістичних сценарії, спираючись на розвиток подій на сьогоднішній день.

Говорячи про оптимістичний сценарій, то першим наслідком буде зростання попиту та консолідація ринку. Якщо у 2023 році ринок почав відносно відновлюватись після різкого падіння у 2022 році при таких складних умовах, які є на теперішній момент, то темпи зростання у випадку перемоги України наберуть значно більших обертів, оскільки загроз для такого розвитку буде менше [24]. Фінансове становище українців поступово буде стабілізуватися та покращуватися, що призведе до змін в попиті – раціоналізація в покупках може почати зменшуватись, а збільшуватись імпульсивність покупок, що являє собою збільшення попиту на імпортні товари та продукти харчування, які не є основними в раціоні звичайної людини. Також будуть повертатися ті люди, які виїхали закордон на початку війни і досі там перебувають [25]. Єдине що - буде потрібен час на певне відновлення економіки країни та фінансового становища населення після завершення війни і після такої стабілізації показники, як мінімум,

повернутися на довоєнний рівень. Варто також враховувати повернення територій, які тривалий час знаходились під окупацією – це Донецька та Луганські області, а також Автономна Республіка Крим. Це відкриє нові можливості для ринку галузі фуд-рітейлу, оскільки гравцям цього ринку потрібно буде розширювати свою присутність на ці деокуповані території, викорінюючи звідти російські локальні торговельні мережі. Таке розширення може бути за рахунок відкриття нових магазинів своєї торговельної мережі повністю «з нуля» або шляхом поглинання дрібних гравців, які залишаються там.

Наступним аспектом оптимістичного сценарію є зміни в асортименті, викликані збільшенням попиту, про який вказувалось вище. Якщо сьогодні покупці готові поступитися якістю товару заради меншої ціни (результати опитування в Розділі 2.2), то така тенденція буде поступово спадати. Споживачі вже будуть приділяти увагу якості товару і готові будуть за це віддати більше коштів, як це було до 2022 року. Звичайно такі споживачі є й зараз, але їхня частка значно менше, ніж у довоєнний період. Тому потрібно збільшувати асортимент еко-продукції, органічних продуктів та інноваційних штучних інгредієнтів. Це не нове для ринку, присутність такої продукції вже була до 2022 року, але після цього періоду її асортимент скоротився, тому потрібно буде його відновлювати.

Також продуктові торговельні мережі залежать від виробників продукції. Війна змушувала закривати виробничі заводи (через ушкодження фізичних об'єктів внаслідок обстрілів російською федерацією чи окупацією тих регіонів, де знаходились виробництво) або звільняти персонал через неможливість виплачувати заробітні плати, цим самим скорочуючи свої виробничі потужності. В результаті такого на полицях в магазинах почали з'являтися товари з країн-сусідів, які раніше не продавалися в таких кількостях, що могло свідчити про дефіцит продукції вітчизняного виробництва. Тому відновлення вітчизняного виробництва дозволить торговельним мережам розширювати свій асортимент через збільшення кількості постачальників, цим самим повністю задовольняючи попит споживачів.

Наступним аспектом сценарію є розвиток торгівельних мереж. За проведеним аналізом у розділі 2.1 можна побачити, що найменша присутність серед

визначених торгівельних мереж є на сході України через зрозумілу причину – окупацію російською федерацією. Перемога у понятті українського народу та влади означає вихід на кордони 1991 року, отже звільнення Луганської та Донецької областей та Автономної Республіки Крим. Повернувши ці території, фуд-рітейлери будуть мати можливість масштабуватися на території України. Також це додаткові клієнти для компаній, відповідно і додатковий дохід. Також у разі полегшення економічної ситуації, що означає збільшення дохідності, з'являться вільні бюджети, які можна буде витратити на нові технології та покращення системи онлайн-продажу.

За сприятливих умов на ринку буде збільшуватися конкуренція, яка вимагає від учасників постійних інновацій. Україна укріпила свої позиції на міжнародній арені, з багатьма державами-партнерами та іноземними компаніями підписуються договори про відновлення країни. Тому у разі створення такого сприятливого інвестиційного клімату ми зможемо побачити нових іноземних гравців на ринку, які будуть зацікавлені у відкритті бізнесу на території української держави, створивши конкуренцію вже присутнім національним торговельним мережам. Такими гравцями можуть стати або вже відомі європейські чи західні компанії, або будуть створюватися нові з залученням іноземного капіталу.

І останній аспект – це ціноутворення. Зростання економіки країни позитивно впливає на ціни продуктів харчування. Через зміцнення національної валюти собівартість продукту може знижуватись відповідно і ціна на нього. Також логістика стане дешевшою, що також впливає на ціну товару. У випадку зниження цін споживчий попит також буде зростати.

Тому узагальнюючи всі аспекти, які були наведені вище, оптимістичний сценарій буде включати наступні пункти:

- 1) Зростання економіки країни, що призводить до збільшення попиту та розвитку ринку;
- 2) Розвиток торгівельної мереж, шляхом відкриття нових магазинів на звільнених територіях - Луганської та Донецької областях і Автономної Республіки Крим;

3) Можливість розширення асортименту через збільшення вітчизняного виробництва та потреби покупців в нових товарах, які вони собі не могли купувати під час війни;

4) Політика ціноутворення, яка буде давати споживачам доступніший вибір за сприятливими цінами і при цьому генеруючи задовільний дохід для підприємства;

5) Залучення іноземного капіталу;

Реалістичний сценарій (продовження війни) передбачає збереження статусу к-во – сьогоденні реалії, а саме: головною характеристикою споживацької поведінки на сьогоднішній день є раціональність – обдумана купівля продуктів. Вона являє собою передчасне визначення тих продуктів харчування, за якими споживач іде в магазин. У такій ситуації імпульсивні покупки перестають існувати або в меншій кількості випадків. Якщо споживач знає, що він хоче купити, то привернути його увагу за рахунок якихось акцій, дегустацій чи яскравого представлення певного продукту не вдасться, якщо він не планував це купити. Також раціональність може означати зменшення ролі якості продукту у порівнянні його ціни (але не повна відсутність уваги до цього фактору, так як все одно кожна людина піклується про своє здоров'я). Фінансове становище більшості населення України похитнулося в гіршу сторону, тому багато людей почали економити. Якщо до війни якості приділялося більше уваги зі сторони покупця, то сьогодні ця ситуація виглядає навпаки. Коли ми говоримо про якість, то мова йдеться про імпортні товари або продукцію органічного походження без різних шкідливих добавок. Попит на такі товари зменшився, тому увага буде приділятися звичайним товарам, які споживає середньостатистичний покупець кожного дня. Споживачі надають перевагу продуктам, які довше зберігаються. У розділі 2.2 шляхом проведення опитування було визначено, що у 2023 році 58% опитаних продовжують далі накопичувати запас їжі на випадок непередбачуваних ситуацій. Тому логічно зробити висновок, що попит на продукти з довшим терміном придатності, консерваційні товари, морожені продукти та інші подібні товари буде зростати.

Під час війни відбулося активне нарощування присутності торгівельних мереж на заході України через небезпеку в східних регіонах, де тривають бойові дії. Тому така тенденція має продовжуватись і надалі, так як присутність в західних регіонах великих торгівельних мереж недостатньо велика. Можливо, буде також відбуватися поглинання малих гравців через їхню неспроможність продовжувати вести свою діяльність у таких складних умовах.

Конкурентна боротьба серед фуд-рітейлерів продовжується. Якщо за позитивних умов (оптимістичного сценарію) така боротьба може вимірюватися у інноваційності підприємств або широким асортиментом продукції (що в одній торговельній мережі присутні продукти, які не можна купити в інших), то в реалістичному сценарії в боротьбі за клієнтів потрібно спиратися на наявну проблему споживачів – погіршення фінансового стану, тому потрібно знижувати ціни. Зменшення цін в конкурентній боротьбі може призвести до зменшення дохідності компанії, але в довгостроковій перспективі це відобразиться з позитивної сторони на лояльності людей до бренду.

Але попри всі проблеми, які принесла війна не тільки для галузі продовольчої роздрібної торгівлі, а й економіки країни в цілому, така ситуація змушує бізнес ставати більш адаптивними до реалій. Це спонукає організації на постійні зміни, пошук рішень проблем тощо. Якщо немає проблем, то немає й приводів для покращення. Війна збільшила роль онлайн-продажів в галузі. Якщо пандемія була, умовно, джерелом зародження онлайн-купівлі продуктів харчування, то війна ініціатор вдосконалення цієї технології. Розвитку цьому напрямку продовольчі ритейли будуть приділяти увагу в обох випадках – оптимістичному чи реалістичному сценарії. Автоматизація процесів зменшує кількість потрібного витраченого часу на виконання певної дії та витрат як для продавця, так і для покупця. Все більше українців освоюють технологію онлайн-шопінгу і попит на це буде зростати за обох сценаріїв.

Також серед учасників ринку важливим напрямком є автоматизація процесів на складських приміщеннях, покращення системи обліку тощо. Впровадження штучного інтелекту дозволяє виконувати більший обсяг робіт за короткий період

часу та з меншими витратами. Але всі ці процеси створюють одну проблему – вони позбавляють людей робочих місць. Прикладом такого досвіду є Amazon, який звільнює досить велику кількість працівників на користь автоматизованих кас самообслуговування. І такі інновації поступово переходять на український ринок.

Також за реалістичного сценарію у випадку продовження війни потрібно виокремити продовження тиску влади як на постачальників, так і на українських ритейлерів. Це стосується забезпечення торгівельними мережами на своїх полицях визначеної категорії товарів та регулювання владою цін на них. Відповідно, щоб такі товари завжди були на полицях в достатній кількості та продавались в встановленому ціновому діапазоні, виробникам потрібно нарощувати об'єми постачання, але й при цьому зменшувати собівартість, щоб не працювати в збиток. Це великий тиск на обидві сторони.

Узагальнюючи проведену характеристику сценаріїв розвитку галузі роздрібної торгівлі продуктів харчування, можна виокремити різницю між ними. В оптимістичному сценарії зменшується тиск влади на торговельні мережі та дається більше свободи, збільшується географічна присутність та кількість клієнтів (відповідно збільшується попит), залучаються іноземні інвестиції та з'являються вільні бюджети на інноваційні витрати. У реалістичному сценарію галузь продовжує зростати, але в помірному темпі (якщо ситуація сильно не загостриться), учасники ринку приділяють значну увагу ціновій політиці (через складне фінансове становище споживачів), продовжується вдосконалення та розвиток онлайн-торгівлі, попит залишається стабільним на основні категорії продуктів, а на якісні органічні товари падає і в споживацькій поведінці раціональні покупки домінують над імпульсивними.

На рисунку 2.6 ми можемо побачити ілюстраційну інтерпретацію прогнозу розвитку ринку роздрібної торгівлі. За основу методу розрахунку прогнозу обороту роздрібної торгівлі в Україні на 2023-2026 роки була взята формула $=FORECAST.LINEAR(x; \text{відомі_значення_}y; \text{відомі_значення_}x)$ в Excel. Вона допомагає спрогнозувати майбутні значення на основі заданих значень x та y за допомогою лінійної регресії [26]. Синтаксис цієї формули наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Синтаксис формули FORECAST.LINEAR

Аргумент	Посилається на
x	Точка даних, для якої потрібно спрогнозувати значення (Рік, для якого потрібно спрогнозувати оборот роздрібної торгівлі відносно попередніх значень)
Відомі_значення_y	Залежний масив або діапазон даних (значення обороту роздрібної торгівлі по рокам)
Відомі_значення_x	Незалежний масив або діапазон даних (рік)

Джерело: [26]

Математичний вигляд формули, яка взята за основу розрахунку FORECAST.LINEAR у Excel, має наступний вигляд:

$$a = \bar{y} - b\bar{x},$$

$$b = \frac{\sum(x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sum(x-\bar{x})^2},$$
(3.1) [24]

де $\bar{x}$ – середнє значення з вибірки AVERAGE (відомі_значення_x);

$\bar{y}$ – середнє значення з вибірки AVERAGE (відомі_значення_y).

Можемо бачити, що не дивлячись на спад обороту роздрібної торгівлі в Україні у 2022 році, все одно прогноз має позитивний фактор – подальше зростання. Варто зауважити, що в розрахунку за формулою не було додаткових параметрів, які можуть вплинути на прогнозування (фактор війни). Прогноз був би коректніший при наявності даних обороту ринку роздрібної торгівлі в 2023 році, щоб розуміти які темпи зростання взагалі можуть бути під час війни після падіння у 2022 році (коли почалася війна) і помірної стабілізації у 2023 році й на основі цих даних вже робити прогнози на наступні роки.

Динаміка приросту обороту роздрібної торгівлі в Україні у 2018-2022 роках має наступний вигляд:

- в 2019 році +17,56% у порівнянні з 2018 роком;
- в 2020 році +9,8% у порівнянні з 2019 роком;
- в 2021 році +20,16% у порівнянні з 2020 роком;
- в 2022 році -3,3% у порівнянні з 2021 роком;

Спад у 2022 році не був надто великим у порівнянні з щорічним приростом до цього періоду. В середньому з 2018 року до 2021 приріст був близько 16%. За прогностичним сценарієм тенденція буде виглядати наступним чином:

- в 2023 році +14,4% у порівняння з 2022 роком;
- в 2024 році +8% у порівняння з 2023 роком;
- в 2025 році +7,4% у порівнянні з 2024 роком;
- в 2026 році +6,9% у порівнянні з 2025 роком;



Рисунок 3.1 – Прогноз обороту роздрібної торгівлі в Україні у 2023-2026 роках

Джерело: створено автором на основі [10,26]

Середній показник приросту у період 2023-2026 років складає близько 9%. Вже є відомі дані щодо обороту роздрібної торгівлі в Україні у січні-червні 2023 року відносно аналогічного періоду 2022 року – збільшення на 7,3% [27]. Тому можна зробити висновок, що прогнозовані дані (без врахування фактору війни у

розрахунках) майже збігаються з фактичними і можна віднести до реалістичного сценарію розвитку ринку роздрібної торгівлі, а саме за умови продовження війни.

3.2 Вплив розвитку галузі на бізнес-процеси та маркетингову стратегію ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за різних сценаріїв розвитку

Тепер слід розібрати, як реалістичний та оптимістичний сценарії розвитку галузі роздрібної торгівлі продуктами харчування буде впливати на бізнес-процеси та маркетингову стратегію підприємства на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Для початку потрібно порівняти, який чистий прибуток (збиток) генерувала організація до початку війни та під час неї. На рисунку 3.2 можемо бачити, що за останні 5 років Сільпо мало тільки один рік (2019) з чистим прибутком, а решта років закінчували зі збитками. У 2022 році відбулося значне збільшення збитків – у 4 рази більше, ніж у 2021 році. В результаті цього Сільпо було визнано найзбитковішим ритейлером в Україні у 2022 році (серед продовольчої і непродовольчої роздрібної торгівлі). На другому місці у цьому показнику є Novus зі збитками у розмірі 2.5 млрд грн. Різниця між першим і другим місцем досить велика. Для порівняння, найголовніший конкурент Сільпо – АТБ – став найприбутковішим ритейлером в Україні у 2022 році з 2,8 млрд грн доходів [29]. Враховуючи те, що у Сільпо була збиткова діяльність і до 2022 року, однією з причин, чому АТБ зміг пережити краще початок складного періоду (після 24.02.22) на відміну від Сільпо, є цінова політика. Концепт АТБ – м'який дискаунтер, а Сільпо відносяться до магазинів сегменту преміум-класу. Війна спровокувала падіння платоспроможності населення та вони тепер змушені економити на всьому. Так як АТБ є магазином з продукцією за меншими цінами, ніж Сільпо, то покупці надають переваги саме йому і Сільпо залишається в програвші.

Реалістичний сценарій – це продовження війни. Під час війни фінансове становище покращується тільки у маленькій частини населення, у загальній воно

тільки погіршується. Тому пріоритет у місці покупки продуктів споживачі будуть віддавати магазинам з нижчими цінами, до яких Сільпо не відноситься. Впливає логічний висновок, що збиткова діяльність може цілком продовжитися.

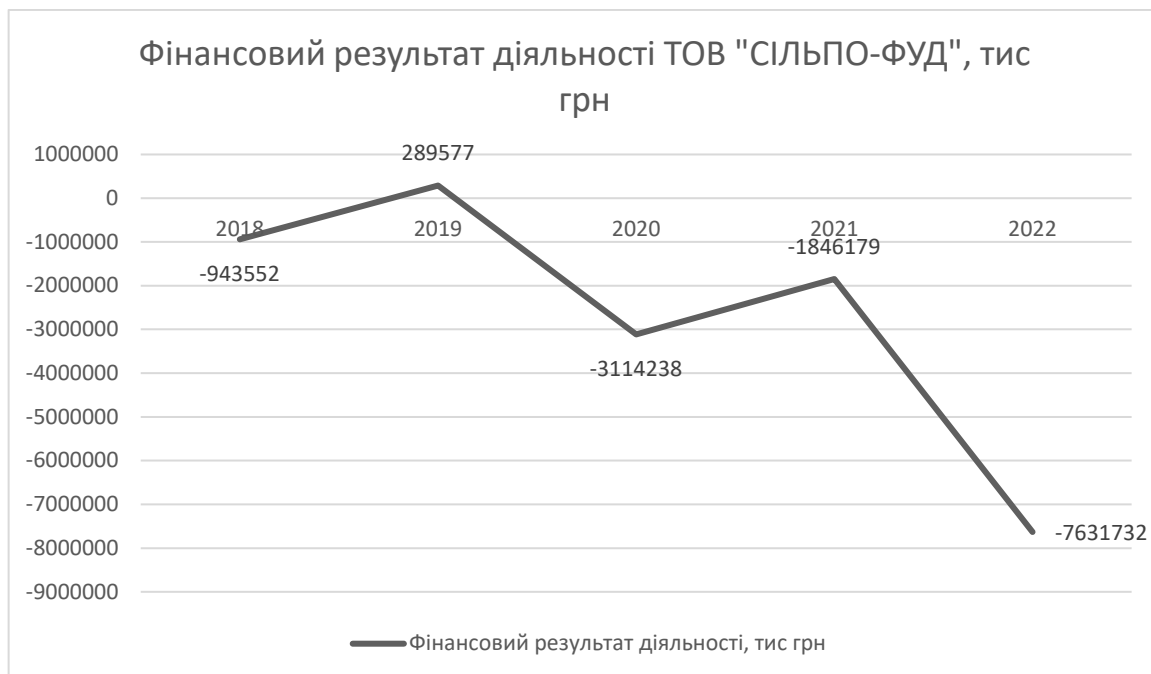


Рисунок 3.2 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2018-2022 роках

Джерело: створено автором на основі [28]

Сам менеджмент Сільпо у звіті за 2022 рік виділяв наступні ризики [30]:

- Низький приріст або скорочення реальних доходів населення;
- Падіння платоспроможності споживачів та макроекономічна нестабільність;
- Продовження ракетних обстрілів енергетичної інфраструктури та подальших негативних наслідків від цього;
- Експансія конкурентів в нижніх цінових сегментах;
- Швидкий розвиток конкурентів в онлайн-продажах;
- Поява нових конкурентів – захоплення ринку ритейлу в Україні міжнародними гравцями.

Як можна бачити, основні побоювання стосуються саме зниження платоспроможності споживачів та експансія ринку магазинів низького цінового сегменту, таких як АТБ. Якщо війна буде продовжуватися ще тривалий час, то компанії потрібно буде передивитися свою цінову політику, щоб не втрачати свої позиції на ринку.

Також, у разі постійних збитків, компанія повинна буде шукати рішення щодо оптимізації витрат, тому що не можуть вони постійно працювати самі собі в збиток. Шляхом вирішення цієї проблеми може бути скорочення персоналу та перехід на автоматизацію задач, які виконував робочий персонал. До прикладу, Сільпо вже практикують досвід самообслуговування клієнтів за допомогою «Самокаса» та «Вільнокаса». Самокаса – це звичайна каса самообслуговування, куди приходить клієнт зі своєю продукцією, яку він обрав, та власноруч сканує товари та оплачує їх. «Вільнокаса» - система самостійного сканування товару клієнтами через мобільний додаток «Сільпо». Але дивлячись на зміну динаміки у 2022 році порівняно з 2021 роком, то вона значно погіршилась. У 2021 році клієнт в середньому витрачав 42 секунди на покупку на Самокасі, а у 2022 році цей показник становив 2 хвилини і 9 секунд. Також у 2021 році цією послугою користувалося 36% від загальної кількості відвідувачів, а у 2022 році лише 16%. Такі погіршення можуть бути обумовлені 2 факторами [30]:

1) За проведеним дослідження у розділі 2.2 щодо купівельної активності та поведінки споживачів було виявлено, що 51% не змінили свою періодичність відвідування продуктових магазинів, а 35% почали здійснювати покупки рідше, ніж до початку повномасштабного вторгнення і лише 9% почали відвідувати магазини частіше. Така тенденція говорить про те, що люди за 1 похід почали купувати більше продуктів, щоб не ходити по декілька раз. Таким чином, їм знадобиться більше часу, щоб самостійно пробити більшу кількість товару, ніж у випадку одиничних покупок. Також клієнт не захоче самостійно стояти пробивати велику кількість продуктів, а краще піде на касу, де є касир;

2) Фактор енергетичної складової, коли в певний період року, через ворожі обстріли по енергетичній інфраструктурі, відбуваються планові або

аварійні відключення, через що система Самокаси може не працювати. Але у 2022 році вже з'явився досвід з використанням резервних джерел живлення, що може забезпечити безперебійну роботу цих систем. Все ж таки такий ризик залишається, оскільки сценарій війни не прописаний і може відбутися що завгодно. І такий ризик саме вказано у прогнозі в управлінському звіті Сільпо;

За умови реалістичного сценарію буде продовжуватися регуляційний тиск влади. Вже починає відновлюватися податкова політика відносно бізнесу, яка була до початку повномасштабного вторгнення, але після його початку влада її послабила, щоб бізнес зміг вижити. Ситуація стабілізується і держава відновлює розміри податків, що є мінусом для бізнесу, оскільки не всі змогли вийти на той рівень дохідності, який був до початку повномасштабної війни, а витрати при цьому збільшуються і це ми можемо бачити на прикладі збитковості Сільпо по завершенню 2022 року.

Значну увагу також потрібно приділяти онлайн-купівлям, оскільки люди продовжують надалі використовувати таку можливість. Оскільки більша частина споживачів почала раціональніше здійснювати покупки та шукати, де можна купити товари дешевше, важливу роль буде відігравати програма лояльності, яка у Сільпо називається «Власний рахунок», де клієнти накопичують бали за свої покупки. У 2021 році 2,5 млн покупців скористалися «Власним рахунком», взагалішому при цьому накопичивши 63,9 млрд балів. У 2022 році кількість покупців, які використовують програму лояльності залишилась майже незмінною (на 50 тисяч менше, ніж у попередньому році), але балів було накопичено у 10 разів менше, ніж у 2021 році. Причинами такого спаду можуть бути зменшення сум покупок споживачами у магазині або зміна системи нарахування балів зі сторони компанії. Але враховуючи спад доходу від реалізації у 2022 році майже на 3 млрд грн (69,9 млрд грн у 2022 році проти 72,7 млрд грн у 2021 році), логічно зробити висновок, що причина зменшення сум покупок клієнтами є більш вірогідною. Тому така тенденція буде продовжуватися й надалі, адже платоспроможність клієнтів не зростає, а навпаки.

За підрахунками після повномасштабного вторгнення з країни закордон виїхало близько 8-11 млн українців і ритейлери відчували явне зменшення клієнтів у своїх магазинах. Але хтось в цьому бачить проблеми, а хтось розглядає на цю ситуацію через призму можливостей. До прикладу, Нова Пошта вже має 62 відділення у Польщі, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині та Молдові [31]. Якщо свою міжнародну експансію вони почали у 2014 році з Молдови, то в решті країн вони почали функціонувати після 24 лютого 2022 року.

У березні 2023 року Forbes виклав новину, що Сільпо починає вивчати польський ринок ритейлу та можливості виходу на нього [32]. Але вони зіткнулися з певними проблемами:

- велика конкуренція на ринку, де працюють великі міжнародні та локальні продуктові мережі;
- враховуючи середню площу магазинів Сільпо 1000-1500 кв. м., важко знайти такі приміщення;
- споживацька поведінка поляків, які звикли до магазинів формату дискаунтеру, під який не попадає Сільпо;
- також поляки здебільшого пересуваються на автомобілях і більшість проживає у власних будинках, тому вони здійснюють свої покупки продуктів харчування у торгових центрах, де є паркінги. А в таких торгових центрах орендні місця вже зайняті іншими торговими мережами.

Тому, можливо, що Сільпо зможе використати ринок Польщі як певний експеримент. Для виходу на польський ринок їм, скоріше за все, знадобиться зменшити стандартний розмір магазину та змінити політику ціноутворення, щоб повністю задовольнити попит місцевого населення. Попрактикувавши такі зміни закордоном, у разі їх успіху, такий формат можна буде перенести в Україну, де в сьогоденних реаліях українці, як і поляки, надають перевагу дискаунтерам. Це дасть змогу підлаштуватися під фінансове становище українців і, відповідно, збільшити попит, що дасть змогу, як мінімум, не закінчувати звітний рік у збитковому стані.

Також варто розглядати диверсифікацію діяльності в галузі, де під час війни попит може бути більшим, ніж за звичайних умов життя. У інтерв'ю порталу AIN.UA когнітивний директор Fozzy Group Дмитро Циганков розповів, що вони розглядали можливість торгувати безрецептурними медикаментами, але ця галузь виявилася надто зарегульованою [33]. Це можна було б реалізувати не як окрему мережу аптек, а виділити певну частину в магазині під стелажі з медикаментами і найняти фармацевтів, які б відповідали за цей відділ в магазині і могли консультувати клієнтів. Із всіх торгівельних мереж, які належать Fozzy Group таке можна реалізовувати в магазинах Сільпо та Fozzy, оскільки вони мають найбільші торгівельні площі. Доцільніше це створювати у вже наявних брендах, тому що можна зекономити на додаткових витратах: не потрібно буде витратити кошти на популяризацію нового бренду мережі аптек та не потрібно буде додатково шукати окремі приміщення під ці аптеки, що несе за собою значні витрати.

Оптимістичний сценарій (завершення війни) вирішує ряд проблем, які сильно впливають на успішну діяльність бізнесу. Після перемоги до України почнуть повертатися ті, хто виїхав раніше (повернутися можуть не всі, але значна частка), що явно збільшить попит. Якщо перемога – це повернення державних кордонів 1991 року, то буде боротьба між продовольчими ритейлерами за першість у відкритті своїх магазинів у Луганській та Донецькій областях і Криму. Сільпо дуже важливо буде виграти цю боротьбу. Адже вже був випадок, як після звільнення Херсону першими туди почали повертатися Нова Пошта та АТБ, що досить позитивно відобразилось на їхній репутації. Тому першість у відкритті магазинів в регіонах, які були під довготривалою окупацією, покращить репутацію бренду та спровокує широку присутність «Сільпо» у медіа. Також дасть змогу закріпитися на цих регіональних ринках, скориставшись першоджерелами попиту. І важливо, що будуть першими (або одними із), хто почне створювати нові робочі місця.

Після закінчення війни почнеться інфраструктурна та економічна відбудова. Люди, які раніше виїхали за кордон або внутрішньо переміщені особи, будуть повертатися до своїх домівок, які були під постійними обстрілами або в зоні активних бойових дій. Дуже багато хто втратив свої домівки або вони були

пошкоджені і їх будуть відбудовувати. Тому можна передбачити, що ринок роздрібної торгівлі промислових товарів почне швидко зростати через збільшення попиту. Для Сільпо це була б чудова можливість для диверсифікації своєї діяльності (тільки вже у іншому напрямку, ніж це було у реалістичному сценарії) – додати до свого асортименту будівельні товари або створити окрему торговельну мережу. Також це можна реалізувати за допомогою створення маркетплейсу.

Щодо маркетингової складової ключову роль буде відігравати продовження ведення соціальної активності. Під час війни багато компаній проводять збори на військові потреби або проводять подібні кампанії і в т.ч. Сільпо. Важливо, щоб після завершення війни не припиняти таку діяльність, а робити акцент на тому, щоб підтримувати військових і по завершенню війни, адже їм потрібна буде реабілітація. Таким чином буде доноситися важливий сигнал і для інших і буде мати позитивний вплив на репутацію бренду. До прикладу, Сільпо у співпраці з Міністерством у справах ветеранів України запускає кампанію, щодо продажу продукції ветеранів-фудпідприємців. Ця кампанія передбачає надання додаткової підтримки потенційним постачальникам: сертифікати на безоплатну профільну освіту для фудпідприємців і поради від виробників, які співпрацюють із Сільпо. Продукти від ветеранів-виробників будуть позначатися графічним зображенням «Створено Захисниками» [34]. Окрім питань військового характеру також варто звертати увагу і на інші проблеми, до прикладу – допомога постраждалим людям від наслідків війни, допомога дітям та старшим у боротьбі з тяжкими хворобами тощо.

Налагодження логістичного ланцюжка, який відіграє важливу роль у всій діяльності рітейлу, дасть змогу збільшувати асортимент свого товару. Наприклад, якщо порівняти зміни обсягів постачання у 2022 році порівняно з 2021, то відбулося різке скорочення. У 2021 році загалом було оброблено 3000000 куб. м. по всіх розподільчих центрах (всього 7 РЦ), а у 2022 році цей показник дорівнював 169255 куб. м. (у 6 РЦ). Об'єм оброблених вантажів скоротився майже у 18 разів, при цьому кількість розподільчих центрів зменшилась на один (у Харкові). Тому потрібно буде відкривати нові розподільчі центри у деокупованих регіонах та регіонах, де вони

були пошкоджені або повністю зруйновані, аби полегшити навантаження на наявні ланцюги поставок. Але важливо врахувати той фактор, що навіть у разі перемоги у війні, такі розподільчі центри не можна будувати близько до кордонів з росією та білоруссю, оскільки загроза ракетних обстрілів з території цих держав може залишатися досить тривалий час.

Можливість експансії міжнародного ринку також можна віднести до оптимістичного сценарію. Якщо це вдасться зробити ще під час війни, то це буде хорошим фундаментом для потенційного розширення в решті країн крім Польщі, як планувалося.

РОЗДІЛ 4

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

4.1 Способи покращення маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за різних сценаріїв розвитку галузі

Під час проведення дослідження маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було виявлено, що під час періоду повномасштабної війни в Україні в програмі лояльності «Власний рахунок» зменшилася кількість нарахованих балів за 2022 рік у порівнянні з 2021 роком, але при цьому кількість покупців, які скористалися цієї програмою залишилася практично незмінною. Такий спад може характеризуватися зменшенням суми покупок, яка припадає на одного споживача. Підтвердженням цього також може бути зниження доходу від реалізації «Сільпо» близько на 2 млрд грн у 2022 році [44]. Як зазначалося раніше, такий спад може бути пов'язаним з одним із факторів – зниження купівельної спроможності покупців, які намагаються економити і раціональніше ставитися до покупки продуктів харчування.

Згідно з проведеним дослідженням українського ринку FMCG від «Київстар» одним з напрямків розвитку в нинішній період для гравців цієї галузі є розвиток власних торгових марок (private label) [35]. Такі товари дозволяють ритейлерам знизити ціни відносно інших товарів та таким способом збільшити кількість споживачів. Саме тому виробництво private label продукції нарощується провідними торговельними мережами, щоб задовольняти попит за нинішніх економічних умов. Прикладом такої стратегії є мережа «АТБ», яка є лідером продовольчого ритейлу (і за підсумками 2022 року лідерами всього ритейлу в Україні). Продукція їхньої власної торгової марки «Своя лінія» займає близько 26% від загального асортименту магазинів, що є найвищим показником серед усіх

українських рітейлерів. Але АТБ на цьому не зупиняється та продовжує нарощувати цю частку. Для категорій товарів, таких як кава, рибні консерви, макарони, консервовані фрукти і овочі (кукурудза, ананаси, оливки тощо) цей показник сягає близько 40-50%. Як ми бачимо, така стратегія дає відповідні результати. Тому в разі такої ситуації, пропонується зробити акцент на збільшенні частки товарів ВТМ у загальному асортименті «Сільпо» та запровадити додаткові інструменти просування.

Таким інструментом може бути створення розділу в додатку «Сільпо» з рецептами приготування страв. Ідея полягає у тому, щоб створити окремий розділ з рецептами різних страв для користувачів програми лояльності «Сільпо» в додатку. Створити такі рецепти може свій бренд-шеф ресторанних проєктів Сільпо Марко Черветті. Концепція цієї ідеї має наступний вигляд:

- 1) створюється список рецептів певної кількості страв (акцент потрібно робити на страви, які є не надто складними та дорогими у приготуванні, оскільки загальне фінансове становище покупців не дозволяє купувати якісь дорогі продукти, хіба що роблять це рідко);
- 2) в рецептурі покроково описується спосіб приготування, включаючи приблизний час приготування й інгредієнти, які для цього потрібно;
- 3) під рецептом страви відразу пропонувати список товарів, які потрібні для приготування відповідної страви, щоб споживач міг їх швидко замовити з доставкою додому.

У список товарів, які будуть пропонуватися для купівлі споживачу, слід додавати або більше робити акцент на продукції з власними торговими марками.

Також для додаткового заохочення покупця купити цей набір товарів, який пропонується для приготування відповідної страви, можна включити розрахунок кількості продуктів, які потрібні для приготування (у грамах) і вказувати так звану «собівартість» цієї страви (та скільки таких страв можна зробити за певної кількості куплених товарів), щоб споживачі могли порівнювати з цінами в ресторанах чи інших місцях.

На рисунку 4.1 ми можемо побачити візуальний приклад концепту запропонованої ідеї.

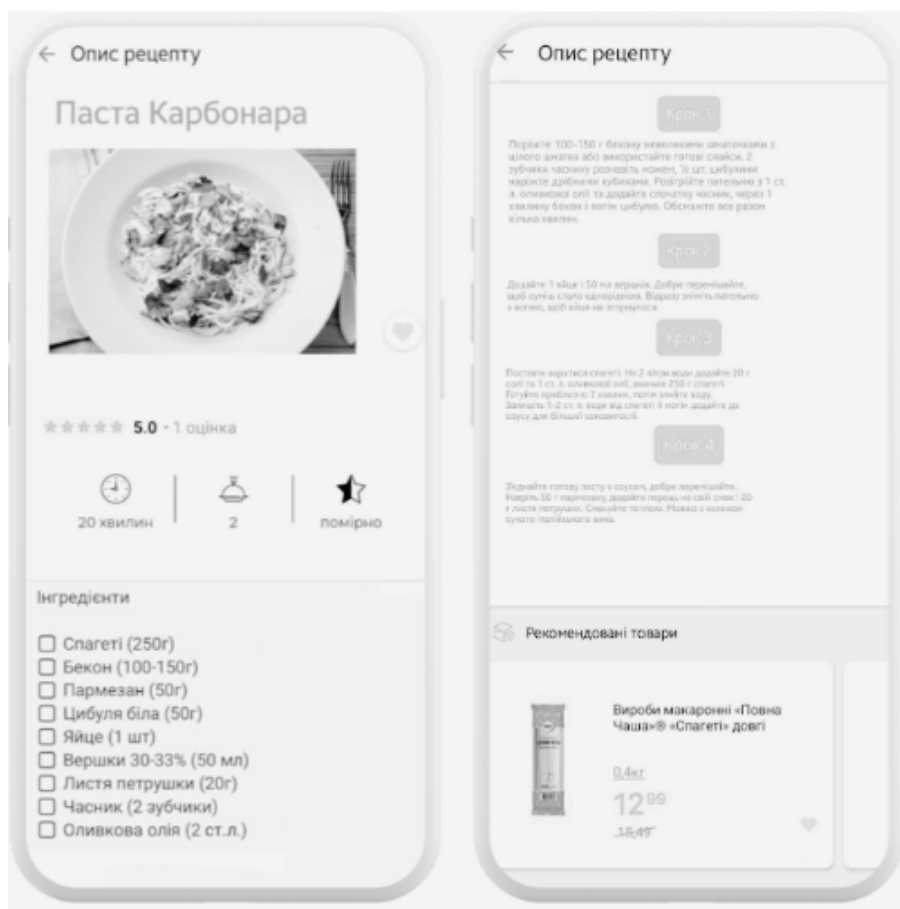


Рисунок 4.1 – Концептуальний вигляд розділу рецептури приготування страв

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Дану ідею можна реалізовувати зараз, оскільки велика частка людей стала віддавати перевагу приготуванню їжі самостійно, ніж замовляти вже готову або харчуватися в ресторанах чи кафе, оскільки це економніше. Також після завершення війни будуть повертатися українці, переважна частка яких є жінки і користування цією функцією буде тільки збільшуватися. Великих затрат для реалізації даної ідеї не потрібно (вони описані далі, у розділі 4.2) і це стане додатковим інструментом реклами продуктів власної торгової марки. Також це відкриває можливість колаборації з медійними людьми. Наприклад, можна співпрацювати з відомими людьми у сфері приготування їжі таких як Євген Клопотенко – створювати

авторські рецепти або співпрацювати з кулінарними передачами, щоб вони використовували продукцію в своїх телевізійних випусках.

Також існує новий напрямок просування товарів, у тому числі private label – фіджитальний [37]. Суть його полягає у поєднанні фізичного та віртуального світу для створення персоналізованого досвіду для клієнтів. На упаковки товарів власних торгових марок можна додавати QR-коди, відсканувавши які споживач може потрапити в додаток Сільпо в розділ «Рецепти приготування», де буде описано, що можна приготувати, використовуючи товар, який тільки що клієнт відсканував. Таким чином можна переводити аудиторію з офлайн простору, яка ще не зареєстрована в онлайн-застосунках, в онлайн простір. А використання діджитал-інструментів для торгівельних мереж є важливим інструментом, оскільки він допомагає формувати більш точну базу даних клієнтів і в майбутньому, ґрунтуючись на ній, створювати персональні пропозиції для споживачів або запускати рекламні кампанії в інтернеті, які є набагато ефективнішими за традиційні види реклами.

Ідею з просування товарів власних торгових марок за допомогою створення в додатку розділу рецептів страв можна реалізовувати за нинішніх умов (реалістичного сценарію), тому що основна суть полягає в збільшенні пропозиції товарів, які займають найбільшу частку в попиті споживачів відносно їхнього фінансового становища.

Для оптимістичного сценарію (завершення війни та перемога України) варто використати диверсифікацію своєї діяльності та вийти на ринок будівельних матеріалів. Доцільність такої ідеї пояснюється тим, що навіть за нинішніх умов люди вже починають повільно відбудовувати раніше зруйновані їхні домівки. Але така тенденція спостерігається в регіонах, де небезпека обстрілів чи наступу з боку росії зменшується. Підтвердженням цього є коментар керівника проєкту заводу огорожувальних конструкцій «Мехбуд» Олександра Гука, який розповів про збільшення попиту на рівень весни 2021 року. І відмінністю є те, що якщо раніше основними клієнтами були котеджні містечка, то зараз більше почали замовляти приватні покупки. Також завод-виробник металопластикових вікон «ВікнаНові»

зафіксував рекордні продажі на початку цього року. Продажі конструкцій в першому кварталі встановили рекорд та були найбільшими за період від 2015 року. Директорка з маркетингу «ВікнаНові» Олена Трофименко розповіла, що навіть є замовлення з районів, де ще тривають бойові дії і вони не можуть фізично туди доставити товар [38]. Тобто, беручи загальну тенденцію зі статистики по продажам різних видів будівельних матеріалів, можна констатувати той факт, що ринок помірно відновлюється і в людей зникає так званий страх небезпеки. Якщо споживацька поведінка на ринку будівельних матеріалів починає змінюватися в позитивнішу сторону за нинішніх умов – умов війни, то після її завершення темп зростання позитивного настрою буде в рази швидше. Оскільки, зрозуміло, що зараз небезпека присутня і досить висока та фінансові можливості у населення не в кращому і не хорошому стані і навіть за таких умов люди не бояться відбудовуватися, то за оптимістичного сценарію буде повернення людей, які виїжджали закордон, що значно збільшить попит.

Також додатковим фактором, який буде ініціювати підвищення попиту на такі товари – це початок повноцінної роботи програми щодо компенсації державою за повністю знищене житло з 1 листопада 2023 року. Голова Комітету ВР з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, очільниця політичної партії «Слуга Народу» Олена Шуляк заявила, що незабаром почнуть отримувати житлові сертифікати в рамках програми «ЄВідновлення» люди, які втратили своє житло через російську агресію [39]. Також в повідомленні говориться про те, що вже надійшло понад 4300 заявок, з яких половина припадає на Харківську область і значна частина на Київську. За проведеним дослідженням у розділі 2.2 було виявлено, що Київська область для Сільпо є регіоном з найбільшою кількістю магазинів, що дає можливість вдало реалізовувати продукцію в цьому регіоні. Харківська область займає 6 місце серед всіх областей за фізичною присутністю магазинів Сільпо. Але варто розуміти, що після завершення війни найбільшу частку таких заявок будуть займати Запорізька, Херсонська, Миколаївська, Одеська, Донецька та Луганські області, в яких довше відбувалися активні бої та більше ракетних обстрілів що в результаті призводило

до більших руйнувань. До прикладу, Одеська та Запорізька області займали 2-е та 3-є місце відповідно за географічною присутністю Сільпо в Україні до початку повномасштабного вторгнення.

Тому, роблячи висновок щодо доцільності початку реалізації будівельних матеріалів після завершення війни перемогою України, можна сказати, що умови для такого будуть сприятливими: інфраструктурна присутність у вигляді магазинів та складів є досить широкою, щоб успішно реалізовувати товар в регіонах, де буде найбільший попит на даний вид продукції, також власний бренд, якому довіряють та мають лояльне відношення досить велика кількість людей, відіграє ключову роль у просування будівельних матеріалів – не потрібно буде витратити досить великих бюджетів на рекламні кампанії, щоб популяризувати бренд. Саме бренд може стати сильною стороною у боротьбі з конкурентами на ринку будівельних матеріалів.

Способом втілення такої ідеї може бути створення окремого розділу з будівельними матеріалами в додатку Сільпо у вигляді власного магазину або у вигляді маркетплейсу, де різні продавці зможуть розміщувати свої товари. Людина замовила що їй потрібно та приїхали у найближчий продуктовий магазин забрати замовлення. Або відкривати окремі фізичні магазини в додаток до розділу в додатку, де будуть представлені відповідні категорії товарів, щоб клієнти могли вибрати те що їм потрібно порівнявши певні товари в реальних умовах.

Щоб ця ідея була в певній мірі інноваційною та відрізнялася від звичайного формату магазинів з продажу будівельних матеріалів, які присутні на ринку, можна впровадити 3D-технологію в мобільний додаток Сільпо для смартфонів, яка дозволить користувачам віртуально приміряти товари побутового вжитку, такі як шпалери, фарба для стін, ламінат, плитка і інші подібні будівельні матеріали, в реальних умовах безпосередньо в своєму житловому приміщенні. Ця інноваційна технологія 3D-примірки базується на використанні камери девайсу, яка оточує об'єкт та відображає його в контексті простору користувача. Людина зможе відобразити товар на стінах, підлозі чи інших поверхнях за допомогою додатку, що дозволить визначити, як він буде виглядати в реальних умовах та в різних освітленнях. Це надає можливість точно визначити, як обраний продукт буде

вписуватися в їхній інтер'єр, вибрати оптимальний колір та дизайн і уникнути неприємних сюрпризів при фізичній покупці.

Така функція в додатку може стати дуже корисним інструментом для споживачів, які шукають будівельні матеріали для ремонту чи оновлення інтер'єру. Також вона дає можливість покупцю уникнути витрат на замовлення дизайнера і візуалізувати свої ідеї самостійно, що дає додаткову перевагу для Сільпо серед конкурентів.

4.2 Економічна доцільність та ефективність впровадження маркетингових заходів для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Після того, як у розділі 4.1 були наведені ідеї для покращення маркетингової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та запропоновані інструменти для реалізації цих ідей, потрібно описати економічний ефект їх впровадження.

За умови реалістичного сценарію (продовження війни) було запропоновано покращити та збільшити масштаби просування товарів власних торгових марок, оскільки попит на такі товари в даній економічній ситуації є більшим серед решти категорій товарів через їхню нижчу ціну. Інструментами для реалізації було виділено створення в додатку Сільпо окремого розділу з рецептами приготування певних страв і можливістю замовити відразу доставкою додому необхідні інгредієнти, а саме товарів власних торгових марок. І ще один спосіб – нанесення QR-кодів на упаковки товарів власних торгових марок з перенаправленням клієнта на розділ рецептів страв у додатку, де показувалось які страви можна приготувати з обраним товаром. З першого погляду реалізація цієї ідеї виглядає не надто затратною, але варто розрахувати економічний ефект, який міг би підтвердити або спростувати цю думку.

Для початку варто розрахувати, які витрати потрібні для створення окремого розділу в додатку (таблиця 4.1). Для реалізації можна розглянути два варіанти:

1) із залученням Senior-спеціалістів, що означає якісніше та швидше виконання роботи (за нормальних умов UI/UX Designer знадобиться 24 години, за форс-мажорних обставин – 40 годин; 2 спеціалістам Senior DevOps – по 80 та 120 годин кожному відповідно; Manual QA – 16 та 24 години відповідно);

2) Із залученням Middle-спеціалістів, що означає менш якісніше або на тому самому рівні, як і Senior, але довше виконання роботи (за нормальних умов UI/UX Designer знадобиться 24 години, за форс-мажорних обставин – 40 годин; 2 спеціалістам Senior DevOps – по 96 та 144 годин кожному відповідно; Manual QA – 19 та 29 годин відповідно).

Якщо рахувати по дням, то на кожний робочий день слід виділяти по 8 годин. Також варто не забувати, що потрібні спеціалісти, які будуть складати ці рецепти, наповнювати сторінки контентом та підтримувати стабільну роботу додатку, але такі люди вже працюють у штаті ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», оскільки додаток вже існуючий, ми просто додаємо новий розділ. Щодо шеф-кухаря, який буде контролювати, які рецепти виставляти, то у Сільпо є власний бренд-шеф Марко Черветті, який може цим займатися. Також розглядався варіант із рецептами від інших відомих інфлюенсерів в цій сфері, але це вже на окремих умовах співпраці, тому такі витрати ми сюди не включаємо.

Таблиця 4.1 – Витрати на створення розділу рецептів приготування страв у існуючому додатку Сільпо

Функціональна роль	Senior-спеціаліст			Middle-спеціаліст		
	середня погодинна з/п, грн/год	загальні витрати, грн		середня погодинна з/п, грн/год	загальні витрати, грн	
		за нормальних умов	за форс-мажорних обставин		за нормальних умов	за форс-мажорних обставин
1	2	3	4	5	6	7
Дизайн (UI/UX Designer)	78,13	1875,12	3125,2	78,13	1875,12	3125,2

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4	5	6	7
Розробка розділу та його впровадження (DevOps) x2	1150,88	184140,8	276211,2	690,53	132581,8	198872,64
Тестувальник (Manual QA)	807,28	12916,48	19374,72	460,35	8746,65	13350,15
Всього	-	198932,4	298711,12	-	143203,57	215348

Джерело: створено автором на основі [40]

Для розрахунку потенційного доходу від реалізації проекту слід визначити частку товарів власних торгових марок в всій продукції Сільпо. У 2018 році ця частка сягала близько 5%, а на сьогоднішній день це близько 5,7% [41, 42]. Порівнюючи з АТБ, у яких частка товарів власних торгових марок у продажі складає 25%, майже третина [43]. При такій великій частці товарів ВТМ в АТБ ми можемо бачити результат на сьогоднішній день, що ще раз доводить доцільність збільшення просування продуктів ВТМ для Сільпо.

На рисунку 4.1 ми можемо побачити тенденцію змін у доході від роздрібних продажів товарів власних торгових марок. Для підрахунку використовувалася наступна формула:

$$Д_{РП_{ВТМ}} = Д_{Заг_{РП}} * Ч_{ВТМ} , \quad (4.1)$$

де $Д_{РП_{ВТМ}}$ – дохід від роздрібних продаж товарів власних торгових марок;

$Д_{Заг_{РП}}$ – дохід від загальних роздрібних продаж;

$Ч_{ВТМ}$ – частка товарів власних торгових марок (беручи середній показник у 2018 і 2022 році, то він =5% або 0,05) .

Дані на рисунку 4.1 допоможуть нам розрахувати поточну дохідність від роздрібної реалізації товарів ВТМ, щоб можна було спрогнозувати подальшу тенденцію у двох випадках:

- 1) Якщо залишити все без змін;
- 2) Почати збільшувати просування товарів ВТМ.

Також розрахунок цього показника дозволить розрахувати термін окупності реалізації запровадження ідеї, рентабельності та інших показників для оцінки проєкту.

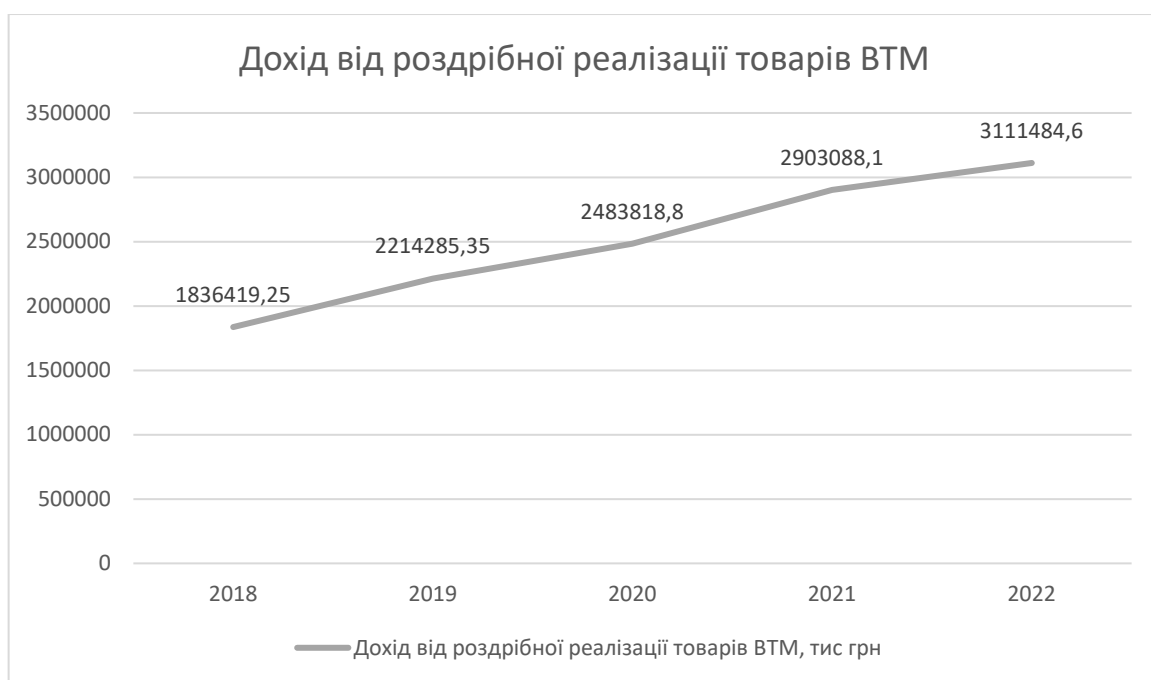


Рисунок 4.1 – Динаміка змін доходу від роздрібних продажів товарів власних торгових марок Сільпо у 2018-2022 роках

Джерело: створено автором на основі [44, 45, 46]

На сьогоднішній день на офіційному сайті Сільпо представлені власні торгові марки, такі як «Премія», «Повна Чаша», «Лавка Традицій», «Премія Рікі Тікі» та «Premiya Select». В деяких з них є навіть особисті веб-сайти. До прикладу, «Премія» має власний веб-сайт, де вже представлені рецепти з різними стравами і пропонуються товари марки «Премія», які можна купити, щоб приготувати відповідну страву [47]. Але є певні недоліки:

1) Шлях клієнта на особисту сторінку «Премія» виглядає наступним чином: Головна – Цікавинки «Сільпо» - Власні торгові марки – сайт «Премія». Тобто споживачу потрібно витратити стільки часу і зробити багато лишніх дій, щоб потрапити на сторінку рецептів. А ще потрібно здогадатися, що вона там є. Тому пропонується додати такий розділ відразу в додаток Сільпо (а не на окремому сайті «Премія»), щоб за 2 кліки на смартфоні чи іншому девайсі можна було зайти в розділ рецептів страв, без лишніх дій;

2) Товари, які потрібні для приготування, на сайті представлені, але можливість їх відразу замовити – відсутня. Тобто споживачу потрібно подивитися, які товари потрібні, і в кращому випадку потім після цього зайти в додаток Сільпо та знайти потрібний товар, на що витратиться багато часу і тоді вже замовити, а в гіршому випадку – знадобиться фізично йти у магазин. У запропонованій ідеї відразу пропонуються продукти ВТМ, які потрібні для приготування страви, з можливістю замовлення їх доставкою додому. Не потрібно самостійно шукати ці товари.

Тому сторінку торгової марки «Премія» з рецептами ми використаємо для аналізу щомісячного трафіку та співставимо цей показник з загальною кількістю користувачів додатку Сільпо на сьогоднішній день. Згідно даних аналітичного сервісу SimilarWeb за період липень 2023 року – вересень 2023 року відвідувачів веб-сайту торгової марки «Премія», де знаходяться самі рецепти, було менше 5000, у порівнянні, з веб-сайтом Сільпо кількість відвідувань сягала близько 9,029 млн користувачів за цей самий період, а інформація по цьому показнику щодо самого додатку відсутня [48]. Логічно зробити висновок, що така стратегія просування продукції ВТМ «Премія» для Сільпо виявилася невдалою.

Згідно звіту «Сільпо» додатком активно користуються 1866837 споживачів [28]. Для розрахунку потенційного притоку покупців через розділ Рецептів приготування слід орієнтуватись на такий показник, як *конверсія*. Його суть полягає в тому, яка частка користувачів від загальної кількості відвідувачів цього розділу здійснила замовлення. Зазвичай конверсія для мобільних додатків вважається нормою в межах 2-10%, але враховуючи те, що Сільпо видає дані, що близько 2 млн

саме «активних» користувачів і цей розділ напряму пов'язаний з покупками продуктів (саме це головний функціонал додатку), то можна орієнтуватись на конверсію і більше 10%. Але не потрібно загадувати і пропоную розрахувати потенційне щомісячне збільшення покупців через розділ рецептів приготування на основі тих норм, які є. Для цього варто розглянути 2 сценарії – песимістичний (3%) та оптимістичний (10%). Також є ризик того, що людина може переглянути рецепт, але не замовити доставку. І не варто виключати той варіант, що багато хто з активних користувачів не будуть використовувати розділ з рецептами, тож пропоную взяти 15% від загальної кількості, хто хоча б зайде поцікавитися цим розділом або буде дивитися там рецепти, але не замовляти товари. Тому цільову дію, яку ми закладаємо в конверсію - це замовлення продуктів зі сторінки рецепта страви. Також за середню вартість інгредієнтів для приготування однієї страви взяти близько 200 грн (можуть бути і дешевші страви, можуть – і дорожчі). Щодо частоти покупок клієнтами в онлайн-магазині, в розділі 2.2 було проведено дослідження, де визначилося, що 1 покупка на місяць – це середній показник серед опитуваних. В таблиці 4.2 проведені відповідні розрахунки.

Таблиця 4.2 – Додатковий дохід від реалізації ідеї щодо розділу рецептів страв

Показник	Значення	
	песимістичний сценарій	оптимістичний сценарій
Збільшення покупців товарів BTM на місяць	$(1866837*15\%)*3\% =$ +8401 покупець/міс	$(1866837*15\%)*10\% =$ +28002 покупців/міс
Додатковий дохід від роздрібної реалізації товарів BTM	$8401*200 =$ 1680200 грн/міс або 20162400 грн/рік	$28002*200 =$ 5600400 грн/міс або 67204800 грн/рік

Джерело: створено автором

Далі пропоную порівняти сценарії прогнозу збільшення доходу від роздрібної реалізації товарів BTM у 2-ох випадках: якщо нічого не змінювати та у випадку реалізації запропонованої ідеї просування (Рисунок 4.2). На діаграми для

прогнозування дохідності від роздрібної реалізації продукції власних торгових марок на 2023-2025 роки використовувалася формула в Excel FORECAST.LINEAR (її суть описана в розділі 3.1) – це для ситуації, коли ми залишаємо все без змін, не впроваджуємо ніяких інструментів просування. Далі для песимістичного і оптимістичного сценаріїв результату від впровадження ідеї розділу рецептів приготування страв розрахунок виконувався за наступною формулою:

$$ПД = Д_{РР_{ВТМ}} + ЧДД_{Д_{РР_{ВТМ}}}, \quad (4.2)$$

де ПД – прогноз дохідності від роздрібної реалізації товарів ВТМ у разі впровадження запропонованої ідеї просування;

$Д_{РР_{ВТМ}}$ – дохідність від роздрібної реалізації товарів ВТМ;

$ЧДД_{Д_{РР_{ВТМ}}}$ – частка додаткової дохідності від впровадження запропонованої ідеї для роздрібної реалізації товарів ВТМ.

Розрахована частка дохідності у разі впровадження запропонованої ідеї в загальній дохідності від роздрібної реалізації товарів ВТМ для песимістичного сценарію складає +0,65% та для оптимістичного сценарію - +2,16%

Таблиці 4.3 відображає математичну інтерпретацію рисунку 4.2.

Як можемо бачити додатковий приріст дохідності не буде надто великим, але для розрахунку бралися мінімальні прогнози, щоб очікування не виявилися завищеними. Результат впровадження запропонованої ідеї може бути набагато кращим, оскільки все залежить від того, наскільки якісно буде просуватися та реалізовуватися ця ідея. Також залежить від того, яка частка дохідності від роздрібної реалізації товарів ВТМ в загальному результаті, оскільки при теперішніх 5% - це малий показник, дивлячись на 25% у АТБ. Тому при збільшенні цієї частки ефект від впровадження запропонованої ідеї також пропорційно буде кращим.

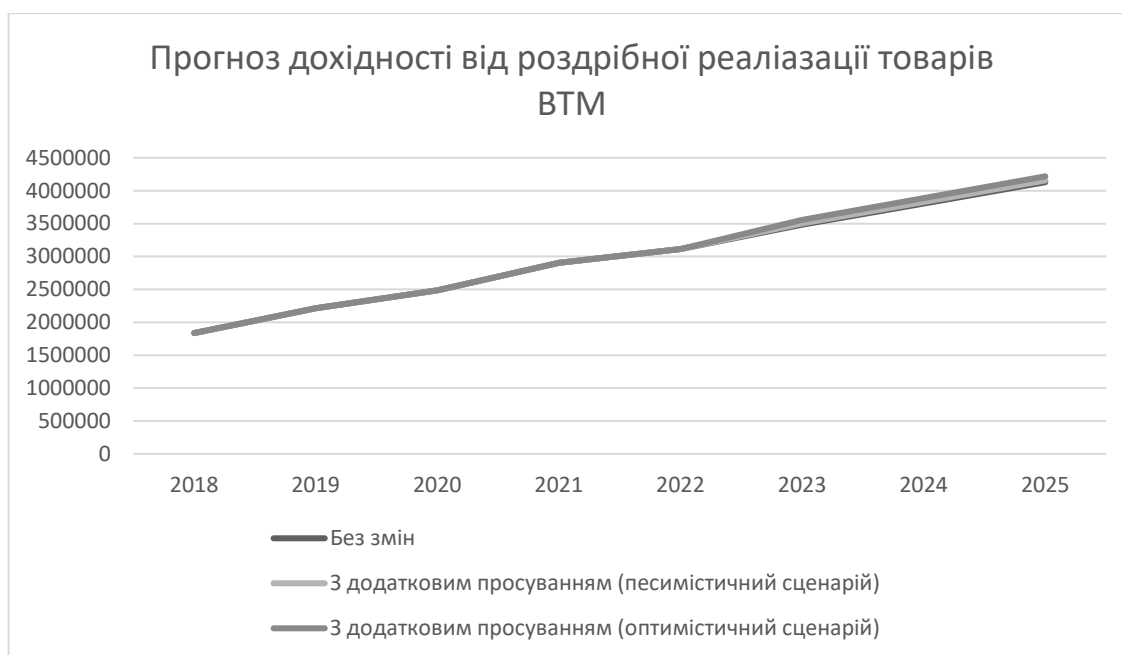


Рисунок 4.2 – Сценарії темпів зростання дохідності від роздрібних продаж товарів власних торгових марок

Джерело: створено автором

Таблиця 4.3 – Прогнозована дохідність від роздрібної реалізації товарів ВТМ

Рік	Сценарій: без змін	Песимістичний сценарій впровадження ідеї	Оптимістичний сценарій впровадження ідеї
2018	1836419,25	1836419,25	1836419,25
2019	2214285,35	2214285,35	2214285,35
2020	2483818,8	2483818,8	2483818,8
2021	2903088,1	2903088,1	2903088,1
2022	3111484,6	3111484,6	3111484,6
2023	3481499,255	3504129	3556699,639
2024	3805392,6	3830127,652	3887589,08
2025	4129285,945	4156126,304	4218478,521

Джерело: створено автором за допомогою формули FORECAST.LINEAR в Excel

Наступна запропонована ідея для оптимістичного сценарію (завершення війни з перемогою України) – це диверсифікація діяльності Сільпо в галузь роздрібної торгівлі будівельними матеріалами. Для початку краще створити

маркетплейс, де різні продавці могли б виставляти свої товари (і реалізовувати можна почати зараз – щоб починати вкорінюватись в нову для себе галузь і вже після завершення війни мати досвід на ринку та вже можна було б відкривати власні магазини з продажем будівельних матеріалів). Таким чином можна буде перевірити, який буде попит в такій галузі і в разі успішних результатів можна більше розширитись, відкривши власний продаж від Сільпо. Тому проведемо аналіз економічної ефективності створення маркетплейсу з роздрібного продажу будівельних матеріалів з можливістю для споживача віртуальної примірки для своїх приміщень. Тобто, якщо клієнт захоче купити якусь фарбу, шпалери, плитку чи покриття для підлоги, за допомогою додатку він зможе подивитися, як буде виглядати обраний ним товар в реальних умовах. Після покупки товару в нього буде можливість замовити товар додому з допомогою доставки Сільпо або здійснити самовивіз з наявних магазинів Сільпо.

Для створення маркетплейсу слід прорахувати, скільки часу потрібно для цього та скільки часу піде на створення кожного компоненту. Ці дані ми можемо бачити в таблиці 4.4

Таблиця 4.4 – Середня кількість годин, необхідних для розробки маркетплейсу в інтернеті

Базовий функціонал, необхідний для створення маркетплейсу майданчику	Мінімальна кількість годин, необхідна для розробки відповідного елемента
1	2
Кабінет користувача	264
Каталог	50
Відгуки клієнтів	48
Онлайн-чат	70
Авторизація	72
Список бажань	70
Імпорт даних	40
Документація	40
Модуль монетизації	50

Продовження таблиці 4.4

1	2
Маркетинговий модуль	50
SEO-модуль	40
Інтеграція зі сторонніми сервісами	110
Дизайн	40
Підсумок	944

Джерело: [49]

Після того як ми визначили, що на створення маркетплейсу потрібно мінімум 944 годин роботи (але це якщо ми створюємо вже повноцінний продукт), можна розрахувати вартість створення такого маркетплейсу залежно від типу підрядника. Орієнтовні середні ціни ми можемо побачити в таблиці 4.5. Але для більш точного розрахунку потрібно складати технічне завдання з описом всіх деталей та відповідно цих вимог індивідуально розраховувати вартість послуги у вибраного підрядника.

Таблиця 4.5 – Вартість створення маркетплейсу залежно від типу підрядника

Тип підрядника	Вартість години	Вартість з розрахунку мінімум необхідних 944 годин
Фрілансер	10\$	9440\$
Digital-agency	20\$	18880\$
Спеціалізована компанія	30\$	28320\$
Компанія з ТОП-10	60\$	56640\$

Джерело: [49]

Після того, як платформа буде створена, потрібно буде знайти постачальників товарів чи послуг, з якими Сільпо буде працювати. Пошук таких продавців може відбуватися на існуючих платформах конкурентів (типу Епіцентру) або форумах чи платформах для оголошень. Під час укладання угоди для кожного постачальника повинні буде створені персональні умови у вигляді розміру комісій

та платіжної системи, якою для нього зручно користуватися. Після того як потенційних постачальників було знайдено, потрібно для них придумати умови у вигляді певних бонусів або інших мотиваційних складових, щоб вони залишалися на цьому маркетплейсі і не хотіли йти до конкурентів. Далі, вже безпосередньо після розміщення продавця на торговельній платформі, потрібно відстежувати його ефективність та успішність, щоб у разі певних результатів його продажу (негативних чи позитивних) приймати відповідні рішення (або припиняти співробітництво, якщо результати продажів незадовільні, або покращити умови співпраці у разі позитивних результатів). За кожним таки продавцем варто закріпити персонального менеджера, з яким він міг би проводити консультації у разі виникнення питань [49].

Наступний етап – це впровадження технології 3D примірки або як її ще називають технології AR (Augmented Reality – доповнена реальність). Ідея щодо оцифруванні товарів у власних інтернет-магазинах не є новою. Технологію AR вже у 2014 році почала використовувати компанія ІКЕА, де за допомогою камери телефону можна було подивитись, як буде виглядати обраний товар (в даному випадку меблі) в доповненій реальності помешкання. Також цю технологію сьогодні активно використовують компанії, які займаються виробництвом або продажем одягу, взуття, косметики тощо. У випадку з шпалерами, фарбою, плиткою чи покриттям для підлоги або іншими товарами - подібних історій не знайдено.

Створення технології AR можна проводити 2 шляхами: створювати новий додаток «під ключ», де буде наявна ця технологія або замовляти в уже існуючих сервісів оцифрування товару. До прикладу, вартість оцифрування товару на сервісі Shop AR коштує від 2\$ до 5\$ [50]. Спочатку краще використовувати такий варіант, оскільки потрібно опробувати цю інновацію, щоб розуміти чи є на неї попит та чи є вона ефективною. В подальшому у разі переведення маркетплейсу до повноцінного магазину, можна буде створити власний додаток з оцифрованими товарами, з якими технологія AR дозволяє це зробити. Цю послугу можна пропонувати продавцям, які продають товари, які підпадають під оцифрування.

Таким чином, шанси на їхні продажі будуть вищими, що є в інтересах Сільпо, так і в інтересах самого продавця.

Тому початковими інвестиціями будуть витрати на створення самого маркетплейсу.

Тепер оцінимо можливу дохідність від ведення такої діяльності. Розпочнемо з розрахунку комісії, яка буде братися за продаж 1 товару. Найближчий всім відомий конкурент, який має власний маркетплейс з є Епіцентр. Він у всіх асоціюється з будівельними товарами, але вони становлять лише 5% від всього асортименту. Тому перевагою Сільпо може стати те, що буде вузьконаправлена спеціалізація, що може викликати більшу довіру зі сторони клієнта (+ технологія AR). Активація кабінету коштує 1100 грн, з яких 1000 грн залишаються на рахунку продавця і з них оплачується комісія за замовлення. Абонентська плата за використання кабінету складає 100 грн на рік. Комісія маркетплейсу становить 15% вартості товарів [51].

Для маркетплейсу пропонуються наступні умови, які можуть бути конкурентними на ринку:

- 1) Річний обов'язковий внесок 1000 грн, з яких 100 грн буде зніматися раз на рік як абонентська плата за використання кабінету;
- 2) Комісія за продаж становитиме 8% від суми продажу товару (це дозволить на початку залучити більше продавців через низький рівень комісії і дає можливість в подальшому піднімати її, але при цьому бути на оптимальному рівні);
- 3) Технологія AR буде оплачуватися продавцем за його бажанням, якщо він захоче підвищити продаж своїх товарів;
- 4) Партнерська програма, яка дозволяє продавцям заробляти додаткову комісію за залучення нових продавців на маркетплейс (така комісія становитиме 1% від суми проданих товарів залученого ним нового продавця).

Для розрахунку потенційної дохідності пропоную застосувати метод бенчмаркінгу – порівняти статистичні показники маркетплейсу Епіцентр за рік його діяльності. Маркетплейс Епіцентру був запущений у 2020 році, а вже в 2021 році товарообіг майданчику становив 33 мільйони гривень, а кількість активних товарів була близько 700 тисяч. На початку 2023 року кількість активних товарів продавців

на майданчику перевищила 4 мільйони, а середній чек становить понад 2000 грн. Сайт щомісяця відвідує приблизно 21 мільйон потенційних покупців.

Тому, прогнозуючи дохідність маркетплейсу Сільпо, можемо взяти дані маркетплейсу Епіцентру за 2021 рік (рік після запуску). Станом на 2021 рік було 700 тисяч активних товарів та 33 мільйони грн товарообігу. На будівельні матеріали припадає 5% від всього асортименту, а це – 35 тисяч активних товарів. Враховуючи те, що основний попит по завершенню війни буде від людей, які будуть відбудовувати втрачені домівки, то можна взяти статистику з програми «Відновлення», по якій держава виплачує компенсація постраждалим громадянам. Згідно з цієї статистики, середній чек по пошкодженому майну зараз складає 11,54 тис грн [52]. Але варто враховувати те, що сюди можуть входити також витрати на послуги будівельників. Загалом під час проведення ремонту 60-70% всіх витрат припадає на будівельні матеріали, а 30-40% - на виконані роботи. Тому за середній чек на будівельні матеріали можна брати значення в 7501 грн. Так як на маркетплейсі Епіцентру за перший рік було вже 35 тисяч активних будівельних товарів, то для Сільпо цей показник може бути 50% від значення Епіцентру, оскільки Сільпо це торгівельна мережа продуктів харчування, а Епіцентр – це магазин будівельних матеріалів і товарів для дому (основна частка) і тому звичайно що люди при пошуку необхідних будівельних товарів в першу чергу шукають їх на таких інтернет-платформах як Епіцентр. Тому, для Сільпо за 1 рік діяльності вважаємо цільовим значенням близько 17-18 тисяч товарів. При середньому чеці в 7,5 тисяч грн, потенційна дохідність від реалізації товарів може сягати 135 млн грн. Але, маркетплейс отримує лише дохід від комісії з продажу та абонентських виплат. Тому, дохід від комісії з продажів потенційно може сягати 10,8 млн грн (при комісії у 8% з продажу товару). В Епіцентрі на сьогоднішній день більше 3500 продавців. Щодо прогнозу кількості продавців на маркетплейсі Сільпо, то важко визначити, оскільки суть ідеї на початку продавати тільки будівельні матеріали – те, що буде мати найбільший попит.

Регулярні витрати на утримання маркетплейсу наведені у таблиці 4.6.

Таблиця 4.6 – Періодичні витрати на утримання маркетплейсу для забезпечення його ефективної діяльності

Вид витрат	Загальна сума на рік, грн
Хостинг і інфраструктура (11% від доходності)	1188000
Технічна підтримка (7%)	756000
Маркетинг (15%)	1620000
Персонал (7%)	756000
Партнерські витрати (5%)	540000
Клієнтська підтримка та обслуговування (7%)	756000
Всього	5616000

Джерело: створено автором

Податок на прибуток складає 18% і чистий прибуток після оподаткування буде складати 4250880 грн (дані не є точними, а тільки орієнтовними).

Також для доцільності реалізації такого проєкту слід розрахувати такі показники як NPV (чиста поточна вартість), PI (індекс прибутковості), IRR (внутрішня норма прибутку) та ROI (рентабельність інвестицій).

NPV – чиста поточна вартість. Цей показник відображає який прибуток отримає інвестор від реалізації проєкту, після того як покриються всі його початкові інвестиційні витрати та періодичні витрати, які пов’язані зі здійсненням цього проєкту [53]. Розрахувати NPV можна наступним чином:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - IC, \quad (4.3)$$

де NPV – чиста поточна вартість інвестиційного проєкту;

CF (Cash Flow) – грошовий потік;

r – ставка дисконтування;

n – загальна кількість періодів $i = 0, 1, 2, \dots, n$ за весь термін інвестування

IC (Invested Capital) – обсяг початкових інвестицій.

Для розрахунку також можна використати формулу =NPV у Excel (в Додатку А наведена таблиця для розрахунку за формулою). За дисконтну ставку можна взяти рівень інфляції (11,3%). Тому NPV за перший рік буде дорівнювати 2464635,4 грн (при початкових інвестиціях у розмірі 28320\$). Оскільки $NPV > 0$, то це говорить про повну окупність інвестицій і реалізація даного проєкту є економічно ефективною.

Наступний показник – це індекс прибутковості (PI). Він показує, який дохід отримає інвестор на одну вкладену умовну інвестицію. Формула індексу прибутковості має наступний вигляд:

$$PI = \frac{NPV}{IC}, \quad (4.4)$$

де PI – індекс прибутковості;

NPV – чиста поточна вартість інвестиційного проєкту;

IC – обсяг поточних інвестицій.

Індекс прибутковості для запропонованого проєкту складає 2,29. Показник є більшим за 1, що говорить про ефективність проєкту.

IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма прибутку. Показник, який описує наскільки очікуваний від проєкту грошовий потік виправдає витрати на інвестиції у цей проєкт. Формула для розрахунку та ж, що і у NPV, тільки NPV прирівнюється до 0:

$$0 = NPV_{IRR} = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} - IC, \quad (4.5)$$

де NPV_{IRR} (Net Present Value) – чиста поточна вартість, розрахована за ставкою IRR;

CF_i (Cash Flow) – грошовий потік у період часу i ;

IC (Invest Capital) – інвестиційні витрати на проєкт у початковому періоді ($CF_0 = IC$);

i – період часу.

IRR = 269%, що говорить про економічну ефективність проєкту (дані для розрахунку наведені в Додатку Б).

І останній показник – це рентабельність інвестицій (ROI – Return of Investment). Вона розраховується за такою формулою:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток} - \text{розмір інвестицій}}{\text{Розмір інвестицій}} \times 100\%, \quad (4.6)$$

де ROI – рентабельність інвестицій.

Для даного проєкту цей показник дорівнює 295%, що говорить про дуже високу економічну ефективність, оскільки якщо цей показник вище за 0, то це вже означає про повернення більшої суми коштів, ніж було вкладено.

Отже, після того як було досліджено 2 ідеї, можна зробити висновок, що вони є економічно ефективними та мають право на існування. Обидві ідеї можна почати вже реалізовувати зараз, навіть враховуючи те, що вони розроблялися під 2 різні сценарії розвитку економічної ситуації в країні. Якщо ідея зі створенням розділу рецептів приготування страв являє собою додаткове просування товарів ВТМ, які на сьогоднішній день мають найбільший попит через їхню нижчу ціну за імпортні товари або товари більш відомих брендів, то ідея з диверсифікацією діяльності направлена більше на потенційний попит після завершення війни перемогою України, але враховуючи нинішню ситуацію, можна почати запроваджувати і зараз, оскільки попит на будівельні матеріали починає помірно стабілізуватися і це дасть можливість краще вкорінитися в ринок, щоб набратися досвіду до завершення війни і вже потім діяти більш агресивно з можливістю створення повноцінного власного магазину з продажем будівельних матеріалів або розширення масштабу маркетплейсу, продаючи всі можливі категорії товарів. Досвід будується на практиці, тому не потрібно відкладувати і чекати іншого часу.

ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія є важливою складовою успішної діяльності підприємства не тільки у сфері торгівлі, а й загалом. Вона відіграє роль стратегічного керівника підприємств, за допомогою якою розробляється та впроваджується комплекс заходів, спрямованих на досягнення бізнес-цілей та задоволення потреб клієнтів. Така стратегія є ключовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в складних умовах сучасного ринку. Вона допомагає не лише залучати клієнтів, а й зберігати їхню лояльність та підвищувати рівень прибутковості. Успішна маркетингова стратегія виступає як кермо, що спрямовує підприємство на шлях до досягнення своїх маркетингових цілей та забезпечення стійкого розвитку.

В роботі було проаналізовано сучасний стан ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування (фуд-ритейлу) в результаті чого було виявлено, що 2022 рік став «чорним лебедем» для всіх українці, адже 24 лютого 2022 року відбувся повномасштабний напад росії на Україну і ця війна триває й досі. Хаос серед населення, масштабні внутрішні та зовнішні міграції, люди не знали, що робити. Багато хто не встигав тікати і залишався під окупацією росіян на нових українських територіях, які не були окупованими до 24 лютого. Велика кількість знищених будівель, бізнес поніс через це великі збитки, оскільки були зруйновані магазини, склади тощо. Система логістичного постачання також була повністю зруйнована, полиці в магазинах були напівпорожніми певний період часу. Але поборовши цей «період невизначеності» Україні все-таки вдалося адаптуватися під реалії війни. Логістичні ланцюги почали відновлюватися, будуючи нові маршрути, більшість бізнесу почали переміщати свою діяльність в західні регіони задля подальшої безпеки, також торговельні мережі почали витрачати кошти на відновлення зруйнованих магазинів, які все ще ж можна було врятувати. Натиск ворога був стриманий і економіка почала стабілізуватися. Враховуючи те, що багато об'єктів було зруйновано, в деяких випадках навіть присутність певної торговельної мережі в певному регіоні станом на 01.02.2023 була більша, ніж до 24 лютого 2022 року.

Загалом така тенденція спостерігалася в західних регіонах, оскільки багато людей мігрувало саме туди і національні мережі змушені були розширювати свою географічну присутність на західні регіони, щоб «наздогнати попит». Окрім західних областей, прикладом збільшення кількості магазинів є Одеська область (наростили свою присутність «АТБ», «Таврія В» та «М'ясомаркет»), Чернігівська область (збільшення кількості магазинів «М'ясомаркет»), Житомирська область («Фора» та «М'ясомаркет»), Київська область та м. Київ («Фора» та «М'ясомаркет»), Вінницька область («М'ясомаркет»), Черкаська область («АТБ» та «М'ясомаркет»), Полтавська область («М'ясомаркет»), Кіровоградська область («М'ясомаркет») та Дніпропетровська область («АТБ» та «М'ясомаркет»). Як бачимо, майже у всіх областях України ринок фуд-ритейлу розвивався, не дивлячись на складу ситуацію в країні.

Також був проведений аналіз зміни споживацької поведінки та купівельної спроможності споживачів під час війни порівняти з періодом до початку повномасштабного вторгнення. Ключовими особливостями стало те, що люди майже перестали здійснювати імпульсивні покупки, знаходячись в магазині. Покупки стали більш раціональнішими і більша частина споживачів тепер їздять в магазини із зарання підготовленим списком потрібних продуктів, на відміну від того, що до 24 лютого 2022 року вони могли прийти в магазин просто так і купити той продукт, який би вони захотіли на місці (до якого б з'явився миттєвий апетит). Було визначено, що українці в середньому здійснюють покупки 15 разів на місяць із середнім чеком в близько 800 грн. Середній показник здійснення покупок у 2021 році становив 17 разів, більшим приблизно на 10%. В споживацькій поведінці з'явилася ключова особливість, яка мабуть до початку повномасштабної війни була у малої частки населення – це накопичення стратегічного запасу продуктів харчування у разі ракетних обстрілів, які можуть призвести до відключень електроенергії або подібних критичних наслідків для населення. Серед опитаних було близько 80%, хто має такий запас, а 58% продовжують його накопичувати й далі. Також більше українців почали економити і приділяти більшу увагу показнику «ціна-якість». Зміну поведінки за період війни можна описати одним словом –

раціональність. У багатьох погіршилося фінансове становище і потрібно шукати методи, де можна економити, щоб прожити в більш-менш комфортних умовах.

Далі на основі даних аналізу ринку та купівельних спроможностей та поведінки споживачів було спрогнозовано напрямки розвитку ринку. Для цього розглядалося 2 сценарії: песимістичний (війна продовжується довгий час, ситуація залишається критичною) та оптимістичний (війна завершується перемогою України та починається помірна відбудова економіки. За песимістичного сценарію підприємства будуть вести свою діяльність в умовах невизначеності, оскільки ніхто не знає, що може відбутися й наступного дня. Магазины, які знаходилися в преміум-сегменті або з більш менш середнім ціновим рівнем будуть втрачати своїх клієнтів і в лідерах будуть магазини формату «дискаунтеру». Є 2 типи такого формату: «м'який дискаунтер» - низькі ціни на товар, але більш широкий асортимент товару; та «жорсткий дискаунтер» - низькі ціни на товар, але при цьому асортимент обмежений. Лідером 2022 року на ринку ритейлу (загалом) стала торгівельна мережа «АТБ», які мають формат «м'якого дискаунтеру». Такий приклад показує подальший вектор розвитку ринку ритейлу, що покупці в більшості надають перевагу магазинам з низькими цінами. За оптимістичного сценарію для бізнесу відкриваються нові регіони для потенційної присутності (звільнення всіх окупованих територій України) та відбувається повернення людей, які до цього мігрували в країни Європи. Так, повернуться далеко не всі, але приріст попиту буде значний. Економіка почне поступову стабілізацію (одразу все не буде), що в кінцевому результаті зменшить фінансовий тиск на населення та дасть більшу свободу для вибору варіантів задоволення їхніх потреб.

І останнім етапом було на основі дослідження ринку та прогнозу його розвитку, запропонувати ідеї щодо покращення маркетингової стратегії враховуючи сценарії розвитку для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». У разі песимістичного сценарію запропоновано збільшити частку товарів власних торгових марок (ВТМ) у асортименті магазинів. Зазвичай товари ВТМ мають нижчі ціни за товари з більш відомими брендами і таким чином, збільшення частки товарів ВТМ та їх просування, дозволило б збільшити кількість продаж, враховуючи те, що товари з

нижчими цінами є в пріоритеті для покупців. Вдалим прикладом є мережа «АТБ», яка у своєму асортименті має близько 25% товарів ВТМ, у Сільпо ж ця частка на рівні 5%. Для просування товарів ВТМ пропонується наступна ідея: створення у додатку «Сільпо» окремого розділу з рецептами приготування різних страв, де буде описано поетапно, як приготувати відповідну страву та потрібні інгредієнти для цього. І додати можливість відразу замовити додому всі потрібні інгредієнти для приготування. Пропонуватися для покупки будуть саме товари ВТМ. Додатково до цього всього можна друкувати QR-коди на упаковках товарів ВТМ, відсканувавши які, покупець потрапляє у розділ «Рецепти страв» та бачить, що можна приготувати з вибраним ним товаром.

Для оптимістичного сценарію пропонувалось диверсифікувати діяльність «Сільпо». Враховуючи те, що після перемоги багато хто повернеться додому і почне відбудовувати власні пошкоджені будинки (хоча такі процеси починають відбуватися вже зараз – під час війни), буде збільшений попит на товари будівельного призначення. Тому для Сільпо пропонується ідея зі створенням маркетплейсу для будівельних товарів з технологією AR. Таким чином потенційний покупець зможе приміряти вибраний ним товар в реальних умовах за допомогою камери смартфона (якщо мова йде про купівлі шпалер, фарби, плитки, ламінату чи чогось схожого). Це дозволить зменшити кількість повернення товарів та збільшити конверсію. Якщо ідея буде вдалою, можна розглядати можливість відкриття власних магазинів з будівельними матеріалами.

Після проведення аналізу економічної доцільності впровадження цих 2 ідей, було визначено, що інвестиції у такі ідеї мають прибутковий характер.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Філіп Котлер «Основи маркетингу». Короткий курс : Пер. з англ. – М. : Видавничий дім «Вільямс», 2007. – 21 с.
2. Маркетинг [Електронний ресурс] : підручник / [А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін.] ; за наук. ред. А. Ф. Павленка ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Електрон. текстові дані. - К. : КНЕУ, 2008. - 596 с.
3. Олексенко Р.І., Краскова І.О., Поліщук М.М. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=777> (дата звернення: 20.09.2023).
4. Савіна С.С. Науково-методичні підходи до розроблення маркетингової стратегії підприємства. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/5.pdf (дата звернення: 20.09.2023).
5. Стратегічний процес на підприємстві [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Електрон. текстові дані. - К. : КНЕУ, 2009. - 313 с.
6. Стратегічний маркетинг [Електронний ресурс] : підручник / Н. В. Куденко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Електрон. текстові дані. - Київ : КНЕУ, 2012. - 523 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 705 с.
8. Ковальчук С.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник/ С.В. Ковальчук. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 291 с.
9. Ковальчук, С.В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств [Текст] / С. В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №1. – С. 183-188.

10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/tsrtp/tsrtp2017_u.htm (дата звернення: 25.09.2023).
11. Топ продуктових супермаркетів України. URL: <https://marketer.ua/ua/top-grocery-supermarkets-in-ukraine/> (дата звернення: 25.09.2023)
12. Симоненко Костянтин, Осієк Дарія. Спецпроект: як змінилася географія рітейлу за рік повномасштабної війни. URL: <https://rau.ua/novyni/specproekt-geografija-ritejlu-vijna/> (дата звернення: 26.09.2023)
13. У потрібний час у потрібному форматі: що дозволило АТБ стати №1 в українському рітейлі. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/atb/> (дата звернення: 28.09.2023)
14. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. – К. : ФОП Гуляєва В.М., 2021. 344 с.
15. Звіт про управління за 2021 рік ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf> (дата звернення: 17.10.2023)
16. Пів року з «АТБ»: чим здивувала 2021-м найбільша торговельна мережа країни. URL: <https://www.segodnya.ua/ua/company/polgoda-s-atb-chem-udivila-v-2021-m-krupneyshaya-torgovaya-set-strany-1564779.html> (дата звернення: 17.10.2023)
17. Індекс Опендатабота «Найкращі підприємства України 2023». URL: <https://opendatabot.ua/c/index> (дата звернення: 28.09.2023)
18. Поведінкові звички споживачів e-commerce 2023: як обирають товари онлайн-покупці. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/579472-povedinkovi-zvichki-spozvivachiv-e-commerce-2023-yak-obirayut-tovari-onlayn-pokupci> (дата звернення: 28.09.2023)
19. Як змінився характер покупок українців під час війни. URL: <https://ua-retail.com/2022/09/yak-zminivsya-karakter-pokupok-ukraïnciv-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 24.10.2023)

20. Як змінилася споживча поведінка українців. URL: <https://dia.dp.gov.ua/yak-zminilasya-spozhyvcha-povedinka-ukraïnciv/> (дата звернення: 28.09.2023)
21. Сила брендів, підтримка українського та ще більша раціоналізація попиту. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/gradus-research_changes-in-consumption-eng/ (дата звернення: 02.10.2023)
22. Клієнт у пошуках щастя: як змінилася поведінка покупців за 17 місяців війни в різних сегментах ритейлу. URL: <https://rau.ua/novyni/povedinka-pokupciv-17-misjaciv/> (дата звернення: 02.10.2023)
23. Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/Deloitte-Survey-2022-Consumer-sentiment-during-the-war.pdf> (дата звернення: 02.10.2023)
24. Юридична Газета online. Зміна фокусу з виживання на розвиток: плани та прогнози бізнесу на 2024 рік. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/zmina-fokusu-z-vizhivannya-na-rozvitok-plani-ta-prognozi-biznesu-na-2024-rik.html> (дата звернення: 14.11.23)
25. Економічна правда. Після війни додому можуть не повернутися 3 мільйони українців. Що буде з економікою? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/11/704143/> (дата звернення: 14.11.23)
26. Прогнозування та прогноз. Функції Linear. URL: <https://support.microsoft.com/uk-ua/office/прогнозування-та-прогноз-функції-linear-50ca49c9-7b40-4892-94e4-7ad38bbeda99> (дата звернення: 16.10.2023)
27. Оборот роздрібної торгівлі України у січні-червні 2023 року. URL: <https://finclub.net/ua/news/oborot-rozdribnoi-torhivli-zris-na-7-3protsent.html> (дата звернення: 16.10.2023)
28. Звіти про управління ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/reports> (дата звернення: 16.10.23)

29. Сільпо став найзбитковішим ритейлером в Україні. URL: <https://landlord.ua/news/silpo-stav-naizbytkovishym-ryteilerom-v-ukraini/> (дата звернення: 17.10.23)

30. Звіт про управління за 2022 рік ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf?_ga=2.1475250.24886453.1697530958-1656676142.1697530958 (дата звернення: 17.10.23)

31. «Нова пошта» запустила перше відділення в ще одній країні Європи: скільки коштує доставка. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/nova-poshta-shche-v-odniy-krajini-yevropi-z-yavilosya-viddilennya-dostavka-12417006.html> (дата звернення: 18.10.23)

32. Штука Ната. «Сільпо» шукає можливості виходу на ринок Польщі. Які випробування випали на долю однієї з найбільших продуктових мереж України. URL: <https://forbes.ua/company/silpo-shukae-mozhливosti-yak-viyti-na-rinok-polshchi-yaki-viprobuvannya-vipali-na-dolyu-odniei-z-naybilshikh-produktovikh-merezh-ukraini-30032023-12734> (дата звернення: 19.10.23)

33. Маранчак Микола. Дмитро Циганков, Fozzy Group: Я не знаюЮ кому дякувати, що ми збудували минулого року великий розподільчий центр біля Львова. URL: <https://rau.ua/personalii/dmitro-cigankov-fozzy-group/> (дата звернення: 19.10.23)

34. «Сільпо» за підтримки Мінветеранів запускає кампанію «Ми хочемо продавати ветеранську продукцію». URL: <https://interfax.com.ua/news/general/930969.html> (дата звернення: 19.10.23)

35. Дослідження українського ринку FMCGa. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga/#2> (дата звернення: 23.10.23)

36. Спагеті карбонара за домашнім рецептом Євгена Клопотенка. URL: <https://klopotenko.com/spageti-karbonara-mij-domashnij-retsept/> (дата звернення: 23.10.23)

37. Зайцев Іван. Дарія Бахматова, Art Nation Loyalty: Чому українським ритейлерам варто перейти до стратегії довготривалого партнерства з виробниками

та які інструменти ефективні для просування BTM. URL: <https://rau.ua/novyni/darija-bahmatova-art-nation-loyalty/> (дата звернення: 26.10.23)

38. Українці почали відбудову: як зростає попит на будматеріали в травні <https://thepage.ua/ua/news/popit-i-cini-na-budivelni-materiali-v-ukrayini-u-travni-2023-roku> (дата звернення: 25.10.23)

39. Офіційний телеграм-канал партії «Слуга Народу». URL: https://t.me/SlugaNarodu_Official/19193 (дата звернення: 25.10.23)

40. Платформа для пошуку роботи «Jooble». URL: <https://ua.jooble.org> (дата звернення: 26.10.23)

41. Звіт про управління за 2018 рік ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF> (дата звернення: 26.10.23)

42. Власні торгові марки «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about/own-brands> (дата звернення: 26.10.23)

43. «АТБ-Маркет» успішно розвиває власні торгові марки. URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/atb-market-uspishno-rozvivaie-vlasni-torgovi-marki-44> (дата звернення: 26.10.23)

44. Консолідована фінансова звітність за 2022 рік ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56e0bad926.pdf?_ga=2.177579813.1840117718.1698309449-1063847954.1698309449 (дата звернення: 26.10.23)

45. Фінансова звітність за 2019 рік ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd77f91ab747.pdf?_ga=2.149907510.1840117718.1698309449-1063847954.1698309449 (дата звернення: 26.10.23)

46. Фінансова звітність за 2021 рік ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf?_ga=2.176989989.1840117718.1698309449-1063847954.1698309449 (дата звернення: 26.10.23)

47. Офіційний сайт торгової марки «Премія». URL: <https://premiya.ua> (дата звернення: 26.10.23)

48. Сервіс веб-аналітики для бізнесу SimilarWeb. URL: <https://pro.similarweb.com> (дата звернення: 27.10.23)
49. Як створити маркетплейс в 2023 році. URL: <https://webcase.com.ua/uk/blog/jak-stvoriti-marketplejs/#f4> (дата звернення: 30.10.23)
50. Технологія реалістичної примірки товарів «Shop AR». URL: <https://www.adv.ua/shop-ar/#> (дата звернення: 29.10.23)
51. Як почати продавати на маркетплейсі Епіцентр. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/kak-nachat-prodavati-na-marketpleyse-epitsentr/#Статистика-Епіцентр-Маркетплейс> (дата звернення: 30.10.23)
52. Українці подали більше 50 тисяч заявок по програмі «Відновлення». URL: <https://finclub.net/ua/news/ukraintsi-podaly-bilshe-50-tysiach-zaiavok-po-prohrami-ievidnovlennia.html> (дата звернення: 30.10.23)
53. Формула для розрахунку Чистої поточної вартості. URL: <https://finances.in.ua/shcho-take-chysta-potochna-vartist-npv/> (дата звернення: 30.10.23)

ДОДАТКИ

Додаток А

Дані для розрахунку NPV в Excel

Опис	Дані
Річна дисконтна ставка, %	11,30%
Початкові інвестиції, тис грн	-1076,16
Прибуток за перший рік, тис грн	4250,88
NPV, тис грн	2 464,64 ₴

Дані для обчислення IRR в Excel

Опис	Дані
Початкові інвестиції, тис грн	-1076,16
Прибуток за перший рік, тис грн	4250,88
IRR	295%