

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Управління конкурентоспроможністю в роздрібній торгівлі:  
підходи та інструменти»**

Виконав: студент \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ курсу, групи ПМм-61  
спеціальності \_\_\_\_\_ 075 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

	_____	Семеген О.Й.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	_____	Якимішин Л.Я.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	_____	Якимішин Л.Я.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
В.о. завідувача кафедри	_____	Оксентюк Б.А.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент	_____	Панухник О.В.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Семеген О. Управління конкурентоспроможністю в роздрібній торгівлі: підходи та інструменти. – Рукопис.*

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2023.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади формування, розвитку та оцінювання конкурентних переваг підприємства в роздрібній торгівлі, розкрито сутність понять «конкуренція» та «конкурентні переваги підприємства», та проаналізовано фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Також приділено увагу методологічним підходам до визначення конкурентних переваг в роздрібній торгівлі.

У другому розділі проведено оцінку конкурентних переваг ТОВ «Сільпо-Фуд». Проведено аналіз розвитку ринку FMCG в умовах воєнного стану, а також досліджено техніко-економічні характеристики підприємства та визначено його конкурентні переваги.

У третьому розділі запропоновано напрями для посилення конкурентних переваг супермаркету «Сільпо». Зокрема акція «Смак італійського Сонця» та заходи для підвищення візуальної ефективності бренду «Сільпо» обґрунтовуються як стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку роздрібною торгівлі.

Четвертий розділ присвячений охороні праці та безпеці у надзвичайних ситуаціях.

Робота містить глибокий аналіз конкурентної ситуації на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» та пропонує конкретні стратегії для підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, роздрібна торгівля, клієнтоорієнтованість, інновації, логістика, якість, ціноутворення, персонал, маркетинг.

## ANNOTATION

*Semehen O. Competitiveness management in retail: approaches and tools. – Manuscript.*

Research for obtaining the «Master» educational level in specialty 075 «Marketing» - Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2023.

The first chapter considers the theoretical and methodological foundations of formation, development and evaluation of competitive advantages of an enterprise in retail trade, reveals the essence of the concepts of «competition» and «competitive advantages of an enterprise», and analyzes the factors that determine the competitiveness of an enterprise. Attention is also paid to methodological approaches to determining competitive advantages in retail trade.

The second chapter assesses the competitive advantages of Silpo-Food LLC. The development of the FMCG market under martial law is analyzed, as well as the technical and economic characteristics of the enterprise are studied and its competitive advantages are determined.

In the third chapter, directions for strengthening the competitive advantages of the Silpo supermarket are proposed. In particular, the «Taste of the Italian Sun» campaign and measures to improve the visual efficiency of the Silpo brand are substantiated as strategies to increase the competitiveness of the enterprise in the retail market.

The fourth chapter is devoted to labor protection and safety in emergency situations.

The paper provides an in-depth analysis of the competitive situation on the example of Silpo-Food LLC and offers specific strategies to increase its competitiveness in the current business environment.

**Keywords:** competitiveness, retail, customer focus, innovation, logistics, quality, pricing, personnel, marketing.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДО ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТКУ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність понять «конкуренція» та «конкурентні переваги підприємства» .....	10
1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємства.....	14
1.3. Методологічні підходи до визначення конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі.....	23
Висновки до розділу 1 .....	35
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	38
2.1. Аналіз розвитку ринку FMCG України в умовах воєнного стану.....	38
2.2. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд».....	45
2.3. Визначення конкурентних переваг підприємства .....	62
Висновки до розділу 2 .....	66
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	68
3.1. Напрями щодо посилення конкурентних переваг підприємства на ринку.....	68
3.2. Проведення акції «Смак італійського Сонця».....	70
3.3. Обґрунтування заходів для підвищення візуальної ефективності бренду «Сільпо».....	77
Висновки до розділу 3 .....	85
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ .....	87
Висновки до розділу 4.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасному економічному середовищі, що постійно змінюється та вимагає адаптації, питання конкурентоспроможності підприємств стає ключовим для їхнього успіху та стійкості. Зростаюча конкуренція, технологічні інновації, зміни у вимогах споживачів і зміни в глобальних економічних тенденціях підтверджують актуальність обраної теми дослідження.

Роздрібна торгівля, яка є ключовим сегментом економіки, виявляється особливо вразливою та піддається значному впливу з боку конкуренції. Підприємства цього сектору повинні неупинно працювати над вдосконаленням своєї конкурентоспроможності, враховуючи не лише внутрішні, але й зовнішні фактори, такі як соціальні та політичні зміни, екологічні аспекти та глобальні виклики.

Теоретичні аспекти сутності та формування конкурентних переваг підприємств описані в працях таких видатних економістів, таких як Портер М., Ламбен Ж.-Ж., Котлер Ф., Дойль П. та ін. Дослідження питань щодо сутності та джерел формування конкурентних переваг підприємств проведено у працях Апопія В.В., Балабана П.Ю., Лихолат С.М., Смоленюка П.С., Балабанової Л.В., Должанського І.З., Гаврилюк С.П., Зозульова О.В., Лупака Р.Л., Янкового О.Г. та ін. У своїх працях вчені, такі як Коллер Т., Коупленд, Д. Муррін, К. Хессінг, В. Холл, Р. Чорн досліджували класифікацію критеріїв різних типів конкурентних переваг в процесі розвитку підприємств

Разом з тим недостатній рівень розробки проблемних питань оцінювання конкурентних позицій підприємства роздрібною торгівлі і зумовили вибір теми, визначили мету, завдання та логіко-структурну побудову дослідження.

Дослідження та розробка стратегій для формування, розвитку та оцінювання конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі, зокрема на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд», є надзвичайно важливим завданням для визначення ефективних шляхів в умовах постійних змін у споживацьких уподобаннях та ринкових умовах. Врахування цих аспектів є обов'язковим для

успішного функціонування та розвитку підприємств роздрібної торгівлі в сучасному бізнес-середовищі.

**Метою кваліфікаційної роботи магістра** є проведення комплексного аналізу та розробка стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». Робота спрямована на вивчення сучасних теоретичних підходів до концепції конкурентоспроможності, а також на аналіз факторів, що впливають на конкурентну позицію підприємств роздрібної торгівлі.

Виходячи з поставленої мети нами було поставлено та вирішено такі **завдання:**

- розглянуто сутність понять «конкуренція» та «конкурентні переваги підприємства»;
- проаналізовано фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства;
- досліджено методологічні підходи до визначення конкурентних переваг у роздрібній торгівлі;
- проведено аналіз розвитку ринку FMCG в умовах воєнного стану в Україні;
- надано техніко-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- визначено конкурентні переваги, які має ТОВ «Сільпо-Фуд».
- запропоновано напрями для посилення конкурентних переваг підприємства на ринку.
- розроблено та обґрунтовано ефективність проведення дегустаційної акції;
- визначено заходи для підвищення візуальної ефективності бренду «Сільпо».

**Об'єкт дослідження** - конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі.

**Предмет дослідження** - комплекс питань щодо ідентифікації, аналізу та вирішення ключових проблем, що виникають в діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», з метою покращення його ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

**Методи дослідження.** В процесі написання кваліфікаційної роботи магістра було використано різноманітні методи дослідження. Зокрема, метод аналізу літературних джерел, анкетування та опитування, спостереження, регресійного аналізу, експертних оцінок, статистичного аналізу, графічного аналізу, табличного аналізу, порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, економіко-математичного моделювання, групового обговорення, кейс-студії, декомпозиції завдань.

**Наукова новизна** даної роботи полягає в комплексному та глибокому аналізі конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі, враховуючи різноманітні теоретичні, методологічні та емпіричні підходи. У роботі вперше вивчено та інтегровано стратегічне управління з питань конкурентоспроможності, надаючи глибше розуміння взаємозв'язку між цими аспектами. Застосування різноманітних методів дослідження, включаючи аналіз літератури, емпіричні методи, статистичні та експертні підходи, підвищило об'єктивність та вірогідність отриманих результатів. Новизною є також практичний підхід, що передбачає вивчення конкретного підприємства - ТОВ «Сільпо-Фуд», що надає можливість розробки конкретних рекомендацій для вдосконалення стратегій управління конкурентоспроможністю. Загалом, робота вносить свою наукову концепцію у розуміння та підтримку конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі, враховуючи вплив зовнішніх умов на їхній успіх.

**Практичне значення** кваліфікаційної роботи магістра полягає у висвітленні конкретних стратегічних рішень та рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». Отримані висновки та рекомендації можуть бути використані практичними менеджерами, адміністраторами та власниками підприємств для оптимізації стратегій управління та забезпечення стійкості у конкурентному середовищі. Крім того, робота пропонує аналіз зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність та воєнний стан, що може допомогти підприємствам адаптувати свої стратегії до непередбачуваних умов. Отже, отримані результати можуть служити важливим інструментом для

підвищення ефективності управління та досягнення успішності в сучасних умовах бізнес-середовища.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дослідження доповідалися й обговорювалися на III Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців «Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів» (м. Рівне, РДГУ, 17 листопада 2023), II Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції: «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, ТНТУ, 30 листопада 2023).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано дві тези конференції загальним обсягом 0,22 др.арк.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 111 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 19 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел із 91 найменування.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДО ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТКУ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність понять «конкуренція» та «конкурентні переваги підприємства»

В сучасних умовах глобалізації та постійних змін у бізнес-середовищі конкуренція між підприємствами набуває особливого значення. Щоб вижити і процвітати в цьому конкурентному середовищі, підприємства повинні визначити та ефективно використовувати свої конкурентні переваги. Сутність цих понять полягає в унікальних ресурсах, які надають підприємству перевагу перед іншими учасниками ринку, сприяючи його успішній діяльності.

Поняття «конкуренція» в економіці відноситься до ситуації, коли два чи більше суб'єктів (фірми, підприємства, організації) змагаються між собою за досягнення та утримання позицій на ринку. Конкуренція визначає ступінь напруження взаємодії між учасниками ринкових відносин і впливає на їхню поведінку та стратегії [51, с.16].

Сутність конкуренції полягає в боротьбі за обмежені ресурси, такі як клієнти, ринкові долі, прибуток і ресурси взагалі. У конкурентному середовищі учасники ринку ставлять перед собою мету забезпечити конкурентоспроможність, привертати увагу споживачів, оптимізувати витрати та максимізувати прибуток.

Конкуренція може бути як прямою (між фірмами, які пропонують схожі товари чи послуги), так і непрямую (між товарами чи послугами, які можуть задовольнити однакові потреби споживачів). Конкуренція виступає як стимул для інновацій, підвищення якості продукції, ефективного використання ресурсів і загалом для забезпечення ефективності ринкового механізму [58, с.23].

У контексті конкуренції існують різні форми: чиста конкуренція, монополія, олігополія та інші. Кожен з цих типів визначає специфічні умови та

правила гри на ринку. Чиста конкуренція характеризується наявністю великої кількості малих учасників, які не мають великого впливу на ціни чи умови ринку. Монополія виникає, коли одне підприємство контролює всю галузь і є єдиним постачальником певного товару чи послуги.

Основна мета конкуренції - стимулювання інновацій, покращення ефективності виробництва та обслуговування клієнтів, що призводить до зростання загальної ефективності економіки. Суб'єкти конкуренції в пошуках конкурентних переваг вдосконалюють свої продукти, послуги, маркетингові стратегії та здатність адаптуватися до змін у середовищі.

Конкуренція є невід'ємною частиною ринкових відносин, що стимулює розвиток і ефективне функціонування економіки, але також може викликати виклики та вимагати від учасників ринку неперервного пошуку оптимальних стратегій для досягнення успіху в умовах постійних змін і конкурентного тиску [65, с.92].

Конкуренція створює інцентив для підприємств підтримувати високий рівень якості своїх товарів чи послуг, знижувати ціни та надавати більше вигідні умови для споживачів. Вона також спонукає фірми вдосконалювати свої операційні процеси та стратегії управління, щоб забезпечити ефективніше використання ресурсів та здатність конкурувати на ринку.

У сучасному глобалізованому світі конкуренція набуває нові форми, такі як міжнародна конкуренція, де підприємства змагаються не лише на внутрішньому ринку, але й на світовому етапі. Це ставить нові завдання перед компаніями, які повинні адаптуватися до різноманітних культур, ринкових умов та правових систем.

Конкуренція виступає як динамічний фактор, що стимулює інновації, підвищення якості та зниження цін, що, в свою чергу, призводить до користі для споживачів та загального підвищення рівня життя. Враховуючи цю динаміку, ефективне управління конкуренцією стає стратегічно важливою складовою для успішної діяльності підприємств у сучасному економічному середовищі [72, с.129].

Науковці [21], [29], [32], [35], [74], [85] виокремлюють кілька підходів до визначення поняття конкуренції, враховуючи різні аспекти цього явища (табл.1.1).

Таблиця 1.1

## Підходи до визначення поняття «конкуренція»

Підхід	Суть підходу
Економічний підхід	З економічної точки зору конкуренцію розглядають як процес взаємодії між учасниками ринку, де вони конкурують за ресурси, споживачів і прибуток. Цей підхід акцентує на важливості конкуренції для стимулювання ефективності та інновацій.
Індустріальний підхід	Індустріальний підхід зосереджується на розумінні структури ринків та взаємодії між підприємствами у конкретних галузях. Він аналізує ступінь концентрації ринку, наявність бар'єрів для входу нових учасників і роль держави в регулюванні конкуренції.
Соціальний підхід	Соціальний підхід розглядає конкуренцію як важливий аспект суспільства, що впливає на розподіл ресурсів, рівень зайнятості та загальний розвиток економіки. Він досліджує соціальні наслідки конкуренції для різних груп населення.
Мікроекономічний підхід	З точки зору мікроекономіки конкуренцію розглядають як стан, при якому багато виробників чи продавців змагаються за увагу споживачів на ринку, визначаючи ціни, кількість, якість та інші характеристики товарів чи послуг.

Ці підходи взаємодіють та сприяють багатогранному розумінню конкуренції як складного явища, що впливає на економіку, соціальні відносини та інші сфери суспільства.

Конкуренція - це процес взаємодії між різними суб'єктами (фірмами, підприємствами, організаціями), які змагаються за досягнення та утримання позицій на ринку. Цей процес полягає в боротьбі за обмежені ресурси, клієнтів, ринкові долі, прибуток та інші економічні чинники. Конкуренція стимулює учасників ринку до вдосконалення продуктів, оптимізації виробничих процесів, покращення обслуговування клієнтів та інновацій, щоб забезпечити конкурентоспроможність та досягти переваг перед іншими учасниками ринку.

Отже, конкуренція є неодмінною складовою сучасного економічного та соціального устрою. Різні наукові підходи дозволяють розглядати це явище з різних ракурсів, враховуючи економічні, індустріальні, соціальні та мікроекономічні аспекти. Конкуренція сприяє стимулюванню ефективності,

підвищенню якості продукції, інноваційному розвитку та покращенню умов для споживачів. Важливо враховувати різноманітність форм та взаємодію конкуренції на різних рівнях економічної системи. Забезпечення ефективного регулювання та підтримання конкуренції може сприяти створенню здорового та динамічного ринкового середовища.

Узагальнивши праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері конкурентоспроможності [29], [32], [51], [65], [72], [85], стає зрозуміло, що теорії конкурентних переваг широко вивчаються в галузі стратегічного управління та бізнес-економіки. Загальні аспекти та підходи включають аналіз таких визначень:

1. *Модель ресурсної залежності (Resource-Based View - RBV)*. Згідно з RBV, конкурентні переваги виникають з унікальних, важко копіюваних та непідмінних ресурсів, якими володіє підприємство. Аналізуються внутрішні ресурси та компетенції, які дозволяють підприємству виокремитися на ринку.

2. *Стратегічний підхід «Вартість-Лідерство» і «Диференціація»*. За підходом «вартість-лідерство», конкурентні переваги виникають від надання продукції або послуг за найнижчою вартістю на ринку. Диференціаційний підхід передбачає створення унікальної або високоякісної продукції, що виокремлює підприємство.

3. *Концепція «Динамічних здатностей»*. Підхід динамічних здатностей вказує на важливість здатності підприємства адаптуватися до змін в середовищі та інноваційно розвиватися.

4. *Стратегічний маркетинг*. У контексті маркетингу, конкурентні переваги можуть виникати від ефективних маркетингових стратегій, таких як брендінг, реклама, обслуговування клієнтів тощо.

5. *Міжнародний бізнес*. В міжнародному бізнесі, конкурентні переваги можуть включати ефективність в глобальному ланцюзі постачання, доступ до нових ринків та ін. Для отримання більш конкретної інформації про погляди і визначення конкурентних переваг в працях вказаних вчених, рекомендується конкретно оглядати їх публікації, статті та книги в галузі стратегічного управління та економіки.

Конкурентні переваги можуть бути різноманітними і охоплювати широкий спектр аспектів, таких як якість продукту, інноваційність, цінова стратегія, маркетингові зусилля та ефективне управління ресурсами. У даному контексті, керівництво підприємства має за мету не лише виявлення цих переваг, але й постійне їх удосконалення та адаптацію до змін у довкіллі.

Цей процес вимагає стратегічного мислення та готовності до інновацій, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності підприємства. У даному контексті, розуміння сутності конкурентних переваг визначає шлях до стійкого успіху в умовах постійної зміни та високої конкуренції на ринку.

Конкурентні переваги підприємства - це унікальні характеристики, які надають йому перевагу перед конкурентами і сприяють досягненню успіху на ринку. Це може бути ряд факторів і можливостей, які роблять підприємство більш привабливим для споживачів або ефективнішим у порівнянні з іншими учасниками ринку.

## 1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Отже, конкурентні переваги грають важливу роль у стратегічному управлінні підприємством і можуть включати в себе такі аспекти (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Стратегічні фактори конкурентоспроможності підприємства [58, с.25-26]

<b>Фактори конкурентоспроможності</b>	<b>Характеристика факторів конкурентоспроможності</b>
1. Якість продукту або послуги	Висока якість продукту чи послуги може привертати клієнтів і встановлювати лояльність споживачів.
2. Цінова стратегія	Здатність пропонувати конкурентоспроможні ціни може бути важливим чинником у привертанні клієнтів.
3. Інновації	Підприємства, які швидко впроваджують нові технології чи інновації, можуть отримати перевагу на ринку.
4. Маркетингові стратегії	Ефективна маркетингова кампанія і бренд можуть створити позитивне враження про підприємство і його продукти серед споживачів
5. Гнучкість виробництва	Здатність швидко реагувати на зміни у виробництві і ринкових умовах може бути важливою у забезпеченні конкурентоспроможності.
6. Ланцюжок постачання	Ефективне управління ланцюжком постачання може покращити якість і доступність ресурсів для виробництва.
7. Компетентність персоналу	Висока кваліфікація та мотивація персоналу може впливати на якість продукції і обслуговування клієнтів.

Розглянемо більш детально стратегічні фактори конкурентоспроможності підприємства, що наведені в таблиці 1.2.

1. Висока якість продукту чи послуги є однією з ключових конкурентних переваг, оскільки вона безпосередньо впливає на задоволення клієнтів і їхню лояльність. Якість може охоплювати різні аспекти, які відповідають потребам та очікуванням споживачів. Розглянемо деякі з них:

- *технічні характеристики*. Висока якість продукту може виявлятися у його технічних характеристиках, таких як надійність, ефективність та функціональність. Клієнти часто шукають продукти, які не лише відповідають їх очікуванням, але й перевершують їх;

- *дизайн і естетика*. Привабливий та ергономічний дизайн може бути суттєвим фактором у виборі продукту для споживача. Якщо продукт виглядає привабливо та логічно організований, це може позитивно вплинути на сприйняття його якості;

- *матеріали та виготовлення*. Використання високоякісних матеріалів і детальна обробка можуть гарантувати тривалий та надійний термін служби продукту. Це може зменшити витрати на обслуговування та ремонт і підвищити загальне задоволення клієнтів;

- *сервіс і підтримка*. Важливою частиною якості є якість обслуговування та підтримки, яку надає підприємство. Ефективна та дружелюбна підтримка може вирішувати проблеми клієнтів і підвищувати їхню лояльність;

- *відгуки та рейтинги*. Реальні відгуки від клієнтів та високі рейтинги можуть служити підтвердженням якості продукту або послуги. Позитивний досвід інших споживачів може бути важливим моментом при виборі товару чи послуги.

Загальною метою є створення продукту, який не лише виконує свої функції, але і викликає позитивні емоції у клієнтів, що сприяє їхній лояльності та вірі в бренд. У кінцевому підсумку, висока якість продукту або послуги є необхідною складовою для досягнення конкурентної переваги на ринку.

2. Цінова стратегія є важливим аспектом конкурентної гри на ринку і має значний вплив на споживачів та позицію підприємства в сфері конкуренції. Ця

стратегія охоплює широкий спектр аспектів, які включають в себе не лише самі ціни, але і способи їх встановлення, знижки, акції та інші фактори. Розглянемо деякі ключові елементи цінової стратегії та їх вплив:

- *цінова конкуренція*. Змагання за ціною може бути ефективним засобом привертання нових клієнтів. Пропозиції з низькими цінами можуть виглядати особливо привабливо для ціново чутливих споживачів. Однак це також може призвести до великої конкуренції та зниження маржі прибутку;

- *цінова диференціація*. Замість концентрації на низьких цінах, підприємство може обирати стратегію цінової диференціації, пропонуючи продукти чи послуги з вищою вартістю та, отже, вищою ціною. Це може бути обґрунтовано високою якістю, ексклюзивністю або унікальністю пропозиції;

- *знижки та акції*. Проведення регулярних знижок та акцій може стати ефективним інструментом стимулювання продажів і привертання уваги споживачів. Особливо це актуально в періоди сезонних розпродажів чи святкових подій;

- *позиціонування в якості «цінового лідера»*. Бути ціновим лідером в галузі може означати надання найнижчих цін на ринку. Це може привертати більше клієнтів і сприяти збільшенню обсягів продажів;

- *динамічна ціноутворення*. Застосування динамічних стратегій ціноутворення, таких як гнучка ціноутворення або динамічне ціноутворення в режимі реального часу, може дозволити підприємствам адаптувати свої ціни залежно від змін у попиті та умовах ринку;

- *цінова прозорість*. Надання чіткої інформації щодо цін може сприяти побудові довіри споживачів і забезпечити прозорість у відносинах з клієнтами.

Цінова стратегія має значення не лише для привертання клієнтів, але й для забезпечення прибутковості підприємства. Ефективне управління ціною вимагає ретельного аналізу ринкових умов, споживацьких уподобань і стратегій конкурентів.

3. Інновації виступають ключовим фактором конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі, оскільки вони дозволяють підприємствам адаптуватися до змін, впроваджувати нові ідеї та технології, і, таким чином,

стати лідерами на ринку. Розглянемо деякі аспекти та переваги інновацій для підприємств:

- *створення конкурентних переваг.* Підприємства, які висвітлюються в інноваціях, можуть створювати унікальні продукти чи послуги, які відзначаються високою якістю, ефективністю або іншими перевагами. Це дозволяє підприємствам виходити вперед в конкурентній боротьбі;

- *розширення ринкової частки.* Інновації дозволяють підприємствам проникати на нові ринки або розширювати свою присутність на існуючих. Впровадження новаторських рішень може привертати нових клієнтів і стимулювати зростання компанії;

- *підвищення ефективності виробництва.* Використання новітніх технологій може поліпшити процеси виробництва та оптимізувати витрати. Це дозволяє підприємствам бути більш ефективними та конкурентоспроможними;

- *реакція на зміну споживчих уподобань.* Інновації дозволяють підприємствам відповідати на зміни в уподобаннях споживачів та швидко відповідати на нові тенденції на ринку;

- *залучення талановитих фахівців.* Розвинута культура інновацій може бути магнітом для талановитих фахівців, які бажають працювати в компаніях, які стимулюють та підтримують творчий підхід до роботи;

- *побудова партнерств.* Інновації можуть служити як стимул для укладання стратегічних партнерств і співпраці з іншими компаніями та стартапами для спільної розробки та впровадження нових рішень;

- *сприяння сталому розвитку.* Інновації можуть допомагати підприємствам переходити до більш сталого виробництва та експлуатації ресурсів, що може виявитися важливим для споживачів і суспільства в цілому.

Узагальнюючи, інновації визначають не тільки конкурентну перевагу, але і можуть визначати долю підприємства в умовах швидкозмінюючогося світу. Інноваційний підхід дозволяє підприємствам не тільки виживати в умовах конкуренції, а й визначати та формувати майбутнє ринкових тенденцій.

4. Маркетингові стратегії представляють собою комплексний підхід до позиціонування підприємства на ринку та привертання уваги та інтересу



споживачів до його продуктів чи послуг. Ефективна маркетингова кампанія та сильний бренд грають важливу роль у формуванні позитивного враження про підприємство. Розглянемо деякі ключові аспекти маркетингових стратегій та їх вплив:

- *побудова бренду*. Створення та управління брендом є фундаментальним елементом маркетингової стратегії. Сильний бренд може створювати емоційний зв'язок із споживачами, викликати довіру та вірність, а також допомагати вирізнятися серед конкурентів;

- *реклама та промоції*. Маркетингові кампанії, які включають в себе різноманітні форми реклами та промоцій, можуть значно збільшити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів. Вони можуть бути онлайн та офлайн, включаючи соціальні мережі, телебачення, радіо, принтовані матеріали та інше;

- *цільове спрямування*. Сучасні маркетингові стратегії акцентують на розумінні та взаємодії з цільовою аудиторією. Використання аналітики та даних дозволяє підприємствам точно налаштувати свої кампанії та комунікації для різних сегментів ринку;

- *контент-маркетинг*. Надання цінного та цікавого контенту для аудиторії може позитивно впливати на відносини з клієнтами. Блоги, відео, інфографіка та інші формати контенту можуть стати засобом експертності та взаємодії зі споживачами;

- *соціальні мережі*. Активна присутність у соціальних мережах дозволяє підприємствам будувати спільноту, взаємодіяти з клієнтами та отримувати зворотний зв'язок. Соціальні мережі також можуть служити платформою для реклами та просування;

- *стратегії взаємодії з клієнтами*. Вивчення та розуміння потреб споживачів дозволяє підприємствам розробляти стратегії взаємодії та послуг, які відповідають їхнім очікуванням;

- *диференціація продукції*. Маркетингові стратегії можуть включати в себе диференціацію продуктів чи послуг, щоб виділитися на ринку і привертати увагу споживачів.

Маркетингові стратегії сприяють створенню позитивного образу підприємства, сприяють його взаємодії зі споживачами і визначають спосіб, яким підприємство сприймається на ринку.

5. Гнучкість виробництва представляє собою стратегічний підхід, спрямований на адаптацію виробництва підприємства до змін в зовнішньому середовищі, технологічних інновацій, а також змін у попиті та уподобаннях споживачів. Це важливий елемент конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси, підтримувати якість продукції і вчасно реагувати на зміни на ринку. Розглянемо деякі аспекти гнучкості виробництва та їх значення:

- *змінна об'ємність виробництва.* Гнучкість виробництва дозволяє підприємствам швидко змінювати обсяги виробництва згідно з ринковим попитом. Це може бути важливим в умовах сезонності або змінливих ринкових умов;

- *швидка зміна асортименту продукції.* Гнучкість виробництва означає можливість швидко впроваджувати нові продукти чи змінювати існуючий асортимент. Це важливо для відповіді на зміни у смаках і вимогах споживачів;

- *автоматизація та технологічні інновації.* Використання сучасних технологій і автоматизації виробництва дозволяє підприємствам швидко змінювати параметри виробництва та виготовляти різні продукти без значних затримок і втрат.

- *легкість переключення між видами виробництва.* Гнучкість також визначається можливістю швидко переходити між виробництвом різних видів продукції або послуг відповідно до змін у попиті чи стратегії підприємства;

- *стратегічне управління запасами.* Гнучкість виробництва включає у себе ефективне управління запасами, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на зміни у попиті без зайвих витрат на зберігання непотрібних запасів;

- *колаборація з постачальниками та партнерами.* Гнучкість виробництва може передбачати ефективну співпрацю з постачальниками та партнерами, щоб швидко реагувати на зміни у ланцюгу постачання і виробництва;

- *збалансованість між якістю та швидкістю.* Важливо також забезпечити, щоб гнучкість виробництва не впливала на якість продукції. Здатність швидко реагувати не повинна ставити під сумнів високі стандарти якості.

Гнучкість виробництва є важливим ресурсом для підприємств у швидкозмінюваному бізнес-середовищі, де здатність адаптуватися та ефективно реагувати на зміни стає ключовою для досягнення та утримання конкурентоспроможності.

6. *Ланцюжок постачання* - це система, яка включає в себе всі етапи виробничого процесу, починаючи від постачання сировинних матеріалів та закінчуючи постачанням готової продукції або послуги споживачам. Ефективне управління ланцюжком постачання є важливою складовою для досягнення конкурентоспроможності підприємства і може мати значний вплив на якість та доступність ресурсів для виробництва. Розглянемо деякі ключові аспекти та переваги управління ланцюжком постачання:

- *ефективне управління запасами.* Ланцюжок постачання може бути оптимізованим таким чином, щоб уникнути перевитрат на утримання надмірних запасів і забезпечити належний рівень запасів для безперебійного виробництва. Це допомагає уникнути затримок у виробництві та забезпечити вчасні поставки продукції;

- *оптимізація постачання сировини.* Ефективне управління ланцюжком постачання дозволяє виробникам співпрацювати з надійними постачальниками та оптимізувати ланцюжок для отримання якісних та доступних ресурсів. Це може включати переговори щодо цін, умов поставок та інших деталей;

- *стратегічне планування виробництва.* Ефективне управління ланцюжком постачання передбачає стратегічне планування виробництва, що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни в попиті та ринкових умовах. Це може включати гнучке виробництво, прогнозування попиту та інші аспекти;

- *ризик-менеджмент.* Управління ризиками в ланцюжку постачання дозволяє підприємствам визначити та зменшити ризики, пов'язані з надійністю

постачальників, цінами сировини, транспортними проблемами та іншими чинниками, що можуть впливати на виробництво;

-*інновації в ланцюжку постачання.* Впровадження новітніх технологій та інновацій в ланцюжок постачання може покращити ефективність, якість та доступність ресурсів. Використання цифрових технологій, автоматизація та використання аналітики можуть значно підняти рівень управління;

-*співпраця з постачальниками.* Успішне управління ланцюжком постачання включає у себе ефективну комунікацію та співпрацю з постачальниками. Розбудова взаємовигідних відносин може призвести до зниження витрат, підвищення якості та покращення ефективності;

- *екологічна сталість.* Управління ланцюжком постачання може включати в себе ініціативи щодо зменшення впливу на навколишнє середовище та забезпечення сталого виробництва.

Ефективне управління ланцюжком постачання є стратегічним фактором для бізнесу, оскільки воно допомагає забезпечити стійкість виробництва, знижує ризики та забезпечує високу якість продукції чи послуги для споживачів.

7. Компетентність персоналу є критичним аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона визначається не лише рівнем фахової підготовки працівників, але і їхньою здатністю ефективно застосовувати свої знання та вміння в конкретних умовах роботи. Розглянемо різні аспекти та переваги високої компетентності персоналу:

- *фахова підготовка.* Високий рівень фахової підготовки співробітників дозволяє їм впевнено виконувати свої обов'язки та вирішувати завдання на високому рівні. Це може включати не лише загальні знання в галузі, але і специфічні навички, необхідні для конкретної діяльності підприємства.

- *комунікаційні навички.* Здатність ефективно спілкуватися є важливою для взаємодії в команді та обслуговування клієнтів. Комунікабельність співробітників може покращувати внутрішню комунікацію в організації і сприяти позитивним відносинам із зовнішніми стейкхолдерами.

- *творчий підхід*. Компетентний персонал може виявляти творчий підхід до вирішення проблем та впровадження інновацій. Здатність думати творчо дозволяє підприємствам адаптуватися до нових викликів і знаходити унікальні рішення.

- *мотивація та замученість*. Високий рівень мотивації персоналу допомагає підтримувати продуктивність та зацікавленість у роботі. Ефективні системи мотивації можуть включати фінансові стимули, можливості кар'єрного зростання, а також визнання та нагородження за досягнення.

- *командна співпраця*. Компетентний персонал вміє ефективно працювати в команді, спільно досягаючи поставлених цілей. Здатність співпрацювати та взаємодіяти з колегами підвищує загальну ефективність роботи організації.

- *клієнтоорієнтованість*. Здатність надавати високоякісне обслуговування клієнтів залежить від компетентності персоналу. Компетентні співробітники можуть ефективно розуміти потреби клієнтів, розв'язувати їхні проблеми та надавати інформацію чи консультації, що сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності клієнтів.

- *безпека та відповідальність*. Компетентний персонал дотримується високих стандартів безпеки та відповідальності. Це особливо важливо в галузях, де виробництво пов'язане із значними ризиками. Знання та свідоме дотримання правил та норм безпеки сприяють уникненню травм та аварій.

- *постійне навчання та розвиток*. Компетентний персонал завжди готовий до навчання та постійного розвитку. Швидке адаптування до нових технологій, методів роботи та виробничих процесів є ключем до конкурентоспроможності підприємства в змінному середовищі.

- *ефективне вирішення конфліктів*. Компетентні працівники володіють навичками ефективного вирішення конфліктів. Вони можуть виокремлювати причини конфліктів та знаходити конструктивні рішення для забезпечення спокійної та продуктивної робочої атмосфери.

- *стійкість до стресу*. Компетентний персонал володіє навичками управління стресом та збереження ефективності навіть у складних ситуаціях.

Це дозволяє підприємству підтримувати стабільність та високий рівень робочої продуктивності.

Загальна компетентність персоналу не лише впливає на якість виробництва та обслуговування клієнтів, але і формує організаційну культуру, що визначає етику роботи, стосунки в колективі та співпрацю на всіх рівнях організації. Забезпечення високої компетентності персоналу є стратегічно важливим завданням для будь-якої компанії, оскільки це формує основу для стійкості та успішності в динамічному бізнес-середовищі.

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція надто висока, визначальним чинником для підприємства є здатність ефективно використовувати стратегічні фактори конкурентоспроможності. Проведений аналіз виявив, що висока якість продукту або послуги, конкурентоспроможні ціни, інновації, маркетингові стратегії, гнучкість виробництва, управління ланцюжком постачання та компетентність персоналу – це ключові аспекти, що формують успішну конкурентну стратегію підприємства.

Висока якість продукту чи послуги визначає стабільну базу клієнтів і створює лояльність споживачів. Здатність пропонувати конкурентоспроможні ціни визначає ринкову привабливість. Інновації та швидке їх впровадження дозволяють підприємству утримувати позиції лідера на ринку. Ефективна маркетингова кампанія, гнучкість виробництва, оптимізація ланцюжка постачання та висока кваліфікація персоналу – це фактори, що допомагають підприємству адаптуватися до змін у виробництві та ринкових умовах. Отже, сумарно ці стратегічні аспекти формують комплекс конкурентних переваг, що визначає успіх підприємства на шляху до стійкої конкурентоспроможності.

### **1.3. Методологічні підходи до визначення конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі**

Визначення конкурентних переваг відображається в різних методологічних підходах, які використовуються в галузі стратегічного управління та економічних досліджень. Розглянемо кілька ключових

методологічних підходів, які допомагають аналізувати та визначати конкурентні переваги підприємства (табл.1.3):

Таблиця 1.3

Методолгічні підходи до визначення конкурентних переваг підприємства [52]

Назва	Особливості підходу
1. RBV (Resource-Based View)	Підхід RBV визначає конкурентні переваги підприємства через оцінку та ефективне використання внутрішніх ресурсів та особливостей, таких як технологічні ноу-хау, організаційна структура та брендові активи.
2. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).	SWOT-аналіз вивчає внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози ринкового середовища для формування стратегічного плану, враховуючи його позитивні та негативні аспекти.
3. Підходи «Вартість-лідерство» і «Диференціація»	Підхід «Вартість-лідерство» спрямований на досягнення конкурентної переваги через надання товарів або послуг за найнижчою ціною на ринку, в той час як «Диференціація» ставить за мету створення унікальних та відмінних від конкурентів продуктів або послуг.
4. Динамічні здатності (Dynamic Capabilities)	Динамічні здатності вказують на здатність підприємства адаптуватися до змін в середовищі, реагувати на нові можливості та ефективно управляти змінами для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.
5. Концепція «Глобальних гравців» (Global Players)	Концепція «Глобальних гравців» передбачає активну участь підприємства на світовому ринку, з розробки міжнародних стратегій та глобального управління для досягнення успіху на міжнародному рівні.

Розглянемо більш детально наведені у таблиці 1.3 підходи до визначення конкурентних переваг підприємства.

### 1. RBV (Resource-Based View).

*Основна ідея:* конкурентні переваги виникають з унікальних ресурсів та компетенцій, які важко копіювати або імітувати конкурентами.

*Методологія:* аналіз внутрішніх ресурсів підприємства для визначення тих, які можуть стати джерелом конкурентних переваг.

Resource-Based View (RBV) є однією з ключових концепцій у стратегічному управлінні, яка визначає конкурентні переваги підприємства через аналіз його внутрішніх ресурсів та компетенцій. Цей підхід відмінно розглядає підприємство як систему унікальних ресурсів, які можуть стати джерелом стійких конкурентних переваг.

*Основні Положення RBV:*

- *унікальність ресурсів*. Основна ідея RBV полягає в тому, що не всі ресурси є однаковими. Ключовою характеристикою є унікальність та важкість копіювання чи імітації;

- *важливість для стратегії*. RBV визнає, що не всі ресурси можуть призвести до конкурентних переваг. Ресурс повинен бути важливим для реалізації стратегії підприємства та створення цінності для клієнтів;

- *неоднорідність ресурсів*. RBV розглядає різноманітність ресурсів, їхню комбінаторіку та здатність підприємства ефективно їх поєднувати для досягнення конкурентних переваг;

- *неімовірність імітації*. Ресурси, що виникають з RBV, повинні бути неімовірними для імітації іншими підприємствами. Це може бути через трудність у копіюванні, унікальність або специфічність.

#### *Ключові Елементи Аналізу RBV:*

- *фізичні ресурси*. Включають матеріальні активи, такі як обладнання, технології, сировинні матеріали;

- *людські ресурси*. Компетенції та навички персоналу, які можуть бути важливими для конкурентної переваги;

- *організаційні ресурси*. Структура організації, системи управління, корпоративна культура;

- *інноваційні ресурси*. Включають новітні технології, патенти, дослідження та розробки;

- *бренд та репутація*. Унікальний бренд та висока репутація можуть бути ключовими конкурентними перевагами.

*Приклад застосування RBV*. Припустимо, що компанія має унікальну технологію виробництва, яка дозволяє їй виготовляти продукцію високої якості за низькими витратами. Цей технологічний процес є унікальним (унікальний ресурс), важко копіюється конкурентами та є важливим для реалізації стратегії компанії. Такий сценарій відповідає концепції RBV.

RBV надає глибокий інсайт у те, як підприємство може досягти конкурентних переваг через ефективний управлінський аналіз власних ресурсів та компетенцій. Розуміння унікальності та цінності внутрішніх ресурсів є



важливим елементом розробки стратегії, спрямованої на стійке конкурентне переваги на ринку.

## **2. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).**

*Основна ідея:* визначення внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз.

*Методологія:* аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів для визначення тих, які можуть бути використані для створення конкурентних переваг.

SWOT-аналіз є надзвичайно важливим інструментом у стратегічному управлінні та плануванні. Визначаючи сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, SWOT допомагає підприємствам виробити стратегії, які враховують їхні внутрішні та зовнішні фактори.

*Основні компоненти SWOT-аналізу:*

### *1. Сильні сторони (Strengths):*

- *внутрішні переваги.* Ідентифікація особливих сильних сторін, таких як висока якість продукції, ефективне управління, відмінна репутація;
- *ключові ресурси.* Аналіз внутрішніх ресурсів, таких як технології, персонал, бренд;
- *компетенції організації.* Визначення того, що підприємство робить краще за конкурентів.

### *2. Слабкі сторони (Weaknesses):*

- *внутрішні недоліки.* Визначення слабких сторін, таких як неефективні процеси, відсутність ключових ресурсів чи низька якість продукції;
- *обмежені ресурси.* Аналіз обмежень у вигляді фінансів, обладнання чи персоналу;
- *недостатня компетенція.* Виявлення сфер, де підприємство відстає від конкурентів.

### *3. Можливості (Opportunities):*

- *зовнішні фактори.* Аналіз ринкових тенденцій, зростаючого попиту, змін в законодавстві чи технологічних нововведень;
- *стратегічні варіанти розвитку.* Визначення можливостей для розширення продуктової лінійки, входження на нові ринки, партнерства тощо;

- *тенденції галузі*. Врахування розвитку галузі, що може стати сприятливим для підприємства.

#### 4. *Загрози (Threats):*

- *зовнішні ризики*. Аналіз конкуренції, змін в ринковому середовищі, економічних криз чи нових законодавчих обмежень;

- *технологічні загрози*. Ризики втрати актуальності через технологічні зміни;

- *економічні труднощі*. Ризики впливу економічних факторів на фінансовий стан підприємства.

*Застосування SWOT-аналізу*. Припустимо, SWOT-аналіз підприємства виявляє його сильну сторону у високій якості продукції та слабку сторону в обмежених фінансових ресурсах. Можливість у великому попиті на їхні товари на нових ринках, а загроза у появі нового конкурента. Оцінюючи ці аспекти, підприємство може розробити стратегії для максимізації своїх сильних сторін та мінімізації слабких.

SWOT-аналіз допомагає підприємствам ретельно аналізувати свої можливості та загрози, сильні та слабкі сторони, що є важливим етапом для формування стратегій, які враховують усі аспекти їхнього внутрішнього та зовнішнього середовища.

### **3. Підходи «Вартість-лідерство» і «Диференціація».**

*Основна ідея*: концепції стратегій «вартість-лідерство» і «диференціації» вказують на два основних шляхи досягнення конкурентних переваг: надання продукції за найнижчою вартістю або створення унікальної, високоякісної продукції.

*Методологія*: аналіз витрат та спроможностей підприємства для визначення стратегічного шляху.

Стратегічне управління передбачає вибір підходів, які дозволять підприємству досягти конкурентних переваг. Два ключові підходи, «Вартість-Лідерство» і «Диференціація», визначають дві основні стратегії, які спрямовані на різні методи досягнення конкурентної переваги.

**Стратегія «Вартість-лідерство»** передбачає забезпечення продукції або послуг за найнижчою вартістю на ринку. Основна мета полягає в тому, щоб підприємство стало найефективнішим в управлінні витратами, щоб можна було пропонувати конкурентоспроможні ціни для споживачів.

Основні характеристики:

- *економії масштабу*. Використання великих обсягів виробництва для зниження витрат на одиницю продукції;
- *оптимізація ланцюга постачання*. Мінімізація витрат на постачання та логістику;
- *стандартизація*. Спрощення процесів та продуктів для зниження витрат.

Переваги:

- здатність привертати ціново-чутливих клієнтів;
- забезпечення стійкої конкурентоспроможності на ринку;
- можливість виведення конкурентів із гри через низькі ціни.

Обмеження:

- ризик втрати якості через фокус на вартості;
- необхідність постійного вдосконалення та ефективного управління витратами.

**Стратегія «Диференціація»** полягає в створенні унікальної, відмінної від конкурентів продукції або послуги, яка сприймається ринком як унікальна та цінна. Це може бути досягнуто за допомогою високої якості, інновацій, бренду чи інших унікальних властивостей.

Основні характеристики:

- *інновації*. Впровадження нових ідей, технологій чи дизайну.
- *висока якість*. Зосередження на виробництві високоякісних товарів чи наданні високоякісних послуг.
- *брендінг*. Створення сильного бренду та іміджу.

Переваги:

- здатність встановлювати високі ціни через унікальність;
- висока лояльність клієнтів через сприйняття унікальності;

- захист від конкуренції за рахунок унікальних властивостей продукції чи послуги.

Обмеження:

- підвищені витрати на дослідження та розробку;
- ризик неприйняття ринком вартості унікальності;
- потреба в постійному інноваційному розвитку.

Обидва підходи, «Вартість-Лідерство» і «Диференціація», представляють стратегії, які дозволяють підприємствам вибрати шлях до конкурентної переваги. Вибір між ними залежить від конкретних умов ринку, ресурсів підприємства та стратегічних цілей.

#### **4. Динамічні здатності (Dynamic Capabilities).**

*Основна ідея:* здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін в середовищі та інноваційно розвиватися.

*Методологія:* аналіз системи управління та реакції на зміни, а також здатності генерувати та використовувати нові знання.

Динамічні здатності є концепцією, яка зосереджена на здатностях підприємства ефективно адаптуватися до змін у своєму середовищі та інноваційно розвиватися для досягнення конкурентних переваг. Цей підхід відрізняється від традиційного ресурсного підходу, оскільки акцентує не тільки наявні ресурси, але і здатність підприємства ефективно використовувати, модифікувати та розробляти їх у змінюваних умовах.

Основні характеристики:

- *адаптація.* Здатність підприємства швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, включаючи технологічні, ринкові та законодавчі зміни;

- *інновації.* Здатність створювати та впроваджувати нові ідеї, технології, продукти та процеси.

- *вчення та здатність до перетворень.* Здатність підприємства вчитися з власного досвіду, використовувати здобуті знання та впроваджувати зміни для підвищення ефективності.

- *гнучкість та реагування на неочікувані зміни*. Здатність підприємства пристосовуватися до несподіваних ситуацій і змінювати свою стратегію за необхідності.

Ключові ідеї:

- *різниця від ресурсного підходу*. Динамічні здатності розглядаються як специфічні здатності організації в управлінні своїми ресурсами, тоді як традиційний ресурсний підхід фокусується на самому наявному ресурсі.

- *сталість та змінюваність*. Динамічні здатності включають у себе пару аспектів - сталість (здатність зберігати існуючі конкурентні переваги) та змінюваність (здатність створювати нові переваги).

- *стратегічна орієнтованість*. Динамічні здатності ставлять акцент на те, як підприємство орієнтується на вибір та впровадження стратегій у змінюваних умовах.

- *лідерство в інноваціях*. Динамічні здатності роблять акцент на ролі підприємства як лідера в інноваціях та здатності до постійного удосконалення.

*Застосування*. Припустимо, компанія успішно впроваджує систему швидкої реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Це може включати в себе регулярні аналізи ринку, відкриття нових напрямків досліджень та розробок, та гнучкість в адаптації до змін відгуків споживачів. Ці динамічні здатності допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможним у змінюваному бізнес-середовищі.

Динамічні здатності визначають спроможність підприємства не лише адаптуватися до змін, але й активно впроваджувати інновації для досягнення конкурентних переваг. Цей підхід стає важливим компонентом стратегічного управління

## **5. Концепція «Глобальних гравців» (Global Players).**

*Основна ідея*: визначення конкурентних переваг через глобальний огляд конкурентного середовища та здатність пристосовуватися до міжнародних ринків.

*Методологія*: аналіз глобального ландшафту та потреб різних ринків для побудови конкурентних переваг.

Концепція «Глобальних гравців» в бізнесі відображає стратегічний підхід підприємств, спрямований на активну участь та вплив на світовому ринку. Глобальні гравці – це підприємства, які розвивають та виконують свої стратегії на міжнародному рівні, маючи великий вплив та присутність в різних країнах.

*Основні аспекти концепції «Глобальних гравців»:*

- *міжнародна присутність.* Глобальні гравці активно експансіюються на різні ринки, будуючи власні філії, заводи та офіси в різних країнах.

- *глобальні ланцюжки постачання.* Їхні ланцюжки постачання охоплюють не тільки виробництво, але і постачання сировини та компонентів з різних частин світу.

- *стандартизація та локалізація.* Глобальні гравці прагнуть до стандартизації бізнес-процесів, але також адаптують свої продукти та послуги до місцевих потреб.

- *глобальний маркетинг та брендінг.* Вони ведуть глобальні маркетингові кампанії та будують міжнародно впізнавані бренди.

- *культурна інтеграція.* Забезпечують культурну інтеграцію та розуміння місцевих ринків, враховуючи місцеві побутові та культурні особливості.

*Переваги Концепції «Глобальних гравців»:*

- *зростання ринків.* Глобальні гравці мають доступ до широкого кола ринків, що сприяє їхньому зростанню та розвитку;

- *економії масштабу.* Вони можуть використовувати економії масштабу виробництва та закупівлі;

- *стабільність та ризикостійкість.* Різноманітність географічного розташування допомагає зменшувати ризики та стабілізувати бізнес у випадку кризових ситуацій;

- *доступ до інновацій.* Глобальні гравці можуть впроваджувати інновації з різних частин світу та легше залучати талановитих фахівців.

*Виклики та ризики:*

- *комплексність управління.* Управління глобальним бізнесом може бути складним через різницю в правових, культурних та економічних аспектах у різних країнах;

- *локальні проблеми.* Можуть виникати проблеми з місцевими ринковими реаліями та адаптацією до них;
- *глобальна конкуренція.* Конкуренція на світовому рівні може бути дуже інтенсивною.

*Застосування.* Припустимо, компанія-виробник електроніки розробляє та виробляє свої продукти в Азії, але має широкий розподіл і продажі в Європі та Північній Америці. Це підприємство може бути вважане глобальним гравцем, оскільки воно впроваджує стратегії, що охоплюють кілька континентів:

- *міжнародне виробництво.* Заводи компанії розташовані в різних країнах Азії для забезпечення економії масштабу та доступу до якісних технічних ресурсів;
- *глобальна логістика.* Продукція розподіляється по всьому світу з використанням ефективних логістичних мереж, забезпечуючи швидку поставку до різних регіонів.
- *маркетинг та брендінг.* Компанія веде глобальні маркетингові кампанії, а бренд є визнаним та довірено в різних культурних середовищах.
- *адаптація до регіональних потреб.* Деякі продукти можуть бути адаптовані до регіональних вимог та смаків.

Концепція «Глобальних Гравців» є стратегічним напрямком для підприємств, що прагнуть до широкого міжнародного впливу та успіху. Вона вимагає не тільки глобального підходу до управління, але й вміння адаптуватися до різних ринкових умов та культурних відмінностей.

Ці методологічні підходи використовуються для створення стратегій, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг на ринку. Вони допомагають визначити ключові фактори успіху та використовувати їх для створення стійкого конкурентного позиціонування підприємства.

У сучасному світі, де роздрібна торгівля зазнає значних трансформацій під впливом технологічних та соціокультурних змін, управління конкурентоспроможністю в цьому секторі стає ключовим завданням для бізнесу. Ця конкуренція не обмежується лише цінами, але також стосується якості обслуговування, інновацій, лояльності клієнтів та інших факторів. У

цьому контексті важливо розглянути різні підходи та інструменти, які дозволяють підприємствам в роздрібній торгівлі досягати та зберігати конкурентні переваги.

*Аналіз ринкового середовища.* Першим кроком управління конкурентоспроможністю є ретельний аналіз ринкового середовища. Врахування тенденцій споживчого попиту, змін у способах покупок, конкуренції та регулюючих факторів дозволяє ефективно планувати стратегії розвитку та виходити вперед за очікуваннями ринку.

*Клієнтоорієнтованість.* Орієнтація на клієнта є основоположним принципом управління конкурентоспроможністю в роздрібній торгівлі. Застосування технологій аналізу даних та вивчення поведінки споживачів дозволяє підприємствам точно розуміти потреби своїх клієнтів та адаптувати асортимент, обслуговування та маркетингові стратегії відповідно.

*Оптимізація логістичних процесів.* Ефективне управління логістикою та постачанням грає важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Оптимізація постачальницького ланцюга, використання сучасних систем інвентаризації та швидка реакція на зміни у попиті дозволяють забезпечити ефективне управління запасами та зниження витрат.

*Використання технологій.* Впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація процесів, розумні торгові платформи, системи аналітики та штучний інтелект, дозволяє підприємствам роздрібною торгівлі не лише підтримувати, але й зміцнювати свою конкурентоспроможність.

*Маркетинг та брендінг.* Своєчасне та ефективне впровадження маркетингових стратегій, а також розбудова сильного бренду стають важливими елементами конкурентоспроможності. Взаємодія з клієнтами через різноманітні канали та позитивне сприйняття бренду сприяють збільшенню попиту.

*Управління персоналом.* Кваліфікований та мотивований персонал є ключовим ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі. Забезпечення надійного навчання, створення стимулюючих програм та



виявлення талановитих фахівців дозволяє створювати команду, готову вирішувати виклики та досягати стратегічних цілей.

*Стратегія ціноутворення.* Виробництво конкурентоспроможних цін може бути важливою стратегією в роздрібній торгівлі. Однак це не обов'язково означає постійне зниження цін; важливо знаходити баланс між ціною та якістю, а також надавати додаткові послуги чи унікальність, які виправдовують ціну.

*Сталість якості.* Підтримка високої якості продуктів та обслуговування визначає конкурентоспроможність. Задоволені клієнти стають лояльними, а їхні рекомендації можуть привести до повертання нових покупців.

*Різноманіття продуктів та послуг.* Розширення асортименту продукції та надання різноманітних послуг дозволяє привертати різні сегменти споживачів та відзначитися серед конкурентів.

*Управління ризиками.* У світі швидко змінних умов, ефективне управління ризиками стає необхідністю. Аналіз і прогнозування можливих загроз та прийняття заходів для їхнього запобігання або зменшення ризиків допомагає зберігати стійкість та гнучкість підприємства.

Управління конкурентоспроможністю в роздрібній торгівлі вимагає системного та комплексного підходу, враховуючи різноманітні виклики та можливості, які надає сучасне ринкове середовище [61]. З аналізу вищевказаних підходів та інструментів впливає кілька ключових висновків.

По-перше, ретельний аналіз ринкового середовища та розуміння потреб клієнтів є фундаментальним етапом управління конкурентоспроможністю. Застосування технологій для вивчення поведінки споживачів і прогнозування тенденцій ринку стає ключовим елементом стратегічного планування.

По-друге, акцент на клієнтоорієнтованості та високій якості обслуговування дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й забезпечувати лояльність і задоволеність існуючих. Такий підхід стає основою для створення позитивного іміджу та взаємодії зі споживачами.

По-третє, використання інноваційних технологій, оптимізація логістичних процесів та ефективне управління персоналом є важливими елементами стратегічного успіху в роздрібній торгівлі. Вони дозволяють

забезпечувати ефективність операцій та виходити за межі конкуренції у сучасному економічному середовищі.

По-четверте, стратегії ціноутворення, стабільність якості продукції, різноманіття асортименту та управління ризиками є ключовими факторами, які сприяють збереженню конкурентних переваг.

Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю в роздрібній торгівлі вимагає не лише реакції на поточні тенденції, а й активного впровадження стратегічних ініціатив для створення унікальних пропозицій для споживачів і забезпечення стійкої конкурентної позиції в галузі.

## **Висновки до розділу 1**

У ході досліджень проведених у першому розділі, нами було визначено конкуренцію як ключовий фактор економічної динаміки, в якому взаємодіють різні суб'єкти ринку за обмежені ресурси, позиції та прибуток. Це явище формує основу для конкурентного середовища та стимулює розвиток.

Поглиблюючи свій аналіз, ми врахували різноманітність аспектів конкуренції - економічного, індустріального, соціального та мікроекономічного. Це дозволило нам отримати комплексне розуміння впливу конкуренції на суспільство та бізнес.

Нами було визначено, що конкуренція не лише стимулює досягнення ефективності, але і виступає каталізатором інновацій та загальних поліпшень у всіх сферах економіки та бізнесу, а також що ключова роль конкуренції полягає у формуванні ринкових умов, забезпечуючи різноманітність, якість та доступність продуктів та послуг для споживачів, а ефективне регулювання є важливою умовою для створення справедливих умов конкуренції та уникнення негативних наслідків.

Поглибивши наше розуміння глобального аспекту конкуренції, ми виявили, що цей феномен перейшов на новий рівень в контексті світової економіки. Одним із ключових викликів стає збільшення інтеграції економік та взаємозалежності країн. Глобалізація спричинює не лише збільшення

конкуренції між національними компаніями, але й утворення нових форм конкуренції на світовому рівні, де ринкова активність визначається глобальними факторами.

В той самий час, глобальна конкуренція відкриває перед підприємствами та країнами нові можливості. Зокрема, виникає можливість спільних стратегій, об'єднання ресурсів та створення синергії для досягнення спільних цілей. Міжнародна конкуренція заохочує інновації та впровадження передових технологій для забезпечення конкурентоспроможності на глобальних ринках.

З іншого боку, новий рівень конкуренції вимагає від підприємств та країн адаптації до міжнародних стандартів та норм, збільшення ефективності управління, а також розробки стратегій ризик-менеджменту для протистояння непередбачуваним чинникам на світовій арені.

Таким чином, глобальна конкуренція стає каталізатором для розвитку та змін, але водночас вона вносить нові виклики, вимагаючи від учасників ринку високого рівня гнучкості, стратегічного мислення та вміння адаптуватися до швидко змінного світу.

У висновку нашого аналізу важливо визначити глибокий вплив конкуренції на сучасне економічне середовище та визначити конкретні аспекти, які є важливими для розвитку суспільства, бізнесу та економіки взагалі.

Розглядаючи конкуренцію як динамічний фактор, ми визначили, що вона не стоїть на місці. Сучасне господарське середовище постійно еволюціонує під впливом конкуренції, змушуючи учасників ринку адаптуватися та шукати нові можливості.

Наш аналіз розкрив різні аспекти конкуренції, такі як цінова боротьба, інновації, якість продукту, маркетинг та інші. Розуміння цих аспектів дозволяє розробляти комплексні стратегії для досягнення конкурентних переваг.

Конкуренція виступає каталізатором для розвитку суспільства. Заохочуючи інновації та підвищення якості продуктів і послуг, вона сприяє створенню ефективних і сучасних рішень для споживачів.

Для бізнесу конкуренція створює умови для покращення ефективності, впровадження новітніх технологій та стратегій, що сприяє його стійкості та розвитку.

Економічний розвиток тісно пов'язаний з конкуренцією. Конкурентоспроможні підприємства створюють робочі місця, забезпечують ріст ВВП та сприяють сталому економічному зростанню.

Розробка стратегій для виявлення та використання конкурентних переваг важлива для успіху в умовах конкурентного середовища. Ефективне управління конкуренцією стає ключовим елементом успіху.

Розглядаючи конкуренцію системно, слід враховувати взаємозв'язок різних чинників та їх вплив на економічний, соціальний та бізнесовий розвиток.

У підсумку, наш аналіз свідчить про те, що конкуренція - це динамічний фактор, який визначає сучасне економічне середовище. Розуміння різних аспектів конкуренції сприяє розробці стратегій для підтримки позитивного впливу конкуренції на розвиток суспільства, бізнесу та економіки взагалі.

Управління конкурентоспроможністю в роздрібній торгівлі - це складне завдання, яке вимагає комплексного підходу та поєднання різноманітних стратегій і інструментів. Врахування усіх аспектів, від аналізу ринку до стратегій маркетингу та управління персоналом, дозволяє підприємствам досягати і утримувати конкурентні переваги в умовах постійних змін.

Цей розділ становить теоретичну основу для подальших досліджень конкурентних переваг ТОВ «Сільпо-Фуд» та розроблення стратегій підвищення його конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 2.1. Аналіз розвитку ринку FMCG України в умовах воєнного стану

Ринок FMCG (в перекладі з англ. *FastMovingConsumerGoods*– товари широкого вжитку) є одним з найбільших і динамічних ринків в глобальній економіці. FMCG-товари включають в себе широкий спектр продуктів, які споживачі купують регулярно, такі як продукти харчування, напої, товари для особистої гігієни, миючі засоби тощо. Основними характеристиками ринку FMCG в Україні:

**1. Великий обсяг споживання.** Товари FMCG є необхідними для щоденного життя, і вони зазвичай характеризуються високою оборотністю, оскільки споживачі регулярно купують їх.

**2. Стійка конкуренція.** Ринок FMCG в Україні є вкрай конкурентним, оскільки багато компаній працюють у цьому сегменті. Конкуренція стимулює інновації, покращення якості та ефективність виробництва.

**3. Зміни в споживчих уподобаннях.** Передовсім, зміни в уподобаннях споживачів, такі як попит на здорові продукти, органічні товари, товари з екологічно чистих матеріалів, можуть впливати на стратегії компаній у цьому секторі.

**4. Маржинальність.** У зв'язку з високою конкуренцією та часто низькими цінами, маржинальність в цьому сегменті може бути важко зберігати, що заохочує компанії шукати шляхи зменшення витрат та оптимізації виробництва.

**5. Розвиток онлайн-торгівлі.** Зростання е-комерції впливає на способи реалізації товарів FMCG, змушуючи компанії адаптуватися до онлайн-каналів збуту та маркетингу.

**6. Глобальна експансія.** Багато компаній у секторі FMCG домагаються глобальної присутності, виводячи свої продукти на міжнародні ринки.

**7. Зростання здоров'я і сталість.** Постійне зростання свідомості споживачів щодо здорового способу життя може впливати на попит на спеціалізовані продукти та інгредієнти.

У міжнародній практиці управління розвитком мереж FMCG широко використовуються різноманітні методи, такі як організаційне проектування, реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг, бенчмаркінг, аутсорсинг і франчайзинг. Загальна характеристика цих методів наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика найбільш популярних методів управління розвитком FMCG мереж в Україні [43]

№ п/п.	Назва методу	Зміст	Приклади
1.	Аутсорсинг	Виконання певних завдань або деяких бізнес-процесів сторонньою організацією, що зазвичай не є профільними для її бізнесу, проте необхідних для його повноцінного функціонування	Програма стимулювання збуту «МягковDrive» («FrizzyGroup») спільно з маркетинговою компанією «IMS Ukraine»
2.	Бенчмаркінг	Зіставлення результативності складових бізнесу організації з іншими організаціями в конкурентному середовищі та генерування пропозицій щодо поліпшення діяльності, а також розробка внутрішньокорпоративних стандартів порівняно з конкурентами	Використовують усі торговельні підприємства, однак із різною результативністю конкурентних стратегій розвитку
3.	Організаційне проектування	Забезпечення максимального зближення локальних цілей і завдань підрозділів з метою і завданнями організації в цілому	Торговельна мережа дискаунтера «АТБ», супермаркетів «Фуршет» у регіональних центрах
4.	Реорганізація (в т.ч. глобальне переформатування)	Процес перетворення, перебудови, зміни структури та функцій підприємств, установ, організацій (злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення та перетворення тощо)	Мережа АТБ поглинула супермаркети «Барвінок», «Колібрис», ритейлер «АШАН» поглинув гіпермаркети «Караван», мережа Varus- компанія BILLA
5.	Реструктуризація	Управління структурними змінами під впливом зміни ринкової кон'юнктури, метою чого є підтримка оптимальної відповідності організаційно-функціональної моделі компанії та її стратегії (в першу чергу продуктової)	Створення ВТМ або «privatelabel» (у «FozzyGroup» - «Премія», у «Metro» - ТМ «Аго», у «Фуршет» - 18 товарних груп, у мережі EVA- 36 тощо
6.	Франчайзинг	Підприємницька діяльність, згідно з якою одна сторона (франчайзер) передає іншій (франчайзі) на договірній основі	Проекти «Два гусаки», «Наш край», «Картопляна хата»,

		та за винагороду на визначений строк або без зазначення такого: право використання торговельної марки, знаку обслуговування; фірмового (торгового) найменування; послуг; технологічного процесу; ноу-хау; комерційної інформації	«Суші-студіо», «DiaWestКомп'ютерний світ», «Меблі прогрес», «Мак Смак», SPAR, Sela, «Наша ряба», «Фокстрот» тощ
--	--	--	---

Для компаній, що діють на ринку FMCG в Україні, важливо враховувати ці тенденції та адаптувати свої стратегії відповідно до змін у споживчому попиті та конкурентному середовищі.

Результати дослідження ключових тенденцій ринку роздрібної торгівлі в Україні протягом першої половини 2023 року проведеного компанією GT PartnersUkraine свідчать, що перша десятка операторів FMCG в Україні за кількістю магазинів залишилася майже незмінною, і навіть попри труднощі через війну, великі оператори зуміли утриматися і продовжують розширюватися, включаючи регіони на півдні та сході країни.

Також відзначається активний розвиток регіональних мереж, які час від часу навіть випереджають темпи розширення лідерів ринку [78].

У рейтингу за кількістю магазинів у першій десятці гравців продовольчого ритейлу на червень 2023 року три лідера залишаються без змін - АТБ, FozzyGroup та VolWestRetail, рисунок 2.1.

FozzyGroup активно розвивається, відкривши протягом першої половини року 17 нових магазинів і досягнувши загальної кількості 709 точок у 22 областях. Кількість магазинів FozzyGroup збільшилася на 5 в порівнянні з довоєнним 2021 роком, що становить лише 2,5% відносного зростання.

«АТБ» також розширюється, збільшивши кількість магазинів на 2,21% до 1187 торгових точок. Кількість магазинів «АТБ» незначно відстає від довоєнних показників більше ніж на 120.

VolWestGroup, яка розвиває мережі Наш Край та SPAR по франчайзинговій моделі, показала зростання на 1,21%. На червень 2023 року обидві мережі компанії налічували 252 торговельні точки.

Також варто зазначити мережу «М'ясомаркет», що привертає увагу в масштабах країни, розвивається компанією МХП. За півроку ритейлер відкрив 27 нових магазинів (зростання на 5,01%) і досягнув кількості точок у 231.

ТОП-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у I півріччі 2023 року									
№	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Кількість торгових точок, червень 2023 р.	Кількість торгових точок, 2022 р.	Приріст 2023-2022 рр., %	Кількість відкритих магазинів у січні-червні 2023 р.	Кількість областей покриття, червень 2023 р.
1	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ		Дніпро	1187	1162	2,2%	10	22
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrashl, Favore		Київ	709	692	2,5%	17	22
3	VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR		Луцьк	252	249	1,2%	7	20
4	ПрАТ «МХП»	М'ясомаркет		Київ	231	220	5,0%	27	20
5	ТОВ «АРТЕЙЛ»	КОЛО		Київ	228	221	3,2%	7	2
6	ТОВ ТВК «Львівхолод»	Рукавичка, Під Боком		Львів	200	200	0,0%	1	7
7	ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23, Сімі		Луцьк	194	167	16,2%	28	5
8	ТОВ «ОПТТОРГ-15», ТОВ НМСМ «Делві»	Делві		Київ	156	148	5,4%	13	6
9	ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Файно експрес, Файно Дискаунтер, VARTO, Соціальний магазин		Кропивницький	156	139	12,2%	17	2
10	ПП «Мережа-Сервіс-Львів»	Близенько		Львів	153	141	8,5%	12	3

Рис. 2.1. Топ-10 українських продуктових мереж [78]

У першому півріччі 2023 року ТОВ «КлеверСторс» з Луцька виявився лідером за темпами зростання мережі роздрібного продажу зі збільшенням на 16,21%. Цей роздрібник відкрив 28 нових магазинів під брендами Sim23 та Simi, більшість з яких належить до нового бренду Simi, що стартував у грудні попереднього року. Таким чином, загальна кількість магазинів обох мереж до червня досягла 194 точок.

Це значне зростання дозволило «КлеверСторс» відновити своє місце в топ-10 роздрібних мереж, піднявшись з 8-го на 7-ме місце. Варто відзначити, що, за даними GT PartnersUkraine на червень 2022 року, мережа «Sim23» та «Sim23 to go» налічувала лише 133 магазини, а до кінця минулого року їх



кількість зросла на 34. Таким чином, луцький роздрібник демонструє значний розвиток та конкурентоспроможність.

Ще дві мережі, які займають близьке положення одна до одної та наближаються до лідерів, це «Файно маркет» і «Делві», кожна нараховує по 156 торгових точок на червень. Проте темпи зростання «Файно маркет» вдвічі перевершують темпи розвитку «Делві»: 12,21% проти 5,41%. Таким чином, за півріччя «Файно маркет» відкрив 17 нових магазинів, а «Делві» – 13. «Файно маркет» також обігнав мережу «Близенько» за кількістю магазинів, ставши динамічнішим регіональним роздрібником з 153 точками, що на 8,51% перевищує показник 2022 року.

При аналізі географічного розподілу нових локацій FMCG-ритейлерів відзначається, що їх орієнтація визначається відстанню від фронту: чим далі, тим більше нових магазинів. Згідно з висновками аналітиків GT PartnersUkraine, основний потік нових магазинів відкривався на заході України – близько 34,9%. Це пояснюється як фактором відносної безпеки в цих регіонах, так і стрімким зростанням кількості споживачів через евакуацію. Зазвичай це невеликі магазини, спрямовані на місцевих мешканців.

Ілюстративним прикладом можуть служити торгові точки під брендами Sim23 та Simi або мережі Близенько. Проте у другому кварталі 2023 року виявляється тенденція до зменшення частки відкриттів на заході країни, де після першого кварталу ця частка перевищувала 36,42%. Замість цього, при майже незмінній частці в центральних регіонах України (20,10%), кількість нових магазинів в східних областях збільшилася до 13,41%, у порівнянні з 10,91% у березні цього року.

Також відбулося зменшення частки нових магазинів у столиці (10,93% проти 11,82%) та на півночі країни, але водночас збільшилася кількість нових торгових точок у південних областях. Тут частка нових магазинів у другому кварталі 2023 року незначно зросла – від 10,0% до 10,61%. Загалом, у Києві, на південь та півночі розподіл нових точок виглядає достатньо рівномірно, коливаючись на рівні 10-11% (рис.2.2).

Протягом року після початку повномасштабних воєнних дій російської федерації на території України роздрібний сектор країни відновив роботу 80% торгових точок, які були закриті в березні 2022 року, згідно з даними дослідження, проведеного Асоціацією роздрібних торговців України, зараз активно працюють 95% з них [43].

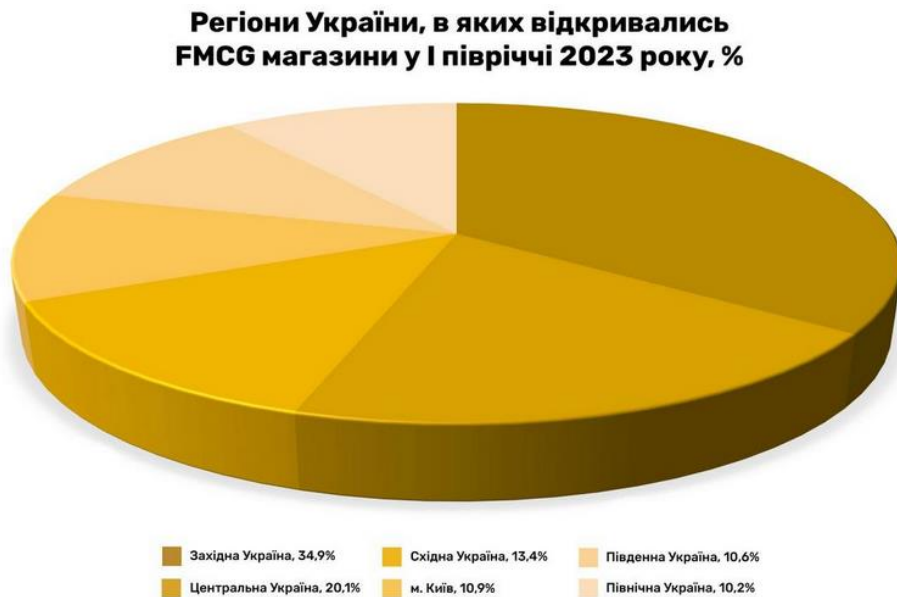


Рис. 2.2. Відкриття нових FMCG магазинів у I півріччі 2023 року[78]

Відповідно до останнього опитування мереж торгівлі, що входять до асоціації, протягом 12 місяців із 16700 торгових об'єктів у всій галузі вже відновило роботу 15800. У весняний період зростання кількості працюючих магазинів становило 5-6%, затрималося на рівні 1-2% у середині літа, сповільнилося восени, але відновило швидкість з кінця минулого року. Таким чином, порівняно з груднем 2022 року кількість закритих магазинів наразі зменшилася на 2%. Отже, протягом року до роботи повернулося 80% торгових точок, які були закриті в березні минулого року. На сьогодні за різними причинами залишаються закритими 914 магазинів, тоді як у березні минулого року їх кількість становила 4400 тис. об'єктів.

Загалом у 2022 році вартість товарів зросла більше чверті, але середній чек залишився незмінним. Українці стали більш обережними у витратах, активізували економію та уважніше вибирають покупки. Багато галузей FMCG, які піднімалися протягом останнього десятиліття, сьогодні зусиллями галузі спрямовуються на збереження хоча б попереднього рівня, а не на погіршення.

Ринок реагує на кризу зміною пропозицій, оптимізацією процесів і вдосконаленням стратегій. Однією з ключових напрямків стають власні торгові марки (privatelabels), що дозволяють мережам знижувати ціни і привертати більше споживачів. Наприклад, у Сільпо та АТБ близько третини товарного асортименту – це їх власні торгові марки, а їх частка продовжує зростати.

Узагальнюючи тренди, можна визначити кілька ключових аспектів:

- зростання попиту на органічні, натуральні та екологічно чисті продукти;
- звернення уваги до соціальної відповідальності брендів;
- конкуренція за споживача за допомогою підвищення якості і обслуговування;
- розвиток онлайн-торгівлі;
- персоналізація пропозицій і маркетингові рішення на основі великих даних і аналітики.

Незважаючи на часткову позитивну динаміку, на жаль, протягом 2022-2023 року українські роздрібні мережі зазнають значних втрат через ракетні атаки, окупацію територій та пов'язані з цим втрати окремих торгових точок. Деякі ритейлери продовжують утримувати «довоєнний» портфель магазинів, а окремі компанії навіть реалізують раніше заплановану експансію. Проте для інших ситуація виявляється надто невизначеною. На сучасному ринку можна відзначити ряд продовольчих торгових операторів, які стикаються з можливістю припинення своєї діяльності внаслідок військової агресії РФ.

Загалом воєнна ситуація в країні майже не впливає на категорії товарів, де вже сформувалася стійка група покупців. Стабільно залишається стійким попит на найдешевші та преміальні товари, зокрема, на натуральні та органічні. Зростає популярність продуктів з низьким вмістом цукру та інших шкідливих інгредієнтів. Це вказує на оптимізм українців, які розуміють важливість здоров'я для відновлення країни після перемоги.

## 2.2. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

«Сільпо» - це велика та визнана мережа супермаркетів в Україні яка входить до Fozzy Group. Мережа була заснована у 1998 році і протягом свого існування здобула популярність завдяки високій якості продуктів та різноманітному асортименту товарів на будь-який смак та гаманець.

Основною сферою діяльності мережі є роздрібна торгівля продуктами харчування. У магазинах «Сільпо» клієнти можуть знайти свіжі продукти, овочі та фрукти, м'ясо, рибу, молочні товари, а також безліч інших продуктів першої необхідності. Важливою особливістю є велика увага до якості та свіжості продуктів.

У додаток до продуктового асортименту, мережа «Сільпо» також пропонує товари для дому, косметику, товари для дітей, електроніку, одяг та взуття. Це дозволяє клієнтам зручно та ефективно здійснювати покупки всього необхідного в одному місці.

Окрім стаціонарних магазинів, «Сільпо» активно розвиває свою онлайн-присутність, надаючи можливість зручного і швидкого онлайн-замовлення та доставки продуктів додому.

Мережа також впроваджує програми лояльності, акції та знижки для своїх клієнтів, що додає додаткову цінність для покупців. Основні аспекти діяльності мережі «Сільпо»:

**1. Продовольчий асортимент.** «Сільпо» пропонує широкий вибір продуктів харчування, включаючи свіжі овочі та фрукти, м'ясо та рибу, молочні товари, хлібобулочні вироби та інші продукти першої необхідності. Особлива увага приділяється якості та свіжості товарів.

**2. Непродовольчий асортимент.** В магазинах «Сільпо» представлені товари для дому, товари для дітей, косметика, електроніка, одяг та взуття. Це робить мережу зручним місцем для здійснення покупок усієї родини.

**3. Онлайн-торгівля та доставка.** «Сільпо» розвиває свою онлайн-присутність, надаючи клієнтам можливість зручно замовляти товари в Інтернеті та отримувати їх з доставкою додому. Це спрощує процес покупок та робить його більш доступним.

**4. Програми лояльності.** Мережа запроваджує програми лояльності, акції та знижки для своїх клієнтів, надаючи їм можливість отримувати додаткові переваги та економити під час покупок.

**5. Спільнота та соціальна відповідальність.** «Сільпо» активно співпрацює з громадськими організаціями та ініціює проекти у сфері соціальної відповідальності. Мережа прагне брати участь у розвитку місцевих громад та підтримувати благодійні ініціативи.

Центральний офіс «Сільпо» розміщений за адресою м.Київ, п-т.Тичини, 1в. Станом на 2023 рік мережа налічує 301 супермаркет «Сільпо» та 4 супермаркети «Le Silpo» у різних містах та регіонах країни, а кількість співробітників становить 33390 чоловік. Від початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну 18 супермаркетів «Сільпо» зупинили свою роботу, зокрема 5 в Маріуполі, 4 в Бердянську, 3 в Мелітополі, 2 в Енергодарі, 2 в Сєвєродонецьку, 1 в Лисичанську та 1 в Дніпрорудному. Також компанія зазнала значних втрат у численності працівників. Понад 4000 осіб покинули роботу та вирушили за кордон, тоді як понад 1900 працівників вирушили захищати Україну. Закриття декількох магазинів призвело до звільнення ще кількох тисяч працівників.

Мережа супермаркетів «Сільпо» займає вагомую позицію в українській роздрібній торгівлі, завдяки своєму широкому асортименту, високій якості обслуговування та активному участю в соціальних ініціативах. Зокрема, у жовтні 2015 року, під час відкриття нового супермаркету у м. Києві на просп. Героїв Сталінграда, 8а, відбулася подія, яка увійшла до Книги рекордів України - масштабна дегустація гарбузового пирога, приготованого кулінарами супермаркету, що завершилася встановленням рекорду, нагодувавши 524 гостя. У грудні 2023 року в рамках проекту масове виконання «Щедрика» «Сільпо» планує встановити співочий рекорд України, та оголошує про масове виконання щедрівки Миколи Леонтовича.

Щоденно мережу «Сільпо» вибирають для покупок понад 4 мільйони українців, що становить кожного десятого мешканця країни.

Контроль якості товарів здійснюється відповідно до НАССР (міжнародної системи безпеки харчових продуктів). Мережа супермаркетів

працює на всій території України, включно з прифронтовими містами де активно відновлює пошкоджені магазини. Головна мета мережі «Сільпо» полягає в забезпеченні населення продуктами високої якості за доступними цінами.

Розширення клієнтури ТОВ «Сільпо-Фуд» включає стратегічні заходи з географічної експансії та змін в форматі компанії, що охоплює як логотип, так і концепцію супермаркетів.

За останні роки ТОВ «Сільпо-Фуд» активно розширює свою присутність на ринку шляхом відкриття нових магазинів у різних регіонах України. Попри ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022 році відкрило 8 нових супермаркетів «Сільпо», які біли профінансовані та заплановані ще до повномасштабного вторгнення росії (рис.2.3).



**ЧАКЛУНСЬКИЙ**  
(Червоноград, Львівська обл.)  
Червень 2022 року  
1380 м<sup>2</sup>

**S.T.A.L.K.E.R.**  
(Київ)  
Серпень 2022 року  
1613 м<sup>2</sup>

Рис. 2.3. Нові супермаркети «Сільпо» [90]

Цей стратегічний підхід дозволяє компанії привертати нових клієнтів та визначати їхні потреби в різноманітних географічних контекстах.

Компанія впроваджує інновації в дизайн своїх супермаркетів, переосмислюючи їхній формат та зовнішній вигляд. Це може включати зміну логотипу для покращення візуальної ідентифікації та створення сучасного образу (рис. 2.4, рис. 2.5.). Дизайнерські супермаркети стають місцем, де

клієнти можуть не лише здійснювати покупки, а й насолоджуватися унікальним інтер'єром та атмосферою (рис. 2.6, рис. 2.7).

Відкриття дизайнерських супермаркетів передбачає впровадження сучасних рішень у сфері магазинного дизайну, що створює привабливе середовище для покупців. Зручна локація, стильне оформлення та інноваційні концепції допомагають привертати увагу та створюють позитивне сприйняття бренду.

Розширення клієнтури через географічну експансію та зміни у форматі та візуальному обличчі магазинів дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» ефективно адаптуватися до змінних вимог ринку та привертати нових споживачів, створюючи при цьому враження інноваційної та модерної торговельної мережі



Рис. 2.4. Логотип старого зразка мережі «Сільпо-Фуд» [90]

Офіційний логотип ТОВ «Сільпо-Фуд», який використовувався до 2022 року надалі буде залишатися візитною картою для магазинів старого зразка.



Рис. 2.5. Логотип нового зразка мережі «Сільпо-Фуд» [90]

Логотип компанії використовується з 2022 року в подальшому буде вивіскою для нових магазинів мережі.





**«СІЛЬПО» БРАЗИЛІЯ**  
м. Київ



**«СІЛЬПО» ДИЗЕЛЬПАНК**  
м. Харків

Рис. 2.6. Дизайнерські супермаркети «Сільпо-Фуд» [90]



**САД КАМІННЯ**  
(Ужгород)



**ЕМОЦІЙНИЙ**  
(Рівне)

Рис. 2.7. Дизайнерські супермаркети «Сільпо-Фуд» [90]

Система кас самообслуговування в супермаркетах «Сільпо» представляє сучасний підхід до оплати покупок, що максимально спрощує процес для клієнтів та робить його більш зручним. Розташовані поруч з традиційними



касами, каси самообслуговування впроваджують інноваційні технології, що полегшують процес шопінгу (рис.2.8).



Рис. 2.8. Самокаси в супермаркетах «Сільпо» [90]

Клієнти можуть самостійно сканувати штрих-коди товарів та розміщувати їх у спеціальний пакет, що суттєво економить час у черзі та прискорює процес оформлення покупок.

Каси самообслуговування приймають різні способи оплати, включаючи безготівкову оплату, платіжні картки та мобільні платежі, що робить оплату більш універсальною та зручною для різних категорій клієнтів.

Каси самообслуговування інтегровані з системою віртуальних карт та програмами лояльності, що дозволяє клієнтам отримувати знижки та бонуси за покупки, навіть використовуючи самообслуговувальні каси.

Спеціалізовані співробітники завжди на місці для надання допомоги та інструкцій користувачам кас самообслуговування, щоб забезпечити найвищий рівень обслуговування та уникнути можливих непорозумінь.

В мережі супермаркетів «Сільпо» встановлено 784 самокаси в 129 супермаркетах. Ця ініціатива отримала позитивний відгук від гостей супермаркетів, які цінують швидкість та зручність процесу покупок.

ТОП «Самокаса року» – це супермаркет на проспекті Перемоги, 24, 26, у Києві (50% оплат).

Загалом, у 2022 році 43 613 211 покупок гості «Сільпо» здійснили через самокаси, що складає 16% від загальної кількості покупок. Середній час, який гість проводить на самокасі, становить 2 хвилини і 9 секунд.

Каси самообслуговування в супермаркетах «Сільпо» є частиною стратегії розвитку та вдосконалення обслуговування клієнтів, сприяючи створенню зручного та ефективного середовища для покупців.

У супермаркетах «Сільпо» впроваджена інноваційна концепція збільшених вітрин і полиць, спрямована на максимізацію зручності та вибору для клієнтів. Ця стратегія вирізняється рядом позитивних аспектів, які покликані підвищити якість покупок та створити приємне враження від відвідування супермаркету (рис.2.9).



Рис. 2.9. Збільшені вітрини в супермаркетах «Сільпо» [90]

Завдяки збільшеним вітринам та полицям, клієнти отримують більше місця для розглядання товарів та зручний доступ до широкого асортименту продуктів.

Великі вітрини сприяють кращій видимості продуктів, що полегшує орієнтацію та вибір покупців. Товари представлені таким чином, щоб вони були легко розпізнавані та здатні вивершити бажання споживачів.

Розширені вітрини дозволяють створити естетичний дизайн магазину, що робить покупки більш приємними та комфортними. Вони створюють враження простору і відкритості.

Більші вітрини дозволяють раціонально організувати товари за категоріями та забезпечити логічний порядок на полицях, що сприяє ефективній організації простору і полегшує пошук товарів.

Велика вітрина створює можливість більш ефективно презентувати акції, знижки та спеціальні пропозиції, надаючи їм більший вплив на клієнтів.

Загалом, концепція збільшених вітрин і полиць в супермаркетах «Сільпо» відображає стратегічний підхід до покращення клієнтського досвіду та надання покупцям максимального комфорту та вибору.

Мережа супермаркетів «Сільпо» впроваджує стратегію власних брендів, представлених різноманітними лінійками, такими як «Премія», «Крафтьяр», «Повна Чаша» та «Рікі Тікі». Ці власні бренди стали не тільки важливою складовою асортименту, але й визначальним елементом філософії компанії, яка прагне задовольняти різноманітні потреби споживачів і пропонувати якісні товари за доступними цінами (рис.2.10).



Рис. 2.10. Власні бренди ТОВ «Сільпо-Фуд» [89]

Бренд «Премія» визначається вищим стандартом якості та елегантністю. Товари цієї лінійки орієнтовані на клієнтів, які цінують вишуканість і вищий статус. Відмінна якість та естетика продуктів «Премія» роблять їх популярними серед вибагливих споживачів.

Бренд «Крафтьяр» ставить за мету виробництво ручної роботи та натуральних продуктів. Ця лінійка покликана задовольняти потреби клієнтів, які цінують неповторність, аутентичність та натуральність. Продукти «Крафтьяр» вражають оригінальним смаком та унікальним дизайном упаковки.

Бренд «Повна Чаша» орієнтований на тих, хто обирає збалансований та здоровий спосіб життя. Продукти цієї лінійки відзначаються високою якістю та корисністю. «Повна Чаша» пропонує широкий вибір продуктів для тих, хто прагне дотримуватися збалансованої дієти.

Бренд «Piki Tiki» призначений для найменших клієнтів та їхніх батьків. Тут представлені товари для дітей, що відзначаються якістю та безпечністю. «Piki Tiki» пропонує різноманітні дитячі продукти, які задовольняють потреби вихованців у розвитку та задоволенні.

Загалом, власні бренди «Сільпо» є важливим чинником успіху мережі, сприяючи розширенню асортименту та задоволенню потреб різних категорій споживачів.

«Сільпо» пильно дбає про якість та смак продукції для своїх гостей, і саме тому компанія впровадила власне виробництво. Пекарні випікають щодня тисячі смачних гречаних багетів, які подаються гостям у кожному магазині. Лише за минулий рік було випечено вражаючу кількість 3 947 772 гречаних багетів та 517 807 гречаних міні-багетів.

Пекарі та кондитери щодня працюють в 193 пекарнях, а власне виробництво дозволяє забезпечувати гостей смачним хлібом, неперевершеними тортами, цукерками та іншими вишуканими десертами.

Головна мета ТОВ «Сільпо-Фуд» - зробити покупки гостей максимально комфортними і смачними. Для цього впроваджено не лише власне виробництво хліба, а й інших продуктів, таких як суші, піца, морозиво та багато інших. Усе це, щоб кожен гість «Сільпо» мав можливість насолоджуватися вишуканою кулінарією та вишуканими смаками прямо у магазинах. 92 відділи допікання та 3 окремих виробництва, включаючи смт. Ворзель, працюють наполегливо, аби забезпечити гостей смачними та якісними продуктами, а це 26 582 тонни виробів за 2022 рік.

У магазинах «Сільпо» гості мають унікальну можливість насолоджуватися свіжістю та неперевершеним смаком риби гарячого копчення. В супермаркетах працює власна коптільня, оснащена сучасним обладнанням та використовуючи лише найкращі інгредієнти без штучних консервантів. Кожна

порція риби готується лише зі свіжої риби, натуральної солі та диму, який отримано з осикових, дубових та вільхових гілочок. Це створює природний смак та особливий аромат. ТОВ «Сільпо-Фуд» налічує 196 рибних коптилень, де ретельно готується гаряче копчення. Загалом, за рік 2022 рік виготовлено – 2 244 тонни копченої рибної продукції із 88 найменувань.

Також в супермаркетах «Сільпо» готуються неперевершені види м'яса та м'ясних продуктів прямо в торговому залі. Власна м'ясна коптильня використовує спеціальну рецептуру, щоб забезпечити найвищий стандарт якості та смакові враження. Зараз у магазинах працює 21 м'ясна коптильня, де готуються різні види м'яса гарячого копчення. Протягом 2022 року вироблено 265 тонн готової продукції. Для гостей пропонуються 30 найменувань м'ясних виробів, які відрізняються своєю унікальністю та неповторним смаком.

«Сільпо» завжди дбає про кулінарні насолоди гостей, тому також пропонує широкий вибір духмяної та смачної піци, яка готується лише на замовлення, надаючи гостям можливість насолодитися ароматною стравою, тільки що вийнятою з печі. Зараз у супермаркетах працює 223 піца-станції, де можна швидко та легко замовити свою улюблену піцу. За 2022 рік гості «Сільпо» зіли 7 113 671 піц, що свідчить про популярність цього смачного dodatku.

На полицях «Сільпо» завжди можна знайти вишукані суші, роли та сашімі, які готуються з найсвіжішої риби та морепродуктів за найкращими класичними рецептами японської кухні прямо в супермаркетах. У «Сільпо» є 99 точок, де ви можна насолоджуватися смаком справжніх японських страв. За 2022 рік виробництва суші видало 174 тонни продукції.

У 2022 році гості «Сільпо» з'їли неймовірні страви, які складаються зі свіжих продуктів, вправних кухарів та перевірених рецептів української кухні. В 285 кулінарних цехах працюють висококваліфіковані фахівці, які кожен день готують страви безпосередньо в супермаркетах. Це означає, що гості завжди можуть придбати щойно приготовані страви на будь-який смак, не обтяжуючись готуванням вдома. За 2022 рік кулінарне виробництво видало 20 000 тонн продукції, включаючи такі улюблені страви, як курка гриль (780

тонн), салат «Олів'є» (505 тонн), а також смажена картопля з часником (315 тонн).

Власна кондитерська - це справжнє мистецтво, де майстри-кондитери вручну творять шедеври солодощів для гостей «Сільпо». Тут створюються неповторні торти, тістечка, десерти, печиво, морозиво, цукерки, мармелад і шоколад, використовуючи оригінальні рецептури та багатий вибір смаків. За 2022 рік власна кондитерська «Сільпо» виготовила 4 110 тонн продукції. За час роботи 35 кондитерських цехів випустили 347 найменувань вишуканих та смачних десертів.

Три найпопулярніші категорії це Торт «Наполеон», Торт «Чотири зустрічі», Тістечко «Заварне».

У 2022 році «Сільпо» з відкрила свою власну пивоварню Beermaster Brewery, що стала справжнім центром кулінарних експериментів та смакових відкриттів. Пивоварня виробляє широку палітру сортів пива - від класичних пшеничного еля, молочного стаута та пільзнера до експериментального пива з різноманітними додатками, такими як шоколад, спеції, фрукти, овочі та навіть гречаний багет. Протягом 2022 року пивоварня зварила 50 267 літрів пива, які розподілені у 73 212 банки та 26 107 літрів у кеги. Пивоварня розробила та представила 10 різних сортів пива, включаючи 13 найменувань у банках та 9 сортів на розлив. Beermaster Brewery стала не просто пивоварнею, а справжнім центром культури пивоваріння, де кожен може відчутти атмосферу та смакові якості унікальних пивних творінь.

Програма «Власний Рахунок» цифрова вже стала невід'ємною частиною досвіду покупок у супермаркетах «Сільпо» (рис.2.11). Щомісяця 1 671 000 гостей використовують цю програму для отримання ряду переваг та привілеїв. Кожен другий гість, що користується програмою, активно сканує свою картку «Власний рахунок» при здійсненні покупок, що становить 44% від усіх операцій. За період дії програми, гості супермаркетів «Сільпо» отримали 168 119 537 спеціальних пропозицій, завдяки яким вони мали можливість зекономити та насолодитися додатковими бонусами. Крім того, 2 449 067 гостей вже встигли скористатися цими пропозиціями та отримали вагому

винагороду за свої покупки. Аналізуючи цифри, можна констатувати, що програма «Власний Рахунок» цифрова здобула величезну популярність серед клієнтів, забезпечуючи їм вигідні та приємні покупки в мережі «Сільпо». Загальна кількість накопичених балів вже сягнула 6 566 669 654 балів, що свідчить про високу активність учасників програми.



Рис. 2.11. Програма «Власний рахунок» від ТОВ «Сільпо-Фуд» [90]

Програма «Власний Рахунок» також надає гостям мережі супермаркетів «Сільпо» зручність користування через мобільний додаток «Сільпо». Цей інноваційний підхід дозволяє клієнтам з легкістю отримувати доступ до свого рахунку, вигідних акцій та персоналізованих пропозицій безпосередньо зі свого смартфона (рис.2.12). Упродовж періоду, який охоплює 2022 рік, більше 1 866 837 гостей активно скористалися можливостями мобільного застосунку. Основні можливості та переваги застосунку «Сільпо»:

- користувачі можуть легко скласти список покупок, використовуючи зручний інтерфейс застосунку.
- гості можуть користуватися електронною клубною картою для отримання знижок та участі в програмі лояльності.
- застосунок регулярно оновлюється із новими акціями та спеціальними пропозиціями, щоб користувачі завжди мали можливість економити.
- гості можуть оформляти замовлення онлайн через застосунок та скористатися зручною послугою доставки продуктів.
- застосунок надає своїм користувачам актуальну інформацію про новини та інші події у світі «Сільпо».

Загалом, мобільний застосунок – це зручний спосіб робити покупки та залишатися в курсі всіх інновацій та пропозицій мережі «Сільпо».



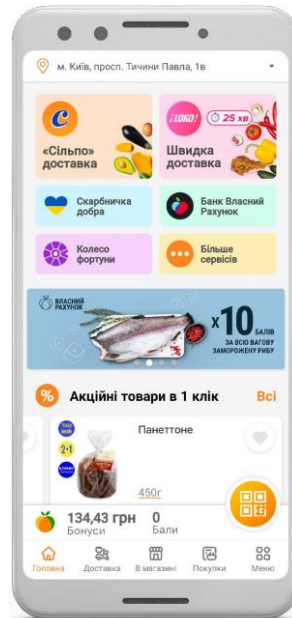


Рис. 2.12. Мобільний застосунок «Сільпо» [90]

Мобільний додаток «Сільпо» стає надійним помічником для клієнтів у вигляді віртуального «Власного Рахунку», де вони можуть з легкістю контролювати свої покупки, отримувати спеціальні пропозиції та брати участь у програмі лояльності. Цей цифровий інструмент не тільки спрощує взаємодію із супермаркетом, але й надає додаткові переваги для зручності та ефективності кожного клієнта.

Завдяки розвитку та розширенню інтернет-простору, у 2022 році ТОВ «Сільпо-Фуд» впровадив онлайн-супермаркет, який став зручним та сучасним рішенням для клієнтів. Всього у цьому інтернет-магазині представлено **20 000** категорій товарів у плановій доставці, що охоплює різноманітний асортимент, від продуктів харчування до товарів для побуту та особистого догляду.

Обслуговуючи 80 міст з плановою доставкою, онлайн-супермаркет став дійсно доступним для жителів різних регіонів. На жаль, у перші місяці повномасштабного вторгнення робота планової доставки була призупинена з міркувань безпеки. Але з квітня було відновлено роботу, розширено географію присутності для забезпечення зручних покупок онлайн для клієнтів «Сільпо». Топ-5 товарів, які користувачі обирали у 2022 році в онлайн-супермаркеті: банани, куряче філе, яйця, огірки, мандарини.



Система логістики у «Сільпо» є важливим елементом успіху, забезпечуючи ефективний рух та розподіл продукції по всій території. Розподільчі центри (РЦ) є стратегічно розташованими та дотримуються найвищих стандартів логістичної інфраструктури (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Характеристика розподільчих центрів ТОВ «Сільпо-Фуд» [90]

Розподільчі центри	Площа розподільчого центру
1. РЦ Квітневе	55 793 м <sup>2</sup>
2. РЦ Перемога	26 990 м <sup>2</sup>
3. РЦ Запоріжжя	12 992 м <sup>2</sup>
4. РЦ Львів	19 781 м <sup>2</sup>
5. РЦ Одеса	17 719 м <sup>2</sup>
6. РЦ Немирів	10 618 м <sup>2</sup>
<b>Загальна площа всіх РЦ</b>	<b>143891 м<sup>2</sup></b>
<b>Загалом оброблено вантажів</b>	<b>169 255 м<sup>3</sup></b>

Розподільчі центри ТОВ «Сільпо-Фуд» обладнані за сучасними стандартами, що дозволяє забезпечувати швидку та безперебійну поставку продукції в усі куточки країни.

Війна, яка розпочалася на території України, суттєво позначилася на діяльності «Сільпо», призводячи до значних втрат та втрат ресурсів. У 2022 році у зв'язку з загостренням ситуації та з міркувань безпеки було закрито розподільчий центр у Харкові, в березні 2022 року ворожа ракета влучила у розподільчий центр Квітневе, призводячи до серйозних наслідків. Заморожена продукція на складі була знищена. Компанія зазнала збитків у 542 мільйони гривень, що включає втрату 10 000 палет товару.

Не дивлячись на ці випробування ТОВ «Сільпо-Фуд» продовжує працювати над відновленням та наданням послуг в регіонах, що зазнали втрат та пошкоджень.

Автопарк ТОВ «Сільпо-Фуд» є невід'ємною складовою логістичної системи «Сільпо». Він постійно підтримується у відмінному стані для надання ефективних перевезень. Протягом 2022 року було поповнено та модернізовано автопарк за допомогою ряду покупок та лізингових угод. Зокрема, куплено 159 нових тягачів марки Mercedes та 5 тягачів марки Scania; взято у лізинг 5 тягачів марки Scania; здійснено покупку 80 причепів марки Schmitz та 81 причеп марки

Krone; лізинговано 121 шасі марки Scania; до автопарку додано 36 малотоннажних автомобілів марки Mercedes-Benz Sprinter; придбано 59 нових автомобілів марки Scania.

За весь 2022 рік весь автотранспорт пройшов під час своїх маршрутів дистанцію в сумі 37 927 888 кілометрів. Це свідчить про активну та продуктивну роботу автомобілів, спрямовану на якісне та своєчасне обслуговування клієнтів.

У 2020 році в додатку «Сільпо» представлено інноваційну систему самостійного сканування та купівлі товарів під назвою «Вільнокаса» (Scan&go). Ця система дає гостям «Сільпо» можливість здійснювати покупки без участі касира, просто скануючи товари за допомогою мобільного додатка прямо в торговому залі супермаркету. На даний момент «Вільнокаса» доступна у всіх супермаркетах «Сільпо», і її популярність неухильно зростає. За час функціонування системи було здійснено 93 086 покупок через «Вільнокаса». Зауважимо, що найбільше покупок цим способом було здійснено у супермаркеті на проспекті Перемоги, 24, 26, в Києві, де зареєстровано 3985 оплат через систему «Вільнокаса». Це свідчить про популярність та зручність даного сервісу для гостей супермаркетів «Сільпо».

Розвиток мережі «Сільпо» не обмежується тільки супермаркетами, а також включає в себе ряд благодійних та волонтерських ініціатив.

У лютому 2022 року було відкрито волонтерську кухню у ресторані **Escobar**. Щоденно до травня кулінари готували 200 гарячих обідів для Збройних Сил України, ТРО та ветеринарної клініки із Бородянки. Також надавали допомогу з водою та продуктами Першому пологовому будинку, літнім людям, волонтерським штабам та притулкам.

У квітні було відкрито роботу Буланжері, переобладнавши його під магазин із самим необхідним. Це стало додатковою можливістю для клієнтів отримати швидкі та якісні покупки навіть в ресторанному форматі.

Щотижня з вересня в ресторані Who&Why проводяться благодійні заходи.

Ресторани у Києві, Who&Why та ресторан Le Grill, у часи роботи закладу та під час повітряної тривоги діють як укриття, де гості можуть не лише насолоджуватися стравами, але й відчувати себе в безпеці.

У період від 2020 до 2022 року ТОВ «Сільпо-Фуд» визначилася різкими коливаннями у своїх фінансових показниках, які відображають динаміку та стан економічного здоров'я компанії. У звітному періоді доходи та торговий оборот мережі зазнали змін, що вплинули на їхню загальну динаміку. Детальний аналіз даних за цей трирічний період надасть можливість краще зрозуміти розвиток та фінансові виклики, які стали перед компанією «Сільпо-Фуд» (табл..2.3).

Таблиця 2.3

## Фінансові результати ТОВ Сільпо-Фуд» за 2020-2022рр [89]

Показники	2020р.	2021	2022
Дохід мережі (без ПДВ)	64,4 млрд.грн	72,8 млрд.грн.	70 млрд.грн.
Торговий оборот мережі (без ПДВ)	49,7 млрд.грн.	58,8 млрд.грн.	62,4 млрд.грн.
Зростання торгового обороту мережі у порівнянні з попереднім роком	+12,19%	+18,31%	6,12%
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	0,57	0,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,33	0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,04
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	12,3 млрд.грн.	15,1 млрд.грн.	16 млрд.грн.
Поточні зобов'язання і забезпечення	19,1 млрд.грн.	26,5 млрд.грн.	28,36 млрд.грн.

З аналізу фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 роки видно, що дохід мережі за три роки дохід зріс на 5,6 млрд.грн., досягнувши 70 млрд.грн. у 2022 році. Однак, порівняно з попереднім роком, спостерігається невеликий спад у доходах. Торговий оборот компанії також збільшився та зріс на 12,7 млрд.грн. протягом звітного періоду, досягнувши 62,4 млрд.грн. у 2022 році. Однак темпи зростання у 2022 році знизилися порівняно з попередніми роками. Тенденція збільшення торгового обороту, яка була відзначена у 2020 та 2021 роках, виявила спад у 2022 році, обмежившись 6,12%. Коефіцієнти ліквідності вказують на те, що у 2022 році підприємство має виклики у забезпеченні своєї ліквідності, зокрема, знизився коефіцієнт поточної ліквідності до 0,4. Довгострокові та поточні зобов'язання компанії зросли за три

роки, що може вказувати на необхідність управлінського контролю над фінансовими ресурсами.

У період з 2017 по 2022 рік відбулось значне зростання операційних показників мережі «Сільпо». Основні показники, такі як загальна торговельна площа та кількість магазинів, є ключовими показниками ефективності та розширення мережі (рис.2.13).

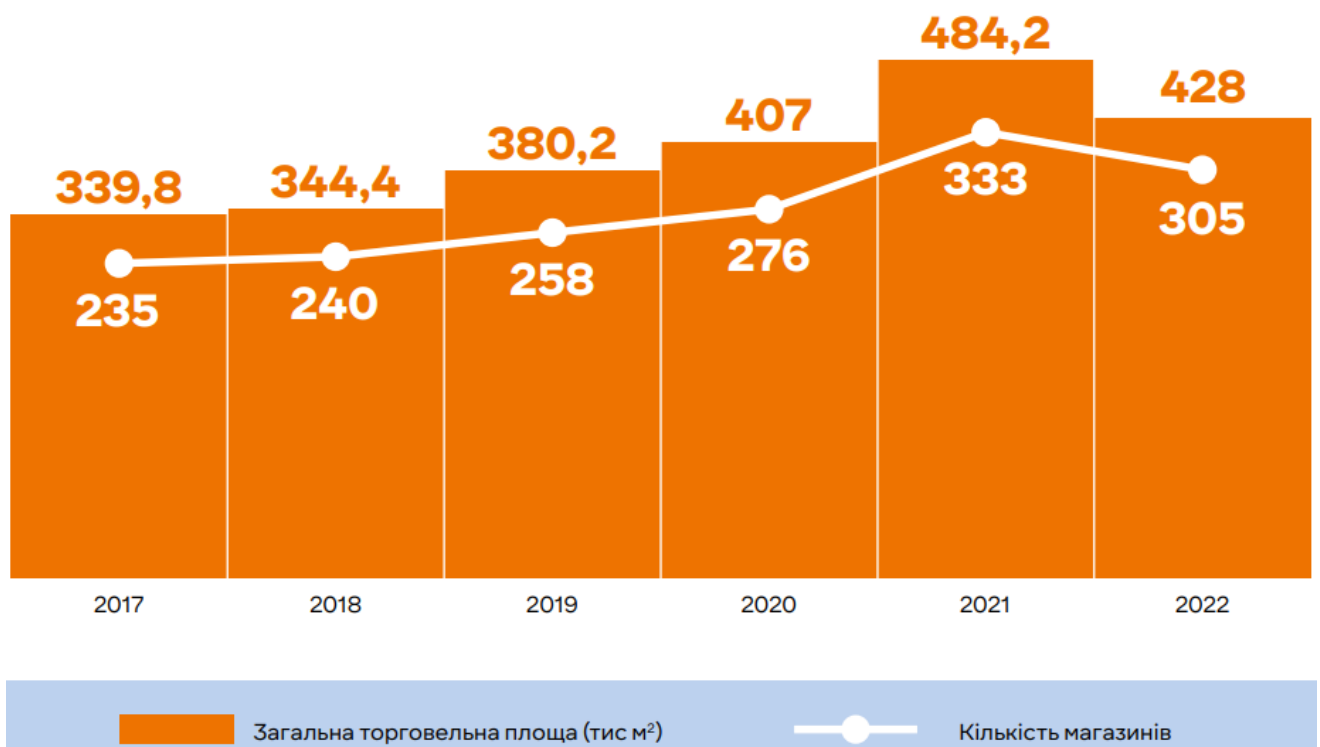


Рис. 2.13. Динаміка операційних показників мережі «Сільпо» за 2017-2022 рр.[89]

Як видно з рисунку 2.13, динаміка оперативних показників мережі «Сільпо» свідчить про успішний шлях розвитку, орієнтований на розширення та підвищення якості обслуговування своїх клієнтів.

Науково обґрунтовані стратегії у розробці маркетингу, логістики, контролю якості товарів та високий рівень обслуговування клієнтів забезпечили компанії лідерські позиції у сфері торгівлі в Україні за обсягом клієнтів та за обсягами товарообороту.

### 2.3. Визначення конкурентних переваг підприємства

В умовах сучасного динамічного ринкового середовища підприємства знаходяться під постійним тиском конкуренції та вимагають компетентного стратегічного аналізу для забезпечення своєї конкурентоспроможності. ТОВ «Сільпо-Фуд» - одне з передових підприємств у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні, яке успішно функціонує на ринку.

У даному розділі розглянемо ключові аспекти діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», включаючи фінансові результати, стратегії розвитку, конкурентні переваги та виклики, що стоять перед компанією. Поглиблений аналіз дозволить виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для подальшого зростання та оптимізації діяльності.

Розглянувши позитивні та негативні аспекти діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за останні роки, матимемо можливість зрозуміти, як компанія забезпечує свою стійкість на ринку та взаємодіє змінам в конкурентному середовищі.

Багатокутник конкурентоспроможності є ефективним інструментом для аналізу та порівняння конкурентоспроможності підприємства з іншими учасниками ринку. Оцінювання буде проведено з урахуванням наступних ключових аспектів:

**Якість продукції та асортимент.** Адже, висока якість та широкий асортимент продукції «Сільпо-Фуд» дозволяють виходити за межі базових потреб споживачів і забезпечують конкурентні переваги.

**Цінова стратегія.** Адже, успішна і справедлива цінова політика може забезпечити підприємству конкурентоспроможність на ринку і здобути лояльність клієнтів.

**Інноваційність.** Здатність до постійного удосконалення і інновацій у виробництві та обслуговуванні може стати ключовим фактором в конкурентному середовищі.

**Логістика та постачання.** Ефективна логістика, швидке реагування на зміни в попиті і надійні системи постачання можуть забезпечити перевагу над конкурентами.

**Маркетинг та бренд.** Сильний маркетинговий підхід та визнаність бренду можуть підсилити позиції на ринку та впливати на споживчий вибір.

**Соціальна відповідальність та сталість.** Здатність до розвитку бізнесу, який враховує соціальні та екологічні питання, може привертати та утримувати клієнтів.

Використовуючи метод експертних оцінок, оцінимо параметри показників, що аналізувалися. Шкала оцінок має такий вид: 0-відсутність параметра; 1- оцінка незадовільно; 2 - оцінка задовільно; 3 - оцінка добре; 4 - оцінка дуже добре; 5 - оцінка відмінно (рис.2.14).

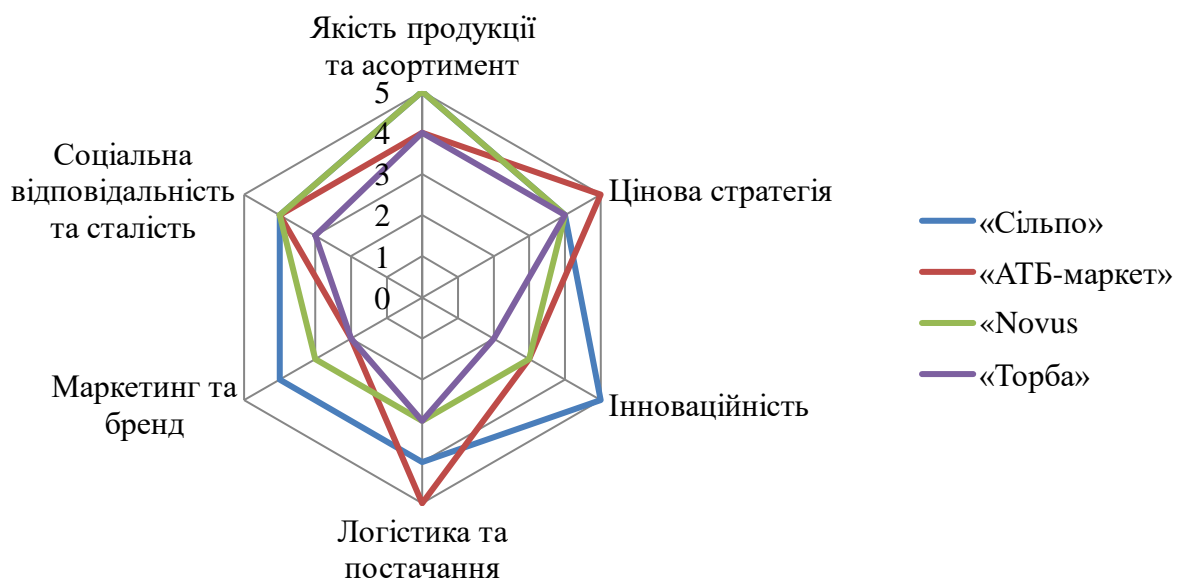


Рис. 2.14. Багатокутник конкурентоспроможності найбільших FMCG мереж

За допомогою багатокутника конкурентоспроможності, ТОВ «Сільпо-Фуд» зможе об'єктивно оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози в конкурентному оточенні.

У таблиці 2.4, представимо зведені оцінки експертів щодо основних торговельних мереж FMCG.

Таблиця 2.4

Зведені результати оцінки конкурентоспроможності FMCG мереж

Показник	Оцінка в балах			
	«Сільпо»	«АТБ-маркет»	«Novus»	«Торба»
1. Якість продукції та асортимент	5	4	5	4
2. Цінова стратегія	4	5	4	4
3. Інноваційність	5	3	3	2
4. Логістика та постачання	4	5	3	3

5. Маркетинг та бренд	4	2	3	2
6. Соціальна відповідальність та сталість	4	4	4	3
Середній бал	4,3	3,8	3,7	3

Як видно з таблиці 2.4. у порівнянні з конкурентами, «Сільпо» видається перспективним гравцем на ринку з високими показниками в якості продукції та інноваційності, а також з ефективною логістикою. Засвідчені високі оцінки у якості продукції (5 балів) та інноваційності (5 балів) свідчать про лідерство компанії в цих аспектах. Використання цифрових технологій, таких як мобільний додаток та програма «Власний Рахунок», додатково підкреслює високий рівень технологічного розвитку.

У сфері цінової стратегії, «Сільпо» також виявився конкурентоспроможним, забезпечуючи збалансований підхід між доступністю та якістю продуктів. Важливо відзначити, що додатковий розвиток стратегії ціноутворення може зміцнити позиції компанії на ринку.

Проте, в розділах маркетингу та бренду «Сільпо» має можливості для подальшого вдосконалення, оскільки оцінки, хоч і вищі, але вказують на необхідність активніших маркетингових стратегій та більшої уваги до побудови сильного бренду.

У сфері соціальної відповідальності «Сільпо» демонструє позитивні практики, але є можливість поглиблення соціальних ініціатив та сталісного розвитку, що стає все більш важливим для споживачів у сучасному світі.

Таким чином, в порівнянні із конкурентами, «Сільпо» має солідну основу, проте стратегічне підсилення у вище вказаних напрямках може сприяти збереженню лідерської позиції та розширенню впливу на ринку у майбутньому.

На основі отриманих даних проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл.2.5).

## SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p><b>Якість продукції та асортимент:</b> «Сільпо» володіє високоякісною продукцією та розгалуженим асортиментом, що приваблює широке коло клієнтів.</p> <p><b>Цінова стратегія:</b> Успішна реалізація збалансованої цінової стратегії сприяє привабливості для різних сегментів споживачів.</p> <p><b>Інноваційність та логістика:</b> Компанія внедрює інноваційні підходи та має ефективну систему логістики, що забезпечує швидку поставку товарів.</p> <p><b>Лідерство на ринку:</b> «Сільпо-Фуд» займає лідерські позиції у торговельній галузі країни за кількістю покупців, товарообігом та податковими витратами.</p> <p><b>Широка географічна присутність:</b> Мережа магазинів працює по всій території України, включаючи прифронтові міста, що дозволяє покривати різні ринки.</p> <p><b>Власне виробництво:</b> Наявність власного виробництва забезпечує контроль якості продуктів та дозволяє компанії впроваджувати інновації.</p> <p><b>Програма лояльності «Власний Рахунок»:</b> Популярна програма лояльності з великою кількістю учасників та регулярними пропозиціями.</p>	<p><b>Фінансові труднощі:</b> Збільшення зобов'язань та зменшення ліквідності можуть вказувати на фінансові виклики.</p> <p><b>Технічні проблеми:</b> Розширення цифрових сервісів може призвести до проблем у сфері кібербезпеки та технічних збоїв.</p> <p><b>Втрата довіри:</b> Проблеми з якістю продуктів чи обслуговуванням можуть призвести до втрати довіри споживачів.</p> <p><b>Соціальна відповідальність:</b> Є можливість поглиблення соціальних ініціатив та розвитку сталісного підприємства.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p><b>Розширення асортименту:</b> Запуск нових продуктів та розширення асортименту може привернути нових клієнтів та підвищити лояльність існуючих.</p> <p><b>Маркетингові інновації:</b> Впровадження нових маркетингових стратегій та інноваційних підходів для залучення уваги споживачів.</p> <p><b>Зростання соціальної відповідальності:</b> Розширення соціальних ініціатив може поліпшити сприйняття бренду та привернути більше споживачів.</p> <p><b>Географічна експансія:</b> Можливість розширення мережі магазинів в нові регіони або країни.</p> <p><b>Цифрові інновації:</b> Вдосконалення цифрових сервісів та впровадження нових технологій для поліпшення зручності для клієнтів.</p> <p><b>Розширення асортименту власних брендів:</b> Впровадження нових товарів та категорій у власних брендах може збільшити ринкову долю.</p>	<p><b>Конкуренція:</b> Зростаюча конкуренція на ринку може вплинути на частку ринку «Сільпо», вимагаючи постійної адаптації до змін.</p> <p><b>Втрати через війну:</b> Політичні та воєнні ризики можуть викликати втрати та закриття деяких підрозділів, що потребує ретельного управління.</p> <p><b>Економічна нестабільність:</b> Можливість впливу економічної нестабільності на споживчі витрати та покупців.</p> <p><b>Конкуренція:</b> Зростаюча конкуренція в роздрібній торгівлі може призвести до цінового тиску та втрати ринкової частки.</p> <p><b>Геополітичні ризики:</b> Ситуаційна нестабільність та війна в Україні можуть впливати на логістичні та постачальницькі ланцюги</p> <p><b>Вплив зовнішніх факторів:</b> Негативний вплив природних катастроф, пандемій та інших непередбачуваних подій може значно ускладнити діяльність компанії.</p> <p><b>Зміни в законодавстві:</b> Зміни в правових нормах та стандартах можуть вплинути на операційні процеси та обов'язковості.</p>



Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» є провідним гравцем у торгівельній галузі України, володіє широким асортиментом та географічною присутністю. Проте, компанія повинна уважно слідкувати за фінансовими показниками, технічними інноваціями та зберіганням довіри споживачів, особливо в умовах конкуренції та економічної нестабільності. Загалом, ТОВ «Сільпо-Фуд» активно працює над цифровим розвитком та програмами лояльності, що може сприяти подоланню деяких внутрішніх та зовнішніх викликів.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Сільпо-Фуд» – провідна компанія в роздрібній торгівлі та харчовій індустрії України. Заснована у 1998 році, успішно розширює свою мережу супермаркетів «Сільпо» та пропонує різноманітний асортимент товарів і послуг. Компанія активно розширює свою географічну присутність, впроваджує стратегію брендового розвитку та інвестує в інноваційні рішення, включаючи власне виробництво.

Стратегія брендового розвитку полягає у змінах у вигляді та концепції магазинів, зміні логотипу та впровадженні дизайнерських супермаркетів. Компанія також інвестує в інноваційні рішення, включаючи виробництво хлібобулочних виробів, гарячого копчення риби та м'ясних виробів.

Програма «Власний Рахунок» забезпечує цифровий аспект через мобільний додаток «Сільпо», надаючи багатофункціональність та персоналізовані пропозиції для клієнтів. Ефективна система логістики та постачання гарантує швидку та якісну поставку товарів.

Компанія також володіє власними коптильнями для гарячого копчення риби та м'ясних виробів, що підсилює її позицію виробника натуральних та смачних продуктів. Навіть у періоди економічної та політичної нестабільності, компанія виявляє гнучкість, реагуючи на зміни та враховуючи втрати внаслідок воєнного конфлікту та інших негативних чинників.

У порівнянні з конкурентами, «Сільпо-Фуд» виокремлюється високою якістю продукції, інноваційністю та ефективною логістикою. Проте є

можливості для розвитку маркетингу, бренду та покращення соціальної відповідальності.

Функціонування в жорсткому сегменті ринку роздрібно́ї торгівлі є викликом для «Сільпо-Фуд». Конкурентна боротьба може призвести до втрати ринкової частки, вимагаючи ефективних маркетингових стратегій.

Умови війни ускладнюють логістику та постачання, вимагаючи адаптації систем постачання та забезпечення стійкості компанії.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є провідним гравцем, але повинен уважно слідкувати за фінансовими показниками та технічними інноваціями, особливо в умовах конкуренції та економічної нестабільності. Програми лояльності та цифровий розвиток вказують на активність у подоланні викликів.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 3.1. Напрями щодо посилення конкурентних переваг підприємства на ринку

В умовах динамічного ринкового середовища і постійно змінних уподобань споживачів, підтримання конкурентоспроможності та активний розвиток є стратегічно важливим завданням для будь-якої компанії. ТОВ «Сільпо-Фуд» як лідер у сфері роздрібно́ї торгівлі в Україні потрібно постійно вдосконалювати свою діяльність та адаптуватися до викликів ринку.

Згідно проведеного аналізу за допомогою багатокутника конкурентоспроможності, нами виявлено, що мережа «Сільпо» має нижчі бали за ціноювою стратегією, маркетингом, брендом та соціальною відповідальністю.

З метою утримання і підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» нами під час проходження практики за темою кваліфікаційної роботи було проаналізовано діяльність супермаркету «Сільпо» у м.Тернопіль на бульварі Симона Петлюри, 2Б та висунуто ряд стратегічних напрямів, спрямованих на оптимізацію окремих аспектів його функціонування. Ці напрями спрямовані на розвиток та вдосконалення різних сфер діяльності супермаркету від маркетингу та брендування до сервісу, логістики та соціальної відповідальності.

Отже, щодо зазначених аспектів можемо виокремити наступне:

1. Проблема відсутності зони самообслуговування споживачів у торговельному залі магазину має негативний вплив на ефективність обслуговування та задоволення клієнтів. Відсутність можливості самостійної оплати покупок призводить до утворення довгих черг на касах, особливо враховуючи факт, що лише 2 з 6 наявних кас регулярно працюють.

Це стає особливо проблематичним для клієнтів, які придбали лише кілька товарів, і їхнє очікування у черзі до кас може бути надто тривалим. Затримки в

обслуговуванні та відсутність можливості самостійно оплачувати покупки можуть призводити до незадоволення споживачів, а це в свою чергу обмежує цільовий ринок підприємства та впливає на його прибутковість.

Запровадження зони самообслуговування споживачів буде ефективним рішенням для зменшення черг, прискорення процесу обслуговування та покращення загального задоволення клієнтів, сприяючи також позитивній репутації та конкурентоспроможності магазину на ринку.

2. Проблема використання стандартних розмірів візків для купівлі в магазині проявляється через незручності, пов'язані з обмеженим простором торговельного залу та значною кількістю покупців. Розмір візків не відповідає розміру магазину, що призводить до утрудненого пересування та скупчення клієнтів в тісних просторах.

В умовах обмеженої площі торговельного залу та великої кількості покупців використання візків зменшеного розміру є обґрунтованим рішенням. Це сприятиме забезпеченню зручного пересування клієнтів, запобігаючи скупченню та ускладненню доступу до товарів на полицях. Застосування візків оптимального розміру дозволить полегшити процес покупок та зробить магазин більш привітним для споживачів.

3. Існує проблема з обмеженою кількістю паркомісць біля супермаркету «Сільпо» на бульварі Симона Петлюри, 2Б. Дана проблема є суттєвою, оскільки вона впливає на можливість споживачів здійснювати покупки. З обмеженим числом паркомісць, приблизно 10, важко задовольнити потреби всіх клієнтів, що може призвести до втрати частини клієнтів.

Керівництву магазину варто розглянути можливості розширення парковки за рахунок прилеглого газону. Адже збільшення парковочних місць може позитивно позначитися на доступності магазину для клієнтів та сприяти збільшенню його прибутковості

4. Проблема з обмеженою кількістю камер зберігання у магазині суттєво ускладнює зручність для покупців, особливо в «години пік». Недостатня кількість камер призводить до витрати часу в очікуванні вільної камери, що

може негативно позначитися на загальному задоволенні споживачів та призвести до невдоволення сервісом магазину.

Розташування додаткових камер зберігання вздовж стіни поряд з існуючими та перенесення столів ближче до входу може покращити ситуацію, забезпечуючи зручний доступ для всіх покупців. Це також може позитивно позначитися на оперативності обслуговування та загальному враженні клієнтів від магазину.

5. Неправильне розташування світла в торговельному залі супермаркету, створює проблеми для якості освітлення та споживання електроенергії. Поточне горизонтальне розташування світлових ламп через кожний метр утруднює ефективне освітлення стелажів з товарами, спричинюючи можливість тіней та нерівномірності освітлення.

Оптимізація розташування світлових ламп вздовж стелажів, збільшивши відстань між лампами, може допомогти покращити якість освітлення та одночасно зекономити електроенергію. Це стане кроком у напрямку сталішого та енергоефективного функціонування магазину, особливо у сучасний період енергетичних обмежень в країні.

6. Розташування банкомату Приватбанку між зовнішніми та внутрішніми дверима магазину на бульварі Симона Петлюри, 2Б, створює непорозуміння та додаткові труднощі для покупців та охорони магазину. Черги клієнтів банку, які чекають на обслуговування, утруднюють нормальний рух та створюють скупчення біля входу та виходу з магазину. Зручніший спосіб розміщення банкомату було б розглянути його фасадну сторону в напрямку вулиці, щоб уникнути перешкод для покупців та забезпечити безперешкодний доступ до банкомату для клієнтів Приватбанку, не перешкоджаючи при цьому нормальному функціонуванню магазину.

### **3.2. Проведення акції «Смак італійського Сонця»**

В результаті детального аналізу конкурентних переваг ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою багатокутника конкурентоспроможності виокремлено деякі

аспекти, що потребують уваги та стратегічних заходів для поліпшення позиції на ринку. Зокрема, за показниками «цінова стратегія» та «маркетинг та бренд», торговельна мережа спостерігає відставання від конкурентів.

З метою ефективного вирішення цих завдань та покращення конкурентоспроможності, пропонуємо запровадити стратегічну акцію «Смак італійського Сонця», яка спрямована на акцентування уваги споживачів на продукції «Власного імпорту». Одним із ключових напрямків цієї акції буде реклама та дегустація оливок та оливкової олії італійського виробництва. Такий підхід дозволить не лише виправити недоліки у показниках цінової стратегії та маркетингу, але й забезпечити привабливість та конкурентні переваги, особливо з урахуванням укладеної у 2021 році угоди з Агентством зовнішньої торгівлі Італії, що надало можливість додатково збільшити асортимент оливок та оливкової олії італійського виробництва.

Це важливий елемент проведення дегустаційної акції, оскільки італійські оливки мають високу репутацію за свій неповторний смак і якість. Партнерство з італійським виробником дозволяє магазину «Сільпо» виступати як ексклюзивний постачальник цих продуктів у певному регіоні, що може залучити увагу споживачів та підвищити інтерес до акції «Смак італійського Сонця». Таке стратегічне партнерство також створює можливість отримання додаткових рекламних та інформаційних матеріалів від італійського партнера, що підсилить привабливість акції та додатково підтримає позитивний імідж магазину «Сільпо».

Проведення дегустаційної акції «Смак італійського Сонця» в магазині «Сільпо» є доцільним з кількох причин:

1. Дегустація продуктів надає можливість клієнтам особисто оцінити якість та смак продукції, що сприяє збільшенню продажів.
2. Оливки та оливкова олія вважаються корисними для здоров'я, а отже, акція спрямована на підвищення популярності цих продуктів серед споживачів.
3. Вибір періоду з травня по вересень (6 тижнів з 15 липня по 25 серпня) враховує збільшений попит на оливкові продукти в цей період, оскільки споживачі активно вживають страви зі свіжих овочів.

4. Додаткова реклама та інформаційні матеріали дозволять підвищити обізнаність споживачів щодо переваг оливок та оливкової олії для їхнього здоров'я.

5. Акція дозволяє магазину «Сільпо» висвітлити свою турботу про здоров'я та задоволення клієнтів, що впливає на формування позитивного іміджу підприємства.

Отже, дегустаційна акція «Смак італійського Сонця» в «Сільпо» буде проводитися протягом п'яти місяців, з травня по вересень (шести тижнів). Акція спрямована на підвищення прихильності споживачів до оливок та оливкової олії. Основна ідея полягає в тому, щоб підтримати збільшення попиту на ці продукти в період, коли споживачі активно вживають страви зі свіжих овочів, таких як помідори, огірки, перець та зелень, що чудово поєднуються з оливковою олією.

Акція передбачає:

**1. Дегустаційні стенди.** У торговому залі будуть встановлені спеціальні стенди для дегустації, де клієнти матимуть можливість безкоштовно скуштувати різноманітні сорти оливок та оливкової олії;

**2. Реклама та інформація.** Товари будуть активно рекламовані в торговому залі, а також додатково підсилені інформаційними матеріалами щодо корисності оливок та оливкової олії для здоров'я.

**3. Подарунки для покупців.** Кожен десятий покупець, що придбає оливки або оливкову олію, отримає спеціальний подарунок, що підкреслить важливість їхнього вибору.

**4. Промоутери.** Двоє промоутерів, які будуть допомагати покупцям під час акції, забезпечуючи додаткові консультації та деталізуючи переваги споживання оливок та оливкової олії.

Акція розрахована на динамічний та активний період, підкреслюючи важливість оливкових продуктів як ключових компонентів збалансованого та корисного харчування.

Розрахуємо бюджет акції «Смак італійського Сонця».

Оплата послуг одного промоутера за годину буде становити 150 грн.

Кожен промоутер працюватиме 4 години в день з вівторка по суботу (5 днів) на тиждень протягом шести тижнів, то заробітна плата одного промоутера за весь період промо-акції «Смак італійського Сонця» складе:

$$150 \times 4 \times 5 \times 6 = 18000 \text{ грн.}$$

Оскільки в магазині працюватиме 2 промоутери, то витрати на оплату послуг промоутерів складуть:

$$18000 \times 2 \times 5 = 36\,000 \text{ грн.}$$

У таблиці 3.1. проведемо розрахунок витрат на проведення акції «Смак італійського Сонця»

Таблиця 3.1

## Розрахунки витрат на проведення акції «Смак італійського Сонця»

Стаття витрат	Сума витрат, грн.
Заробітна плата промоутерів	36000
Продукція для дегустації	43 000
Одноразовий посуд та серветки	2500
Подарунки для покупців з логотипом «Italian Taste»: еко-сумка, кепка, чашка	40000
Рекламні банери та буклети з продукцією «Власного імпорту»	3000
Одяг для промоутерів з логотипом «Сільпо»	2500
Оформлення місця для дегустації	3000
Разом:	130000

Проведення акції «Смак італійського Сонця» сприятиме покращенню конкурентоспроможності магазину, залученню нових клієнтів та зміцненню лояльності вже існуючих, а також планує збільшити обсяг реалізації продукції і відповідно, дасть можливість підприємству отримати додатковий прибуток.

Проведемо розрахунок очікуваних результатів від впровадження акції.

На основі методу стандартного розподілу вірогідностей, спрогнозуємо зростання доходу від реалізації продукції:

$$OP = (O + 5 * V + P) / 7 \quad (3.1)$$

де O - оптимістичний прогноз

V - вірогідний прогноз

P - песимістичний прогноз.

Для обчислення прогнозних значень приросту виручки від реалізації продукції на 2024 р. нами було опитано провідних спеціалістів, а також



керівників відділів ТОВ «Сільпо-Фуд». Отримані результати щодо опитування експертів подамо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів щодо проведення акції «Смак італійського Сонця»

Показник	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	Експерт №4	Експерт №5	Експерт №6	Експерт №7
Приріст виручки від реалізації, тис грн..	15200	13300	14800	14500	15100	14700	13900

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки щодо обчислення середньоквадратичного відхилення

Показник	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	Експерт №4	Експерт №5	Експерт №6	Експерт №7	Разом
Приріст виручки від реалізації, тис грн..	15200	13300	14800	14500	15100	14700	13900	-
$O_{\text{сеп}}$	14500							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	700	-1200	300	0	600	200	-600	-
$\Delta O^2$	490000	1440000	90000	0	360000	40000	360000	2780000

Обчислимо середньоарифметичне значення прогнозованої виручки від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (15200 + 13300 + 14800 + 14500 + 15100 + 14700 + 13900) / 7 = 14500 \text{ тис.грн.}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{2780000}{7}} = 630,2$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $\omega$ ), який вказує на різноманітність чи однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\sigma}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{630,2}{14500} \times 100\% = 4,3\%$$

Для найбільш ймовірного (В) приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 14700 тис. грн. як медіану ряду. Оптимістичний прогноз (О) передбачає приріст у 15200 тис. грн., тоді як песимістичний (П) - 13300 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту виручки від реалізації продукції:

$$ОП=(О+5\times В+П)/7 = (15200+5\times 14700+13300)/7=14550 \text{ тис.грн.}$$

Розраховуємо приріст виручки від реалізації продукції у відсотках:  
 $14550/446245.2\times 100\%=3.3\%$

Виручка від реалізації продукції в проєктному році складе:  
 $446245.2+14550=460795,2 \text{ тис.грн.}$

2. Загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції в базовому році склали 414116,5 тис. грн., з яких постійні витрати становили 62117,5 тис. грн., а змінні витрати - 351999,0 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам у виробництві, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат. Розрахований приріст змінних витрат у проєктному році становить:

$$351999,0\times 0,033=11615,9 \text{ тис. грн.}$$

У проєктному році також передбачається збільшення витрат за рахунок проведення акції, вартість якої складає 128,8 тис. грн. Сумарний приріст загальних витрат, враховуючи збільшення на 3,3% змінної частини та витрати на акцію, становить:

$$11615,9+130=11745,9 \text{ тис. грн.}$$

Розрахований приріст прибутку від реалізації продукції ( $\Delta\Pi_p$ ) у проєктному році становить:

$$14550-11744,7=2805,3 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції буде складати:

$$32127,7+2805,3= 34934,0 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції складе:

$$2805,3\times (1-0,18)= 2300,3 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від проведення акції «Смак італійського Сонця»

наведемо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від проведення акції «Смак італійського Сонця»

Показник приросту	Величина зміни, тис. грн.
1. Виручки від реалізації продукції	14550
2. Загальних витрат	11744,7
3. Прибутку від реалізації	2805,3
4. Чистого прибутку	2300,3

Отже, аналізуючи прогнозні очікування від проведення акції «Смак італійського Сонця», ми прийшли до наступних висновків: очікується збільшення виручки на 14550 тис. грн., що свідчить про позитивний вплив акції на обсяг продажів; загальні витрати збільшаться на 11744,7 тис. грн. у зв'язку з проведенням акції та іншими факторами; прибуток від реалізації продукції зросте на 2,805.3 тис. грн., що вказує на позитивний ефект акції на фінансовий результат; чистий прибуток збільшиться на 2300,3 тис. грн.

Ці дані свідчать про те, що проведення акції має потенціал призвести до позитивного фінансового впливу на підприємство, збільшивши прибуток та виручку від продажу продукції супермаркету «Сільпо».

*Очікувані результати від проведення акції «Смак італійського Сонця»:*

1. *Збільшення обсягів продажів:* очікується збільшення попиту на продукцію під час акції завдяки привабливим цінам та спеціальним умовам.

2. *Залучення уваги та розпізнаваність бренду:* встановлення білборду з логотипом «Сільпо» та інформацією про акції сприятиме підвищенню обізнаності про магазин та його пропозиції серед споживачів.

3. *Позитивний вплив на імідж та лояльність клієнтів:* акція, спрямована на спільне смакування, може створити позитивний емоційний досвід для клієнтів, сприяючи формуванню сильного позитивного іміджу «Сільпо».

4. *Збільшення трафіку та прибутку:* очікується збільшення кількості клієнтів в магазині завдяки рекламній компанії та акційним пропозиціям, що призведе до зростання загального обсягу продажів та прибутку.

5. *Сприяння розширенню цільової аудиторії:* акція може привернути нових клієнтів, які зацікавлені в спільних гастрономічних враженнях та вигідних пропозиціях.

6. *Посилення конкурентних переваг:* виділення магазину «Сільпо» серед конкурентів через оригінальну та привабливу акцію сприятиме утриманню та привертанню клієнтів.

7. *Можливості для повторних продажів:* позитивний досвід від акції може стимулювати клієнтів повертатися в магазин для подальших покупок та участі в подібних заходах.

8. *Соціальний вплив та залучення спільноти.* Акція «Смак італійського Сонця» може сприяти формуванню спільноти навколо бренду, підтримуючи соціальні та гастрономічні взаємодії.

Очікується, що акція «Смак італійського Сонця» привертає позитивну увагу, сприяє збільшенню продажів та покращенню іміджу магазину «Сільпо». Спільний гастрономічний досвід та акційні пропозиції сприятимуть формуванню лояльності клієнтів і посиленню конкурентних переваг у ринковому сегменті.

### **3.3. Обґрунтування заходів для підвищення візуальної ефективності бренду «Сільпо»**

Ще одним заходом, спрямованим на посилення конкурентних переваг підприємства та ідентифікації бренду «Сільпо», рекомендується орендувати білборд, що знаходиться поруч з супермаркетом «Сільпо» на перехресті вулиць 15-го квітня та проспекту Злуки у м.Тернопіль. На слід білборді розміщувати інформацію з логотипом та щотижневими акціями від «Сільпо». Цей захід буде орієнтований на розширення цільової аудиторії та залучення уваги споживачів до супермаркету що розташований на бульварі Симона Петлюри, 2Б у м.Тернопіль.

Обґрунтування заходу:

1. *Місцезоташування та конкурентне середовище:*

- супермаркет «Сільпо» розташований поміж житловими будинками та віддалений від проїзdnих доріг;
- конкуренція з більш видимим магазином «АТБ» поруч;
- білборд буде розміщено поблизу зупинки громадського транспорту. Він буде спрямований на залучення уваги пішоходів та пасажирів громадського транспорту.

#### *2. Цільова аудиторія:*

- мешканці сусідніх житлових будинків та регулярні користувачі громадського транспорту складають основну аудиторію;
- білборд надзвичайно ефективно взаємодіє з цільовою аудиторією, оскільки буде розташований в найбільш пішохідному та транзитному місці району.

#### *3. Потенційний рівень уваги:*

- щотижневі акції та знижки на білборді будуть привертати увагу споживачів, роблячи магазин «Сільпо» привабливим місцем для покупок;
- зручне розташування білборда поруч із зупинкою збільшить його візуальність та доступність.

#### *4. Підвищення ідентифікації бренду:*

- логотип «Сільпо» на білборді підсилить візуальну ідентифікацію бренду та додатково зафіксує магазин в свідомості споживачів;
- регулярне використання логотипу та фірмового стилю підсилить брендуння магазину серед місцевих мешканців.

#### *5. Динамічний рекламний засіб:*

- білборд дозволить обновлювати інформацію, адаптовуючи її до щотижневих акцій та спеціальних пропозицій;
- динаміка та актуальність інформації забезпечать постійний інтерес споживачів.

#### *6. Максимальне охоплення:*

- знаходження білборда поруч із зупинкою громадського транспорту та житловими будинками забезпечить максимальне охоплення цільової аудиторії.

- білборд стане невід'ємною частиною рекламної стратегії для залучення споживачів.

Зазначений захід є стратегічно обґрунтованим, оскільки він відповідає специфіці місцевості, цільовій аудиторії та конкурентному середовищу, сприяючи одночасно ідентифікації бренду, розширенню аудиторії та збільшенню уваги споживачів до магазину «Сільпо».

Розрахуємо бюджет на встановлення білборду.

Щотижня з четверга поточного до середи наступного тижня супермаркети мережі «Сільпо» пропонують покупцям акційні знижки на різноманітні товари в межах програми «Ціна тижня». Для їх розміщення на білборді, кожного тижня потрібно передбачити витрати на виготовлення та розміщення листів з акційними пропозиціями, а також на їх оновлення.

Вартість реалізації даного заходу буде включати в себе різноманітні компоненти, такі як витрати на оренду білборда, витрати на друк та прикріплення рекламних листів, які будуть регулярно оновлюватися. Враховуючи, що рік складається з 52 тижнів, необхідно виготовити та розмістити велику таку ж саму кількість інформаційних матеріалів, щоб забезпечити постійне інформування споживачів.

Оскільки рік складається з 52 тижнів, таку ж кількість інформаційних листів для білборду необхідно виготовити та прикріпити. Отже, витрати на захід будуть складатися з вартості білборду, його транспортування та встановлення, друку рекламних листів (52 шт) та їх прикріплення.

Основною метою цього заходу є зміцнення ідентифікації бренду «Сільпо» та посилення конкурентних переваг мережі, використовуючи акційні знижки як ефективний інструмент взаємодії з покупцями. Регулярна присутність на білборді акційних пропозицій стане ключовим фактором для стимулювання інтересу та лояльності споживачів, що в кінцевому підсумку сприятиме розвитку та успіху магазину «Сільпо» на ринку.

У таблиці 3.5. проведемо розрахунок витрат на розміщення акційних пропозицій на білборді протягом року.

Розрахунки витрат на розміщення щотижневих акційних пропозицій від мережі  
«Сільпо» на білборді

Стаття витрат	Сума витрат, грн.
Оренда білборду	36000
Обслуговування білборду (заміна акційних пропозицій)	26000
Виготовлення листів з акційними пропозиціями	10400
<b>Разом:</b>	72400

Отже, загальні витрати становитимуть 72,4 тис. грн. Зазначена сума є невеликою для підприємства, адже основною метою цього заходу є зміцнення ідентифікації бренду «Сільпо» та посилення конкурентних переваг мережі, використовуючи акційні знижки як ефективний інструмент взаємодії з покупцями. Регулярна присутність на білборді акційних пропозицій стане ключовим фактором для стимулювання інтересу та лояльності споживачів, що в кінцевому підсумку сприятиме розвитку та успіху супермаркету «Сільпо» на ринку.

Проведемо розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу.

На основі методу стандартного розподілу вірогідностей, спрогнозуємо зростання доходу від реалізації продукції:

$$OP = (O + 5 * V + P) / 7 \quad (3.3)$$

де O - оптимістичний прогноз

V - вірогідний прогноз

P - песимістичний прогноз.

Для обчислення прогнозних значень приросту виручки від реалізації продукції на 2024 р. нами було опитано провідних спеціалістів, а також керівників відділів ТОВ«Сільпо-Фуд». Отримані результати щодо опитування експертів подамо в таблиці 3.6.

Результати опитування експертів щодо розміщення щотижневих акційних пропозицій від мережі «Сільпо» на білборді

Показник	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	Експерт №4	Експерт №5	Експерт №6	Експерт №7
Приріст виручки від реалізації, тис грн..	1750	1940	1830	1730	1910	1690	1820

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.4)$$

Таблиця 3.7

Проміжні розрахунки щодо обчислення середньоквадратичного відхилення

Показник	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	Експерт №4	Експерт №5	Експерт №6	Експерт №7	Разом
Приріст виручки від реалізації, тис грн..	1750	1940	1830	1730	1910	1690	1820	-
$O_{\text{сер}}$	1810							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-60	130	20	-80	100	-120	-10	-
$\Delta O^2$	36000	16900	1600	6400	10000	14400	100	237500

Обчислимо середньоарифметичне значення прогнозої виручки від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = (1750 + 1940 + 1830 + 1730 + 1910 + 1690 + 1820) / 7 = 1810$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{237500}{7}} = 184,2$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $\omega$ ), який вказує на різноманітність чи однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{184,2}{1810} \times 100\% = 10,2\%$$

Для найбільш ймовірного (В) приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 1750 тис. грн. як медіану ряду. Оптимістичний прогноз (О) передбачає приріст у 1940 тис. грн., тоді як песимістичний (П) - 1690 тис. грн.



Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту виручки від реалізації продукції:

$$ОП=(О+5\times В+П)/7 = (1940+5\times 1750+1690)/7=1768,6 \text{ тис.грн.}$$

Розраховуємо приріст виручки від реалізації продукції у відсотках:  
 $1768,6/446245,2\times 100\%=0,4\%$

Виручка від реалізації продукції в проєктному році складе:  
 $446245,2+1768,6=448013,8 \text{ тис.грн.}$

Загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції в базовому році склали 414116,5 тис. грн., з яких постійні витрати становили 62117,5 тис. грн., а змінні витрати - 351999 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам у виробництві, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат. Розрахований приріст змінних витрат у проєктному році становить:

$$351999\times 0,004=1408 \text{ тис. грн.}$$

У проєктному році також передбачається збільшення витрат за рахунок розміщення щотижневих акційних пропозицій від мережі «Сільпо» на білборді вартість якого складає 72,4 тис. грн. Сумарний приріст загальних витрат, становить

$$1408+72,4=1480,1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, загальні витрати в проєктному році будуть складати:

$$414116,5+1480,1= 414264,6 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст прибутку від реалізації продукції ( $\Delta\Pi_p$ ) у проєктному році становить:

$$1768,6-1480,1=288,5 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції буде складати:

$$32127,7+288,5= 32416,2 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції складе:

$$288,5\times (1-0,18)= 236,57 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від проведення акції «Смак італійського Сонця» наведемо в таблиці 3.8.

Очікувані результати від розміщення щотижневих акційних пропозицій від мережі «Сільпо» на білборді

<b>Показник приросту</b>	<b>Величина зміни, тис. грн.</b>
1. Виручки від реалізації продукції	1768,6
2. Загальних витрат	1480,1
3. Прибутку від реалізації	288,5
4. Чистого прибутку	236,57

Отже, згідно наших розрахунків очікувані результати від розміщення щотижневих акційних пропозицій від мережі «Сільпо» на білборді матимуть вплив на зміну фінансових показників. Прогнозується приріст виручки від реалізації продукції на суму 1768,6 тис. грн. Цей результат вказує на успішну стратегію маркетингового заходу та високий рівень зацікавленості споживачів у представлених акційних товарах. У той же час, слід враховувати, що приріст загальних витрат складе 1480,1 тис. грн. Ця сума вказує на додаткові інвестиції, пов'язані з рекламною кампанією на білборді. Однак з урахуванням приросту виручки, чистий прибуток також покаже позитивний тенденційний зріст, досягнувши значення 236,57 тис. грн.

Подані прогнози вказують на перспективність та вигідність рекламної стратегії, пов'язаної з щотижневим розміщенням акційних пропозицій на білборді мережі «Сільпо». Зокрема, очікується активізація покупок у зв'язку з акційними пропозиціями, що призведе до збільшення виручки, а розміщення щотижневих акційних пропозицій на білборді ефективно сприятиме позитивним фінансовим результатам для супермаркету «Сільпо». Стратегія призначена не лише для стимулювання обсягів продажів, але й для укріплення позитивного іміджу бренду, що сприятиме утриманню та привертанню нових клієнтів.

Таким чином, розміщення щотижневих акційних пропозицій на білборді відображає збалансований підхід, де інвестиції у рекламу компенсуються позитивним впливом на виручку та чистий прибуток. Це підтверджує високий потенціал стратегії та сприяє посиленню позитивного іміджу та конкурентних переваг мережі «Сільпо» на ринку.

*Очікувані результати від розміщення щотижневих акційних пропозицій від мережі «Сільпо» на білборді*

1. *Візуальна привабливість*: білборд, як ефективний засіб реклами, привертатиме увагу своїм великим розміром і високою візуальною привабливістю. Це дозволить яскраво та чітко представити акційні пропозиції мережі «Сільпо».

2. *Максимальне охоплення аудиторії*: білборд, розташований в стратегічному місці, забезпечить максимальне охоплення цільової аудиторії. У разі супермаркету «Сільпо» білборд буде розташований в зоні активного пересування споживачів.

3. *Підвищення уваги до акцій*: акційні пропозиції будуть регулярно оновлюватися на білборді, це стимулюватиме споживачів залишатися інформованими та відвідувати магазин, щоб скористатися вигідними умовами.

4. *Підкреслення бренду «Сільпо»*: розміщення логотипу «Сільпо» на білборді підсилить ідентифікацію бренду та зробить його більш впізнаваним серед конкурентів.

5. *Створення емоційного зв'язку*: білборд із зображенням продуктів або щасливих споживачів сприятиме формуванню позитивного емоційного зв'язку з брендом, що важливо для побудови лояльності.

6. *Можливість взаємодії з аудиторією*: застосування QR-кодів або слоганів для залучення до соціальних мереж може дозволить споживачам взаємодіяти та дізнаватися більше про акції, що сприятиме побудові спільноти та залученню.

7. *Стимулювання термінових покупок*: на білборді буде використано елементи терміновості, які стимулюватимуть споживачів здійснити покупку, враховуючи обмежений час дії акцій.

8. *Відзначення унікальних пропозицій*: виділення особливих пропозицій чи конкурентних переваг мережі «Сільпо» на білборді сприятиме розрізненню та вирізненню серед інших продуктових магазинів.

Отже, стратегія розміщення акцій на білборді є ефективним інструментом для мережі «Сільпо», оскільки вона поєднує в собі велике охоплення, візуальну

привабливість та можливість активної взаємодії з цільовою аудиторією. Це дозволить підсилити позитивний імідж, привернути увагу та стимулювати покупки, що в результаті сприятиме підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності бренду.

### **Висновки до розділу 3**

В результаті проведеного дослідження нами було запропоновано ряд заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», а саме супермаркету «Сільпо», що розташований на бульварі Симона Петлюри, 2Б, у м. Тернопіль.

Проблема відсутності зони самообслуговування у торговому залі магазину суттєво впливає на враження клієнтів. Очікування у черзі до кас може бути тривалим, зокрема для тих, хто придбаває невелику кількість товарів. Впровадження зони самообслуговування буде кроком до полегшення обслуговування та позитивного враження споживачів.

Проблема некомфортного використання стандартних візків у вузькому торговому залі може бути вирішена використанням візків оптимального розміру. Це полегшить пересування клієнтів, запобігаючи заторам та покращуючи їхній загальний досвід покупок.

Обмежена кількість паркомісць є серйозною проблемою, яка може вплинути на рішення клієнтів обрати саме цей магазин. Розширення парковки зробить магазин більш доступним та привабливим для потенційних покупців.

Недостатня кількість камер зберігання створює невігідні умови для покупців, особливо в періоди пікового навантаження. Додаткові камери та їх оптимізоване розташування полегшать процес обслуговування та зроблять покупки зручнішими для клієнтів.

Неправильне розташування світлових ламп в торговому залі супермаркету не лише ускладнює візуальне сприйняття, але й споживає надмірну кількість електроенергії. Оптимізація розташування ламп допоможе створити рівномірне та енергоефективне освітлення.

Розташування банкомату у вигляді перешкоди у вході супермаркету є неефективним та створює неприємності для клієнтів та працівників. Переміщення банкомату до більш стратегічного місця дозволить забезпечити плавний рух покупців.

Запровадження гастрономічної акції «Смак італійського Сонця» є важливим кроком у напрямку створення позитивного іміджу магазину та привертання уваги клієнтів. Акція не лише сприятиме підвищенню обігу товарів, але й створить позитивне враження від покупок, залучаючи клієнтів новими смаковими враженнями.

Встановлення білборду з щотижневими акційними пропозиціями мережі «Сільпо» є важливим елементом стратегії просування. Це створить додатковий канал для інформування клієнтів про акції та знижки, що підсилить конкурентоспроможність магазину та приверне нових покупців.

Узагальнюючи, вирішення зазначених проблем та впровадження запропонованих заходів сприятиме не лише покращенню ефективності обслуговування та задоволенню клієнтів, але й підвищить конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку. Кожен запропонований захід націлений на покращення різних аспектів діяльності магазину, сприяючи стабільному розвитку та позитивній репутації серед споживачів.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Охорона праці – це система заходів по створенню нормальних і безпечних умов праці для людей, направлених на забезпечення збереження працездатності і здоров'я людини в процесі праці, тобто заходів, пов'язаних із покращенням виробничої санітарії, вдосконаленням техніки безпеки і пожежної безпеки.

Основоположним законодавчим документом у галузі охорони праці є Закон України «Про охорону праці» [3]. Цей Закон визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Основним законодавчим документом, що регламентує вимоги щодо пожежної безпеки є Кодекс цивільного захисту України [5]. Цей Кодекс визначає загальні правові, економічні та соціальні основи забезпечення пожежної безпеки на території України, регулює відносини державних органів, юридичних і фізичних осіб у цій галузі незалежно від виду їх діяльності та форм власності.

У системі законодавства щодо гігієни праці ключове місце займає Закон України «Про систему громадського здоров'я» [4]. Положення, що мають пряме відношення до захисту здоров'я робітників та службовців найбільш повно висвітлені в ст. 7 «Обов'язки підприємств, установ та організацій». Ця стаття передбачає розробку та здійснення адміністрацією підприємств санітарних та протиепідемічних заходів; інформування органів та установ державної санепідеміологічної служби при надзвичайній події та ситуації, що становлять небезпеку для здоров'я населення; відшкодування в установленому порядку працівникам і громадянам збитків, яких завдано їх здоров'ю в результаті порушення санітарного законодавства.

Роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Спеціалісти служби охорони праці у разі виявлення порушень охорони праці мають право:

- видавати керівникам структурних підрозділів підприємства обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків, одержувати від них необхідні відомості, документацію і пояснення з питань охорони праці;

- вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли передбачених законодавством медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірки знань і не мають допуску до відповідних робіт або не виконують вимог нормативно-правових актів з охорони праці;

- зупиняти роботу виробництва, ділянки, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працівників;

- надсилати роботодавцю подання про притягнення до відповідальності працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці.

Припис спеціаліста з охорони праці може скасувати лише роботодавець.

Ліквідація служби охорони праці допускається тільки у разі ліквідації підприємства чи припинення використання найманої праці фізичною особою.

Законодавство про охорону праці передбачає і обов'язки працівників. Зокрема вони зобов'язані:

- дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей у процесі виконання будь-яких робіт під час перебування на території підприємства;

- знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила поведінки з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту;

– проходити у встановленому законодавством порядку попередні та періодичні медичні огляди.

Працівник несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

Відповідно до Закону України «Про охорону праці» Кодексом законів про працю України створення безпечних і здорових умов праці на виробництві покладено на роботодавця, який не має права вимагати від працівника виконання роботи в умовах, що не відповідають вимогам нормативно-правових актів з охорони праці [6].

Фінансування охорони праці здійснюється роботодавцем. Крім того, фінансування профілактичних заходів поліпшення стану безпеки, гігієни праці передбачається також у державному і місцевих бюджетах, що виділяється окремим рядком.

Основними напрямками підвищення стійкості роботи супермаркету «Сільпо» є організація захисту персоналу, проведення заходів, які забезпечують захист харчових продуктів від ураження (забруднення) і проведення робіт, які забезпечують фізичну стійкість об'єкту в умовах НС; будівництво і пристосування захисних і спеціальних споруд для зберігання продукції; надійне забезпечення об'єктів джерелами електро-, газо- і водопостачання, технологічним обладнанням, матеріально-технічними і транспортними засобами; проведення робіт з обеззаражування харчових продуктів, території і споруд об'єкту; організація рятувальних і невідкладних аварійно-відновлювальних робіт.

*Заходи, які проводяться в мирний час та при загрозі нападу супротивника.* Заходи мирного часу включають будівництво і введення в експлуатацію заводів по типових проєктах і нормам ІТЗ (інженерно-технічних заходів) цивільного захисту (цивільної оборони) з тим розрахунком, щоб вони в короткий час могли бути пристосованими до функціонування в умовах військового часу; визначення загальної потреби в матеріалах, робочій силі, механізмах, техніці, електроенергії, паливі, в джерелах водопостачання; підвищення фізичної стійкості будівель, споруд і накопичення матеріальних



засобів для проведення захисних заходів; навчання керівного складу, командирів і особового складу формувань, всього працюючого персоналу способам захисту від зброї масового ураження, прийомам боротьби з пожежами та іншими стихійними лихами.

*Підготовка систем електро-, водо- і газопостачання до стійкої роботи.*

Підвищення стійкості електропостачання здійснюється за двома напрямками: електромережі повинні бути такими, щоб їх можна було поділити на окремі ділянки, що одержують енергію самостійно, що дозволяє перерозподіляти навантаження найбільш важливим споживачам. Електричні трансформаторні підстанції закріплюються, лінії електропередач замінюються кабельною сіткою. На об'єкті створюють резерв автономних джерел електропостачання.

*Підвищення стійкості водопостачання.* Підвищення стійкості водопостачання може бути забезпечене від двох незалежних джерел води, одне з яких підземне. Крім існуючої системи водопостачання на супермаркеті «Сільпо» є автономна система, яка базується на підземних водах - артезіанські свердловини.

Свердловини після будівництва і обладнання випробовують, герметизують і тимчасово консервують, залишаючи резервними. Герметизують їх устя так, щоб запобігти попаданню в них радіоактивних речовин, отруйних речовин і біологічних засобів.

Бурові свердловини працюють від глибинних електронасосів. При виході з ладу мережі електропостачання застосовують автономні резервні джерела електропостачання.

Водопровідні башти, які легко руйнуються ударною хвилею ядерного вибуху, повинні мати підйомні обвідні пристрої (бай паси).

*Підвищення стійкості газопостачання.* Підвищення стійкості газопостачання забезпечується подачею газу через газорозподільні станції, закріплені між собою.

На території підприємства газопроводи повинні бути прокладені під землею, а на газорозподільних пунктах повинні бути підземні обвідні

газопроводи, які дозволяють забезпечити поступання газу при виході з ладу наземної частини цих пунктів.

В котельні на випадок припинення подачі газу створюють запаси резервного палива і необхідне обладнання, що дозволяє швидко переходити з газу на інший вид палива.

Запаси рідкого палива зберігаються в заглиблених ємностях на незатоплюваній території.

*Забезпечення стійкості матеріально-технічного постачання.* Щоб супермаркет працював стабільно, необхідно забезпечити його продукцією, електроенергією, обладнанням, машинами, пакувальними засобами. Супермаркет «Сільпо» повинен мати резерви запасу продуктів. Кількість їх розраховується на термін роботи підприємства, в який можливе відновлення нормативного постачання.

*Заходи цивільного захисту при раптовому нападі супротивника.* По сигналу «Повітряна тривога» на об'єкті повинно бути організоване проведення наступних заходів:

- продубльований сигнал «Повітряна тривога» по всіх підрозділах;
- проведена безаварійна зупинка роботи підрозділів і світломаскування об'єкту (в нічний час);
- здійснення укриття працюючої зміни в захисних спорудах об'єкту та забезпечення її засобами індивідуального захисту;
- виставлення постів радіаційного та хімічного спостереження.

Головним завданням цивільного захисту на підприємстві є захист працюючих від зброї масового ураження: завчасна підготовка захисних споруд; забезпечення населення засобами індивідуального захисту; навчання населення способам і засобам захисту; організація оповіщення про загрозу нападу супротивника; організація і проведення розосередження та евакуації працюючих.

Іншими важливими завданнями цивільного захисту є підвищення стійкості об'єктів народного господарства у військовий час, в умовах нападу супротивника та ліквідація наслідків застосування супротивником зброї

масового ураження, організація і проведення рятувальних і інших невідкладних аварійно-відновлювальних робіт в зонах ураження.

Підготовка до захисту працюючих повинна проводитись в мирний час в обов'язковому порядку. Основними способами захисту працюючих від зброї масового ураження є: укриття людей в захисних спорудах, розсосередження робітників і службовців, застосування засобів індивідуального захисту і медичних засобів захисту.

Сховища забезпечують захист осіб, що укриваються, від негативного впливу сучасних засобів ураження, бактеріальних (біологічних) засобів, від бойових отруйних речовин, а також, при необхідності, від катастрофічного затоплення, небезпечних хімічних речовин, радіоактивних продуктів при руйнуванні ядерних енергетичних енергоустановок, високих температур і продуктів горіння при пожежах та передбачають можливість безперервного перебування у них розрахункової кількості осіб, що укриваються, протягом двох діб.

Захисні властивості сховищ забезпечуються високою міцністю і герметичністю огорожуючи конструкцій, входом і внутрішнім обладнанням.

Схема розміщення укриттів складається з врахуванням розташованих інженерних мереж (водо-, тепло- і газопостачання, електричних кабелів і каналізації), а також технологічних установок і резервуарів з вибухонебезпечними, пожежонебезпечними і отруйними газами і рідинами. Місця для будівництва укриттів повинні вибиратися на ділянках, які не затоплюються цими рідинами і знаходяться на безпечних відстанях від резервуарів.

Для будівництва укриттів слід по можливості відводити місця на глибині 2 м і більше від поверхні землі.

Для захисту людей від іонізуючого та світлового випромінювання призначені протирадіаційні укриття (ПРУ). До них відносяться найпростіші укриття - перекриття щілин, а також підвали, тунелі і також спеціально пристосовані заглиблені споруди. Всі вони до деякого ступеня знижують уражуючи дію ударної хвилі.

Захисні властивості ПРУ залежать від багатьох факторів (положення відносно поверхні землі, густини огорожуючих конструкцій, типу входу) і характеризуються коефіцієнтами послаблення радіації (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

## Захисні властивості протирадіаційних покриттів [16, с.84]

№ п/п	Характеристика споруд і приміщень	Коефіцієнт послаблення радіації
1	Внутрішні приміщення 1-го поверху одно- і двоповерхових споруд: - з дерев'яними стінами - з цегляними стінами	2-5 5-7
2	Внутрішні приміщення верхніх поверхів (за винятком останнього) багатоповерхових споруд	40-50
3	Підвальні приміщення в одно- і двоповерхових спорудах: - дерев'яних - кам'яних	10-20 25-50
4	Середня частина підвалу багатоповерхової кам'яної споруди	500-1000
5	Перекриті щілини з підручних і місцевих матеріалів з входом під кутом 90° при висоті ґрунтової засипки, см: - 30 - 60	40-70 300-500

Внутрішні приміщення в спорудах мають невеликий коефіцієнт послаблення радіації, оскільки іонізуюче випромінювання і радіоактивний пил проникають через багаточисельні віконні і дверні отвори. Захисні властивості цих приміщень можуть бути збільшені шляхом закладки вікон, застосування масивних екранів для захисту входів, обсіпання ґрунтом стін напівпідвалів.

Заздалегідь назначаються і навчаються бригади обслуговування укриттів, які до заповнення їх людьми перевіряють справність конструкцій, внутрішнього обладнання, наявність запасу води, засобів освітлення.

При ядерному ураженні проводяться негайні аварійно-відновлювальні роботи з метою локалізації і усунення аварій і пошкоджень, які утруднюють ведення рятувальних робіт і можуть викликати додаткові ураження людей. До цих робіт відносяться: локалізація аварій на газових, енергетичних, водопровідних, каналізаційних і технологічних мережах; укріплення або руйнування конструкцій, які загрожують обвалитися; ремонт і тимчасове

відновлення пошкоджених ліній зв'язку і комунально-енергетичних мереж з метою забезпечення рятувальних робіт.

Аварії на газових мережах ліквідують аварійно-газотехнічні команди, оснащені ізолюючими протигазами. Насамперед із загазованих приміщень (з зони поширення газу) виводять людей і перекривають газопроводи. Пошкоджені ділянки труб закривають дерев'яними заглушками і замащують глиною. Якщо газ зайнявся, то його гасять після поступового пониження тиску. Вогонь гасять піском, землею, мокрим брезентом або мішковиною. Слабке полум'я можна загасити, замастивши місце витoku газу глиною або сирою землею.

Після локалізації аварії проводять тимчасові відновлювальні роботи: ремонт обладнання газорегуляторних пунктів і газорозподільних станцій і облаштування тимчасових обвідних ліній замість зруйнованих. Тимчасові обвідні лінії прокладають на поверхні, використовуючи металеві труби, а на сітках низького тиску - гумові шланги. При ліквідації аварій на електричних мережах в першу чергу їх знеструмлюють. Для цього знаходять найближчі до пошкодженої ділянки підстанції, трансформаторні будки або вводи в споруди і відключають пошкоджені лінії. Можуть застосовуватись і найпростіші способи: заземлення повітряних високовольтних ліній, роз'єднання запобіжників, перерізання проводів з дотриманням всіх правил безпеки. Потім відновлюють найменше пошкоджені джерела електропостачання і лінії електропередач, з'єднують пошкоджені кабелі. Повітряні лінії відновлюють з'єднанням старих або прокладанням нових проводів на уцілілих або тимчасових опорах. При пошкодженні кабельних ліній з'єднувальний кабель прокладають по землі. подача електроенергії по уцілілих лініях дозволяється лише після перевірки розподільних сіток і відключення ділянок, на яких роботи не проводяться.

Для усунення аварій на водопровідних, теплових і каналізаційних мережах необхідно знайти місця пошкодження трубопроводів, розчистити завали над оглядовими колодязями і відключити пошкоджені ділянки від магістралей (закрити кінці пошкоджених труб заглушками). При відключенні пошкоджених ділянок спочатку відкривають засувку на магістральній лінії зі

сторони насосної станції, потім засувку з другого боку пошкодження і тільки після цього перекривають розгалуження від магістрального трубопроводу.

При зруйнуванні мереж каналізації і загрозі затоплення сховищ стічними водами здійснюється перепуск стічних вод по самоточним канавам, відвідним каналам і траншеям або перекачування їх з допомогою пересувних насосів. Пошкоджені ділянки відключають встановленням заглушок і пробок в каналізаційних трубах, що примикають до оглядових колодязів.

При зруйнуванні технологічних трубопроводів для запобігання вибухів і пожеж насамперед перекривають трубопроводи, що йдуть до місткостей і технологічних установок, і відключають насоси, що підтримують тиск.

Конструкції, які загрожують обвалитись, укріплюються або обвалюються. Конструкції і стіни споруд висотою до 6 м закріплюють простими дерев'яними або металевими підкосами під кутом до землі не більше 60°. Конструкції і стіни споруд висотою 6 – 9 м закріплюють подвійними дерев'яними підкосами або підкосами з металевих балок.

Рятувальні і негайні аварійно-відновлювальні роботи повинні проводитись з дотриманням всіх правил безпеки. В осередку ядерного ураження, враховуючи рівні радіації, необхідно використовувати індивідуальні засоби захисту і не допускати опромінення особового складу вище допустимих норм. З метою зменшення пилеутворення і радіоактивного захисту ділянки завалів, де ведуться роботи з відкривання захисних споруд і пророблення проходів, поливають водою. Перед початком робіт необхідно оглянути руйнування і встановити найбільш небезпечні місця. Підходити до пошкоджених споруд і будівель необхідно тільки з найменш небезпечного боку. При знаходженні споруд, які загрожують обвалитися, небезпечні місця огороджують. На електричних сітках роботи повинні проводитись в гумових черевиках і рукавицях. При виконанні спеціальних робіт всі працюючі повинні бути навчені правилам техніки безпеки.

При загрозі нападу супротивника із забрудненням радіоактивними речовинами подається сигнал «Радіаційна безпека». По сигналу використовуються захисні споруди та засоби індивідуального захисту.

Особовий склад формувань та працівники негайно натягають індивідуальні засоби захисту, і якщо вони знаходились не в захисних спорудах, то ховаються в них.

За сигналом «Хімічна тривога» всі в сховищах натягають протигази, а ті, хто опинився на відкритій місцевості - захисний одяг.

Після нападу супротивника начальник ОГД організовує радіаційну та хімічну розвідку, її завданнями є: своєчасне виявлення радіоактивного забруднення і вимірювання рівнів радіації, виявлення хімічного забруднення і визначення виду ОР; встановлення ступеня радіоактивного та хімічного ураження джерел води, визначення маршрутів та ділянок місцевості з найменшими рівнями радіації і концентраціями ОР.

В ході рятувальних робіт здійснюють контроль радіоактивного опромінення людей для того, щоб не допустити їх переопромінення, правильно оцінити необхідність та обсяги санітарної обробки і своєчасно провести лікувально-профілактичні та евакуаційні заходи.

В зоні хімічного ураження рятувальні роботи включають надання допомоги ураженим і евакуацію в медичні установи, виведення людей в безпечні місця, позначення забруднених ділянок, проведення санітарної обробки і обеззараження території, споруд, техніки і обладнання.

*Оцінка стійкості роботи супермаркету «Сільпо» до дії ударної хвилі:*

1. Визначаємо максимальне значення очікуваного на об'єкті надлишкового тиску ( $\Delta P_{\text{ф max}}$ ) в екстремальних умовах, тобто, коли об'єкт буде знаходитись на максимальній відстані від центру вибуху:

$$R_x = R_r - r_{\text{відх}} = 5 - 0,6 = 4,4 \text{ км.}$$

По таблиці додатків  $\Delta P_{\text{ф max}} = 30 \text{ кПа.}$

2. По таблиці визначаємо ступінь руйнування елементів приміщення супермаркету «Сільпо» в залежності від  $\Delta P_{\text{ф max}}$ .

Ступінь руйнування елементів приміщення супермаркету «Сільпо»

Елементи приміщення супермаркету «Сільпо»	Коротка характеристика елементів	Ступінь руйнування в залежності від $\Delta P_{\phi}$						Границя стійкості $\Delta P_{\phi \max}$	
		5	10	20	30	40	50		60
Споруда № 1	Одноповерхова, стіни і перекриття залізобетонні								30
Споруда № 2	Одноповерхова, цегляна, безкаркасна								30
Технологічне обладнання	Обладнання важкого типу								40
	Обладнання середнього типу								40
Комунально-енергетичні мережі	Тепломережа, каналізація, водопровід, ел.мережа-підземні								30
	Ввід газопроводу-наземний								30
Умовні позначення:					слабке				сильне
					середнє				повне

3. Висновки та заходи по підвищенню стійкості та ступінь руйнування елементів приміщення супермаркету «Сільпо» наведено в таблиці 4.3.



Заходи по підвищенню стійкості та ступінь руйнування приміщення  
супермаркету «Сільпо»

<b>Висновки (найбільш вразливі елементи будівлі, можливість його роботи при <math>\Delta P_{\Phi \max}</math> )</b>	<b>Заходи по підвищенню стійкості роботи ступінь руйнування елементів приміщення супермаркету «Сільпо»</b>
Найбільш уразливою є будівля №2 Обладнання середнього типу	Для підвищення стійкості роботи ступінь руйнування елементів приміщення супермаркету «Сільпо» необхідно підняти межу стійкості споруди та захистити захисними кожухами обладнання.

Отже, для підвищення стійкості роботи ступінь руйнування елементів приміщення супермаркету «Сільпо» необхідно підняти межу стійкості споруди та захистити захисними кожухами обладнання.

#### **Висновки до розділу 4**

Охорона праці – це система заходів по створенню нормальних і безпечних умов праці для людей, направлених на забезпечення збереження працездатності і здоров'я людини в процесі праці, тобто заходів, пов'язаних із покращенням виробничої санітарії, вдосконаленням техніки безпеки і пожежної безпеки.

Основоположним законодавчим документом у галузі охорони праці є Закон України «Про охорону праці». Цей Закон визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Основними напрямками підвищення стійкості роботи «Сільпо» є організація захисту персоналу, проведення заходів, які забезпечують захист сировини і продукції від ураження (забруднення) і проведення робіт, які забезпечують фізичну стійкість об'єкту в умовах НС; будівництво і

пристосування захисних і спеціальних споруд для зберігання продукції; надійне забезпечення об'єктів джерелами електро-, газо- і водопостачання, технологічним обладнанням, матеріально-технічними і транспортними засобами; проведення робіт з обеззаражування сировини і продукції, території і споруд об'єкту; організація рятувальних і невідкладних аварійно-відновлювальних робіт.

Для підвищення стійкості роботи ступінь руйнування елементів приміщення супермаркету «Сільпо» необхідно підняти межу стійкості споруди та захистити захисними кожухами обладнання.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі наших досліджень ми визначили конкуренцію як ключовий фактор економічної динаміки, в якому різні суб'єкти ринку взаємодіють за обмежені ресурси, позиції та прибуток. Це створює конкурентне середовище та сприяє розвитку. Аналізуючи різноманіття аспектів конкуренції, ми врахували економічний, індустріальний, соціальний та мікроекономічний підходи. Це дало нам комплексне розуміння впливу конкуренції на суспільство та бізнес.

Ми визначили, що конкуренція стимулює досягнення ефективності та виступає каталізатором інновацій та загальних поліпшень у всіх сферах економіки та бізнесу. Її ключова роль полягає у формуванні ринкових умов, забезпечуючи різноманітність, якість та доступність продуктів та послуг для споживачів. Важливо встановити ефективне регулювання для створення справедливих умов конкуренції та уникнення негативних наслідків.

Поглибивши аналіз, ми виявили, що конкуренція перейшла на новий рівень в контексті глобалізації світової економіки. Це викликає збільшення інтеграції економік та взаємозалежності країн, що, з одного боку, створює нові можливості для спільних стратегій та інновацій, а з іншого — вимагає від підприємств та країн адаптації до міжнародних стандартів та норм. Глобальна конкуренція виступає каталізатором для розвитку та змін, але водночас ставить нові виклики, вимагаючи від учасників ринку високого рівня гнучкості, стратегічного мислення та адаптивності до швидкозмінного світу.

Конкуренція глибоко впливає на економічне середовище, формуючи основу для розвитку суспільства, бізнесу та економіки. Сучасне господарське середовище постійно еволюціонує під впливом конкуренції, стимулюючи учасників ринку адаптуватися та розкривати нові можливості.

Розглядаючи конкуренцію як динамічний фактор, ми визначили її важливі аспекти, такі як цінова боротьба, інновації та якість продукту. Розуміння цих аспектів дозволяє розробляти стратегії для досягнення конкурентних переваг.

Конкуренція є каталізатором розвитку суспільства, заохочуючи інновації та підвищення якості продуктів. Для бізнесу вона створює умови для покращення ефективності та впровадження новітніх технологій.

Економічний розвиток тісно пов'язаний з конкуренцією, яка стимулює створення робочих місць, ріст ВВП та стає економічне зростання.

Управління конкурентоспроможністю в роздрібній торгівлі вимагає комплексного підходу та застосування різноманітних стратегій та інструментів. Врахування усіх аспектів, від аналізу ринку до стратегій маркетингу, дозволяє підприємствам досягати та утримувати конкурентні переваги в змінному середовищі.

ТОВ «Сільпо-Фуд» – лідер роздрібною торгівлі та харчової індустрії України, заснований у 1998 році. Компанія ефективно розширює свою мережу супермаркетів «Сільпо» та вкладає в інновації, включаючи виробництво.

Стратегія брендового розвитку включає зміни у вигляді та концепції магазинів, інвестиції в інноваційні рішення та виробництво продуктів. Програма «Власний Рахунок» та ефективна система логістики забезпечують цифровий аспект та якісне постачання.

Навіть у нестабільних умовах, компанія виявляє гнучкість та залишається конкурентоспроможною. Зазначається висока якість продукції, інноваційність та ефективна логістика порівняно з конкурентами.

Проте, існують можливості для розвитку маркетингу, покращення бренду та соціальної відповідальності. Конкурентна боротьба та умови війни визначають виклики для компанії, вимагаючи ефективних стратегій та уважного слідкування за фінансами та інноваціями. Програми лояльності та цифровий розвиток свідчать про активність у подоланні викликів.

В результаті нашого дослідження ми розробили серію пропозицій для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», зокрема супермаркету «Сільпо» за адресою бульвар Симона Петлюри, 2Б, у Тернополі.

Проблема відсутності зони самообслуговування в торговому залі магазину значно впливає на враження клієнтів, зокрема через тривале очікування у черзі до кас, особливо для тих, хто купує невелику кількість

товарів. Впровадження зони самообслуговування буде кроком до полегшення обслуговування та задоволення клієнтів.

Проблему некомфортного використання стандартних візків у вузькому торговому залі можна вирішити, перейшовши на використання візків оптимального розміру. Це полегшить переміщення клієнтів, запобігаючи заторам та покращуючи їхній загальний досвід покупок.

Обмежена кількість паркомісць становить серйозну проблему, яка може впливати на вибір клієнтів на користь саме цього магазину. Розширення парковки зробить магазин більш доступним та привабливим для потенційних покупців.

Недостатня кількість камер зберігання створює невідгідні умови для покупців, особливо в періоди пікового навантаження. Встановлення додаткових камер та їх оптимізоване розташування полегшать процес обслуговування та зроблять покупки зручнішими для клієнтів.

Неправильне розташування світлових ламп в торговому залі супермаркету ускладнює візуальне сприйняття та призводить до надмірного використання електроенергії. Оптимізація розташування ламп допоможе створити рівномірне та енергоефективне освітлення.

Розташування банкомату як перешкоди на вході супермаркету є неефективним та створює неприємності для клієнтів та персоналу. Переміщення банкомату до більш стратегічного місця дозволить забезпечити плавний рух покупців.

Впровадження гастрономічної ініціативи «Смак італійського Сонця» є ключовим кроком у формуванні позитивного іміджу магазину та привертанні уваги покупців. Ця акція не лише сприятиме збільшенню обороту товарів, але й створить позитивне враження від покупок, зацікавлюючи клієнтів новими смаковими враженнями.

Встановлення рекламного білборду з щотижневими акційними пропозиціями мережі «Сільпо» відіграє ключову роль у стратегії маркетингу. Це створить додатковий канал для інформування клієнтів про акції та знижки, що підсилить конкурентоспроможність магазину та приверне нових покупців.

Узагальнюючи слід зазначити, що вирішення вказаних проблем і впровадження запропонованих заходів сприятиме не тільки покращенню ефективності обслуговування та задоволенню клієнтів, але й підвищить конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку. Кожен запропонований захід націлений на поліпшення різних аспектів діяльності супермаркету, сприяючи стабільному розвитку та позитивній репутації серед споживачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
2. Про рекламу: Закон України. - URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
3. Про охорону праці: Закон України. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
4. Про систему громадського здоров'я: Закон України. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#n840>
5. Кодекс цивільного захисту України. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>
6. Амонс С. Е. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект /С. Е. Амонс, О. П. Красняк //Ефективна економіка. – 2020. – № 5. – URL: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)
7. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: монографія /Р. В. Федорович та ін. ; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2018. – 308 с.
8. Апопій В. В. Актуальні проблеми розвитку внутрішньої торгівлі України / В. В. Апопій // Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць / [редакц. кол.: Апопій В. В., Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. - Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. - Вип. 18. - С. 5-11.
9. Артеменко Л. П. Види конкурентних стратегій та приклади їх реалізації /Л. П. Артеменко, Є П. Гура //Сучасні підходи до управління підприємством. – 2018. – URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/126024>
10. Атюшкіна В. В. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу / В. В. Атюшкіна //Маркетинг і цифрові технології. – 2018. – Т. 2, № 3. – С. 85-103. – URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/47/46>

11. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту /І. О. Ахновська, П. І. Панасюк //Економічний простір: Збірник наукових праць. – 2021. – № 166. – С. 42-47.
12. Бабко Н. М. Поведінка споживача: навчальний посібник /Н. М. Бабко, О. В. Мандич, І. О. Сєвідова та ін. Харків: ХНТУСГ, 2020. – 170 с.
13. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій /А. М. Баланович: дисертаційне дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Харків, 2018.–343 с.
14. Балджи М.Д. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник /М.Д. Балджи. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. – 368 с
15. Балтук В.А. Охорона праці: навч. посіб. / В. А. Батлук, М. П. Кулик, Р. А. Яцюк; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» - 3-є вид., доповн. – Львів: Львів. політехніка, 2011. – 386 с.
16. Бедрій Я.І. Безпека життєдіяльності: Посібник для студентів технічних вузів. / Я.І. Бедрій, В.М. Боярська, А.К.Голубєв.–К, ЦНЛ: 2007.– 275 с.
17. Безугла Л. С. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / Л. С. Безугла, Т. В. Ільченко, Н. І. Юрченко та ін. – Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. – 300 с.
18. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії /К. Бліщук // Ефективність державного управління. – 2016. – Вип. 4 (49) Ч. 2. – С. 301-308.
19. Бондаренко С. М. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств /С. М. Бондаренко, М. Ю. Лісовський // Науковий вісник Ужгородського національного університету.– 2017. – Вип. 15. – Ч. 1. – С. 42-45.
20. Бочко О. Ю. Вплив соціальних мереж на процес купівлі-продажу: орієнтація на економію часу, ресурсу / О.Ю. Бочко, Л.Я. Якимишин //Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Логістика».- 2017.- №892. - С. 25-31.
21. Бурачек І. В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління /І. В. Бурачек, О. О. Біленчук //Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 14. – с. 288-293.
22. Бутенко Н.В. Маркетинг /Н. В. Бутенко. – URL: <https://pidru4niki.com/1584072040014/marketing/marketing>



- 23.Верлока В. С. Стратегічний маркетинг: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В. С. Верлока, М. К. Коноваленко, О. В. Сиволовська. – Харків: УкрДАЗТ, 2017. – 289 с.
- 24.Власова Н. О. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія / Н. О. Власова, О. В. Колючкова; Харківський державний університет харчування та торгівлі. - Х. : АдвАТМ, 2012. - 255 с.
- 25.Вудвуд В. В. Сучасні методи управління розвитком торговельного підприємства України в умовах нестабільності економіки / В. В. Вудвуд // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2012. - № 3 (54). - С. 131-135.
- 26.Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н. Голошубова // Товари і ринки. - 2011. - № 1. - С. 15-24.
- 27.Горбаченко С.А. Аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури: навчальний посібник / С.А. Горбаченко, В.А. Карпов, Р.І. Шевченко-Перепьолкіна. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. – 320 с.
- 28.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. / П.Л. Гордієнко. – К.: Альтера, 2006. – 404 с.
- 29.Греджева Т.В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти / Т.В. Греджева //Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html>
- 30.Дерев'яненко Т. Є. Маркетинговий аудит внутрішнього середовища підприємства: навчальний посібник /Т. Є. Дерев'яненко. К.: КНЕУ, 2018.–357 с.
- 31.Діброва Т. Г. Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник / Т. Г. Діброва, С. О. Солнцев, К. В. Бажеріна. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – 300 с.
- 32.Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства /Є. О. Діденко, П. І. Жураківський //Ефективна економіка. – 2017. – № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>
- 33.Дорошенко Г. О. Маркетинг: навчальний посібник /Г. О. Дорошенко Харків: Тім Пабліш Груп, 2016. – 411 с.

34. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій: монографія /В. А. Фалович та ін.; за ред. д.е.н, доц. В. А. Фаловича. – Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б.- 2019.
35. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства /О.П. Єлець //Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – №1(10). – С. 58-64
36. Єсюнін С. С. Маркетингові комунікації як фактор впливу на конкурентоспроможність підприємства / С. С. Єсюнін, Л. М. Шульгіна //Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. – 2016. – Вип. 10. – С. 134-138.
37. Жегус О. В. Маркетингові дослідження: навчальний посібник /О. В. Жегус, Т. М. Парцина. – Харків: ФОП Іванченко І.С., 2016. – 237 с.
38. Жмуденко В. О. Оптимізація ресурсного потенціалу як стратегічний напрям розвитку підприємства /В. О. Жмуденко, Р. І. Ліщук //Економічний простір: Збірник наукових праць. – 2021. – № 165. – С. 53-58. – URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/788/764>
39. Журнал «Інноваційний маркетинг» – URL: [https://www.businessperspectives.org/journals/innovative-marketing?category\\_id=30](https://www.businessperspectives.org/journals/innovative-marketing?category_id=30)
40. Журнал «Маркетинг в Україні» – URL: <http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/>
41. Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» – URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
42. Журнал «Маркетинг і цифрові технології» – URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt>
43. За крок до перемоги: скільки магазинів втратили й відкрили провідні торговельні мережі України за рік війни (інфографіка).- URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratili-merezhi-2023/>
44. Зоріна О. І. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах /О. І. Зоріна, В. Ю. Фадеєнко //Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 21. – С. 284-287.
45. Ілляшенко С. М. Маркетингові дослідження: навчальний посібник

/С. М. Ілляшенко. – К.: ЦНЛ, 2006. 192 с.

- 46.Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін.; за заг. ред. С. А. Давимуки]; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України”. - Львів, 2016. - 432 с.
- 47.Інформаційний сайт роздрібної торгівлі України URL: <http://www.retailstudio.org>
- 48.Катаєв А. В. Маркетинг: навчальний посібник /А. В. Катаєв. – Харків: видавничий центр «Діалог», 2016. – 290 с.
- 49.Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія / О.І. Ковтун – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
- 50.Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія / І. О. Ковшова. – Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. – 516 с.
- 51.Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія /за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
- 52.Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку /В. Костюк, Т. Янчук //Галицький економічний вісник. – 2019 – № 3 (58). – URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu)
- 53.Кузьо Н. Є. Електронна комерція в Україні: сучасний стан, галузеві особливості та організаційні форми / Н. Є. Кузьо, Н. С. Косар, І. І. Мельниченко// Маркетинг і цифрові технології. – 2021. – Т. 1, № 5. – С. 27-41.
- 54.Кузьо Н. Є. Напрями активізації роздрібної торгівлі продуктами харчування на основі залучення інтернет-технологій /Н. Є. Кузьо, Н. С. Косар // Маркетинг і цифрові технології. – 2018. – Т. 2, № 2. – С. 30-42. – URL: <https://mdt-oru.com.ua/index.php/mdt/article/view/35/36>
- 55.Левченко Ю.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: навчальний посібник В5 /Ю.Г. Левченко. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. – 448 с.
- 56.Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України / С. С. Лиса // Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. - 2017. - Вип. 15. - С. 254-258.

- 57.Лісіца В. В. Сучасні тренди в розвитку мережевого ритейлу / В. В. Лісіца // Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20-21 квітня 2016 року). - Полтава : ПУЕТ, 2016. - С. 139-142.
- 58.Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник /Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів: Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
- 59.Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: монографія /В. А. Фалович та ін. ; за ред. д.е.н, доц. В. А. Фаловича. – Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б., 2021. – 351 с.
- 60.Мартиненко А. В. Формування маркетингових стратегій для інноваційних товарів на окремих стадія їх життєвого циклу /А. В. Мартиненко, П. Г. Перерва //Маркетинг і цифрові технології. – 2021. – Т. 1, № 5. – С. 6-16.
- 61.Меліхов А.А. Конкурентні переваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства /А.А. Меліхов. – URL: <http://tpa.pstu.edu/article/view/21886>
- 62.Миколайчук І. П. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні/ І.П.Миколайчук, Ю.О. Силкіна// Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 57.- С.39-46.
- 63.Оксентюк Б. А. Споживацьке оцінювання якості й конкурентноздатності товарів /Б. А. Оксентюк, С. О. Оксентюк //Галицький економічний вісник. – Т.: ТНТУ, 2017. – Том 52. – № 1. – С. 96-103.
- 64.Ортинська В. В. Маркетингові дослідження: підручник / В. В. Ортинська, О. М. Мельникович. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 455 с.
- 65.Паламарчук М.М. Категорія конкуренції: аналітичний огляд еволюційного розвитку наукової думки /М.М. Паламарчук //Агроінком – 2013. – №4-6. – С. 91-94.
- 66.Парсяк В. Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник / В. Н. Парсяк. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 324 с.
- 67.Перевозова І. Нейромаркетинг: як краще зрозуміти покупця / І. Перевозова, О. Малинка //Маркетинг в Україні. – 2019. – № 2. – С. 40-44.

- 68.Петрова О. Зміни підходів в управління маркетинговими активностями /О. Петрова //Маркетинг в Україні. – 2021. – № 1. – С. 55-59.
- 69.Петруня Ю. Є. Маркетинг: навчальний посібник /Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.
- 70.Писаренко В.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / В. В. Писаренко, М. О. Багорка. – Дніпро: Видавець, 2019. – 240 с.
- 71.Підсумки 2022 року FMCG: поглинання, нові формати, відкриття, злети і падіння URL: <https://rau.ua/novyni/vidkrittya/itogi-fmcg/>.
- 72.Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства /М. Полюхович //Галицький економічний вісник. – 2021. – Т. 69, № 2. – С. 118-128.
- 73.Попова Н. В. Маркетинг: підручник/Н. В. Попова.–Харків: В справі, 2016.-298с.
- 74.Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції /П.Р. Пуцентейло //Інноваційна економіка.–2015.– № 4 (59). – С. 80-86.
- 75.П'ятницька Г. Т. Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами / Г. Т. П'ятницька // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 4. - С. 103-113.
- 76.Распопова В. Торговля як індикатор ефективності регіонального управління / В. Распопова // Торговля і ринок України : темат. зб. наук. пр. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. - Вип. 12. Т. III. - С. 286-290.
- 77.Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств /С.Б. Семенюк, В.А. Фалович //Маркетинг і цифрові технології. 2020. – № 1. – С.61-72.
- 78.Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році.- URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-erezh-kilkistju-magaziniv/>
- 79.Торговельні мережі оптимізують бізнес URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/8-torgovelni-merezhi-optimizuyut-biznes>
- 80.Фалович В.А. Інвестування у відносини ланцюга поставок в концепції Індустрія 4.0. //Електронний фаховий науковопрактичний журнал «Інфраструктура

ринку». – 2018. – Вип. 15. – С.127-136. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/archive>

81. Фалович В.А. Інноваційність як засіб забезпечення розвитку емерджентних якостей в ланцюгах поставок інвестиційних товарів /В.А. Фалович, Л.Я. Якимишин//Науковий журнал «Інтелект XXI». – 2018. – № 3. – С.129-132.
82. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства / Т.М. Халімон //Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія:економічні науки. – 2017. – Вип. 24 Ч. 1. – С. 152-156.
83. Цьвок Д.Р. Формування конкурентних переваг підприємства /Д.Р. Цьвок, Н.П. Яворська //Економіка та управління підприємствами. – 2017. – № 5 (61). – С. 141-147.
84. Чепнявська Є. І. Поняття і сутність /Є. І. Чернявська, М. В. Касаткіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.– 2019.–Т.2 №4.–URL: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/423>
85. Шаповал А.С. Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства /А.С. Шаповал, Н.Ю. Буга //Економіка та управління підприємствами. – 2020. – Вип. 43. – С. 307-312.
86. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед, І. С. Біла //Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 8. – С. 405-410.
87. Якимишин Л.Я. Формування ланцюга поставок на основі ідентифікації споживчих потреб /Л.Я. Якимишин //Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика».– 2017. – № 862.– С. 245-258. GT Partners Ukraine URL: <http://gtpartners.com.ua/>
88. Modern Marketing to Scale the Business/Olena Sadchenko, Iryna Davydova, Liliya Yakymyshyn, Svitlana Kovalchuk, Daryna Chernenko, Anna Zaitseva//International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET), 11(4), 2020.– P. 324-333.
89. [www.fozzy.ua](http://www.fozzy.ua) - офіційний сайт групи компаній FozzyGroup.
90. [www.silpo.ua](http://www.silpo.ua) - офіційний сайт торговельної мережі «Сільпо».
91. [www.ukstat.gov.ua](http://www.ukstat.gov.ua)- офіційний сайт державного служби статистики України.