

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

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Маркетинг в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на
ринку»**

здобувача Дідківської Анастасії Сергіївни _____

Науковий керівник: доктор філософії з економіки:
Радіонова А.С. _____

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність, класифікація та характеристики конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2 Методи маркетингу та його роль в досягненні конкурентоспроможності підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Сільпо-Фуд»	26
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд» та аналіз управління маркетинговою діяльністю	26
2.2 Оцінка впливу маркетингової діяльності на конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд».....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «Сільпо-Фуд»	49
3.1 Пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо- Фуд»	49
3.2 Розрахунок прогнозованої ефективності заходів та пропозицій та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства	58
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність. Маркетинг є важливим фактором у досягненні конкурентоспроможності підприємства через його можливість створювати та реалізовувати стратегії, спрямовані на залучення та утримання клієнтів. Використання маркетингових інструментів дозволяє підприємству підвищувати впізнаваність свого бренду та товарів, відрізняючи їх від аналогічних пропозицій конкурентів. Головні переваги маркетингу для конкурентоспроможності полягають у можливості задоволення потреб клієнтів, збільшенні свідомості про бренд, відмінностях від конкурентів, привертанні нових клієнтів та покращенні продажів. Крім того, маркетингові дослідження допомагають підприємствам отримувати більш глибоке розуміння ринку та конкурентного середовища, а також аналізувати тенденції та зміни у споживчій поведінці.

У зв'язку із погіршенням умов для ведення бізнесу в Україні через війну, яка триває понад 2 роки, збільшення інфляції та зростання конкуренції на світовому ринку, виникає необхідність у вжитті заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства, а маркетинг є ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності.

Теоретичні та методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства були досліджені рядом зарубіжних та вітчизняних авторів таких як Д.А. Аакер, І.К. Ансофф, Г.В. Асселль, Л.М. Березіна, О.С. Борисенко, В.З. Бугай, О.В. Вараксіна, Т.А. Воронюк, М.В. Зось-Кіор, І.В. Гужавіна, Ю.О. Головчук, І.М. Дашко, П.К. Діксіт, К.В. Ковтуненко, Н.С. Косар, Ф.К. Котлер, В.В. Кривіцька, В.В. Кузьома, Ж.-Ж. Ламбен, А.С. Левербний, Р.С. Нельсон, М.А. Портер, Д.В. Райко, В.К. Самодай, Л.В. Шульга, С.Н. Вінтер та багато інших. Роль маркетингу в підвищенні конкурентоспроможності підприємства досліджували: Амеліна І.В., Барна М.Ю., Голубятникова М.С., Голда Н., Пронько Л. М. Однак, даній проблематиці не приділено достатньо уваги.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних і методичних аспектів дослідження ролі маркетингу в управлінні

конкурентоспроможністю підприємства на ринку. Для досягнення мети будуть виконані такі завдання:

- визначити сутність, класифікацію та характеристики конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути методи та роль маркетингу в досягненні конкурентоспроможності підприємства;
- скласти загальну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд» та аналіз управління маркетинговою діяльністю;
- провести оцінку впливу маркетингової діяльності на конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- скласти пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- здійснити розрахунок прогнозованої ефективності заходів та пропозицій та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо-Фуд». **Предмет дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до маркетингу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на ринку.

Методи дослідження: метод порівняння, узагальнення, аналізу та синтезу, методи вертикального, горизонтального, порівняльного, коефіцієнтного та факторного аналізу, а також динамічних рядів та математико-статистичних прийомів.

База дослідження включатиме внутрішні документи, звіти, фінансову звітність, маркетингові дослідження, дані про конкурентів та ринкову частку ТОВ «Сільпо-Фуд», а також нормативно-правову базу та галузеву статистику.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості застосування запропонованих пропозицій щодо удосконалення маркетингової діяльності в роботі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Інформаційна база дослідження: при написанні роботи були використані матеріали наукових статей, інтернет-публікацій, підручників, дані офіційних

статистичних досліджень, сайт та фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за останні 3 роки.

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

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, класифікація та характеристики конкурентоспроможності підприємства

Ключовим терміном, який відображає суть ринкових відносин, є концепція конкуренції, яка є невід'ємною частиною системи ринкової економіки. Конкуренція є драйвером економічного прогресу. У сучасному економічному контексті її визначають як змагання між виробниками або продавцями товарів, а також між різними економічними або ринковими учасниками. Це - боротьба за ринкові позиції з метою здобуття більш високих доходів, прибутку та інших переваг. Таке визначення точно відображає суть конкуренції як процесу змагання [9].

Паралельно з конкуренцією і нероздільно від неї існує поняття «конкурентоспроможність». Трактують поняття "конкурентні переваги" в літературних джерелах демонструє різноманітність підходів до його розуміння. Одна група авторів, серед яких П.Л. Алтухов, Н. Грицишин, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та К.О. Шилова, розглядає конкурентні переваги як порівняльну перевагу підприємства над конкурентами на ринку товарів і послуг. Вони вважають, що це може бути перевага у регіоні, країні чи за її межами, а також перевага сукупності оцінювальних показників діяльності підприємства над показниками конкурентів.

Інша група авторів, таких як А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс, І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.Є. Кузьмін та Н.І. Горбаль, трактують конкурентні переваги як сукупність можливостей підприємства в різних сферах діяльності. До них належать виробничі, інноваційні, кадрові та ресурсні можливості, здатність швидко, дешево та якісно виробляти й реалізовувати

продукцію, ефективно розпоряджатися ресурсами, а також досягати конкурентних переваг на ринку.

Деякі автори, серед яких О.О. Гетьман, В.М. Шаповал та Г.Я. Кіперман, трактують конкурентні переваги як здатність займати ринкову нішу протягом певного періоду часу та протистояти конкурентам як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю діяльності.

Окремі джерела, як-от праця Дж. Л. Гібсона, Д.М. Иванцевича та Д.Х. Донелли, пов'язують конкурентні переваги з утриманням ринкових позицій, розглядаючи їх як вміння організації зберігати свої позиції на обраних нею ринках.

Автори, такі як Єрмак А.В., М.М. Радева та П.М. Маслов, надають конкурентним перевагам комплексної характеристики. Вони визначають їх як здатність функціонувати та розвиватися, конкуруючи з іншими учасниками ринку, задовольняючи потреби конкретної групи споживачів, а також як наслідок сукупності конкурентних переваг, що відображається в низькій ціні, високій якості, значних обсягах виробництва та реалізації.

Розглянемо й визначення поняття «конкурентоспроможність» зарубіжними дослідниками, наприклад, М. І. Книш трактує поняття «ступінь привабливості даного продукту для здійснюючого реальну покупку споживача» як важливий показник конкурентоспроможності товару або послуги.

Майкл Портер, відомий експерт у сфері стратегічного управління та конкуренції, визначає конкурентоспроможність як властивість товару, послуги або суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділяти високу, середню та низьку конкурентоспроможність.

В. П. Грошев трактує конкурентоспроможність як комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців та витратами на його купівлю й експлуатацію.

А. І. Кредісов визначає конкурентоспроможність як характеристику товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретної потреби, так і за витратами на її задоволення.

В. Стівенсон стверджує, що конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу.

Р. А. Фатхутдінов визначає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку.

Б. А. Райзберг трактує конкурентоспроможність як реальну та потенційну можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [60].

Важливо відзначити, що конкурентні переваги можуть бути стійкими та тимчасовими. Їх можна створювати та розвивати за допомогою різних стратегій, таких як диференціація продукту, зниження витрат, фокусування на певному сегменті ринку чи впровадження інновацій. Наявність конкурентних переваг не гарантує автоматичного успіху на ринку, але значно його підвищує, оскільки дозволяє підприємству вигідно відрізнитися від конкурентів і отримувати лояльність споживачів. Є чітка ієрархія категорій конкурентоспроможності, яка включає: конкурентоспроможність продукції, виробника (підприємства), галузі, регіону, окремих держав та їх об'єднань [9].

Отже, конкурентоспроможність класифікують на чотири рівні: мікрорівні, мезорівні, макрорівні та мегарівні (таблиця 1.1) [23 с.7].

Таблиця 1.1 - Характеристика рівнів конкурентоспроможності

Рівень	Визначальні властивості	Основні показники
1	2	3
Мікрорівень: товар - підприємство	Здатність товару бути придбаним у пріоритетному порядку в порівнянні з товарами конкурентів	Якість товару (послуги), ціна, сервіс, маркетинговий супровід тощо. Конкурентоспроможність виробу, фінансовий стан, технічний рівень, рівень кваліфікації працівників та менеджерів, ефективність маркетингової діяльності, рентабельність продажів, імідж, ефективність менеджменту підприємства тощо.
Мезорівень: галузь - регіон	Здатність галузі виробляти товари та послуги, що відповідають сучасним вимогам світового та національного ринків, та забезпечувати зростання потенціалу конкурентоспроможності її підприємств, темпи зростання ВВП та якість життя населення регіону	Галузева структура, рівень висококонкурентних підприємств-лідерів, рівень розвитку галузевої інфраструктури, рівень розвитку науково-технічного, комерційного та іншого співробітництва як усередині галузі, так з іншими галузями в країні та за її межами, рівень капіталу та наукомісткості, рівень експортної орієнтованості або імпортна залежність галузі, ступінь відповідності рівня розвитку галузі загальному рівню розвитку економіки, ступінь застосування продукції галузі в інших галузях економіки тощо. Місце регіону на внутрішньому та зовнішньому ринках, що визначається дією економічних, соціальних та інших факторів, рівень життя населення та можливість реалізувати економічний потенціал, рівень конкурентоспроможності товарів та послуг, що випускаються підприємствами регіону, темпи нарощування регіональних ресурсів тощо
Макрорівень: країна	Здатність країни брати участь у міжнародній торгівлі та інших формах міжнародних економічних відносин, а саме: змагатися зі світовими лідерами, утримувати та розширювати певні сегменти на світових ринках, виробляти продукцію, що відповідає міжнародним стандартам, створювати умови ефективної діяльності підприємств як на національному, так і зовнішньому ринках	Рівень розвитку економіки та темпи економічного зростання, величина витрат на НДДКР, % від ВВП, частка країни у світовому експорті, темпи зростання інвестицій (внутрішніх та зовнішніх), % до ВВП, частка податків у ВВП, рівень та якість життя населення, рівень ключової ставки, світовий рейтинг конкурентоспроможності країни та ін.
Мегарівень: ТНК - об'єднання країн	Здатність транснаціональної компанії до завоювання ринкових позицій у глобальному масштабі, їх утримання, зміцнення н розширення порівняно з конкурентами. Здатність об'єднання країн до завоювання ринкових позицій у глобальному масштабі, їх утримання, зміцнення та розширення порівняно з конкурентами	Для традиційних галузей рівень інноваційного розвитку технологій; обсяг фінансових ресурсів; обсяг нематеріальних активів; бренди; рівень диференціації продукції тощо. Для високотехнологічних галузей: рівень динамічних здібностей, знань, творчості, інтелектуального потенціалу; високий рівень адаптації та передбачення попиту тощо. Стадія розвитку держави, основні показники розвитку держави, індекс глобальної конкурентоспроможності тощо.

Джерело: [27;38;8].

Також слід враховувати, що кожен більш широкий рівень дослідження, у своїй сутності, є унікальним конкурентним середовищем, в яке глибоко вбудований більш вузький рівень. У зв'язку з цим, при аналізі рівнів конкурентоспроможності важливо враховувати, що кожен рівень є окремою і відносно самостійною системою, але водночас є підсистемою більш широкої системи, що складається на більш високому рівні конкурентоспроможності. Очевидно, що під час вивчення певного рівня, крім загальних підходів, необхідно використовувати і свої власні, специфічні методи [8].

Отже, виділяють конкурентоспроможність на рівні країни, галузі, регіону, організації (підприємства) та продукції (товарів, послуг). У випадку конкурентоспроможності підприємства це представляє собою сукупність характеристик, які відрізняють його високим рівнем задоволення потреб споживачів, вищою ефективністю господарської діяльності та здатністю до адаптації та розвитку через розробку та впровадження стратегій конкурентоспроможності.

Очевидно, що базовою категорією є конкурентоспроможність продукції. Однак основний інтерес для дослідження становить конкурентоспроможність підприємства, оскільки всі наступні рівні конкурентоспроможності визначаються саме нею. Хоча конкурентоспроможність продукції є важливою, вона не єдиний і достатній критерій конкурентоспроможності підприємства. У літературі зустрічається багато різних визначень категорії «конкурентоспроможність підприємства», які можна розділити на три групи. Перша група визначень ставить на перше місце ефективність виробничої діяльності. Такі визначення підкреслюють, що конкурентоспроможність виробника є результатом сукупної ефективності виробництва, такої як продуктивність праці та витрати виробництва. Однак такий підхід не враховує інші важливі параметри, такі як якість продукції та зовнішнє середовище підприємства. Таким чином, подібні визначення не повністю охоплюють суть категорії «конкурентоспроможність підприємства».

Теорія конкурентоспроможності підприємства та конкурентних переваг почала розвиватися вже у 18 столітті, завдяки вченим та економістам, таким як

Адам Сміт, Девід Рікардо, Елі Хекшер та Бертільолін. Однак з урахуванням сучасних тенденцій динамічного розвитку світової економіки необхідно переглядати традиційні погляди на концепції конкуренції та конкурентоспроможності. Економісти, такі як Ігор Ансофф і Майкл Портер, які досліджували причини високої конкурентоспроможності підприємств, зробили значний внесок у вивчення цих питань протягом останнього десятиліття.

Після ретельного аналізу економісти прийшли до висновку, що конкурентоспроможність компанії значною мірою залежить від умов і ефективності її функціонування в країні, де вона діє. Серед цих умов важливі: необхідні елементи виробничого процесу, рівень попиту на ринку, стан конкурентного середовища в галузі, контроль якості, та державна політика стосовно галузі та функціонування ринку [3].

Для вивчення сутності економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства» доцільно розглядати ринок, на якому воно функціонує, як економічну систему. Ця система включає функціонально однорідні об'єкти та зовнішнє середовище, яке визначає вимоги до учасників ринку. Вимоги, що створюються зовнішнім середовищем, та фінансові результати господарювання компаній можна представити у вигляді різноманітних економічно значущих показників. Важливо відзначити, що кожен з цих елементів має на меті досягнення максимально можливих результатів продуктивності, які задовольняють потреби споживачів.

Рівень конкурентоспроможності будь-якого об'єкту, розглядуваного як економічна категорія, охоплює різні аспекти господарської діяльності, такі як проектування, виробництво, розподіл та споживання. Ця конкурентоспроможність є невіддільною від всіх структурних елементів економічної системи і виявляється через боротьбу, результатом якої є перерозподіл часток ринку на користь даного об'єкту. Аналіз різних визначень конкурентоспроможності, які використовуються в сучасній економічній науці, дозволяє виділити низку важливих аспектів, необхідних для повної характеристики цього поняття та його місця в системі визначення економічних категорій.

Поняття конкурентоспроможності розглядається через такі аспекти:

- конкурентоспроможність - це якість, притаманна певним підсистемам (компонентам), що взаємодіють з іншими характеристиками цих підсистем, систем або компонентів;
- оцінка рівня конкурентоспроможності тісно пов'язана з умовами, оскільки не всі умови можна врахувати у залежності від ситуацій та рівня оцінки конкурентоспроможності;
- при оцінці конкурентоспроможності важливо сформулювати перелік завдань і питань, які потрібно вирішити для досягнення максимального результату;
- необхідно чітко визначитися із засобами і методами, які будуть застосовані під час оцінки конкурентоспроможності, враховуючи поставлені питання та завдання, що потребують вирішення.

Для більш детального аналізу розглянемо сучасні підходи вітчизняних і іноземних економістів щодо трактування дефініції «конкурентоспроможність підприємства» у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Бугай В. З., Сидоренко В. О.	«можливість підприємства в поточний момент часу забезпечувати ефективну діяльність, підтримувати сталий розвиток і стійкі позиції на ринку через гнучке пристосування до змін маркетингового середовища»[8, с.35]
Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В.	конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху підприємства та об'єктивно характеризує його можливості та рівень пристосованості до ринкових умов [26, с.104]
Дашко І. М.	«рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових...»[18, с.109]
Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О.	«здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей...»[23, с.24]
Кузьома В. В., Павлюк С. І.	«динамізм, підприємливість і здатність створювати та поглинати сучасні технології, адміністративні ефективність, якість виробництва та навколишнє середовище»[29, с.253]

Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А.	складова менеджменту підприємства, яка має цілеспрямовану дію на існуючий і майбутній рівень його конкурентоспроможності у порівнянні з підприємствами, що виробляють аналогічні товари[45]
Храпкіна В.В.	«узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання підприємства»[41, с.248]

Джерело: [8;26;18;23;29;45;41]

Отже конкурентоспроможність, як узагальнена ринкова категорія, відображає економічну ситуацію на товарному ринку, враховуючи результати виробничої діяльності як у виробничому, так і в споживчому вимірах. Для продукції, яка вже має певну частку на ринку, конкурентоспроможність визначається ступенем відповідності її функціональних, економічних, споживчих та інших показників вимогам покупців. Вона виявляється більш динамічною та змінною, ніж якість продукції. Навіть за незмінних якісних характеристик продукції її конкурентоспроможність може змінюватись через вплив факторів, таких як зміни у ринковій кон'юнктурі, діяльність конкурентів, які виробляють схожі товари, коливання цін тощо [14].

Можемо виокремити ключові характеристики конкурентоспроможності підприємства (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [5]

Розглянемо ці характеристики:

- відносність - конкурентоспроможність завжди оцінюється у порівнянні з конкурентами, ізольована оцінка конкурентоспроможності є неможливою;
- складність - оцінка конкурентоспроможності, як правило, визначається не одним показником, а комбінацією різних аспектів.
- інтегральність - незважаючи на те, що конкурентоспроможність оцінюється за кількома показниками, менеджмент повинен розуміти її комплексну оцінку, оскільки недоліки в одних аспектах можуть бути компенсовані перевагами в інших;
- змінність - оскільки конкурентоспроможність є відносною характеристикою, вона змінюється з часом в залежності від дій конкурентів, що вимагає її оцінки не тільки в статичному, але і в динамічному контексті;

Враховуючи наведені характеристики, конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як інтегральна відносна характеристика, яка відображає стан підприємства в порівнянні з конкурентами за різними показниками та характеризує ступінь конкурентної переваги або невдачі протягом певного періоду часу. Ця конкурентна перевага визначає не тільки здатність підприємства встояти на ринку в майбутньому, але й вказує на ефективність його виробничо-господарської діяльності [5].

Як вже було зазначено, у будь-якому випадку, конкурентоспроможність підприємства є відносною величиною, що ґрунтується на порівнянні з іншими підприємствами, таке порівняння виконується для визначення різниці в розвитку підприємства за кожним аспектом. Сучасне тлумачення конкурентоспроможності підприємства передбачає оцінку здатності підприємства успішно конкурувати в діловому середовищі. Поняття конкурентоспроможності підприємства є основою для розроблення бізнес-стратегії і залежить від кількох взаємопов'язаних чинників, які не можуть бути розглянуті окремо. Кожен з цих чинників може бути оцінений за допомогою розрахунку конкретних показників і деякі з них можуть

бути розглянуті на різних рівнях агрегації, таких як рівень підприємства, галузі, регіону, країни або навіть на міжнародному рівні. Врахування усіх наведених рівнів конкурентоспроможності підприємства в одному визначається як інтегральна оцінка цих показників.

Багато вчених підкреслюють, що конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства досягти кращих результатів, ніж еталонні компанії, у сфері прибутковості, чистого доходу, продажів та прибутковості інвестицій. Додатково вказується на можливість вимірювання конкурентоспроможності підприємства за допомогою ключових показників, таких як темпи зростання прибутку та зростання продажів, що підкреслює важливість забезпечення стабільної кадрової стійкості внутрішньо підприємства. Компанії з високим рівнем конкурентоспроможності взаємодіють з постачальниками, клієнтами та оточуючим середовищем, розв'язують проблеми соціального середовища і забезпечують стабільні прибутки. Зміни в міжнародній економіці зміщують акценти від статичної цінової конкуренції до динамічного вдосконалення, коли підприємству потрібно володіти маркетинговими знаннями та виробляти нішеві товари або послуги для впровадження інноваційних заходів, що заповнюють ринкові прогалини. Це можливо, лише сприяючи зміцненню відносин із всіма зацікавленими сторонами компанії [5].

Виділимо основні елементи щодо конкурентоспроможності підприємства (рисунок 1.2).

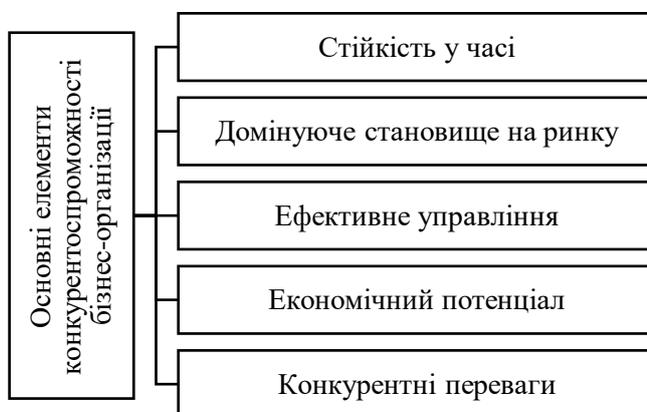


Рисунок 1.2 – Основні елементи конкурентоспроможності бізнес-організації

Джерело: [20;27;46]

Конкурентоспроможність підприємства представляє собою важливий аспект його успішного функціонування в сучасному бізнес-середовищі. Розуміння суті, класифікації та характеристик цього поняття є важливим етапом для розробки ефективних стратегій і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз різних аспектів конкурентоспроможності дозволяє визначити його ключові риси та розкрити можливості для подальшого удосконалення.

Отже, конкурентоспроможність визначається як здатність привертати попит та досягати успіху на ринку, ефективно конкуруючи з іншими компаніями і забезпечуючи більше економічних вигід у порівнянні з іншими підприємствами у відповідній галузі. На сьогоднішній день існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності.

1.2 Методи маркетингу та його роль в досягненні конкурентоспроможності підприємства

Маркетинг відіграє ключову роль у досягненні конкурентоспроможності підприємства, оскільки допомагає вивчати та розуміти потреби ринку, вирізнитися серед конкурентів та пропонувати цільовій аудиторії унікальні пропозиції. Завдяки стратегічному маркетинговому аналізу, підприємство може виявити переваги своєї продукції чи послуг порівняно з іншими гравцями на ринку. Ефективне використання маркетингових інструментів дозволяє залучати та утримувати клієнтів, підвищувати впізнаваність бренду та збільшувати обсяги продажів.

Маркетингову діяльність підприємства можна описати як творчий процес управління, спрямований на розвиток ринку товарів, послуг і робочої сили. Цей процес використовує різноманітні методи та інструменти для аналізу потреб споживачів і задоволення їхніх потреб у практичній дійсності. Маркетингова діяльність допомагає узгоджувати можливості виробництва та розподілу товарів і

послуг, а також визначає необхідні кроки для успішного впровадження товару або послуги на ринок і їхнього продажу кінцевому споживачеві [31].

Маркетингова діяльність необхідна для забезпечення: достовірної, своєчасної та надійної інформації про ринок, його структуру та динаміку, орієнтовану на конкретний попит, смаки та переваги клієнтів, а також їх мотивацію при виборі продукту; розробки продукту, що краще відповідає вимогам ринку, ніж продукція конкурентів; впливу на споживача, його потреби та ринок, що забезпечує найбільший контроль у сфері його реалізації [31].

У сучасних умовах бізнесу конкуренція виявляється ключовим фактором і більшість компаній розглядає можливості створення унікальних конкурентних переваг. Основна ідея конкурентної переваги полягає в пропозиції споживачам значень, таких як нижча ціна порівняно з конкурентами або вища якість за аналогічну ціну. Проте найефективніша конкурентна перевага виникає з унікальної стратегії, яку складно повторити. Майкл Портер, відомий фахівець з конкуренції, виділяє три основні стратегії для досягнення конкурентної переваги (рисунок. 1.3).

Лідерство у витратах (CostLeadership) – стратегія, що спрямована на досягнення економії виробничих витрат і зниження цін на продукцію для отримання переваги перед конкурентами. Це можливо завдяки ефективним виробничим методам, розмірі виробництва та зменшенню витрат на маркетинг та рекламу [42].



Рисунок 1.3 – Основні стратегії отримання конкурентної переваги за М. Портером

Диференціація (Differentiation) – стратегія, що передбачає створення унікальних продуктів та послуг, які відрізняються від конкурентів. Компанія може досягати диференціації за допомогою інновацій у дизайні, високої якості виробництва, унікальної технології та унікального клієнтського досвіду [1].

Фокус (Focus) – це стратегія фокусу, яка передбачає спрямування зусиль на вузьку групу клієнтів або ринків, пропонуючи їм продукти та послуги, що відповідають їхнім потребам та перевагам. Це досягається шляхом вибору вузької ринкової ніші, де компанія може проявити свою експертність та запропонувати унікальні рішення, а також за допомогою інструментів маркетингу та просування, спрямованих на цільову аудиторію [42].

Кожна із цих стратегій може бути ефективною залежно від ситуації на ринку, конкурентного середовища, потреб клієнтів та ресурсів компанії. Компанія може використовувати комбінацію цих стратегій або зосереджуватися на одній в залежності від своїх цілей та можливостей.

Для підвищення конкурентоспроможності важливо розуміти фактори, що позитивно впливають на неї. Існують дві основні групи таких факторів. Фактори першої групи пов'язані з перевагою в процесах і досягаються за допомогою ефективною роботи персоналу, як управлінського, так і виконавців. Фактори другої групи пов'язані з перевагою в ресурсах: фінансових, кадрових, технічних тощо. Фактори конкурентоспроможності підприємства також поділяються на зовнішні та внутрішні в залежності від їх середовища виникнення та впливу [45].

Враховуючи перелічені вище фактори, розглянемо можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- впровадження інновацій, що включає постійне впровадження нових технологій та розробок, покращення якості продукції чи послуг, створення нових продуктів, які відповідають потребам клієнтів;
- ефективне управління ресурсами, що включає оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробництва та підвищення продуктивності праці;

- надання високоякісної продукції та послуг, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів;
- здатність швидко адаптуватися до змін кон'юнктури та потреб клієнтів, включаючи трансформацію виробничого процесу, випуск нових продуктів та послуг;
- встановлення конкурентоспроможних цін на продукцію та послуги, а також знаходження балансу між ціною та якістю продукції;
- використання маркетингових стратегій для збільшення впізнаваності бренду, привертання нових клієнтів, утримання існуючих та навіть підвищення рівня лояльності клієнтів [14].

Зазначимо, що маркетинг відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, допомагаючи визначити цільову аудиторію, розробляти маркетингові стратегії, просувати бренд на ринку та забезпечувати впізнаваність та лояльність клієнтів. Маркетинг також дозволяє аналізувати потреби клієнтів, вивчати конкурентів і розвивати нові стратегії для збільшення частки на ринку [15].

Шляхом маркетингових досліджень підприємство може визначити потреби своєї цільової аудиторії та визначити, які продукти чи послуги слід пропонувати для їх задоволення. Маркетинг також дозволяє виявити конкурентів та розробити стратегії, що вирізнятимуть конкретне підприємство з безлічі інших, залучаючи все більше клієнтів [42, с.109].

Ефективно розроблені маркетингові стратегії та тактики можуть сприяти підвищенню впізнаваності бренду, збільшенню лояльності клієнтів та нарощуванню доходів підприємства. Це можна досягти за допомогою різноманітних маркетингових інструментів, таких як реклама, соціальні мережі, електронна пошта та інші.

Отже, маркетинг відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, надаючи йому перевагу на ринку і дозволяючи виділитися серед конкурентів.

Маркетингова стратегія представляє собою довгостроковий план, спрямований на досягнення бізнес-цілей компанії через раціональне використання маркетингових засобів, ресурсів та активностей [37]. За допомогою такої стратегії компанія може визначити, яким чином продукт чи послуга будуть представлені на ринку, як буде виконуватися їхнє просування та як буде управлятися та розширюватися клієнтська база. Існує безліч варіантів маркетингових стратегій, які можуть допомогти забезпечити конкурентоспроможність компанії. Основні типи таких стратегій відображено на рисунку 1.4.

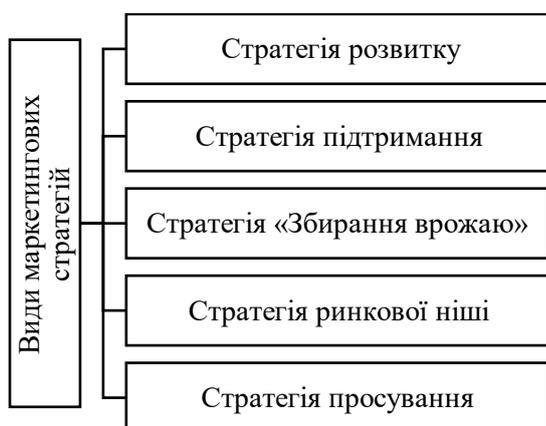


Рисунок 1.4 – Види маркетингових стратегій

Джерело: [30]

Засоби маркетингу можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства, привертанню нових клієнтів, утриманню існуючих та покращенню загальної репутації компанії. Нижче вказано деякі з найбільш результативних маркетингових інструментів для збільшення конкурентоспроможності підприємства (рисунок 1.5).

Дослідження ринку в маркетингу – це процес збору та аналізу інформації про ринок, споживачів, конкурентів, трендів та інші факторів, які можуть впливати на продаж і прибуток компанії. Ці дослідження допомагають підприємствам розуміти, які зміни потрібно внести у їхні продукти чи маркетингові стратегії, щоб краще задовольняти вимоги та потреби споживачів, тим самим сприяючи поліпшенню власних конкурентних переваг [45, с.83].

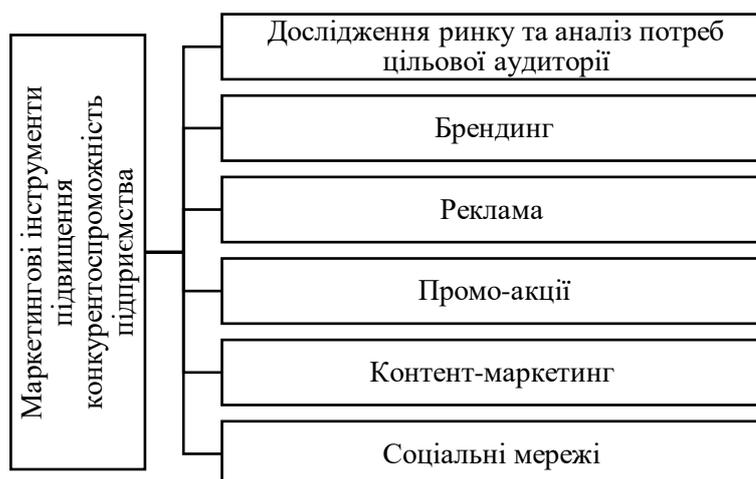


Рисунок 1.5 – Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [19;27;45]

Методи проведення маркетингових досліджень можуть бути різноманітними, такими як опитування, фокус-групи, аналіз даних, спостереження за споживачами та інші. Важливо обирати належний метод дослідження відповідно до поставлених завдань та наявних ресурсів.

Маркетингові дослідження можуть надати підприємству ряд переваг, що сприяють формуванню/вдосконаленню його конкурентних позицій на ринку:

- Розуміння потреб та споживчих вимог до продукту;
- Оцінка конкурентного середовища;
- Визначення оптимальних цінових стратегій;
- Розробка найефективніших маркетингових стратегій;
- Визначення потенційної аудиторії та сегментація ринку;
- Розуміння тенденцій та змін на ринку [47].

Маркетингові дослідження стають важливим інструментом для прийняття рішень у сфері маркетингу та сприяють досягненню більшого успіху на ринку.

Брендинг – це процес створення та керування, що виступає як унікальний ідентифікатор продукту, послуги чи компанії на ринку. Брендінг включає в себе формування іміджу, цінностей і впізнаваності торговельної марки (бренду), а також встановлення зв'язку зі споживачами [33].

Основні компоненти брендингу охоплюють:

- логотип – графічне зображення, яке використовується для ідентифікації компанії чи продукту;
- слоган – короткий вислів, що відображає місію, цінності та позиціонування компанії;
- цінності бренду – принципи, які лежать в основі торговельної марки та визначають взаємодію компанії зі споживачами та стейкхолдерами;
- імідж бренду – комплексне уявлення про компанію або продукт, яке формується в свідомості споживачів через їх взаємодію з фірмою, її продуктом, засобами комунікації, відгуками інших споживачів;
- позиціонування бренду – спосіб, яким компанія визначає свою унікальність на ринку та встановлює зв'язок із споживачами [24].

Брендинг може сприяти досягненню компанією наступних конкурентних переваг:

- підвищення впізнаваності бренду;
- формування лояльності клієнтів;
- встановлення ефективного зв'язку із споживачами;
- збільшення цінності товару;
- покращення репутації компанії [44].

Управління брендом є ключовим елементом маркетингової стратегії, що може суттєво вплинути на конкурентний успіх компанії на у своєму ринковому сегменті.

Реклама є одним з найбільш відомих та широко використовуваних маркетингових інструментів, спрямованим на привертання уваги до продуктів чи послуг компаній, підвищення впізнаваності бренду з-поміж інших та збільшення обсягів продажів. Реклама може приймати різні формати, такі як телевізійні реклами, друковані оголошення, банери на веб-сайтах, реклама у соціальних мережах тощо. Важливо вибрати оптимальний формат реклами для максимально ефективного охоплення цільової аудиторії.

Переваги використання реклами як маркетингового інструменту включають в конкурентній боротьбі:

- залучення нових клієнтів;
- підвищення рівня впізнаваності бренду;
- збільшення обсягів продажів;
- формування іміджу підприємства;
- покращення взаємодії з клієнтами [19].

Проте важливо мати на увазі, що реклама може бути витратним маркетинговим інструментом, тому компанії повинні обдуманно оцінювати свої рекламні кампанії, щоб забезпечити максимальну ефективність від своїх інвестицій.

Промо-акції – це маркетинговий інструмент, який використовується компаніями для підтримки продажів та привертання нових клієнтів. Ці заходи можуть включати різні види знижок, подарунків, бонусів та інших привабливих пропозицій для покупців [1].

Проте важливо пам'ятати, що промо-акції можуть виявитися витратним інструментом маркетингу, і компанії повинні ретельно оцінювати свої витрати та результативність промо-акцій. Також слід мати на увазі, що неправильно організовані промо-акції можуть призвести до негативних наслідків, таких як зниження прибутковості чи погіршення іміджу бренду.

Контент-маркетинг - це інструмент маркетингу, що використовується компаніями для створення та поширення цінного, інформативного та привабливого контенту, який привертає та утримує увагу цільової аудиторії [15, с.70].

Мета контент-маркетингу не тільки полягає в просуванні продуктів і послуг, а й в створенні відносин з клієнтами, підвищенні впізнаваності бренду, лояльності і довіри до компанії. Цей метод може приймати різноманітні форми, такі як блоги, статті, відео, інфографіка, електронні книги тощо. Важливо обрати найбільш підходящий формат контенту для максимально ефективного досягнення цільової аудиторії.

Соціальні мережі представляють собою онлайн-платформи, де користувачі можуть створювати профілі, обмінюватися інформацією, спілкуватися та ділитися контентом. Це потужний інструмент маркетингу, оскільки дозволяє компаніям досягати своєї цільової аудиторії, будувати відносини з клієнтами та просувати свій бренд [42].

Українські користувачі активно використовують популярні соціальні мережі:

- Facebook у світі та широко в Україні. Платформа дозволяє створювати профілі, спілкуватися, ділитися відео та фотографіями.
- Instagram, популярна серед фото- та відео-соціальних мереж, також має активну аудиторію в Україні. Користувачі можуть ділитися зображеннями та відео, використовувати фільтри та хештеги для залучення нових підписників.
- TikTok, нова соціальна мережа, швидко отримує популярність в Україні та по всьому світу. Ця платформа дозволяє користувачам створювати короткі відео, використовувати музику та звукові ефекти, привертаючи нових підписників.
- Twitter, популярна соціальна мережа, яка також користується популярністю в Україні. Тут користувачі можуть публікувати короткі повідомлення, так звані твіти, ділитися новинами та висловлювати свої думки.
- LinkedIn, професійна соціальна мережа, широко використовується в Україні для пошуку роботи, знаходження нових контактів та обміну професійними знаннями [36].

Отже, успішність підприємства на ринку та його здатність утримувати високу позицію порівняно з конкурентами визначають його конкурентоспроможність. Це вказує на здатність компанії задовольняти потреби клієнтів, виробляти високоякісні продукти чи послуги, забезпечувати високий стандарт обслуговування, бути інноваційною та гнучкою в діяльності, а також мати ефективну систему управління. При цьому, маркетинг виступає ключовим

фактором конкурентоспроможності, оскільки він сприяє створенню унікальної пропозиції продукту чи послуги, здійснює привертання уваги потенційних клієнтів та підвищує обсяги продажів.

РОЗДІЛ II

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ МАРКТИНГОМ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Сільпо-Фуд»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд» та аналіз управління маркетинговою діяльністю

Скорочена назва: ТОВ «Сільпо-Фуд».

Організаційна-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю.

Юридична особа з повною назвою Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд».

ТОВ «Сільпо-Фуд» є підприємством, яке діє на ринку роздрібною торгівлі, зареєстрована 5 серпня 2016 року.

Код ЄДРПОУ ТОВ «Сільпо-Фуд» 40720198.

Основна діяльність компанії полягає у роздрібній торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. ТОВ «Сільпо-Фуд» є недержавною власністю і має статутний капітал у розмірі 13 047 703 135,05 гривень.

Вид діяльності:

47.11. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

10.13. виробництво м'ясних продуктів.

10.20. Перероблення та консервація риби, ракоподібних і молюсків.

10.71. Виробництва хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок нетривалого зберігання.

Уповноваженні особи: Лесько Юрій Анатолійович.

Не перебуває в процесі припинення.

Компанія діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками.

«СІЛЬПО» – одна з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні, флагманський бізнес «FOZZY GROUP», до якої входять також такі конкуренти аналізованого підприємства як мережа гіпермаркетів «Сільпо», мережа дискаунтерів «VARUS», мережа магазинів біля дому «ФОРА». Заснована у 1998 році, мережа налічує близько 330 магазинів по всій країні, пропонуючи широкий асортимент продуктів харчування та товарів для дому.

«СІЛЬПО» пишається своїм «Власними імпортом» з понад 80 країн світу, що становить понад 790 постачальників. До 10 країн-лідерів з імпорту входять Італія, Іспанія, Норвегія, Туреччина, Німеччина, Польща, Китай, Франція, Еквадор та Нідерланди.

Завдяки прямій співпраці з фермерами та виробниками, «СІЛЬПО» гарантує якість та свіжість продуктів, а також пропонує конкурентні ціни.

Сільпо-Фуд ставить за мету забезпечити українців високоякісними продуктами харчування та товарами повсякденного попиту за доступними цінами. Асортимент мережі налічує понад 3500 найменувань, з яких понад 800 – власні торгові марки. Завдяки оптимізації витрат на логістику та рекламу, ціни на такі товари нижчі за середні на ринку, проте їхня якість не поступається аналогам відомих брендів.

Секретом успіху та високого рівня обслуговування клієнтів є дружній і професійний колектив компанії. Працездатність, дотримання корпоративних норм та високий рівень відповідальності кожного співробітника дозволяють реалізувати основну місію – забезпечувати українців якісними продуктами харчування та товарами першої необхідності за прийнятними цінами.

ТОВ «Сільпо-Фуд» в Україні спеціалізується на різних видах діяльності, переважно пов'язаних із роздрібною торгівлею та обслуговуванням споживачів. Компанія здійснює роздрібний продаж продуктів харчування, товарів для дому, засобів особистої гігієни та інших товарів через мережу супермаркетів і магазинів, пропонуючи широкий асортимент як продовольчих, так і непродовольчих товарів. Нещодавно Сільпо-Фуд відкрила онлайн-магазин для зручності клієнтів, що цінують економію часу на покупках.

У роздрібних магазинах FozzyGroup представлений різноманітний асортимент товарів під власними торговими марками, такими як «Премія», «Премія Select», «Повна Чаша», «Повна Чарка», «Protex» і «Зелена Країна». Ці марки відображають стратегію компанії щодо розвитку власних брендів і створення конкурентоспроможної продукції на ринку. Використання власних торгових марок дозволяє FozzyGroup контролювати якість продукції, залучати більше клієнтів та забезпечувати їм різноманіття вибору.

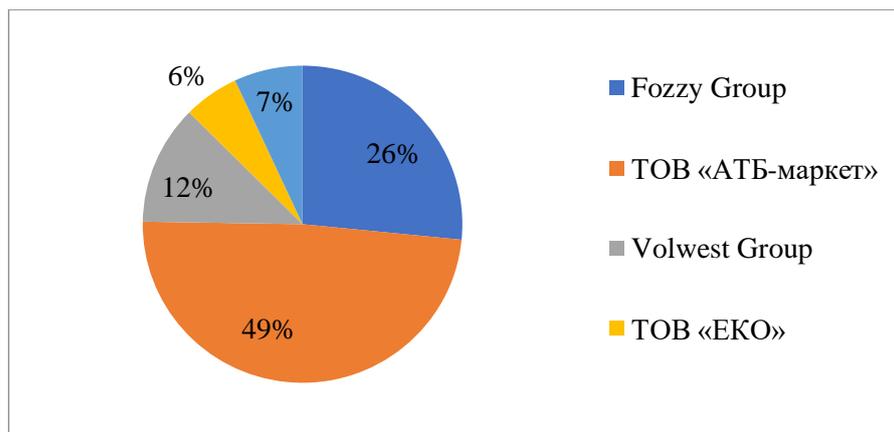


Рисунок 2.1. – Ринок продовольчих операторів в Україні станом на 2022 рік

Джерело: власна розробка

ТОВ «Сільпо-ФУД» діє на висококонкурентному роздрібному ринку України, де провідними гравцями є декілька великих торговельних мереж. Одним з основних конкурентів Сільпо є Fozzy Group, до складу якої входять такі відомі торговельні мережі, як «Сільпо», «Фора», «Вінмаркет», «Вінмаркет Наш Край» та інші. Загалом Fozzy Group об'єднує понад 540 магазинів по всій території України.

Ще одним вагомим конкурентом є ТОВ «АТБ-маркет», яка налічує близько 990 магазинів у форматі «дискаунтер» і присутня практично в кожному регіоні країни. Ця мережа відома своєю агресивною ціновою політикою та широким асортиментом товарів за доступними цінами.

Volwest Group – це холдинг, що об'єднує такі торговельні мережі, як «Наш Край», «Наш Край Експрес», «Патон», «Квартал». Загалом до складу Volwest

Group входить близько 248 магазинів, які працюють переважно у Західному регіоні України.

ТОВ «ЕКО» є регіональною торговельною мережею, що налічує близько 114 магазинів у Львівській, Тернопільській, Івано-Франківській та Закарпатській областях. Ця мережа спеціалізується на продажі продовольчих та непродовольчих товарів і пропонує конкурентні ціни у своєму регіоні.

Ще одним регіональним конкурентом є ТОВ ТПК «Львівхолод», що має близько 141 магазин переважно у Львівській області. Ця мережа відома своєю спеціалізацією на заморожених продуктах, а також пропонує широкий асортимент інших продовольчих та непродовольчих товарів.

Крім зазначених вище торговельних мереж, на ринку присутня значна кількість менших регіональних гравців, а також локальних супермаркетів та магазинів формату «біля дому».

Слід зазначити, що конкуренція у роздрібній торгівлі в Україні є досить високою, особливо у великих містах та обласних центрах. Торговельні мережі конкурують за споживачів, пропонуючи різноманітні акції, знижки, програми лояльності, а також розширюючи асортимент товарів та послуг. Ціновий фактор відіграє ключову роль, але споживачі також звертають увагу на якість обслуговування, зручність розташування магазинів, наявність паркування тощо.

Організаційна структура також включає різні інші підрозділи, такі як логістика, закупівлі, персонал, маркетинг, юридичний відділ тощо, що відіграють важливу роль у функціонуванні підприємства (рисунок 2.2.).

У своїй сукупності основних підрозділів організаційна структура управління «Сільпо-Фуд» характеризується наявністю лінійних та функціональних зв'язків. Лінійно-функціональна структура має свої переваги, такі як ясність у розподілі повноважень, але також може стикатися з недоліками, такими як негнучкість у відповідь на зміни.

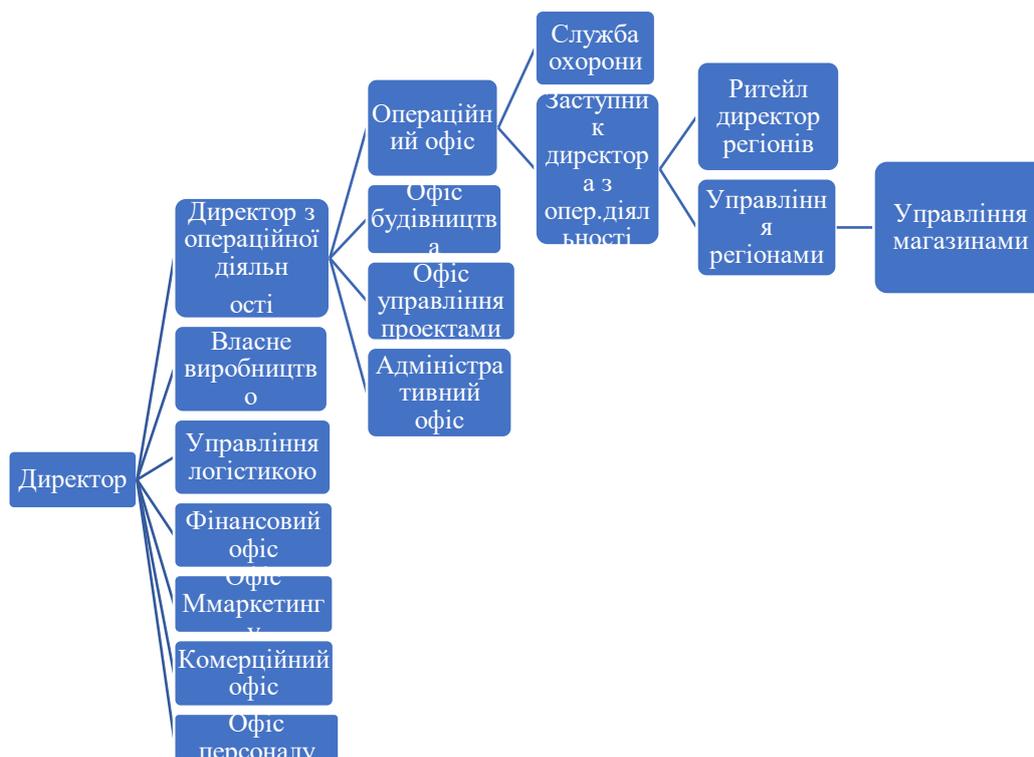


Рисунок 2.2. - Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: власна розробка

ТОВ «Сільпо-Фуд» має організаційну структуру, яка включає головний управлінсько-організаційний центр, регіональні центри та мережу суб'єктів роздрібного продажу (магазинів). Організація розбудована за територіально-функціональним принципом, об'єднуючи стратегічне керівництво, регіональні центри та магазини в єдину структуру.

Компанія має ряд функціональних підрозділів, таких як комерційний, маркетинговий, економічний, фінансовий, розвитку мережі, кадрів, технічний і інші. Кожен з цих підрозділів відповідає за конкретний аспект діяльності компанії.

Наприклад, комерційний підрозділ керує процесами закупівель та товарного обігу. Маркетинговий підрозділ вивчає кон'юнктуру ринку та відповідає за рекламні заходи для стимулювання збуту, організаційна структура маркетингового підрозділу зображена на рисунку 2.2. Економічний підрозділ виконує аналітичні та планові завдання, спільно з іншими підрозділами розробляє стратегічні плани.

Фінансовий підрозділ включає відділи розрахунків і кредитів, що контролюють розрахунки з постачальниками та кредитування. Підрозділ розвитку мережі відає політикою розвитку та стандартами обслуговування магазинів.

Кадровий підрозділ займається добором, навчанням та розвитком персоналу. Технічний підрозділ забезпечує технічні умови для роботи магазинів, включаючи будівельно-ремонтний, технічний і загальний відділи.

Організаційна структура 25 регіональних центрів повторює структуру головного центру, але може бути меншою за кількістю структурних елементів. Кожен підрозділ у регіональних центрах виконує завдання відповідно до його напрямку, забезпечуючи ефективне управління в масштабах регіону.

Роль кожного відділу в компанії «Сільпо-Фуд» несе важливе значення для успішного функціонування підприємства. Сучасною тенденцією є розподіл маркетингових функцій по різних підрозділах, що сприяє ефективному виконанню маркетингової стратегії та створенню довготривалої конкурентної переваги.

Головний консультант-менеджер служби маркетингу, який підпорядкований генеральному директору, відповідає за координацію всієї маркетингової служби. Керівники відділів, що підпорядковані консультантам-менеджерам, мають чітко визначені функції і відповідальності. Система внутрішньої взаємодії та потоку інформації відзначається чіткістю та відсутністю конфліктів між департаментами.

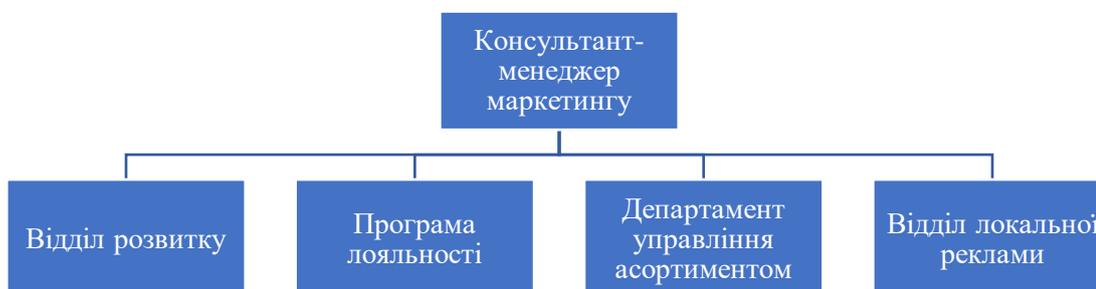


Рисунок 2.3. – Розподіл маркетингових функцій за даними внутрішньої звітності компанії ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: власна розробка

З урахуванням відомостей про конкурентне середовище, торгові мережі, такі як «Сільпо-Фуд» активно контролюють та оцінюють свої конкурентні переваги відносно інших торгових мереж. Вони стежать за тим, як їхні конкуренти використовують стратегії ціноутворення, маркетингу та обслуговування, та намагаються адаптувати власні підходи для збереження своєї частини ринку в Україні та розширення сегмента.

Мережа магазинів «Сільпо-Фуд» ретельно аналізує не лише активності конкурентів, а й споживчі тенденції, щоб адаптувати свою стратегію до змін у попиті та уподобаннях споживачів. Вони забезпечують постійний контроль над ситуацією, використовуючи аналітичні інструменти для оцінки ефективності різних маркетингових та оптимізаційних заходів.

Відділ розвитку в компанії «Сільпо-Фуд» генерує три типи інформації, які використовуються на різних рівнях управління. Оперативна інформація спрямована на виявлення товарів, які не продаються, та популярних продуктів, щоб топ-менеджери могли зосередитися на стратегіях підвищення обороту. Тактична інформація використовується для огляду рейтингів продажів і визначення перспективних товарних груп для маркетингових заходів. Стратегічна інформація надає рекомендації щодо перспектив окремих товарів і визначає групи, з якими потрібно працювати, і ті, що можуть бути виключені з поля зору спеціалістів.

Основним елементом роботи є аналіз конкурентного середовища. Шляхом вивчення конкурентів компанія отримує важливу інформацію про їхні ринкові позиції, обсяги продажів, цінову політику, рекламні стратегії, обслуговування та інші аспекти.

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» за період з 2021 по 2023 роки відображає стійке зростання загальних витрат компанії. Собівартість реалізованих товарів зросла на 19,2%, адміністративні витрати збільшилися на 28,5%, а витрати на збут зросли на 11,4%. Спостерігається також істотне зростання інших операційних витрат на 60,2%. Фінансові витрати, втрати від участі в капіталі та інші витрати також показують значну динаміку зростання. (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1. - Динаміка обсягу та складу поточних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роках (горизонтальний аналіз)

Показник	Обсяг, тис. грн	Обсяг, тис. грн	Обсяг, тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн	Темпи приросту, %	Темпи приросту, %
Рік	2023 рік	2022 рік	2021 рік	2023/2022	2022/2021	2023/2022	2022/2021
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Собівартість реалізованих товарів	60419457	50688420	52182936	9730037	-1494516	19.2%	-2.9%
Адміністративні витрати	4342286	3380049	2775765	962237	604284	28.5%	21.8%
Витрати на збут	19651866	17643976	18533954	2007890	-889978	11.4%	-4.8%
Інші операційні витрати	63819	160302	121299	-96483	39003	-60.2%	32.2%
Фінансові витрати	2931523	2503139	2358809	428384	144330	17.1%	6.1%
Втрати від участі в капіталі	9668	5282	11693	4386	-6411	83.0%	-54.8%
Інші витрати	1028186	4274382	422546	-3246196	3851836	-76.0%	911.6%
Всього поточні витрати	88446805	78655550	76406002	9791255	2249548	12.5%	2.9%

Джерело: Форма №1 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Таблиця 2.2. - Динаміка структури поточних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роках (вертикальний аналіз)

Витрати	2023 рік, тис. грн	Питома вага 2023	2022 рік, тис. грн	Питома вага 2022	2021 рік, тис. грн	Питома вага 2021	Абсолютна зміна питомої ваги 2023/2022
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Собівартість реалізованих товарів	60419457	69.1%	50688420	70.7%	52182936	74.4%	-1.6%
Адміністративні витрати	4342286	5.0%	3380049	4.7%	2775765	4.0%	0.3%
Витрати на збут	19651866	22.5%	17643976	24.6%	18533954	26.4%	-2.1%
Інші операційні витрати	63819	0.1%	160302	0.2%	121299	0.2%	-0.1%
Фінансові витрати	2931523	3.4%	2503139	3.5%	2358809	3.4%	-0.1%
Втрати від участі в капіталі	9668	0.01%	5282	0.002%	11693	0.0%	0.001%
Інші витрати	1028186	1.2%	4274382	6.0%	422546	0.6%	-4.8%
Всього поточні витрати	87438805	100%	71655550	100%	70407002	100%	0,021

Джерело: Форма №1 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Спостерігається зниження питомої ваги собівартості реалізованих товарів у загальній структурі витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2021-2023 років, що може бути зумовлено збільшенням темпів зростання інших статей витрат та зміною структури продажів. Додатково, спостерігається зростання питомої ваги адміністративних витрат, тоді як питома вага витрат на збут та інших операційних витрат схильна до зниження. Питома вага фінансових витрат та втрат від участі в капіталі залишається відносно стабільною. Також спостерігається значне зниження питомої ваги категорії "інші витрати", що може вплинути на загальну структуру витрат компанії (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.3. – Динаміка показників оборотності оборотних активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роках

Показники	2023 рік	2022 рік	2021 рік	Абсолютна зміна (2023-2022)	Темпи приросту, % (2023-2022)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Період обороту, днів					
1.1. всіх оборотних активів	56	60	74	-4	-6.7%
1.2. запасів	29	36	43	-7	-19.4%
1.3. дебіторської заборгованості	83	79	90	4	5.1%
1.4. грошей та їх еквівалентів	6	6	6	0	0.0%
1.5. інших оборотних активів	5	3	3	2	66.7%
2. Коефіцієнт оборотності, разів					
2.1. всіх оборотних активів	6.5	6.1	4.9	0.4	6.6%
2.2. запасів	12.5	10.2	8.5	2.3	22.5%
2.3. дебіторської заборгованості	4.4	4.6	4.1	-0.2	-4.3%
2.4. грошей та їх еквівалентів	60.9	60.9	60.9	0	0.0%
2.5. інших оборотних активів	73.0	121.0	121.0	-48	-39.7%

Джерело: Форма №1 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Аналіз динаміки показників оборотності ТОВ «Сільпо-Фуд» за період з 2021 по 2023 роки вказує уповільнення оборотності всіх оборотних активів. Збільшення періоду обороту запасів та зниження періоду обороту дебіторської заборгованості можуть вказувати на певні проблеми у керуванні запасами та збільшення ризику несплати дебіторами за зобов'язаннями. Збереження коефіцієнта оборотності грошей та їх еквівалентів на стабільному рівні свідчить про консервативний підхід до управління грошовими потоками (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.4. - Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2021-2023 роках

Показники	2023 рік	2022 рік	2021 рік	Абсолютна зміна (2023-2022)	Темпи приросту, % (2023/2022)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,31	-0,30	-0,08	-0,02	-6,67%
Коефіцієнт фінансової заборгованості	1,31	1,30	0,92	0,01	0,77%
Коефіцієнт фінансової залежності	2,31	2,30	1,92	0,01	0,43%
Коефіцієнт покриття боргу	0,07	0,11	0,14	-0,04	-36,36%
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	-0,37	-0,50	-0,59	0,13	26,00%

Джерело: розраховано автором за Формою №1 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Аналіз показників боргової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки демонструє загальне погіршення фінансового стану компанії. Зменшення коефіцієнта фінансової автономії та зростання фінансової заборгованості та залежності свідчать про збільшення фінансових ризиків. Зниження коефіцієнта покриття боргу показує збільшення неплатоспроможності компанії, тоді як зростання коефіцієнта довгострокової фінансової незалежності – на збільшення довгострокових зобов'язань (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.5. - Динаміка показників рентабельності (збитковості) діяльності
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роках

Показник	2023 рік	2022 рік	2021 рік	Абсолютна зміна
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	- 1850405	- 7334656	-1846179	5484251
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	- 1654126	- 7404604	-1926117	5750478
ЕВІТ, тис. грн	1277397	-902864	432841	2180261
ЕВІТДА, тис. грн	6587602	4108945	4759294	2478657
Рентабельність продаж (за ЕВІТДА), %	7,77%	5,88%	6,53%	1,89%
Рентабельність активів (за ЕВІТДА), %	19,86%	12,20%	12,31%	7,66%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком/збитком), %	17,24%	69,99%	15,95%	-52,75%
Рентабельність позикового капіталу (за чистим прибутком/збитком), %	-4,33%	-22,16%	-6,51%	17,83%

Джерело: розраховано автором за Формою №1-2 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Динаміка рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» за останні три роки свідчить про змішану картину. З одного боку, рентабельність продажів та активів (за EBITDA) показала позитивну динаміку, що може вказувати на певні успіхи компанії у збільшенні її операційної ефективності. З іншого боку, рентабельність власного капіталу та позикового капіталу погіршилася, що може свідчити про проблеми у використанні та обслуговуванні капіталу. Це може бути викликано збільшенням витрат, зменшенням доходів або іншими факторами (таблиця 2.5.).

Таблиця 2.6. – Динаміка показників конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2021 роки

Показник	2023	2022	2021	Абсолютний приріст 2023/2022	Відносний приріст 2023/2022	Абсолютний приріст 2022/2021	Відносний приріст 2022/2021
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
ЧД, тис. грн	84727987	69990601	72784232	14737386	21,06%	-2793631	-3,84%
СВР, тис. грн	60419457	50688420	52182936	9731037	19,19%	-1494516	-2,86%
ВП, тис. грн	24308530	19302181	20601296	5006349	25,94%	-1299115	-6,30%
ФРВ, тис. грн	1157518	-1157393	-417390	2314911	-200,00%	-740003	177,43%
ЧП, тис. грн	-1850405	-7334656	-1846179	5484251	-74,79%	-5488477	297,26%

Джерело: розраховано автором за Формою №1 ТОВ «Сільпо-Фуд»

Спостерігається позитивна тенденція зростання чистого доходу протягом трьох років в ТОВ «Сільпо-Фуд». У 2023 році відбувся значний приріст на 21,06% порівняно з 2022 роком. Собівартість також зросла протягом років, але темпи приросту менші, ніж у чистих доходах, що є позитивним фактором. У 2023 році відбувся приріст собівартості на 19,19% порівняно з 2022 роком. Валовий прибуток показав позитивну динаміку, зростаючи на 25,94% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Відбулися ефективні зміни у 2023 році, коли фінансовий результат став позитивним, на відміну від попередніх років.

Загалом спостерігається тенденція до позитивних змін у фінансових показниках ТОВ "Сільпо-Фуд" протягом аналізованого періоду, що може

свідчити про певне поліпшення фінансового стану компанії. Однак, незважаючи на ці позитивні зміни, важливо врахувати вплив російсько-української війни, яка розпочалася у 2022 році. Військові дії, безумовно, вплинули на економічну ситуацію в Україні та створили численні виклики для бізнесу.

Зростання чистого доходу та валового прибутку може бути пов'язане з підвищеним попитом на певні товари чи послуги в умовах воєнного часу. Водночас, збільшення собівартості може бути спричинене зростанням цін на сировину, матеріали, логістику та інші ресурси, необхідні для виробництва чи постачання товарів. Нестабільність на ринку, перебої в ланцюгах поставок та інші наслідки війни могли вплинути на витрати та фінансові показники компанії.

Незважаючи на позитивний фінансовий результат у 2023 році, негативний чистий прибуток у попередні роки може бути пов'язаний з економічними труднощами, спричиненими воєнним конфліктом. Це вказує на потребу в подальшому аналізі та удосконаленні фінансової стратегії ТОВ "Сільпо-Фуд" з урахуванням поточної ситуації та можливих майбутніх викликів, пов'язаних з війною.

2.2 Оцінка впливу маркетингової діяльності на конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд»

Компанія «Сільпо-Фуд» встановлює довгострокові цілі, які визначають основні напрямки її стратегічного маркетингу. Ці цілі відображають місію компанії та спрямовані на досягнення конкурентної переваги та задоволення потреб споживачів (таблиця 2.7.).

Таблиця 2.7. - Формування цілей та місії

Характеристика	Місія
<u>1</u>	<u>2</u>
Хто ми?	ТОВ «Сільпо-Фуд» - українська компанія, що володіє мережею супермаркетів «Сільпо». Місією компанії є надання клієнтам високоякісних продуктів харчування та супутніх товарів за доступними цінами, створюючи комфортні умови

Що пропонує наша компанія?	Ми пропонуємо широкий асортимент продуктів харчування та товарів для дому за доступними цінами.
На кого орієнтовані вироблені і закупівельні товари?	Наші товари орієнтовані на людей з різним рівнем доходу, які шукають якісні, свіжі та різноманітні продукти харчування за доступними цінами.

Джерело: власна розробка

«Сільпо-Фуд» уважно аналізує виконання своїх стратегій та цілей після проведення маркетингового планування, використовуючи оціночні критерії, такі як ринкова частка, обсяги продажів, витрати ресурсів та прибутковість. Застосування SWOT-аналізу допомагає з'ясувати поточне положення компанії на ринку та виявити можливості для подальшого розвитку (таблиця 2.8.).

Маркетингова програма «Сільпо-Фуд» враховує всі аспекти маркетингового комплексу з метою досягнення поставлених цілей. Ключовим чинником для компанії є збереження конкурентоспроможності і всі маркетингові заходи спрямовані на розвиток конкурентних переваг.

ТОВ «Сільпо-Фуд», згідно зі своїм Статутом, спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування та предметами побуту. При аналізі конкурентоспроможності компанії враховуються такі аспекти, як цінова стратегія, упаковка товарів, якість та інші важливі параметри.

Таблиця 2.8. - SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<i>1</i>	<i>2</i>
Широка мережа супермаркетів: «Сільпо» має одну з найширших мереж супермаркетів в Україні, що охоплює понад 200 міст.	Недостатньо розвинена онлайн-торгівля: «Сільпо» має онлайн-магазин, але його частка в загальних продажах залишається незначною.
Впізнаваний бренд: «Сільпо» є одним з найвідоміших брендів супермаркетів в Україні.	Відносно високі ціни: Ціни в «Сільпо» трохи вищі, ніж у деяких конкурентів.
Якісні продукти: «Сільпо» співпрацює з перевіреними постачальниками, щоб гарантувати високу якість своїх товарів.	Недостатньо лояльних покупців: «Сільпо» має меншу частку лояльних покупців, ніж деякі конкуренти.

Широкий асортимент товарів: «Сільпо» пропонує широкий асортимент продуктів харчування та товарів для дому.	Недостатньо диференційований асортимент: Асортимент товарів в «Сільпо» не сильно відрізняється від асортименту конкурентів.
Високий рівень обслуговування: «Сільпо» прагне до того, щоб кожен покупець отримав якісне обслуговування.	Недостатньо ефективна маркетингова стратегія: Маркетингова стратегія «Сільпо» не завжди є такою ж ефективною, як у конкурентів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання ринку онлайн-торгівлі: «Сільпо» може значно збільшити свої продажі, розширивши свою онлайн-присутність.	Зростання конкуренції: На українському ринку супермаркетів присутня жорстка конкуренція, яка може посилитися в майбутньому.
Зміна потреб покупців: «Сільпо» може задовольнити мінливі потреби покупців, пропонуючи їм нові продукти та послуги.	Зниження купівельної спроможності населення: Зниження купівельної спроможності населення може призвести до скорочення продажів «Сільпо».
Економічна нестабільність: Економічна нестабільність в Україні може негативно вплинути на діяльність «Сільпо».	Зміна законодавства: Зміна законодавства може негативно вплинути на діяльність «Сільпо».

Джерело: власна розробка

«Сільпо» має ряд сильних сторін, таких як широка мережа супермаркетів, впізнаваний бренд, якісні продукти та широкий асортимент товарів. Однак компанія також має ряд слабких сторін, таких як недостатньо розвинена онлайн-торгівля, відносно високі ціни та недостатню чисельність лояльних покупців.

«Сільпо» має ряд можливостей для зростання, таких як зростання ринку онлайн-торгівлі, зміна потреб покупців та економічна нестабільність. Однак компанія також стикається з рядом загроз, таких як зростання конкуренції, зниження купівельної спроможності населення та зміна законодавства.

Крім традиційних маркетингових каналів, таких як телебачення, радіо, Інтернет та друковані ЗМІ, «Сільпо» також використовує різноманітні інструменти прямого маркетингу, такі як розсилки електронних листів, реклама у теблеграм каналах, SMS-розсилки та програми лояльності. Компанія активно співпрацює з блогерами та інфлюенсерами для підвищення своєї видимості в соціальних мережах. Крім того, «Сільпо» здійснює спонсорські заходи та партнерства з подіями та організаціями, що сприяють позиціонуванню бренду та підвищенню його впізнаваності серед споживачів. Крім того, компанія надає можливість клієнтам використовувати різноманітні програми лояльності та

бонусні картки, які дозволяють отримувати додаткові знижки та бонуси при покупках. Такі стратегії сприяють залученню клієнтів і збільшенню їхньої лояльності до мережі магазинів «Сільпо».

Таблиця 2.9. – Аналіз за Портером для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сила	Характеристика	Вплив на "Сільпо-Фуд"
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Нові учасники	Низький	- Вхід на ринок потребує значних інвестицій. – «Сільпо-Фуд» має сильну репутацію та впізнаваний бренд. - Існують високі бар'єри для виходу на ринок, такі як необхідність отримання ліцензій та дозволів.
Субститути	Високий	- Існує багато альтернативних супермаркетів, таких як АТБ, «Фора», «Новус». - Розвиток онлайн-торгівлі може призвести до втрати клієнтів. - Деякі ресторани та кафе можуть пропонувати готові страви, що може відлякати покупців від приготування їжі вдома і зменшити попит на продукцію підприємства.
Покупці	Високий	- Покупці мають високу переговорну силу, адже можуть обирати між різними супермаркетами. - Зростання економії та раціонального підходу до покупок може призвести до того, що покупці обиратимуть більш дешеві супермаркети. - Зміна потреб та очікувань покупців може змусити «Сільпо-Фуд» змінювати свою стратегію.
Постачальники	Середній	- мережа «Сільпо-Фуд» співпрацює з багатьма постачальниками, що дає їй певну переговорну силу. - Деякі постачальники можуть мати монополію на певні продукти, що може давати їм перевагу в переговорах. Зростання цін на продукти харчування може негативно вплинути на рентабельність «Сільпо-Фуд».

Джерело: власна розробка

«Сільпо-Фуд» має сильну позицію на ринку, але їй необхідно постійно вдосконалюватися, щоб зберегти свої лідируючі позиції. Компанії слід зосередитися на розвитку онлайн-торгівлі, диференціації асортименту товарів, покращенні лояльності покупців та оптимізації витрат (таблиця 2.9.).

Таблиця 2.10. – Структура асортиментної структури товарообороту підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2021 рр.

Група товарів	Товарообіг за 2021 р.		Товарообіг за 2022 р.		Товарообіг за 2023 р.		Ставлення 2021 р. до 2023 р., %
	сума, тис. грн.	%	сума, тис. грн.	%	сума, тис. грн.	%	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Кондитерські вироби	15006	19,71	16123	17,37	17410	14,22	116,02
Ковбасні вироби та копченості	12593	16,54	13710	8,09	14997	6,59	119,09
Хліб та хлібобулочні вироби	9275	12,18	10392	6,67	11679	5,50	125,92
Молочна продукція	6979	9,17	8096	5,57	9383	4,67	134,45
Безалкогольні напої	5409	7,10	6526	4,75	7813	4,08	144,44
Консерви овочеві, фруктові	4398	5,78	5515	4,22	6802	3,71	154,66
Інші продовольчі товари	4037	5,30	5154	4,15	6441	3,69	159,55
Плоди	3484	4,58	4001	3,36	5288	3,15	151,78
Овочі	2614	3,43	3131	2,72	4418	2,72	169,01
Риба та морепродукти харчові	2409	3,16	2926	2,62	4213	2,66	174,89
М'ясо та птиця	1493	1,96	2010	1,84	3297	2,14	220,83
Чай натуральний	1324	1,74	1841	1,72	3128	2,08	236,25
Макаронні вироби	1128	1,48	1645	1,56	2932	1,99	259,93
Цукор	1114	1,46	1631	1,58	2918	2,02	261,94
Масло рослинне	962	1,26	1479	1,45	2766	1,95	287,53
Яйце	856	1,12	1373	1,37	2660	1,91	310,75
Консерви та пресерви рибні	824	1,08	1341	1,35	2628	1,93	318,93
Консерви м'ясні	659	0,87	1176	1,22	2463	1,88	373,75
Олія тварина	362	0,48	879	0,92	2166	1,68	598,34
Борошно	239	0,31	756	0,80	2043	1,62	854,81
Сіль	217	0,29	734	0,78	2021	1,62	931,34
Разом:	76137	100,00	92828	100,00	122429	100,00	160,80

Джерело: складено на основі [42; 43; 44]

Магазин представляє собою універсальний роздрібний заклад, оскільки його асортимент базується на широкій різноманітності товарних груп. Усі товари в магазині завжди свіжі та високої якості. З огляду на розташування магазинів мережі переважно у спальних районах з великою кількістю покупців, товари регулярно замовляються великими партіями і поставки проводяться часто.

Вагомою перевагою цього магазину є наявність власної пекарні, завдяки чому хліб та хлібобулочні вироби завжди свіжі та користуються попитом в широкому асортименті (таблиця 2.10.).

Магазин відзначається найширшим вибором таких товарів, як кондитерські вироби, приправи і спеції, молоко і кисломолочні продукти, ковбаса і м'ясні вироби, а також товари для дому та дачі.

Таблиця 2.11. – АВС-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Асортиментні групи	Оборот торгівлі, тис. н.	Питома вага в обороті, %	Питома вага в обороті торгівлі з накопичувальним підсумком, %	Група
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Кондитерські вироби	15006	19,71	19,71	А
Ковбасні вироби та копченості	12593	16,54	36,25	А
Хліб та хлібобулочні вироби	9275	12,18	48,43	А
Молочна продукція	6979	9,17	57,60	В
Безалкогольні напої	5409	7,10	64,70	В
Консерви овочеві, фруктові	4398	5,78	70,48	В
Інші продовольчі товари	4037	5,30	75,78	В
Плоди	3484	4,58	80,36	С
Овочі	2614	3,43	83,79	С
Риба та морепродукти харчові	2409	3,16	86,95	С
М'ясо та птиця	1493	1,96	88,92	С
Чай натуральний	1324	1,74	90,65	С
Макаронні вироби	1128	1,48	92,14	С
Цукор	1114	1,46	93,60	С
Масло рослинне	962	1,26	94,86	С
Яйце	856	1,12	95,99	С
Консерви та пресерви рибні	824	1,08	97,07	С
Крупи та бобові	755	0,99	98,06	С
Консерви м'ясні	659	0,87	98,93	С
Олія тварина	362	0,48	99,40	С

Борошно	239	0,31	99,72	С
Сіль	217	0,29	100	С
Разом:	76137	100		

Джерело: складено на основі[42; 43; 44]

Магазин регулярно формує рейтинг постачальників продукції, проводячи аналіз та обробку даних щодо отримання, повернень, витрат і залишків.

Таблиця 2.12. XYZ- Аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Асортиментні групи	Оборот за квартал, тис. н.				Середнє значення обороту, тис. грн	Коефіцієнт варіації, %	Категорія
	I	II	III	IV			
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Консерви м'ясні	161	169	181	148	164,75	7,29	X
Консерви овочеві, фруктові	1075	1123	1198	1002	1099,5	6,49	X
Кондитерські вироби	3456	4126	4000	3424	3751,50	8,39	X
Чай натуральний	347	344	350	283	331,00	8,40	X
М'ясо та птиця	397	383	394	319	373,25	8,51	X
Цукор	254	296	310	254	278,50	8,97	X
Макаронні вироби	257	300	316	255	282,00	9,44	X
Олія тваринна	87	101	96	78	90,50	9,71	X
Молочна продукція	1268	1502	1457	1182	1352,25	9,75	X
Хліб та хлібобулочні вироби	1953	2235	2485	2602	2318,75	10,75	Y
Інші продовольчі товари	897	905	1148	1087	1009,25	10,94	Y
Сіль	62	55	55	45	54,25	11,17	Y
Риба та морепродукти харчові	682	630	604	493	602,25	11,46	Y
Масло рослинне	205	260	274	223	240,50	11,52	Y
Крупи та бобові	224	184	192	155	188,75	13,02	Y
Борошно	74	58	58	49	59,75	15,08	Y
Яйце	221	263	205	167	214,00	16,09	Y
Безалкогольні напої	1344	1936	2088	1611	1744,75	16,53	Y
Ковбасні вироби та копченості	2322	3619	3673	2979	3148,25	17,46	Y

Консерви та пресерви рибні	140	227	254	203	206,00	20,47	Y
Плоди	1157	885	798	644	871,00	21,39	Y
Овочі	356	790	810	658	653,50	27,76	Z
Разом:	1693 9	2039 1	20946	17861	19034,30	-	-

Джерело: складено і розраховано автором на основі [42; 43; 44]

Широкий асортимент товарів, який представлений ТОВ «Сільпо-Фуд», створює значний бар'єр, перевищуючи 50%, що сприяє успішній конкуренції на ринку. Однак розширення асортименту обмежується 20 новими позиціями, що обмежує потенційні можливості розширення пропозицій торговельної мережі.

Таблиця 2.13. – Поєднаний ABC та XYZ аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

АХ (невисокий страховий запас, щоденний контроль залишків) Кондитерські вироби Швейні вироби	АУ (запас із невеликим надлишком, сезонний прогноз закупівель, ретельний контроль залишків) Ковбасні вироби та копченості Хліб та хлібобулочні вироби	AZ (обережність при закупівлі, постійний контроль)
ВХ (невисокий страховий запас, резервний постачальник) Цільномолочна продукція Консерви овочеві, фруктові	ВУ (запас з дуже невеликим надлишком, резервний постачальник, контроль залишків) Безалкогольні напої Плоди	BZ (часткова робота на замовлення, контроль залишків, обережність при закупівлі)
СГ (фіксоване замовлення, постачання з постійною періодичністю, стежити за наявністю) М'ясо та птиця Консерви м'ясні, Олія тваринна Цукор, чай, макаронні вироби	СУ (облік сезону, обережність при купці) Риба та морепродукти Яйця, сіль, борошно, крупи та бобові	CZ (контроль нових товарів, виведення старих, постачання на замовлення) Овочі,

Джерело: власна розробка

Повнота структури товарообороту визначається здатністю асортименту, який представлений товарною групою, задовольнити однакові потреби.

Таблиця 2.14. – Показники асортиментної структури товарообороту

Показник асортиментної структури товарообороту	Формула	Розшифровка
Широта асортиментної структури товарообороту	$K_{ш} = Гф / Гн,$	де Гф - кількість груп товарів на момент визначення, од.; Гн – загальна кількість груп товарів, од.
Повнота асортиментної структури товарообороту	$K_{п} = Вф/Вн,$	де ВФ - фактична кількість видів товарів на момент обстеження (перевірки), од.; Вн - кількість видів, передбачена асортиментним переліком, договором постачання, стандартами та ін., од.
Глибина асортиментної структури товарообороту	$K_{г} = \frac{\text{фактична кількість різновидів продуктів на момент перевірки}}{Рн},$	фактична кількість різновидів продуктів на момент перевірки, од.; Рн – кількість різновидів, передбачена асортиментним переліком, умовами договору, преїскурантами тощо, од.
Коефіцієнт стійкості асортиментної структури товарообороту	$K_{у} = (У/Шд),$	де У – кількість товарів, які мають стійким попитом у споживачів; Шд – справжня широта асортиментної структури товарообороту
Новизна асортиментної структури товарообороту	$K = P_0 / \text{середня кількість різновидів},$	де P ₀ - кількість нових різновидів товарів, що з'явилися на момент перевірки, од.; середня кількість різновидів, од.

Джерело: складено на основі[45]

Справжню повноту можна оцінити, враховуючи реальну кількість видів, різновидів, а навіть конкретних найменувань товарів в межах однорідної групи.

Таблиця 2.15 - Широта асортиментної структури товарообороту ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Найменування товарів	Справжня широта, шт.	Базова широта всього на ринку, прим.	Коефіцієнт широти, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Власне виробництво	9	15	-
Продукти	21	30	-
Косметика/Побутова хімія	9	14	-
Разом:	39	59	66,1

Джерело: власна розробка

Основний показник повноти можна визначити шляхом оцінки регламентованої або запланованої кількості товарів у межах однорідної групи.

Таблиця 2.16 - Повнота асортиментної структури товарообороту ТОВ «Сільпо-Фуд»

Найменування товарів	Справжній Показник повноти	Базовий Показник повноти	Коефіцієнт повноти, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Власне виробництво	7	13	53,8
Продукти	19	28	67,8
Косметика/Побутова хімія	7	11	63,6

Джерело: власна розробка

Важко визначити, чи може один вид замінити інший. Однак показник повноти асортиментної структури товарообороту свідчить, що приблизно 54% товарів власного виробництва можуть задовольнити ці потреби, практично 68% відповідають вимогам щодо продуктів, і майже 64% відповідають потребам у товарах для догляду за собою та побутової хімії.

Таблиця 2.17. – Стійкість асортиментної структури товарообороту ТОВ «Сільпо-Фуд»

Найменування товарів	Стійка	Справжня	Коефіцієнт стійкості
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Власне виробництво	5	15	-
Продукти	10	20	-
Косметика/Побутова хімія	4	10	-
Разом:	19	45	42

Джерело: власна розробка

Майже половина асортименту продукції користується сталою популярністю, не зважаючи на різноманітність смакових уподобань клієнтів. Цей

товар виявляє стійкий попит, що пояснюється не лише його смаковими якостями, але й доступною ціною (таблиці 2.10-2. 17.).

Оновлення асортименту не є основною стратегією асортиментної політики торговельної мережі. Навпаки, основний акцент робиться на постійних перевагах для споживачів. Проте ТОВ «Сільпо-Фуд» регулярно впроваджує нові товари, і це виявляється досить успішним.

Таблиця 2.18. - Ринок роздрібно́ї торгівлі та головні гравці

Компанія	Виручка (тис. грн)	Ринкова частка	Ринкова частка ²
АТБ	181 089 665	0,502	0,252
Сільпо	120 312 154	0,332	0,1102
Varus	60 000 000	0,166	0,0276
Всього	361 089 665	1	0,3898

Джерело: власна розробка

Компанія АТБ є безумовним лідером на досліджуваному ринку роздрібно́ї торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.11). З виручкою 181 089 665 тисяч гривень у 2023 році, АТБ контролює 50,2% ринку. Ринкова частка компанії є домінуючою, що свідчить про її сильні конкурентні позиції та значний вплив на галузь (таблиця 2.18.).

Друге місце за обсягами виручки та ринковою часткою посідає компанія Сільпо. Її виручка становить 120 312 154 тисячі гривень, що еквівалентно 33,2% ринку. Незважаючи на істотне відставання від лідера, Сільпо також є потужним гравцем на цьому ринку та найближчим конкурентом для АТБ.

Компанія Varus займає третю позицію з виручкою 60 000 000 тисяч гривень та ринковою часткою 16,6%. Хоча Varus і поступається двом найбільшим учасникам, однак її частка також є значною і не може бути проігнорованою при аналізі галузі.

Розрахований за наведеними даними індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ) дорівнює 0,3898. Значення ННІ вище 0,25 свідчить про високу концентрацію ринку. Це пояснюється наявністю одного домінуючого гравця (АТБ) та відносно невеликою кількістю інших суттєвих учасників. Висока концентрація зазвичай асоціюється з меншою інтенсивністю конкуренції та більшими цінами для споживачів.

Можна констатувати олігополістичну структуру досліджуваного ринку, на якому присутні декілька потужних компаній на чолі з безумовним лідером АТБ. Враховуючи високу концентрацію, важливо стежити за поведінкою ключових гравців, особливо компанії-лідера, аби запобігти зловживанням монопольним становищем та порушенням конкурентного законодавства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «Сільпо-Фуд»

3.1 Пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сучасний маркетинг у роздрібній торгівлі виходить далеко за межі простого просування продуктів. Створення та підтримка сильного бренду мережі стає ключовим фактором успіху. Бренд – це не просто логотип чи назва, але й емоції, цінності та враження, які асоціюються у покупця з магазином.

Сильний бренд мережі може суттєво впливати на сприйняття покупців. Він здатний викликати довіру, лояльність та емоційний зв'язок. В умовах жорсткої конкуренції на ринку роздрібною торгівлі чітко сформований бренд допомагає магазину виділитися та запропонувати унікальну цінність для покупців. Лояльні клієнти, в свою чергу, частіше здійснюють повторні покупки, витрачають більше коштів та рекомендують магазин своїм знайомим.

Щодо товарів повсякденного попиту, вважається, що лояльність до них може бути вимушеною через відсутність кращих альтернатив. Проте, у цій категорії покупці мають більше вибору, тому лояльність до бренду мережі стає свідомим рішенням. Люди обирають магазин, який відповідає їхнім цінностям, емоціям та способу життя. Сильний бренд дозволяє мережі виділитися серед численних пропозицій конкурентів і сформувати міцний емоційний зв'язок з клієнтами.

Зважаючи на динамічність ринкового середовища, важливо, щоб маркетингові стратегії розвитку компаній відповідали зовнішнім умовам. Аналіз відповідності таких стратегій корпоративним стратегіям, конкурентним стратегіям та продуктово-ринковим стратегіям підприємства дозволяє підтримувати їх ефективність. Також важливо, щоб обрані стратегії відповідали маркетинговим можливостям розвитку, аналізували їхню спрямованість на

забезпечення перспективного росту підприємства, відповідали конкурентній позиції, сприяли взаємовідносинам з покупцями та відповідали місії та цілям підприємства.

Аналіз також включає перевірку, чи відповідають бізнес-стратегії компанії її бізнес-цілям, чи спрямовані функціональні стратегії на досягнення функціональних цілей. Кожна стратегія повинна відповідати визначеним вимогам, таким як гнучкість, адекватність, унікальність тощо.

Таким чином, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку компаній визначеним критеріям допомагає підтримувати їхню ефективність та досягати стратегічних цілей. У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» ключова маркетингова стратегія для підвищення власної конкурентоспроможності – індивідуалізація, яка спрямована на розвиток великого бізнесу, ураховуючи чотири ключових суб'єкта: компанію, персонал, споживача та бізнес-партнера.

Один з інструментів маркетингу, який дозволяє реалізувати стратегію індивідуалізації для ТОВ «Сільпо-Фуд», - це програма лояльності споживачів. Проведення промоакцій є доцільним при вирішенні ряду завдань, таких як підтримка виведення на ринок нових продуктів, збільшення продажів існуючих товарів, формування та підвищення лояльності споживачів, конкурентне виправдання, формування іміджу компанії і розпродаж нереалізованих товарів.

Для споживачів промоакції завжди пов'язані з отриманням вигідних умов або додаткових цінностей, таких як знижки, подарунки чи можливість випробування нових товарів. Збільшення якості маркетингових стратегій підприємства передбачає проведення систематичних досліджень за трьома напрямками: моніторинг потенціалу стратегічного розвитку, діагностика якості маркетингових стратегій та бенчмаркінг результативності їх реалізації.

Моніторинг потенціалу стратегічного розвитку повинен охоплювати аналіз забезпечення підприємства маркетинговими ресурсами, вивчення маркетингових можливостей та готовності до стратегічних змін.

Збільшення впізнаваності бренду організації може бути досягнуте через кілька ключових аспектів. Наприклад, важливу роль у створенні позитивного

іміджу торгової організації відіграють такі елементи, як розміщення товарів, вітрин та інтер'єр магазину. Використання мерчендайзингу, зокрема правильне освітлення, вибір кольорів та інші деталі, може значно вплинути на сприйняття бренду. Створення ефективних маркетингових комунікацій всередині торгової організації також грає важливу роль у формуванні позитивного іміджу.

Концентрація маркетингу на розвитку бренду, а не окремих товарів чи послуг, може мати кілька переваг. По-перше, ефективне використання інтегрованих маркетингових комунікацій може підняти рівень ефективності комунікаційного комплексу. Важливим інструментом для підвищення іміджу торгової організації є її інтернет-сайт, який повинен ефективно передавати інформацію про компанію, включаючи події, рекламні акції та зв'язки з громадськістю.

Зокрема, програми лояльності вважаються дієвим інструментом для залучення та утримання клієнтів. Промо-маркетинг, який включає рекламні заходи та подарунки, також може допомогти досягти кількох стратегічних цілей, таких як підтримка нових продуктів на ринку, збільшення продажів та формування іміджу компанії.

Зменшення витрат на виведення нових продуктів на ринок може бути досягнуте завдяки позиціонуванню на атрибути товару та уваги до співвідношення «ціна-якість». Оцінка успішності програм лояльності вимагає визначення чітких критеріїв і взаємодії всіх сторін у процесі її реалізації.

Також, проведення акцій, підтриманих рекламними заходами, може вирішити декілька стратегічних завдань, таких як привертання уваги до конкретних товарів чи бренду та стимулювання їх купівлі, що водночас веде до підвищення впізнаваності та довіри до бренду.

Вирішення питання розподілу витрат у бюджеті залишається на розсуд компанії, залежно від обраної структури планування. Це може включати рознесення витрат за категоріями, такими як «промо-акції» і «реклама», або об'єднання їх під однією зі статей взагалі. Важливіше всього – це оцінка

ефективності проведених заходів, яка може виявитися більш важливою з точки зору маркетингових стратегій.

Промо-акції є одними з найпростіших інструментів маркетингу для оцінки, особливо коли вони проводяться «ізолювано», без впливу інших маркетингових заходів. Трейд-маркетинг, який зазвичай реалізується перед відомою датою, може забезпечити підвищений запас продукції в торгових точках, що сприяє збільшенню продажів.

Важливим аспектом є оцінка ефективності кожної акції, що характеризується чотирма параметрами. Спершу, визначається конкретний товар або бренд, який бере участь в акції. Далі, обирається механізм проведення акції, який, незважаючи на пошук нових інструментів, є варіацією вже відомих методів. Третім параметром є період проведення акції, а четвертим – місце, яке може бути визначене конкретним регіоном чи торговою точкою.

Значення цих параметрів завжди встановлюється у співпраці з посередниками для ефективності та контролю за проведенням акції. Наприклад, це може включати видачу подарунків кожному покупцеві, який відповідає умовам акції, або контроль за зниженням цін на продукцію.

Реклама роздрібних мереж продуктових магазинів, таких як АТБ, Сільпо та Varus, дійсно має певні спільні риси. Традиційно вони зосереджуються на акціях, знижках та спеціальних пропозиціях на продукти харчування. Це цілком логічно, адже основна мета такої реклами - привернути увагу споживачів до вигідних цін та заохотити їх здійснити покупки.

Однак, зосередження виключно на акційних продуктах може призвести до того, що реклама різних мереж стане надто подібною та втратить свою унікальність. Для того, щоб вирізнитися серед конкурентів, роздрібним мережам варто розширити фокус своєї рекламної кампанії.

По-перше, корисно було б більше акцентувати увагу на загальному досвіді покупців у магазинах мережі. Це може включати комунікацію таких аспектів, як зручність розташування та планування торгових залів, привітний персонал, широкий асортимент товарів, свіжість продуктів, наявність власного виробництва

тощо. Створення позитивного іміджу самого магазину як комфортного місця для здійснення покупок допоможе сформувати лояльність споживачів до бренду.

По-друге, мережі могли б більше експлуатувати свої відмінності та унікальні переваги порівняно з конкурентами. Наприклад, якщо мережа особливо сильна у певній продуктивній категорії, реклама могла б фокусуватися на якості та різноманітності асортименту саме в цій категорії.

Також ефективним може бути залучення до рекламних кампаній елементів корпоративної соціальної відповідальності - демонстрація турботи про екологію, підтримка місцевих виробників, благодійні ініціативи тощо. Це допоможе створити позитивний імідж компанії в очах споживачів.

В епоху діджиталізації важливо інтегрувати онлайн-канали в рекламну стратегію. Присутність в соціальних мережах, мобільні додатки, інтерактивна взаємодія зі споживачами - все це дозволить бути ближчими до клієнтів і створити емоційний зв'язок із брендом.

Підсумовуючи, хоча акційні пропозиції та ціни є важливою складовою реклами роздрібних мереж, розширення фокусу на повний досвід покупця, підкреслення унікальних переваг, просування корпоративних цінностей та діджитал-присутність можуть допомогти створити потужну та виразну рекламну кампанію, що вирізнятиме мережу серед конкурентів.

Враховуючи потребу у вдосконаленні системи навчання та розвитку персоналу в компанії Сільпо, можна запропонувати впровадження комплексної програми тренінгів під назвою "Шлях до досконалого сервісу".

Ця програма матиме на меті підвищення рівня обслуговування клієнтів та формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури в мережі супермаркетів Сільпо. Вона буде складатися з кількох модулів, які охоплюватимуть різні аспекти роботи з клієнтами та розвитку необхідних навичок персоналу.

Перший модуль – «Стандарти обслуговування Сільпо» - буде присвячений ознайомленню працівників із корпоративними стандартами і правилами взаємодії з клієнтами. Це допоможе забезпечити єдиний підхід до обслуговування в усіх

магазинах мережі та сформувані чітке розуміння очікувань компанії від співробітників.

Другий модуль – «Ефективна комунікація та вирішення конфліктних ситуацій» - зосередиться на розвитку комунікативних навичок та вмінь вирішувати потенційні конфлікти з клієнтами. Він охоплюватиме теми активного слухання, емоційного інтелекту, управління власними емоціями та поведінкою в стресових ситуаціях.

Третій модуль – «Знання продукції та консультування клієнтів» - буде покликаний поглибити знання персоналу про асортимент товарів, їх характеристики та особливості. Це дозволить працівникам надавати якісні консультації та рекомендації клієнтам, допомагаючи їм зробити вибір, що найкраще відповідає їхнім потребам.

Четвертий модуль – «Сервіс як конкурентна перевага» - зосередиться на розумінні важливості високоякісного обслуговування для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Він охоплюватиме питання формування лояльності клієнтів, створення позитивного враження та емоційного зв'язку з брендом.

Програма може включати інтерактивні тренінги, практичні кейси, рольові ігри та обмін досвідом між учасниками. Навчання доцільно проводити як для новачків, так і для досвідчених працівників, оскільки розвиток навичок сервісу є безперервним процесом.

Така комплексна програма тренінгів дозволить не лише підвищити рівень обслуговування клієнтів і стандартів роботи персоналу, а й сформувані єдину клієнтоорієнтовану корпоративну культуру в Сільпо. Це, в свою чергу, матиме позитивний вплив на задоволеність клієнтів, їхню лояльність до бренду та, як наслідок, на фінансові результати компанії в довгостроковій перспективі.

Оцінюючи свою конкурентоспроможність, керівники підприємств можуть розробляти стратегії для поліпшення роботи в різних аспектах спільної діяльності [6]. Давайте розглянемо діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», яке спеціалізується на

виробництві та роздрібній продажі продовольчих товарів через свою мережу магазинів по всій Україні.

Основний принцип дії ТОВ «Сільпо-Фуд» - надати покупцеві можливість швидко та вигідно придбати різноманітні продовольчі товари. Однак, аналізуючи компанію, виявлено кілька слабких сторін:

- Зменшення обсягу продажу власної продукції.
- Недостатність якості власної продукції на необхідному рівні.
- Відсутність ефективної рекламної кампанії для просування власної продукції.

Для покращення ситуації компанії рекомендується вжити наступні стратегії:

- Розробити ефективну рекламну стратегію для збільшення клієнтської бази.
- Створити умови відвідування магазинів «Сільпо-Фуд» більш привабливими, ніж у конкурентів, для утримання існуючих клієнтів.
- Впровадження інноваційних методів для збільшення попиту на товари власного виробництва, враховуючи концепції «модно», «смачно», «зручно», «економічно вигідно» та інше.

Такі заходи спрямовані на покращення ефективності та позиціонування компанії на ринку.

Давайте розглянемо ці заходи більш детально.

1) Вдосконалення веб-сайту для ознайомлення аудиторії з продукцією власного виробництва та забезпечення можливості замовлення та доставки.

Компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно вжити заходів для покращення їхнього веб-сайту. В рамках цього вдосконалення пропонується два заходи з розвитку комунікаційних каналів ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- Просування веб-сайту компанії.

У сучасному динамічному ринку роздрібною торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» для збереження та посилення своїх конкурентних позицій потребує комплексного підходу до розвитку. Цей стратегічний план передбачає впровадження кількох взаємопов'язаних напрямків, спрямованих на оптимізацію роботи компанії та підвищення її впізнаваності серед споживачів.

Одним із ключових елементів стратегії є реалізація комплексної SEO-кампанії. Вона передбачає ретельне та різноманітне просування веб-ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» в пошукових системах, включаючи побудову посилань, оптимізацію контенту та постійний технічний аудит. При цьому важливо обирати природні, довгострокові методи, уникаючи різких стрибків у пошукових результатах. Важливим аспектом є також активне отримання зворотних посилань з авторитетних джерел для підвищення репутації сайтів компанії. Ключовою перевагою такого підходу є розробка унікальної SEO-стратегії, адаптованої під специфіку ТОВ «Сільпо-Фуд» та її цільової аудиторії.

Для підвищення впізнаваності продукції власного виробництва ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується реалізація комплексної рекламної кампанії. Вона передбачає чітке позиціонування бренду, його відмінність від конкурентів. Розробка медіаплану із залученням досвідчених рекламних агентств дозволить досягти максимального ефекту від рекламних зусиль.

Таблиця 3.1. – Пропозиції для підвищення конкурентноспроможності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Пропозиція	Витрати	Ризики	Переваги	Недоліки	Прогноз
1	2	3	4	5	6
Вдосконалення веб-сайту для ознайомлення аудиторії з продукцією власного виробництва та забезпечення можливості замовлення та доставки	- Вартість розробки та підтримки оновленого веб-сайту (22 000 грн). Витрати на SEO-оптимізацію (10 000 грн). Витрати на рекламну кампанію для промоції веб-сайту (15 000 грн).	- Ризик неефективної рекламної кампанії - Ризик низького трафіку на оновлений веб-сайт - Ризик неправильного позиціонування продукції на веб-сайті	- Збільшення обізнаності споживачів про продукцію власного виробництва - Зручність онлайн-замовлення та доставки продукції - Розширення присутності компанії в інтернеті - Покращення іміджу компанії як сучасної та клієнтоорієнтованої	- Високі початкові витрати на веб-розробку та просування - Потреба в постійному оновленні контенту та підтримці веб-сайту -Залежність від ефективності SEO та рекламної кампанії	Оновлений веб-сайт із можливістю замовлення продукції власного виробництва може привести до збільшення продажів цієї продукції та підвищення впізнаваності бренду компанії в інтернеті за рахунок ефективного просування та рекламної кампанії.

Продовження таблиці 3.1.

Створити умови відвідування магазинів більш привабливими, ніж у конкурентів	- Витрати на ремонт та оновлення дизайну магазинів - Витрати на навчання персоналу новим стандартам обслуговування - Витрати на впровадження додаткових послуг для клієнтів	- Ризик неправильної оцінки потреб клієнтів - Ризик високої конкуренції з боку інших мереж - Ризик невдалих змін у дизайні магазинів	- Підвищення лояльності існуючих клієнтів - Покращення клієнтського досвіду - Диференціація від конкурентів - Можливість залучення нових клієнтів	- Високі витрати на ремонт та оновлення магазинів - Тривалий період окупності інвестицій - Потреба в постійному вдосконаленні та інноваціях для утримання клієнтів	Створення більш привабливих умов для відвідування магазинів може сприяти утриманню існуючих клієнтів та залученню нових, проте вимагатиме значних інвестицій і часу на впровадження змін.
Впровадження інноваційних методів для збільшення попиту на товари власного виробництва	- Витрати на дослідження ринку та потреб споживачів - Витрати на розробку нових продуктів та їх виробництво - Витрати на масштабну маркетингову кампанію для просування нових продуктів	- Ризик невдалої маркетингової кампанії - Ризик низького попиту на нові продукти - Ризик високої конкуренції на ринку	- Розширення асортименту продукції власного виробництва - Залучення нових клієнтів - Підвищення рентабельності власного виробництва - Формування іміджу інноваційної компанії	- Високі початкові витрати на дослідження та розробку Ризик невдалого впровадження інновацій Потреба в постійному оновленні асортименту для утримання інтересу споживачів	Впровадження інноваційних методів для створення нових продуктів власного виробництва може привести до збільшення попиту та продажів, а також покращити імідж компанії, проте супроводжуватиметься значними витратами та ризиками.

Джерело: власна розробка

Реалізація цієї комплексної стратегії, що включає оптимізацію присутності в пошукових системах, розширення онлайн-послуг та активну рекламну кампанію, дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» значно посилити свої конкурентні позиції на ринку, підвищити впізнаваність бренду та збільшити обсяги продажів. При цьому важливо також забезпечити необхідний рівень фінансової стійкості компанії, її

здатності адаптуватися до мінливих ринкових умов та враховувати ключові фактори зовнішнього середовища.

3.2 Розрахунок прогнозної ефективності заходів та пропозицій та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства

Місія ТОВ «Сільпо-Фуд» полягає у поліпшенні благополуччя своїх клієнтів шляхом зменшення їх витрат на покупку високоякісних товарів. Торгові організації докладають зусиль не лише для збільшення загального обсягу обороту товарів, але й для оптимізації структури обороту за рахунок продажу конкретних товарних груп.

Аналіз структури обороту допомагає при укладенні угод на постачання товарів, визначенні оптимальних запасів товарів на складі та оцінці витрат на реалізацію різних груп товарів. Це дає можливість ефективніше управляти процесами закупівель та продажу, враховуючи попит і пріоритети клієнтів. Такий аналіз також сприяє уникненню перевитрат та оптимізації фінансових ресурсів компанії, що відображається на її загальній ефективності та конкурентоспроможності (таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2. – Показники діяльності ТОВ «Сільпо-фуд» за 2021-2023 роки

Показник	2023	2022	2021	Абсолютний приріст	Темп зростання, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Оборот роздрібною торгівлю, тис. грн.	84,727,987	69,990,601	72,784,232	14,737,386	21.04%
Собівартість проданих товарів, тис. грн.	60,419,457	50,688,420	52,182,936	9,731,037	19.20%
Сума валових доходів, тис. грн.	24,308,530	19,302,181	20,601,296	5,006,349	25.94%
Рівень валових доходів, %	28.7%	27.6%	28.3%	1.1%	3.99%
Комерційні витрати, тис. грн.	19,651,866	17,643,976	18,533,954	2,007,890	11.37%
Управлінські витрати, тис. грн.	4,342,286	3,380,049	2,775,765	962,237	28.48%
Чисельність працівників, чол.	29,888	36,496	42,175	-6,608	-18.11%
Продуктивність праці, тис. грн.	2,834	1,919	1,725	915	47.66%
Оборотні кошти, тис. грн.					
а) власні	12,971,767	15,007,972	14,811,169	-2,036,205	-13.56%
б) позикові	12,227,353	15,007,973	14,811,170	-2,780,620	-18.51%

Товарообіг, дні	60	80	73	-20	-25.00%
-----------------	----	----	----	-----	---------

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Обсяг роздрібної торгівлі товариства з обмеженою відповідальністю у 2023 році склав 12 775 тис. грн., що є підвищенням на 95,4% у порівнянні з 2021 роком. Для об'єктивності порівняння цін на товари та їх структуру у кожній групі зафіксовано на одному рівні.

Рівень доходів компанії від реалізованих торгових націнок та інших позареалізаційних доходів у 2023 році склав 15,3% від обороту. Однак, навіть при такому рівні доходів, враховуючи витрати на обіг, підприємство не досягло позитивного фінансового результату. Це може вказувати на неефективне управління фінансовими ресурсами або недостатню рентабельність діяльності підприємства. Такий аналіз є важливим для виявлення проблемних моментів та прийняття заходів для їх вирішення з метою покращення фінансового стану компанії.

При аналізі обороту за окремими групами продуктів, можна відзначити, що серед продовольчих товарів найбільший обсяг реалізації припадає на м'ясопродукти, кондитерські вироби, бакалійну продукцію. В 2021 році найвищі темпи зростання обороту порівняно з 2020 роком зафіксовані у плодоовочевому сегменті – 17,9%, а їх стабільність залишається рік в рік.

Однак ТОВ «Сільпо-Фуд» володіє значними резервами для збільшення обороту роздрібної торгівлі шляхом:

- Забезпечення товарними ресурсами та підвищення ефективності їх використання;
- Оптимізації чисельності торгових працівників та підвищення їх ефективності;
- Підвищення умов використання та ефективності матеріально-технічної бази підприємства.

Розрахунок резервів, як показано у таблиці 3.3, демонструє, що узагальнено ці фактори можуть призвести до зростання товарообігу в 2021 році на 1280 тис. гривень.

Таблиця 3.3– Обчислення резервів росту обороту компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» на 2021 рік, в тисячах гривень

№ п/п	Вид резерву	Сума, тис. грн
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Співвідношення темпів зростання надходження товарів і темпів реалізації, скорочення залишків товарів	315
2	Збільшення кількості робочих днів із 350 до 363 днів	509
3	Збільшення середньої тривалості робочого дня з 11,6 до 12 годин	456
	Разом:	1280

Джерело: розроблено автором на основі [45]

При розробці плану товарообігу ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовується багатоваріантний підхід, що дозволяє врахувати широкий спектр факторів, які впливають на обсяги продажів. Оскільки поєднання всіх цих чинників у єдиний алгоритм розрахунку товарообороту є надзвичайно складним, на практиці компанія використовує різноманітні методики планування, кожна з яких має свої переваги та недоліки.

Одним із базових елементів планування є визначення пріоритетних цілей розвитку товарообігу, наприклад, збільшення частки на ринку продуктів харчування в регіоні. На основі таких стратегічних орієнтирів встановлюється плановий обсяг товарообороту та прогнозовані темпи зростання.

Для окремих товарних груп застосовуються більш деталізовані методики. Так, для кондитерських та інших продовольчих товарів використовується метод незмінної питомої ваги. Для м'ясопродуктів та плодоовочевої продукції застосовується нормативний підхід нетоварного споживання та задоволення від бізнесу потреб населення. Для бакалійних товарів застосовується індексний метод планування.

Хоча такий багатоваріантний підхід дозволяє врахувати специфіку різних товарних категорій, він має і певні недоліки. Зокрема, можлива розбіжність між результатами планування за групами та загальним обсягом товарообігу, що потребує введення додаткових коригуючих коефіцієнтів. Крім того, цей метод не повною мірою враховує взаємозамінність товарів, подібних за призначенням, а також вплив великої кількості факторів на асортимент та його відповідність споживчому попиту.

З метою вдосконалення системи планування товарообігу ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно розробити більш комплексну модель, яка враховуватиме взаємозв'язки між різними товарними групами, а також сучасні методи прогнозування продажів, засновані на машинному навчанні та штучному інтелекті. Важливо також регулярно проводити моніторинг та аналіз результатів виконання плану товарообігу, вносячи необхідні корективи.

Загалом, багатоваріантний підхід до планування товарообігу ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє врахувати широкий спектр факторів, але потребує вдосконалення для забезпечення комплексності, адаптивності та точності прогнозів.

Для вирішення проблем у плануванні товарообігу ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується поетапний метод, який передбачає поступовий перехід від планування на рівні великих товарних груп до більш детального аналізу окремих товарних підгруп та конкретних позицій. Цей підхід забезпечує більшу стійкість та достовірність прогнозів, що є важливим для ефективного управління товарними ресурсами компанії.

На першому етапі здійснюється аналіз та прогнозування товарообігу за основними укрупненими товарними групами, такими як продукти харчування, непродовольчі товари, товари для дому тощо. Для цього використовуються історичні дані, експертні оцінки та результати ринкових досліджень. На наступному етапі ці великі товарні групи розбиваються на більш дрібні підгрупи та окремі асортиментні позиції. Для кожної з них проводиться детальний аналіз та прогнозування товарообігу з використанням точніших методів розрахунку, таких як аналіз АВС, метод коефіцієнтів еластичності тощо.

Для забезпечення зростання товарообігу та оптимізації використання ресурсів пропонується реалізація низки заходів. Серед них – налагодження прямих поставок товарів від виробників, розширення асортименту супутніх промислових товарів, активна співпраця з постачальниками та укладання вигідних договорів. На рівні торгового персоналу важливо провести навчання та тренінги, впровадити системи мотивації та оптимізувати графік роботи. У сфері торговельних процесів доцільно встановити оптимальний режим роботи магазинів, впровадити прогресивні форми торгівлі, такі як онлайн-замовлення та доставка, а також мінімізувати кількість інвентаризацій та перевірок.

Впровадження цього поетапного методу планування структури товарообігу дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» досягти таких результатів, як збільшення обороту товарів, оптимізація товарних ресурсів, підвищення рентабельності та зростання прибутку. Важливо розуміти, що цей план є загальним і потребує адаптації до специфіки діяльності компанії. Для успішної реалізації необхідно залучити всі структурні підрозділи ТОВ «Сільпо-Фуд» та здійснювати регулярний моніторинг і аналіз результатів із подальшою коригуванням плану (таблиця 3.4.).

Таблиця 3.4. - Оцінка результативності акції "Знижка у мережі 10%" з тривалістю один місяць.

Показник	Місяць (до акції)	Місяць (акція)	1-й місяць після акції	2-й місяць (після акції)	Разом
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Обсяг продажів продукції (тонн), всього	1,5	4	1,8	1,7	9
Кількість упаковок, всього	5556	14815	6667	6111	33148
Ціна продукції (грн./тонна)	35400	35400	35400	35400	
Виторг (грн.)	53100	141600	63720	58410	316830

Продовження таблиці 3.4.

Змінні витрати на акцію (грн./тонна), в т.ч.	-	-	-	-	-
Сировина, упаковка (грн./тон)	-	-	-	-	-
Логістика (грн./тон)	-	-	-	-	-
Витрати для проведення акції (грн./тон)	0	3540	0	0	3540
Маржа (грн./тонна)	14900	11360	14900	14900	
Маржа (грн.)	22350	45440	26820	24585	119195
Інші витрати	-	-	-	-	-
Маржа на одну упаковку	4	3	4	4	
Очікуваний результат від акції	22350	45440	26820	24585	119195

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Для прийняття обґрунтованих рішень щодо проведення маркетингових акцій, пропонується використовувати деталізований алгоритм оцінки їхньої ефективності. Цей алгоритм включає в себе кілька важливих етапів, спрямованих на комплексний аналіз та планування акцій.

Першим кроком є визначення базового обсягу продажів без врахування будь яких стимулюючих заходів. Це дозволяє встановити «стандартний» рівень реалізації продукції в обраному регіоні або групі дистриб'юторів до початку акції. Наступним етапом є прогнозування очікуваного обсягу продажів під час проведення самої акції. Для цього використовується попередній досвід подібних промо-кампаній та експертні оцінки можливого впливу акції на поведінку споживачів. Також важливо спрогнозувати динаміку продажів у перші місяці після закінчення акції, враховуючи можливість залучення нових клієнтів.

Далі необхідно перевести прогнозовані обсяги продажів конкретні фізичні показники - тонни або упаковки. Це дає можливість перейти до розрахунку прибутку від реалізації продукції в кожен місяць акційного періоду. При цьому слід врахувати знижку, надану в рамках акції, як змінні витрати, та відповідно

зменшити маржу. Розрахунок сукупної прибутковості протягом усього періоду, дозволяє визначити сумарний приріст прибутку.

Ключовим етапом є розрахунок ефективності акції, що здійснюється шляхом визначення рентабельності як відношення приросту прибутку до витрат на проведення промо-кампанії. Якщо рентабельність перевищує 1, акцію можна рекомендувати до впровадження. Важливо також враховувати можливість проведення акцій із незначним прибутком або навіть збитком, якщо вони спрямовані на тимчасове «розвантаження» складів чи реагування на дії конкурентів.

Невід'ємною частиною ефективного управління акціями є їхня інтеграція до загального маркетингового плану компанії. Промо-кампанії мають бути узгоджені з річним плануванням, деталізованим за категоріями товарів, брендами та окремими позиціями. При цьому важливо, щоб кожна акція відповідала конкретним маркетинговим цілям, зокрема, підтримці нового бренду, стимулюванню продажів у певних регіонах тощо. Формування трейд-маркетингового бюджету на основі промо-плану та мотивація персоналу за допомогою різноманітних заходів заохочення є важливими складовими успішної реалізації акцій.

Загалом, запропонований алгоритм оцінки ефективності акцій дозволяє комплексно аналізувати їхній вплив на обсяги продажів та прибутковість, приймати виважені управлінські рішення щодо доцільності впровадження тих чи інших промо-кампаній та ефективно інтегрувати їх до загальної маркетингової стратегії компанії.

Запровадження ефективної системи планування товарообігу та оцінки маркетингових акцій допоможе підвищити конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» кількома ключовими способами.

По-перше, детальний аналіз структури товарообігу та наявних резервів дозволить компанії оптимізувати управління товарними ресурсами, забезпечити відповідність асортименту споживчому попиту та знизити витрати на реалізацію. Це підвищить ефективність закупівель та продажів, сприятиме більш

раціональному використанню фінансових ресурсів, що у підсумку позитивно вплине на цінову політику та рентабельність діяльності підприємства.

По-друге, застосування багатоваріантного підходу до планування товарообігу, що враховує специфіку різних товарних груп, дасть змогу гнучкіше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та споживчих пріоритетів. Розробка більш комплексної моделі прогнозування продажів із використанням сучасних методів аналізу даних підвищить точність планування, мінімізуючи ризики виникнення дефіциту чи надлишку товарних запасів.

По-третє, впровадження детального алгоритму оцінки ефективності маркетингових акцій дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності їх проведення, узгоджуючи промо-кампанії із загальною маркетинговою стратегією. Це сприятиме більш раціональному використанню маркетингових бюджетів та посиленню конкурентних позицій компанії на ринку.

Загалом, комплексне вдосконалення системи планування товарообігу та управління маркетинговими акціями дасть змогу ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищити операційну ефективність, адаптивність до ринкових змін, цінову конкурентоспроможність та посилити лояльність споживачів. Ці заходи сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку роздрібною торгівлі продовольчими товарами.

Таблиця 3.5. – Бюджет впровадження пропозицій протягом трьох місяців

Статті доходів/витрат	І-й місяць	2-й місяць	3-й місяць	Разом за 3 місяці
I. Кошти на початок проекту	21 650	33 165	33 872	93 867
II. Надходження, в т.ч.:				
1. Від операційної діяльності (виручка)	141600	63720	58410	263730
III. Разом наявні кошти	163250	96885	92282	352417
IV. Витрати, в т.ч.:				
4. По операційній діяльності	387694,81	250159,97	196823,45	834678,23
5. По інвестиційній діяльності (капітальні грошові витрати)	2100	2089	1599	5788
V. Разом грошові виплати	387694,81	250159,97	196823,45	834678,23
VI. Кошти на кінець року	224444,81	153274,97	104541,45	2272236,23

Джерело: розроблено автором на основі [5;24;40;46;56]

Виходячи з даних у таблиці 3.5., можна зробити висновки з формування бюджету для впровадження пропозицій для ТОВ «Сільпо-Фуд». На початку проекту компанія має 93 867 грошових одиниць. Протягом трьох місяців надходження від операційної діяльності (виручки) склали 263 730 грошових одиниць. Таким чином, загальна сума наявних коштів за цей період становила 352 417 грошових одиниць.

Однак, компанія здійснюватиме значні витрати. Витрати по операційній діяльності за три місяці склали 834 678,23 грошових одиниць. Ці витрати можуть включати витрати на виробництво, продаж, адміністративні витрати та інші операційні витрати, пов'язані з реалізацією пропозицій.

Загальна сума грошових виплат за три місяці становить 834 678,23 грошових одиниць. Після вирахування цих витрат з наявних коштів, на кінець періоду компанія мала 104 541,45 грошових одиниць.

Дані свідчать про значні інвестиції та витрати, пов'язані з реалізацією пропозицій для ТОВ «Сільпо-Фуд». Хоча надходження від операційної діяльності частково покривали витрати, компанія все ж зазнала значного відтоку коштів протягом цих трьох місяців.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити ряд важливих висновків щодо сучасного стану та перспектив розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку роздрібною торгівлі продуктами харчування.

Проаналізувавши теоретичні аспекти формування маркетингових стратегій торговельних компаній, а також ретельно вивчивши специфіку діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» його конкурентне середовище, сильні та слабкі сторони, були визначені ключові проблемні моменти та розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингового інструментарію компанії.

Узагальнюючи проведену роботу, у висновках буде окреслено основні напрямки і конкретні заходи для вирішення виявлених проблемних питань, а також обґрунтовано доцільність і результативність їх впровадження в діяльність компанії.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним з провідних гравців на висококонкурентному ринку роздрібною торгівлі в Україні. Компанія спеціалізується на продажу продуктів харчування, напоїв та товарів повсякденного попиту через мережу супермаркетів під брендом «Сільпо». Основними перевагами компанії є широкий асортимент товарів, використання власних торгових марок для забезпечення конкурентних цін та високий рівень обслуговування клієнтів.

Компанія має розгалужену організаційну структуру з центральним офісом, регіональними центрами та мережею магазинів у різних регіонах країни. Лінійно-функціональна структура дозволяє чітко розподіляти обов'язки та повноваження між підрозділами, але водночас може бути недостатньо гнучкою у відповідь на мінливі ринкові умови.

Аналіз динаміки та структури витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки показує стійке зростання більшості статей витрат. Найбільше зросли адміністративні витрати (на 28,5%) та собівартість реалізованих товарів (на 19,2%). У структурі витрат найбільшу питому вагу мають собівартість (69,1%) та

витрати на збут (22,5%). Це свідчить про високу матеріаломісткість бізнесу та значні витрати на забезпечення логістики та просування товарів.

Для підтримання конкурентоспроможності на насиченому ринку «Сільпо-Фуд» необхідно ретельно контролювати витрати та оптимізувати бізнес-процеси. Особливу увагу слід приділити управлінню товарними запасами, логістикою та ланцюгами поставок для зменшення втрат та підвищення ефективності руху товарів.

Важливим фактором успіху є також ефективна маркетингова стратегія. Компанія активно відстежує дії конкурентів, аналізує споживчі тренди та адаптує свою маркетингову діяльність відповідно. Відділ маркетингу згенерував систему оцінки оперативної, тактичної та стратегічної інформації, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку.

Загалом, ТОВ «Сільпо-Фуд» має потужний потенціал для подальшого зростання та посилення ринкових позицій. Однак для цього необхідно зосередитися на управлінні витратами, оптимізації логістики та ланцюгів поставок, а також розвитку ефективної маркетингової стратегії з акцентом на формуванні лояльності споживачів.

Порівняно з 2021 роком, найбільше зростання товарообороту спостерігалось в категоріях: макаронні вироби (зростання на 159,93%), цукор (161,94%), чай натуральний (136,25%), м'ясо та птиця (120,83%).

Водночас частка деяких груп товарів у загальному товарообороті зменшилася. Зокрема, питома вага кондитерських виробів знизилася з 19,71% у 2021 до 14,22% у 2023 році. Частка ковбасних виробів та копченостей також дещо зменшилася - з 16,54% до 6,59%.

Загалом спостерігається тенденція до зростання товарообороту в абсолютному вираженні для більшості груп товарів. Це може свідчити про зростання попиту на певні категорії продуктів харчування та товарів повсякденного попиту.

Аналіз структури асортиментної лінійки дозволяє компанії визначити пріоритетні товарні групи для розвитку, а також групи, які потребують

додаткового просування чи оптимізації. Це важливо для ефективного управління асортиментом, задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку.

У подальшому «Сільпо-Фуд» може розглянути можливість розширення найбільш популярних товарних категорій, а також оптимізувати пропозицію в групах з низькою або спадною часткою товарообороту. Постійний аналіз споживчого попиту та корегування асортиментної політики дозволить компанії утримувати лідируючі позиції на ринку.

Сучасний маркетинг у роздрібній торгівлі відіграє важливу роль у створенні та підтримці сильного бренду мережі. Бренд – це не просто логотип чи назва, а емоції, цінності та враження, які асоціюються у покупця з магазином. Сильний бренд може суттєво вплинути на сприйняття покупців, викликати довіру, лояльність та емоційний зв'язок.

В умовах жорсткої конкуренції чітко сформований бренд допомагає магазину виділитися та запропонувати унікальну цінність для покупців. Лояльні клієнти частіше здійснюють повторні покупки, витрачають більше коштів та рекомендують магазин своїм знайомим. У категорії товарів повсякденного попиту лояльність до бренду мережі стає свідомим рішенням, адже люди обирають магазин, який відповідає їхнім цінностям, емоціям та способу життя.

Для підтримання ефективності маркетингових стратегій компаній важливо забезпечити їх відповідність зовнішнім умовам, корпоративним і конкурентним стратегіям, а також місії та цілям підприємства. Кожна стратегія повинна відповідати визначеним вимогам, таким як гнучкість, адекватність, унікальність тощо.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» ключовою маркетинговою стратегією підвищення конкурентоспроможності є індивідуалізація, спрямована на розвиток великого бізнесу з урахуванням компанії, персоналу, споживача та бізнес-партнера. Одним з інструментів реалізації цієї стратегії є програма лояльності споживачів та проведення промоакцій.

Промоакції дозволяють вирішувати завдання виведення на ринок нових продуктів, збільшення продажів, формування лояльності споживачів,

конкурентного виправдання та розпродажу нереалізованих товарів. Для споживачів промоакції пов'язані з отриманням вигідних умов або додаткових цінностей, таких як знижки, подарунки чи можливість випробування нових товарів.

Підвищення якості маркетингових стратегій передбачає проведення систематичних досліджень за трьома напрямками: моніторинг потенціалу стратегічного розвитку, діагностика якості маркетингових стратегій та бенчмаркінг результативності їх реалізації. Моніторинг потенціалу стратегічного розвитку повинен охоплювати аналіз забезпечення підприємства маркетинговими ресурсами, вивчення маркетингових можливостей та готовності до стратегічних змін.

Збільшення впізнаваності бренду організації може бути досягнуте через розміщення товарів, вітрини та інтер'єр магазину, використання мерчендайзингу, ефективні маркетингові комунікації всередині торгової організації, концентрацію маркетингу на розвитку бренду, а не окремих товарів чи послуг, інтегровані маркетингові комунікації, присутність в інтернеті та соціальних мережах, програми лояльності тощо.

Для вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу в компанії Сільпо можна запропонувати комплексну програму тренінгів "Шлях до досконалого сервісу". Вона матиме на меті підвищення рівня обслуговування клієнтів та формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури. Програма складатиметься з модулів, присвячених стандартам обслуговування, ефективній комунікації та вирішенню конфліктних ситуацій, знанням продукції та консультуванню клієнтів, а також розумінню важливості високоякісного обслуговування як конкурентної переваги.

Оцінюючи свою конкурентоспроможність, керівники ТОВ «Сільпо-Фуд» виявили кілька слабких сторін: зменшення обсягу продажу власної продукції, недостатня якість власної продукції та відсутність ефективної рекламної кампанії для її просування. Для покращення ситуації компанії рекомендується вжити таких стратегій:

1. Вдосконалення веб-сайту для ознайомлення аудиторії з продукцією власного виробництва та забезпечення можливості замовлення та доставки. Це передбачає просування веб-сайту компанії через SEO-оптимізацію та рекламну кампанію.

2. Створення умов відвідування магазинів більш привабливими, ніж у конкурентів, за рахунок ремонту та оновлення дизайну магазинів, навчання персоналу новим стандартам обслуговування та впровадження додаткових послуг для клієнтів.

3. Впровадження інноваційних методів для збільшення попиту на товари власного виробництва, включаючи дослідження ринку та потреб споживачів, розробку нових продуктів та їх просування за допомогою масштабної маркетингової кампанії.

Реалізація цих стратегій, за умови забезпечення фінансової стійкості компанії та її здатності адаптуватися до мінливих ринкових умов, дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» посилити свої конкурентні позиції на ринку, підвищити впізнаваність бренду та збільшити обсяги продажів.

Місія ТОВ «Сільпо-Фуд» полягає у поліпшенні благополуччя своїх клієнтів шляхом зменшення їхніх витрат на придбання високоякісних товарів. Торгові організації докладають зусиль не лише для збільшення загального обсягу товарообігу, але й для оптимізації його структури за рахунок продажу конкретних товарних груп.

Аналіз структури товарообігу допомагає при укладенні угод на постачання товарів, визначенні оптимальних запасів на складі та оцінці витрат на реалізацію різних груп товарів. Це дає можливість ефективніше управляти процесами закупівель та продажу, враховуючи попит і пріоритети клієнтів. Такий аналіз також сприяє уникненню перевитрат та оптимізації фінансових ресурсів компанії, що відображається на її загальній ефективності та конкурентоспроможності.

Аналіз показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» показує, що, незважаючи на зростання обороту роздрібною торгівлю, рівень доходів компанії не дозволяє досягти позитивного фінансового результату. Це може вказувати на неефективне

управління фінансовими ресурсами або недостатню рентабельність діяльності підприємства.

Для збільшення товарообігу ТОВ «Сільпо-Фуд» володіє резервами в забезпеченні товарними ресурсами, оптимізації чисельності торгових працівників та підвищенні ефективності використання матеріально-технічної бази. Розрахунки показують, що ці фактори можуть призвести до зростання товарообігу на 1280 тис. гривень.

При плануванні товарообігу ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовує багатоваріантний підхід, використовуючи різні методики для окремих товарних груп. Однак цей підхід має недоліки, такі як можлива розбіжність між результатами планування за групами та загальним обсягом товарообігу, а також недостатнє врахування взаємозамінності товарів та впливу факторів на асортимент.

Для вдосконалення системи планування товарообігу пропонується розробити комплексну модель, яка враховуватиме взаємозв'язки між різними товарними групами, сучасні методи прогнозування продажів, а також регулярний моніторинг та аналіз результатів виконання плану.

Також пропонується поетапний метод планування структури товарообігу, який передбачає поступовий перехід від планування на рівні великих товарних груп до більш детального аналізу окремих товарних підгруп та конкретних позицій. Для забезпечення зростання товарообігу та оптимізації використання ресурсів пропонується реалізація низки заходів, таких як налагодження прямих поставок, розширення асортименту, активна співпраця з постачальниками, навчання торгового персоналу, впровадження прогресивних форм торгівлі тощо.

Впровадження цього поетапного методу планування структури товарообігу дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» досягти збільшення обороту товарів, оптимізації товарних ресурсів, підвищення рентабельності та зростання прибутку. Однак для успішної реалізації необхідно залучити всі структурні підрозділи компанії та здійснювати регулярний моніторинг і аналіз результатів із подальшою коригуванням плану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І.В., Лукашенко К.С. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. Науковий журнал «Економіка і регіон». DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2544](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2544) 2022. № 1(84). С. 50-58.
2. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 272-279. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_45) (дата звернення: 03.02.2024). <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-42>
3. Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновський Ю. А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Інфраструктура ринку. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-69>. 2020. № 39. С. 415 – 421.
4. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21- 22. С. 35-42. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.35>
5. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.73> .
6. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Чорна Д.О. Теоретико-методологічні аспекти організації та впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах. Приазовський економічний вісник: електронний науковий журнал. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/56340>. 2021. № 2(25). С. 60-65.
7. Брінь П.В., Мохамад Нехме, Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>. 2021. №64. С.36-43.

8. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *ModernEconomics*. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-05). 2019. № 14(2019). С. 33-38.
9. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_5_6. 2020. № 5 (116). С. 24–28.
10. Власник «Сільпо» закриває мережу магазинів електроніки ringoo. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/news/20271153-vlasnik-silpo-zakrivae-merezhu-magaziniv-elektroniki-ringoo>.
11. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: timerealities* . DOI:10.5281/zenodo.8433029. 2023. № 4 (68). С. 83-88.
12. Воронюк Т. А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_3_18. 2019. № 3. С. 139–148.
13. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>. 2020. Вип. 154. С. 93-97.
14. Голда Н. Маркетинг як елемент формування конкурентоспроможної туристичної галузі. II Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації». URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39805>. Тернопіль 23-24 листопада 2022 р. С.11-12.
15. Голда Н., Семків Д, управління конкурентоспроможністю підприємства. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет конференції. Тернопіль, ТНТУ, URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44596>. 2023.С. 16.

16. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. Економіка та держава. DOI:<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.69>. 2022. № 4. С. 69–75.
17. Голубятникова М.С., Шуба Т.П., Євтушенко В.А. Теоретичні аспекти маркетингової діяльності підприємства з точки зору удосконалення його конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6%281%29_32 2021. № 6(1). С. 190-194.
18. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_1_11.
19. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.108> С. 108–110.
20. Діденко Є. О., Когут Г. М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.76>
21. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. №156. 2020. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_156_25. С. 129-135.
22. Завербний А.С., Ільницький В.С. Ощадливе виробництво як інструмент підвищення ефективності проектного менеджменту. ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ. 2022. № 65. DOI: <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct65-12> С. 69-71.
23. Заяць О. І. Категорія конкурентна сила країни. Nauka i studia. 2019. №12. URL:<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/46267>. С. 6-14.
24. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. DOI:<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.23>. С. 23–27.

25. Коваленко Г. О. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва. Ефективна економіка. 2021. № 2. –DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.88>. С.4
26. Ковальчук К. В., Подорожна М. Р. Концептуальні засади формування бренду. Бізнес Інформ. 2021. №5. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-396-401> С. 396–401.
27. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. Бізнесінформ. 2021. № 3. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001261160> С. 100-104.
28. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення (на прикладі соняшникової олії). Причорноморські економічні студії. 2020. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-14>. С. 90-95.
29. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151>
30. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №12. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001218327> С. 252–258.
31. Литвин Н. Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. Бізнес Інформ. 2021. №1. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001238642> С. 303–309.
32. Мережа Сільпо. AllRetail.ua – сайт про ритейл та роздрібні мережі України. URL: <https://allretail.ua/networks/merezha-silpo>
33. Офіційний сайт «Сільпо». Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/reports>
34. Пачева Н., Подзігун С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № (38). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>

35. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.73>
36. Райко Д. В., Подрез О. І., Черепанова В. О. Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 3 (53). DOI: <http://dx.doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-128-136> С. 128-136.
37. Савченко С. М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. Ефективна економіка. 2020. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.63>
38. Самодай В., Машина Ю., Ковтун Г. Методичні засади створення бренду. Економіка та суспільство. 2023. № (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-3>
39. Сільпо 20 років: топ-20 маловідомих фактів про флагманську мережу FozzyGroup. Асоціація ритейлерів України – The profile as sociationof retail market place. URL: <https://rau.ua/novyni/silpo-20-maloizvestnyh-faktov/>
40. Сільпо. FozzyGroup. URL: https://fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/
41. «Сільпо». «Сільпо». URL: <https://silpo.ub.ua/>
42. Степанець І., Гринюк Д., Савицька Н. Соціальні мережі як інструмент ефективної комунікації між стейкхолдерами туристичної індустрії в кризовий період. Економіка та суспільство. 2022. № (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-36>
43. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
44. Сушарник Я. А., Місько А. М., Розвиток та становлення конкуренції. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2 (82). DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.6> С. 35–41
45. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки

Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. № 2. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/suchasna-kontsepsiya-stiykih-konkurentnih-perevag-pidpriemstva-integratsiya-ta-zbalansuvannya-naukovih-pidhodiv> С. 160-168.

46. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД" - #40720198 - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198/finances>

47. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД" - #40720198 - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198/finances>

48. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД" - #40720198 - Фінансова звітність за 2021 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198/finances>

49. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СІЛЬПО-ФУД: вся інформація про компанію - 40720198, дата реєстрації, власники | VKURSI. PRO. Vkursi. URL: <https://vkursi.pro/card/tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-silpo-fud-40720198>

50. Учасники проєктів Вікімедіа. Сільпо (торговельна мережа) – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: <https://uk.m.wikipedia.org/wiki/>

51. Халімон Т.М., Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 26-32. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ecmebi_2021_1_7

52. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. №51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-5> С.245-248.

53. Чеморда П. О., Васюткіна Н. В. Сучасні підходи до формування стратегії маркетингу соціальних медіа. Бізнес Інформ. 2021. №2. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-346-351> С. 346–351.
54. Шевченко А. О., Стаднік Л. І., Задорожна Р. П. Бренд менеджмент як маркер ефективності в консалтингових та брокерських послугах. Економіка та держава. 2021. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.68>. С. 68–73.
55. Шевченко А.В., Марчук В.В., Адєєва Г.В. Стандарти забезпечення маркетингових досліджень в умовах цифрової економіки. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. № 1 (87). URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/59279> С. 115-122.
56. Штука Н. «Сільпо» шукає можливості, як вийти на ринок Польщі. Які випробування випали на долю однієї з найбільших продуктових мереж України – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. 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>
57. Шульга Л.В., Даниленко В. І., Терещенко І.О., Вакуленко Ю.В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. №5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.87>
58. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23> С. 135-141.
59. Янчук Т. В., Землякова О. Д. Маркетингові дослідження як продукт консалтингового бізнесу. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8780>
60. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. Збірник наукових праць. 2012. Режим доступу: http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znachennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf

ДОДАТКИ

Форма №1

2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 951 855.00	2 155 614.00
первісна вартість	1001	8 424 573.00	2 918 245.00
накопичена амортизація	1002	5 472 718.00	762 631.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	465 211.00	176 247.00
Основні засоби	1010	16 907 634.00	15 304 540.00
первісна вартість	1011	26 261 270.00	27 356 804.00
Знос	1012	9 353 636.00	12 052 264.00
Інвестиційна нерухомість	1015	289 880.00	965 871.00
первісна вартість	1016	414 840.00	1 549 579.00
Знос	1017	124 960.00	583 708.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252 234.00	252 016.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 036 487.00	953 171.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	828.00	45 173.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	310 626.00	374 721.00
Усього за розділом I	1095	22 214 755.00	20 227 353.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 973 568.00	4 819 319.00
Виробничі запаси	1101	305 648.00	236 610.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 667 920.00	4 582 709.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрашування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 546 379.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 682 266.00	3 228 925.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	557 049.00	372 571.00
з бюджетом	1135	46 204.00	40 278.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

з нарахованих доходів	1140	16 258.00	1 925.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	365 503.00	2 895 556.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	77 995.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 066 300.00	1 418 482.00
Готівка	1166	204 572.00	250 660.00
Рахунки в банках	1167	148 093.00	732 864.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	201 156.00	116 716.00
Усього за розділом II	1195	11 454 683.00	12 971 767.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	33 669 438.00	33 199 120.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	15 188 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	43.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23 772 439.00	-25 622 844.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-10 724 736.00	-10 434 098.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 397 278.00	1 673 193.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14 600 778.00	12 235 267.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	15 998 056.00	13 908 460.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	628 007.00	658 733.00
Векселі видані	1605	564 923.00	57 750.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 543 659.00	6 182 361.00
товари, роботи, послуги	1615	15 651 500.00	18 550 369.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 114 658.00	1 007 478.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	51 722.00	44 437.00
розрахунками з оплати праці	1630	159 054.00	170 958.00
за одержаними авансами	1635	517 061.00	269 118.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 481 551.00	483 922.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 683 983.00	2 299 632.00
Усього за розділом III	1695	28 396 118.00	29 724 758.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	33 669 438.00	33 199 120.00

2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84 727 987.00	69 990 601.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60 419 457.00	50 815 360.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	24 308 530.00	19 175 241.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	906 959.00	725 090.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	4 342 286.00	3 379 927.00
Витрати на збут	2150	19 651 866.00	17 517 114.00
Інші операційні витрати	2180	63 819.00	160 302.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 157 518.00	
збиток	2195	1 157 012.00	
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	384 148.00	58 748.00

Інші доходи	2240	577 306.00	514 944.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	2 931 523.00	2 503 139.00
Втрати від участі в капіталі	2255	9 668.00	4 859.00
Інші витрати	2270	1 028 186.00	4 344 721.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
збиток	2295	1 850 405.00	7 436 039.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-196 279.00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
збиток	2355	1 850 405.00	7 632 318.00

Форма №1
2022 рік

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	4 226 036.00	2 951 855.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	8 116 526.00	8 424 573.00
накопичена амортизація	1002	3 890 490.00	5 472 718.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	255 753.00	465 211.00
Основні засоби	1010	16 590 031.00	16 907 634.00
первісна вартість	1011	23 813 183.00	26 261 270.00
знос	1012	7 223 152.00	9 353 636.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	289 880.00
первісна вартість	1016	0.00	414 840.00
знос	1017	0.00	124 960.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272 809.00	252 234.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 400 396.00	1 074 549.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	828.00
Відстрочені податкові активи	1045	196 279.00	227 715.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	711 069.00	310 626.00
Усього за розділом I	1095	23 652 373.00	22 480 532.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	6 461 622.00	6 005 844.00
Виробничі запаси	1101	319 301.00	333 805.00

Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	6 142 321.00	5 672 039.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 075 259.00	1 546 379.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 540 581.00	1 682 271.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605 523.00	556 377.00
з бюджетом	1135	51 863.00	46 201.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	16 258.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 336 626.00	365 196.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	635 910.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 163 038.00	1 066 300.00
Готівка	1166	225 097.00	204 572.00
Рахунки в банках	1167	208 553.00	148 093.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	137 550.00	201 163.00
Усього за розділом II	1195	15 007 972.00	11 485 989.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	38 660 345.00	33 966 521.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 105 027.00	-23 439 097.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-3 057 324.00	-10 391 394.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 464 696.00	2 711 272.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 147 214.00	14 600 778.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	13 611 910.00	17 312 050.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	33 335.00	628 007.00
Векселі видані	1605	32 050.00	564 923.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 468 135.00	4 229 660.00
товари, роботи, послуги	1615	18 961 806.00	16 136 022.00
розрахунками з бюджетом	1620	259 916.00	597 676.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	36 048.00	51 722.00
розрахунками з оплати праці	1630	126 084.00	159 054.00
за одержаними авансами	1635	279 727.00	520 536.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	409 449.00	1 481 551.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 499 209.00	2 676 714.00
Усього за розділом III	1695	28 105 759.00	27 045 865.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	38 660 345.00	33 966 521.00

2022 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 990 601.00	72 784 231.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 688 420.00	52 182 935.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	19 302 181.00	20 601 296.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	724 753.00	412 331.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	3 380 049.00	2 775 764.00
Витрати на збут	2150	17 643 976.00	18 533 954.00
Інші операційні витрати	2180	160 302.00	121 299.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
збиток	2195	1 157 393.00	417 390.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	

Інші фінансові доходи	2220	58 748.00	314 875.00
Інші доходи	2240	515 357.00	563 547.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	2 503 139.00	2 358 809.00
Втрати від участі в капіталі	2255	5 282.00	2 814.00
Інші витрати	2270	4 274 382.00	25 557.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
збиток	2295	7 366 091.00	1 926 148.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	31 435.00	79 969.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
збиток	2355	7 334 656.00	1 846 179.00

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	4 121 238.00	4 226 036.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	6 783 325.00	8 116 526.00
накопичена амортизація	1002	2 662 087.00	3 890 490.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123 481.00	255 753.00
Основні засоби	1010	10 644 721.00	16 590 031.00
первісна вартість	1011	15 577 186.00	23 813 183.00
знос	1012	4 932 465.00	7 223 152.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	1 673 205.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	116 311.00	196 279.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	403 539.00	711 069.00
Усього за розділом I	1095	15 409 290.00	23 652 373.00
II. Оборотні активи	1100	5 622 330.00	6 461 632.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	258 604.00	319 298.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 363 726.00	6 142 334.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 270 258.00	1 075 259.00

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 207 687.00	3 540 581.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	483 704.00	605 535.00
з бюджетом	1135	19 883.00	51 946.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 688 361.00	1 336 641.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 307 484.00	635 910.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 091 012.00	1 163 038.00
Готівка	1166	206 953.00	225 097.00
Рахунки в банках	1167	287 629.00	210 596.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	120 450.00	137 550.00
Усього за розділом II	1195	14 811 169.00	15 008 092.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	30 220 459.00	38 660 465.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 196 238.00	-16 042 417.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 148 535.00	-2 994 714.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	2 752 810.00	3 001 708.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 532 866.00	12 147 214.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек- поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	12 285 676.00	15 148 922.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	33 335.00
Векселі видані	1605	1 300.00	32 050.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 506 766.00	2 931 123.00

товари, роботи, послуги	1615	14 454 018.00	18 934 431.00
розрахунками з бюджетом	1620	189 212.00	259 916.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	26 306.00	36 048.00
розрахунками з оплати праці	1630	89 223.00	126 084.00
за одержаними авансами	1635	558 718.00	264 605.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	304 681.00	409 449.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	953 094.00	3 479 216.00
Усього за розділом III	1695	19 083 318.00	26 506 257.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	30 220 459.00	38 660 465.00

Форма №2

2021 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 784 232.00	64 402 634.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	52 182 936.00	47 249 897.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	20 601 296.00	17 152 737.00
Дохід (витрати) від зміни у	2105	0.00	

резервах довгострокових зобов'язань			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	412 332.00	323 521.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	2 775 765.00	1 685 089.00
Витрати на збут	2150	18 533 954.00	15 581 479.00
Інші операційні витрати	2180	121 299.00	56 162.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	153 528.00	
збиток	2195	417 390.00	
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	314 875.00	201 154.00
Інші доходи	2240	969 415.00	578 354.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	2 358 809.00	2 225 413.00
Втрати від участі в капіталі	2255	11 693.00	22 025.00
Інші витрати	2270	422 546.00	1 843 445.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
збиток	2295	1 926 148.00	3 157 847.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	79 969.00	43 609.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
збиток	2355	1 846 179.00	3 114 238.00

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

ВП - Валовий прибуток.

СВР - Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

ФРВ - Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток).

ЧД - Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

ЧП - Чистий прибуток (збиток).