

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Вдосконалення комплексу маркетингу на підприємстві, на
прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БМ-41

спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Мізерецька Д.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник
(підпис) Машлій Г.Б.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль
(підпис) Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри
(підпис) Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

Рецензент
(підпис) Дудкін П.Д.
(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О. А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« 21 » лютого 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

студенту Мізерецькій Діані Петрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вдосконалення комплексу маркетингу на підприємстві (на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Керівник роботи Машлій Галина Богданівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 21 » лютого 2026 року № № 4/9-38

2. Термін подання студентом завершеної роботи 10 червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи звіти про фінансові результати, бухгалтерські баланси, інформація Служби маркетингу ТОВ «Сільпо-Фуд»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади формування комплексу маркетингу підприємства

Розділ 2 Аналіз комплексу маркетингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Розділ 3 Шляхи оптимізації комплексу маркетингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Розділ 4 Безпека життєдіяльності. Основи охорони праці. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Основні показники роботи мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр. Динаміка показників «торговельна площа» та «середня торговельна площа на 1 супермаркет, м. кв.».

Основні техніко-економічні показники. Динаміка фінансових результатів. Показники результативності бізнесу. Динаміка продуктивності праці, млн. грн./1 особа. Структура офісу маркетингу. Опис задач персоналу офісу маркетингу за основними видами маркетингової політики. Власні торгові марки мережі магазинів. Банк «Власний Рахунок». Мобільний зв'язок інформацією, розміщені на сайті компанії. Стартові сторінки – соціальні мережі.

Сільпофікати. Приклади дизайнерських оформлень супермаркетів в мережі. Стартова сторінка Радіо «Сільпо». Супермаркети з розширеним асортиментом «Власної кондитерської». Ініціативи екологічного бізнесу. Етапи реалізації проекту «CHILD-СІЛЬПО».

Діаграма Ганта. Візуалізація ігрової зони. Обґрунтування витрат на реалізацію проєкту «CHILD-СІЛЬПО». Прогнозування чистого фінансового результату. Динаміка фінансових результатів по проєкту. Показники інвестиційної привабливості. Основні техніко-економічні показники - прогноз на 2026-2029 рр. із врахуванням впровадження проєкту «CHILD-СІЛЬПО». Етапи реалізації проєкту «Соціальний». План проходження адаптації для працівника.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Окіпний І.Б., к.т.н., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	березень 2026 р.	викон.
2	Розділ 1 Теоретичні засади формування комплексу маркетингу підприємства	березень 2026 р.	викон.
3	Розділ 2 Аналіз комплексу маркетингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	квітень 2026.	викон.
4	Розділ 3 Шляхи оптимізації комплексу маркетингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	травень 2026 р.	викон.
5	Розділ 4 Безпека життєдіяльності. Основи охорони праці	травень 2026 р.	викон.
6	Висновки	червень 2026 р.	викон.
7	Бібліографія	червень 2026 р.	викон.

Студент

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мізерецька Д.П. «Вдосконалення комплексу маркетингу на підприємстві (на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»)»

Кваліфікаційна робота бакалавра: 72 сторінки, 23 рисунки, 14 таблиць, 35 літературних джерел.

Об'єкт дослідження - процес формування комплексу маркетингу на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретичні питання та практичні аспекти формування комплексу маркетингу на підприємстві.

Метою роботи є визначення особливостей формування комплексу маркетингу на підприємстві та розробка пропозицій по його вдосконаленню.

Методи дослідження: метод узагальнення, логічний метод, огляд профільної літератури, метод системного аналізу, статистичні методи, графічний і табличний методи, методи моделювання та прогнозування.

У роботі вивчені теоретичні засади формування комплексу маркетингу підприємства; представлений аналіз комплексу маркетингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; розроблені та впроваджені шляхи оптимізації комплексу маркетингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Результати роботи можуть бути впроваджені ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» задля забезпечення підвищення ефективності маркетингової діяльності, а також маркетингового комплексу як єдиної системи.

Ключові слова: маркетинговий комплекс, цінова політика, комунікаційна політика, товарна політика, соціально-корпоративна відповідальність, ефективність.

SUMMARY

Mizeretska D.P. "Improving the marketing mix at an enterprise (casestudy: LLC «Silpo-Food»)"

Bachelor's qualification work: 72 pages, 23 figures, 14 tables, 35 literary sources.

The object of the study is the process of forming a marketing complex at the enterprise.

The subject of the study is theoretical issues and practical aspects of forming a marketing complex at the enterprise.

The purpose of the work is to determine the features of the formation of a marketing complex at the enterprise and develop proposals for its improvement.

Research methods: generalization method, logical method, review of specialized literature, system analysis method, statistical methods, graphic and tabular methods, modeling and forecasting methods.

The paper studies the theoretical principles of the formation of the enterprise's marketing complex; presents an analysis of the marketing complex at the enterprise LLC "SILPO-FOOD"; develops and implements ways to optimize the marketing complex at the enterprise LLC "SILPO-FOOD".

The results of the work can be implemented by LLC "SILPO-FOOD" to ensure increased efficiency of marketing activities, as well as the marketing complex as a single system.

Keywords: marketing complex, pricing policy, communication policy, product policy, social and corporate responsibility, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1__ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та основні елементи маркетингового комплексу	9
1.2 Управління маркетинговим комплексом підприємства.....	17
РОЗДІЛ 26 АНАЛІЗ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	26
2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	26
2.2 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	45
3.1 Реалізація напрямку удосконалення маркетингового комплексу підприємства - проєкт «CHILD-СІЛЬПО»	45
3.2 Впровадження проєкту «Соціальний»	55
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ .	60
4.1 Значення адаптації в трудовому процесі	60
4.2 Проведення інструктажів з охорони праці	64
ВИСНОВКИ.....	66
БІБЛІОГРАФІЯ	69
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Організація суб'єктами господарювання підприємницької діяльності останнім часом ускладнюється через посилення конкурентної боротьби, трансформації системи управління підприємствами, підвищення ризиковості та невизначеності на ринках товарів та послуг, що вимагає своєю чергою використання дієвих маркетингових технологій. Це дає можливість підвищити якість та обґрунтованість управлінських рішень у різних сферах діяльності підприємства (фінансовій, виробничій, збутовій тощо) та сприяє зростанню його конкурентоспроможності. Наголосимо, що перед сучасними підприємствами гостро стоїть питання постійного оновлення комплексу інструментів для просування товарів та послуг, оптимального ціноутворення, вибудовування дієвих комунікаційних моделей з метою підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг і компанії в цілому.

В цьому контексті важливо побудувати ефективні виробничі, економічні й суспільні відносини, які дозволяють реалізувати економічні інтереси власників підприємства, його персоналу і споживачів. В нових умовах ведення бізнесу особливе місце займає є споживач та його потреби, знання, розуміння й адаптація яких є ключовими складовими ефективного маркетингового комплексу підприємства. В основі маркетингового комплексу підприємства лежить знання про споживчі потреби й технології товарного виробництва, які їх забезпечують.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення особливостей формування комплексу маркетингу на підприємстві та розробка пропозицій по його вдосконаленню.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

– визначити сутність маркетингового комплексу, окреслити його основні елементи;

- розглянути особливості управління маркетинговим комплексом підприємства;
- надати техніко-економічну характеристику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проаналізувати маркетингову діяльність товариства;
- запропонувати напрями удосконалення маркетингового комплексу підприємства;
- проаналізувати ефективність впровадження запропонованих заходів;
- дослідити основи охорони праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об’єкт дослідження: процес формування комплексу маркетингу на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретичні питання та практичні аспекти формування комплексу маркетингу на підприємстві.

Методи дослідження: метод узагальнення, логічний метод, огляд профільної літератури, метод системного аналізу, статистичні методи, графічний і табличний методи, методи моделювання та прогнозування.

Практичне значення результатів проведеного дослідження проявляється у можливості використання отриманих висновків та рекомендацій ТОВ «Сільпо-Фуд» задля забезпечення підвищення ефективності маркетингової діяльності, а також маркетингового комплексу як єдиної системи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та основні елементи маркетингового комплексу

Маркетинг є способом діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, специфічним підходом до господарювання в ринкових умовах; це соціальний та управлінський процес, що націлений на задоволення запитів та потреб як окремих індивідів, так і їх груп, за рахунок виробництва, пропозиції та обміну товарів. Маркетинг є динамічним процесом, який з часом змінюється, удосконалюється відповідно до ринкових вимог.

Одним з перших ідею маркетингового комплексу висунув Д.Каллітон, який у 1948 році зазначив, що маркетингові рішення мають бути результатом певного рецепту, так званого «міксу інгредієнтів», де керівник підприємства виступає в ролі «змішувача» цих інгредієнтів, який адаптує чи експериментує з різними компонентами маркетингу для досягнення поставлених бізнес-цілей [10, с. 361]. Пізніше його ідею трансформував Н. Борден (у 1953 р.), перетворивши її на «маркетинговий мікс», до якого він відніс дванадцять елементів (планування товару, ціноутворення, канали розподілу, брендинг, реклама, персональні продажі, просування, демонстрація, упаковка, сервісне обслуговування, аналіз даних, фізичне поводження) [10, с. 361]. І лише у 1960 році Д. Маккарті було спрощено цю концепцію до класичних чотирьох елементів маркетинг-міксу (продукт, ціна, місце, просування), які й сьогодні лежать в основі маркетингового комплексу будь-якого підприємства, адже саме через оптимальне поєднання продукту, ціни, розподілу і просування, маркетинговий комплекс маркетингу дозволяє визначити маркетингову стратегію підприємства, забезпечуючи йому конкурентні переваги і довгострокову лояльність клієнтів [28, с. 71].

Маркетингова комплексна система підприємства є внутрішньо організованою по відношенню до зовнішнього середовища системою взаємопов'язаних компонентів (виробничих, організаційних, економічних, соціальних, технічних і технологічних), єдність яких, з одного боку, забезпечує задоволення вимог та потреб споживачів, а з іншого, – досягнення суб'єктом господарської діяльності визначених цілей [9, с. 86]. Цього можна досягнути виключно при умові цілеспрямованого та ефективного функціонування в маркетинговій системі її основних підсистем, до яких відноситься комплекс маркетингу, маркетингова інформація та модель управління маркетингом. Маркетингова комплексна система підприємства особливої значущості набуває при вибудовуванні векторів діяльності із акцентом на більш повне задоволення усіх потреб споживачів, збільшенні обсягів продажів і максимізації прибутку за рахунок посилення конкурентних переваг, забезпечення більш тісної взаємодії із клієнтами, включаючи при цьому аналітичну підтримку та повноцінне інформаційне забезпечення.

У комплексній маркетинговій системі суб'єкта господарювання важливу роль виконує комплекс маркетингу, тому доцільно розглянути підходи до його трактування в науковій літературі. Так, відомий дослідник в області маркетингу Ф. Котлер, визначає комплекс маркетингу, як поєднання різних керованих чинників маркетингової діяльності підприємства, управління якими воно здійснює із метою підвищення лояльності зі сторони цільової аудиторії [14, с. 116]. Маркетинговий комплекс – це інструмент бізнесу, який підприємства використовують для досягнення певної конкурентної переваги. І. Кадирус і Н. Юрченко теж вважають, що маркетинговий комплекс є засобом досягнення підприємством переваг перед своїми конкурентами [10, с. 363]. Д. Варрінк зазначає, що комплекс маркетингу – це основа маркетингу господарюючого суб'єкта, це стратегія, що розробляється керівництвом для ефективного позиціонування підприємства на ринку [29, с. 8].

Під маркетинговим комплексом розуміють набір засобів маркетингу, сукупність яких суб'єкт господарської діяльності застосовує для впливу на

ринок з метою досягнення бажаної реакції з точки зору споживчих аспектів. На думку О. С. Борисенко та Н. О. Табачука, комплекс маркетингу є сукупністю маркетингових засобів, які піддаються контролю та використовуються підприємством для отримання бажаної реакції цільової аудиторії [5, с. 135]. Отже, під маркетинговим комплексом слід розуміти сукупність маркетингових засобів (продукт, ціна, розподіл, просування), структура яких обумовлює досягнення поставлених цілей і вирішення маркетингових завдань. Маркетинговий комплекс - це набір контрольованих інструментів маркетингу, які підприємство використовує у своєму прагненні викликати бажану зворотну реакцію з боку цільового ринку. На думку Ю. Є. Петруня та В. Ю. Петруня маркетинговий комплекс – це сукупність маркетингових методів та інструментів, які підприємство використовує для досягнення своїх ринкових цілей [23, с. 93].

Отже, виходячи з розглянутих вище визначень маркетингового комплексу, можна запропонувати наступне його трактування: це сукупність маркетингових інструментів, засобів та методів, конкретне та вдале поєднання яких забезпечує підприємству можливість досягнення поставлених цілей, вирішення окреслених маркетингових завдань і задоволення потреб цільового ринку. Цю сукупність найчастіше позначають як «4P» (аббревіатура складається з перших літер англійських слів): product (продукт); price (ціна); place (місце); promotion (просування) [26, с. 98].

Відповідно до цього, схематично можна візуалізувати комплекс маркетингу як єдність таких основних його чотирьох комплексів: товарного, цінового, розподільчого та комунікаційного (рис. 1.1).

Комплекс маркетингу охоплює всі заходи, які розробляються та впроваджуються підприємством із метою формування та активізації попиту на продукцію, яку воно виробляє чи послуги, які надає. Це включає своєю чергою процеси із планування і розробки товару (послуги), правила та принципи цінової політики, процеси із моделювання каналів розподілу продукції, інформаційний супровід, модель створення бренду чи товарного знаку,

забезпечення реалізації операційних процесів, аспекти із питань налагодження і підтримки взаємовигідних відносин з партнерами та клієнтами. Комплекс маркетингу, як універсальний маркетинговий інструментарій, є своєрідним «ключем» для успішної діяльності практично на кожному ринку.

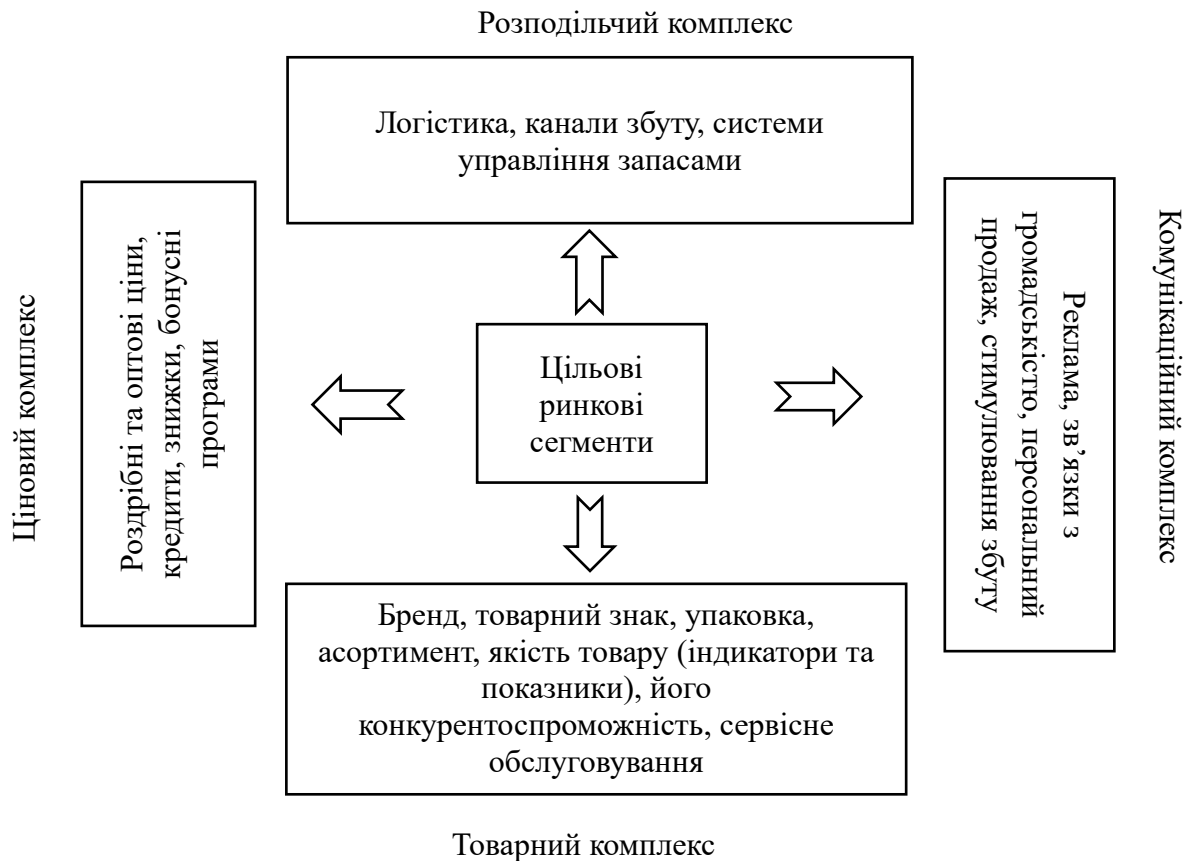


Рисунок 1.1 - Схема маркетингового комплексу

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Вважається, що така модель маркетингового комплексу включає всі необхідні елементи, якими окреслена взаємодія підприємства зі споживачами, при цьому напрямок та вектори цих взаємозв'язків підприємство може контролювати і розвивати. Відповідно до комплексу маркетингу, підприємство розробляє і реалізує товарну (продуктову), цінову, збутову і комунікаційну політику, що сформовано в чотирьох його основних розділах («4P») [21, с. 103]. Кожне підприємство може адаптувати ці складові елементи

маркетингового комплексу під свою специфіку діяльності задля досягнення найбільшого ефекту та досягнення окреслених маркетинговим планом цілей.

Такий підхід до формування маркетингового комплексу (на засадах «4P») довгий час був найбільш популярним і на сьогодні зберігає свою актуальність, оскільки він активно застосовується різними підприємствами, незалежно від ринку чи специфіки діяльності. Це пов'язано з його відносною простотою й універсальністю, причому більшість інших підходів до формування та управління маркетинговим комплексом в своїй основі спираються на класичний маркетинговий комплекс «4P», лише розширюючи його за рахунок виділення нових складових з існуючих елементів. Це пов'язано з тим, що у сучасних умовах цифровізації економіки, трансформуються і методи просування продукції, моделі налагодження комунікації з споживачами і аспекти із питань управління брендами. Під впливом цих процесів поступово відбувається трансформація моделей маркетингового комплексу: з класичної моделі «4P» до розширеної моделі «7P», далі до «8P», або навіть до «12P» (рис. 1.2.).

Класичним маркетинговим комплексом «4P» охоплюються усі аспекти маркетингової діяльності підприємства, проте концепцією «7P» та «8P» було встановлено більш розширені взаємозв'язки маркетингової системи, які в сучасних умовах цифровізації розширюють рамки маркетингової діяльності. Наступним етапом розвитку моделей комплексної маркетингової системи є розширення елементів до «10P» та «12P» [17, с. 84].

Для більш чіткого розуміння значення окремих елементів в структурі маркетингового комплексу охарактеризуємо кожний з них, зокрема відповідно до моделі «7P».

Продукт – це товар або послуга, яке підприємство пропонує споживачеві на ринку, тобто його товарна політика, яка зорієнтована та передбачає формування асортиментного ряду товарів (послуг), їх товарних та споживчих властивостей, а також засади брендингу, імідж торгової марки.

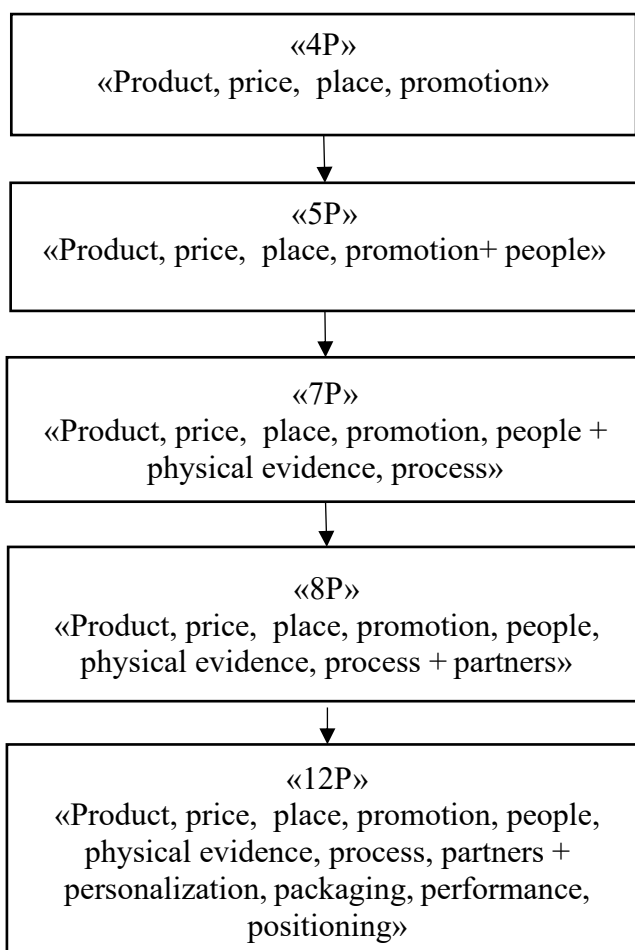


Рисунок 1.2 - Еволюція компонентів маркетингового комплексу

Джерело: побудовано автором на основі [17]

Розроблення та реалізація засад товарної політики підприємства ґрунтується на виробництві й реалізації товарів (послуг), які є популярними на ринку. Дана політика формується за векторами орієнтації підприємства на потреби ринку та споживачів (як існуючих, так і потенційних). Для цього потрібно розробляти ефективну асортиментну політику для максимального задоволення потреб споживачів та їх переваг, що своєю чергою буде сприяти залученню нових клієнтів та збільшенню обсягів продажів для постійних клієнтів. При цьому важливе значення відводиться такому аспекту, як «життєвий цикл товарів» [25, с. 76]. В рамках товарної політики підприємству слід вчасно розпізнавати тенденції ринку та оперативно реагувати на зміну його кон'юнктури.

Ціна – це важливий елемент маркетингового комплексу, від якого залежить прибуток підприємства, що є основною метою діяльності компанії, в тому числі і маркетингової [11, с. 28]. Крім того, ціна є основоположним фактором на стадії прийняття потенційним покупцем рішення стосовно доцільності або недоцільності придбання даного товару (послуги). Цінова політика підприємства зорієнтована на формування програми ціноутворення: розроблення цінових пропозицій, формування цінової поведінки, окреслення цінових методів стимулювання збуту, розробка механізмів цінового впливу на споживачів та конкурентів.

Зазначимо, що процес управління ціноутворенням є досить складним та трудомістким [17, с. 112]. При розробленні ефективної цінової політики слід враховувати ряд важливих параметрів: по-перше, вона має бути ретельно спланована, а по-друге, потрібно приймати до уваги специфіку виробничої моделі (собівартість, конкуренція на ринку, цінова політику конкурентів, специфічні потреби потенційних покупців тощо).

Розподіл – місце й час продажу товару, його рух та дистрибуція. Поняття «місця продажу» товару (чи надання послуги) набуває важливого значення, адже його слід розглядати з позиції досяжності товарів та послуг підприємства для споживачів. В межах концепції політики розподілу здійснюється збут товарів та послуг підприємства, що передбачає вибір оптимальних каналів збуту, торгових посередників на вигідних умовах, організацію зберігання й транспортування продукції (логістична система та логістичні потоки) [6, с. 135]. Ефективне управління ланцюгами розподілу товарів дає можливість підприємству максимально охопити цільовий ринок шляхом продуманого розташування філій, їх забезпечення всіма необхідними ресурсами, що забезпечує попит на товар і визначає вектор просування.

Просування або маркетинг комунікацій – система інформування покупців, створення у них позитивної думки про продукції та підприємство із використанням різних методів стимулювання збуту. Крім того, просування передбачає застосування системи маркетингових комунікацій для

інформування покупців про товар чи послугу, інформування про сильні сторони та конкурентні переваги, що забезпечує формування у споживачів потреби у продукті [16, с. 95]. Цими процесами охоплено сукупність заходів відносно процесів просування: реклама, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю, пропаганда, особисті продажі, стимулювання збуту.

People – це досить багатогранний елемент, який ще називають «маркетингом відносин», який є доволі новим (з'явився наприкінці ХХ ст.), та органічно доповнює чотири попередні елементи маркетингового комплексу. Ним охоплені виробники та споживачі, постачальники та покупці. Без цього елемента було б неможливо реалізувати жоден з попередніх елементів та їх політики (ні товарну, ні цінову, ні розподільчу, ні комунікаційну). Виходячи з цього, управління людськими ресурсами є одним з пріоритетних стратегічних завдань сучасного підприємства, як з точки зору управління маркетинговою діяльністю, так і іншими векторами господарської діяльності.

Process – маркетингові операційні процеси, потоки маркетингової інформації (рівень стандартизації, споживчого залучення), процедури та механізми, які забезпечують створення і доставку продукту (послуги) до цільового ринку та цільового споживача, тобто завданням маркетологів має бути не лише закріплення у свідомості споживачів атрибутів і переваг певного товару чи послуги, але й планування процесів взаємодій із споживачами таким чином, щоб викликати у них позитивні емоції від самого процесу купівлі [17, с. 75].

Physical evidence – включає всі фізичні елементи (матеріальні об'єкти – ТМЦ, нематеріальні активи тощо) та візуальні образи, які допомагають потенційному покупцеві оцінити та спрогнозувати якість майбутнього товару/послуги [17, с. 76]. Наприклад, це може бути оформлення офісу, упаковка товару. Використання цього елемента комплексу маркетингу на практиці дозволяє підприємствам сформувати власний стійкий та позитивний імідж в очах споживачів.

Таким чином, сформоване наступне визначення дефініції «маркетинговий комплекс» – це сукупність маркетингових інструментів, засобів та методів, конкретне поєднання яких забезпечує підприємству можливість досягнення поставлених цілей, вирішення маркетингових завдань і задоволення попиту цільового ринку. Цю сукупність найчастіше позначають як «4P» (product (продукт), price (ціна), place (місце), promotion (просування)).

1.2 Управління маркетинговим комплексом підприємства

Як було наголошено у попередньому підрозділі, маркетинговий комплекс підприємства лежить в основі всієї системи маркетингу, тому і управління ним є головним завданням для здійснення успішної діяльності на ринку. Проте система управління маркетинговим комплексом не є універсальною для усіх підприємств, тому актуальним завданням для підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом є пошук та використання нових підходів до аналізу і управління маркетинговим комплексом підприємства.

На підприємстві управління маркетинговою діяльністю здійснюється за наступними управлінськими векторами: формування комплексу маркетингу, управління маркетинговою службою (відділ, департамент або фахівець, зайнятий задачами маркетингового управління), управління компонентами внутрішнього маркетингу, тобто управління маркетинговим комплексом є не лише важливою складовою частиною комплексної управлінської моделі, але її основним компонентом, яким забезпечується успішність діяльності компанії на ринку та її загальне позиціонування в ринковій кон'юктурі [16, с. 64]. Управління маркетинговою діяльністю охоплює не лише категорії із питань дослідження тенденцій попиту та пропозиції, але й аспекти і особливості їх формування, що дозволяє забезпечити конкурентні переваги за рахунок встановлення ключових напрямків і сфер діяльності підприємства, що своєю чергою потребують вдосконалення та модернізації.

Формування ефективної та дієвої системи управління маркетинговим комплексом підприємства вимагає формування необхідного організаційного вектору організації маркетингової діяльності і забезпечення його реалізації. Це дозволяє підприємству моделювати реальні прогностні сценарії та визначати тенденції зміни поведінки споживачів, попиту на його продукцію, визначати оптимальні характеристики товару, що в цілому буде сприяти зростанню обсягів виробництва і збуту, а також дозволить забезпечити бажаний рівень конкурентоспроможності.

Управління маркетинговим комплексом підприємства полягає в моделюванні впливу на рівень формування попиту на товари і послуги задля досягнення маркетингових цілей. Процес управління маркетинговим комплексом включає аналіз умов, які на даний час існують на ринку, адаптацію до поточного стану попиту і розроблення заходів по його підвищенню відповідно до виробничої моделі компанії.

Зміст процесу управління маркетинговим комплексом підприємства в першу чергу визначається тим, що виступає об'єктом управління: виробництво та формування товарного асортименту підприємства, формування цінової стратегії чи вибір рекламної кампанії. Технологія управління маркетинговим комплексом визначає, як реалізуються процеси і дії та як організоване регулювання ринкових позицій підприємства. Між цими характеристиками процесу управління маркетинговим комплексом підприємства існує безпосередній зв'язок, адже технологічними елементами охоплені різноманітні операції та процедури, які мають цільову та організаційну завершеність [7].

Управління комплексом маркетингу передбачає виконання наступних завдань:

- визначення напрямків цільової орієнтації діяльності на ринку;
- встановлення принципів та аспектів комплексності організації маркетингової діяльності, що виражається у розробці технологічного процесу
- від планування товару до його використання кінцевим споживачем;

– визначення пріоритетів та перспектив із питань удосконалення товарного асортименту у відповідності з потребами споживчого ринку [1, с. 53].

Процес управління маркетинговим комплексом слід почати з оцінювання ринкових можливостей та перспектив організації маркетингової діяльності підприємства, потенціалу на ринку. Аналіз ринкових можливостей дає змогу виявити вигідні перспективи та резерви розширення діяльності, що відповідають цілям і ресурсам підприємства. Для цього важливо оцінити поточний та прогнозований попит, і на основі цього прийняти обґрунтовані рішення стосовно впроваджуваних напрямків діяльності. Здійснюється визначення сегментів діяльності компанії – процеси із сегментування ринку, що допомагає у визначенні груп споживачів з аналогічними потребами [26, с. 152]. Після цього розробляється стратегія позиціонування для кожного сегмента, якою повинні враховуватися всі компоненти та чинники конкурентного середовища і аспекти щодо сприйняття споживачами головних характеристик товару. В даному контексті визначення особливостей управління маркетинговим комплексом надають можливість підприємству ефективно управляти попитом, формуючи його та впливаючи на нього, задовольняти потреби цільового ринку.

В умовах нестабільності ринкових умов, в тому числі і за умов повномасштабної війни, для забезпечення ефективного функціонування маркетингового комплексу особливої важливості набуває врахування та аналіз впливу зовнішніх чинників: високий рівень невизначеності та волатильності, економічна нестабільність, зміни споживчих пріоритетів та моделей поведінки покупців. Вплив цих факторів вимагає від підприємств швидкої адаптації своїх стратегій управління комплексом маркетингу (структурний компонент в моделі антикризового управління), що передбачає дотримання принципів гнучкості до викликів ринку у підходах з управління кожним елементом маркетинг-мікс.

Основними напрямками та векторами управління маркетинговим комплексом підприємства є організація маркетингової діяльності (роботи маркетингової служби – підрозділ або фахівець), розроблення та реалізація маркетингових програм. Управління маркетинговим комплексом підприємства має ґрунтуватись на виконанні наступних принципів:

- чітке розмежування відповідальності та делегування повноважень фахівцям структурних підрозділів маркетингової служби за різними маркетинговими функціями: дослідження ринку, розроблення і просування нових продуктів, планування виробничих моделей, постачання і збут, реклама і стимулювання збуту;

- ліквідація випадків з дублювання робочих процесів;

- комплексність маркетингових досліджень;

- розробка стратегічних маркетингових прогнозів;

- оцінювання ефективності впровадження маркетингових стратегій [9, с. 53].

Одним з ключових принципів організації системи управління маркетинговим комплексом є максимальне наближення пріоритетів діяльності підрозділів, які відповідальні за реалізацію маркетингових заходів, та векторів прийняття маркетингових рішень. Адже першочергове значення для забезпечення досягнення маркетингових цілей підприємства має організаційна структура управління маркетинговим комплексом та рівень її функціонування у обраній корпоративній стратегії підприємства. Організаційна структура в моделі здійснення маркетингової діяльності підприємства – це сукупність усіх служб, відділів, структурних підрозділів, у складі яких є фахівці, які займаються певною задачею із питань управління маркетинговою діяльністю [8].

Служба маркетингу є тією ланкою в загальній моделі управління підприємством, яка разом із іншими підрозділами та ланками управління: виробнича, технологічна, фінансова, кадрова, збутова тощо моделює єдиний інтегрований процес, що направлений на задоволення ринкових запитів та

отримання прибутку [9, с. 53]. У складі службу маркетингу повинні бути фахівці з різних напрямків і векторів маркетингової діяльності. Алгоритм побудови організаційної структури управління маркетинговим комплексом підприємства сформований за наступними етапами, окресленими на рис. 1.3.

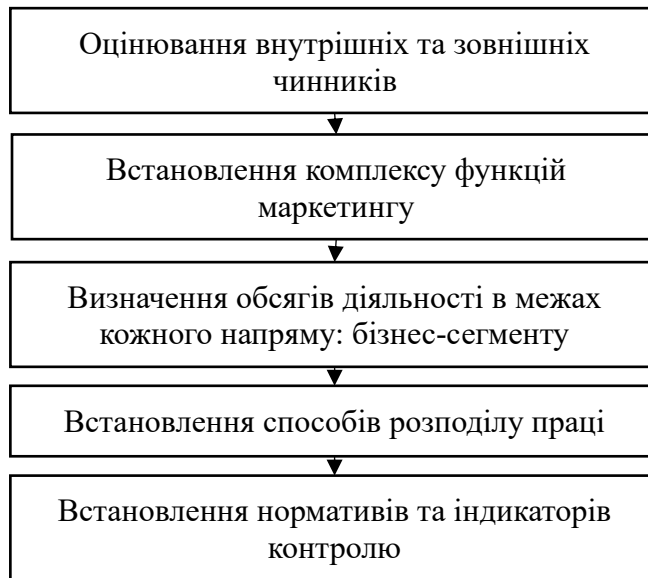


Рисунок 1.3 - Алгоритм побудови організаційної структури управління маркетинговим комплексом

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Організаційна структура маркетингової служби підприємства має визначатися: специфікою його діяльності та товарним асортиментом, кількістю ринків, на яких здійснює діяльність компанія, наявними ресурсами (різних типів і видів), масштабами збуту, структурою управління. Служби маркетингу на підприємствах можуть бути повного та обмеженого циклу, причому служби повного циклу виконують всі функції маркетингового управління, тоді як обмеженого циклу – тільки окремі функції, а інші функції можуть бути розподілені між іншими структурними підрозділами підприємства.

Розглянемо особливості управління товарною, ціновою, розподільчою та комунікаційною складовими маркетингового комплексу. Важливу роль в управлінні маркетинговою товарною політикою підприємства відіграє

управління товарним асортиментом і номенклатурою. Мета такого управління полягає в оптимізації характеристик товарної продукції: насиченість товару, глибина, гармонійність і широта товарного портфеля [20, с. 49]. Управління товарною політикою на підприємстві передбачає наступні етапи:

- планування товарного асортименту підприємства, торгової марки, процесів сервісного обслуговування;
- організація процесів управління товарною політикою;
- координація діяльності підрозділів маркетингової служби щодо управління товарною політикою, оцінювання якості виконуваних задач;
- формування оптимальної товарної номенклатури;
- аналіз й систематичний контроль реалізації управлінських рішень із питань управління товарною політикою.

Управління товарною політикою охоплює координацію даних взаємозалежних етапів і забезпечує балансування пріоритетів і цілей на кожному з них. Організація процесів з управління товарною політикою підприємства дає можливість максимально скоротити рівень невизначеності факторів при оцінюванні ситуації й спрогнозувати не лише поточний стан заходів в області товарної політики, але й передбачати тенденції зміни попиту на продукцію [15]. Управління товарною політикою передбачає не лише діяльність компанії із питань розробки та виведення на ринок нового товару, але й реалізацію заходів із питань ефективного управління ризиками та усунення їх негативного впливу, балансування пріоритетів товарної політики із аспектами з загальної стратегії управління маркетинговою діяльністю підприємства [15]. Ефективне управління маркетинговою товарною політикою сприяє зростанню обсягів реалізації товарів на ринку і збільшенню доходів.

Маркетингова цінова політика підприємства характеризує його діяльність відносно формування цінових пропозицій на товари залежно від їх типів та категорій покупців. В основі цінової політики лежить процес формування ринкових цін із урахуванням особливостей ринкової кон'юнктури [13, с. 39]. Цінова політика тісно взаємопов'язана з комерційною діяльністю

підприємства і є одним з ефективних методів підвищення лояльності зі сторони споживачів в конкурентній боротьбі. Крім того, саме від цінової політики у значній мірі залежать фінансові результати діяльності підприємства, оскільки лише ефективне управління доходами і витратами має довгостроковий позитивний чи негативний вплив на його діяльність.

В процесі визначення ціни на ту чи іншу продукцію підприємства потрібно проаналізувати ціни на аналогічні товари та послуги конкурентів, співставити порівняльні характеристики новизни та якості товарів та послуг, додаткові послуги, гарантії, які надаються виробником, і враховувати можливість зниження собівартості виробництва. Виробник може забезпечити стабільно високу прибутковість при одночасному збільшенні обсягів продажів тільки завдяки ефективній інтеграції складових компонентів в моделі управління витратами і політики ціноутворення, оскільки на ціну товару чи послуги найбільший вплив мають витрати на їх виробництво (надання). Зважаючи на це, важливо своєчасно аналізувати фактичні витрати на виробництво товару, надавати інформацію для проведення оперативного контролю за виробничими процесами, попереджувати виробничі витрати та втрати і здійснювати пошук резервів по зниженню собівартості [18]. За рахунок ефективного управління витратами і цінами підприємство може забезпечити стабільно високу прибутковість при одночасному збільшенні обсягу продажів.

Політикою розподілу підприємства визначаються способи забезпечення доставки товару до кінцевого споживача. Управління даною складовою маркетингового комплексу передбачає вибір основних каналів збуту, управління запасами, логістичне забезпечення, формування партнерських взаємовідносин з посередниками. Політика розподілу передбачає діяльність підприємства відносно аспектів з планування, реалізації і контролю фізичного переміщення товарів від місця їхнього виробництва до місць продажу. Головним моментом політики розподілу є вибір й конструювання каналів розподілу – основних маршрутів, по яких товари переміщуються до місця їх

продажу чи використання [6]. По суті канали розподілу – це сукупність підприємств чи фізичних осіб, якими виконуються посередницькі функції по фізичному переміщенню товарів, та які приймають на себе чи сприяють передачі прав власності на товари в процесі їхнього просування від підприємства-виробника до споживачів.

Основними складовими елементами в моделі політики розподілу є: маркетингові дослідження; інструменти з планування, правильного вибору, побудови і контролю каналів розподілу; робота з партнерами і споживачами під час і після продажу товару; формування і оптимізація каналів транспортування сировини і матеріалів до виробничих ліній; отримання зворотної інформації від споживачів і посередників.

Комунікаційна політика підприємства – це система заходів та комплекс інструментів, направлених на формування, підтримку і розвиток ефективної взаємодії підприємства з цільовою аудиторією задля досягнення стратегічних та маркетингових цілей [7]. Комунікаційною політикою підприємства охоплюються не тільки зовнішні відносини з клієнтами та партнерами, але й внутрішня взаємодія з персоналом. Її мета полягає у забезпеченні ефективної взаємодії підприємства (об'єкт комунікації) з партнерами, споживачами, контрагентами (суб'єктами комунікації). Основним завданням комунікаційної політики є точний опис правил, способів та методів комунікації, недопущення практичного використання недостовірних або неповних даних, які не відповідають цілям і завданням маркетингової політики, а також сприяння формуванню стійкого позитивного іміджу компанії, забезпечення прозорості дій, підвищення рівня довіри і лояльності цільової аудиторії.

Головна увага в комунікаційній політиці підприємства відводиться рекламі, оскільки головним завданням реклами є цілеспрямоване формування у цільової аудиторії стійкого уявлення про споживчі цінності продукції і формування сприятливого образу компанії для збільшення обсягів реалізації продукції (послуг) та, як результат, збільшення частки промислового і споживчого ринку [7].

Управління маркетинговим комплексом підприємства неможливе без проведення оцінювання результативності управлінських процесів та взаємодій. Показники оцінювання ефективності маркетингової діяльності можуть включати: частку компанії на ринку чи в сегменті, рівень продажів за окремими бізнес-сегментами та в цілому, рентабельність продажів та діяльності, рівень лояльності зі сторони покупців, ефективність проведення рекламних кампаній. Одержання достовірних результатів щодо оцінювання результативності маркетингової діяльності передбачає використання соціометричних методів, статистичних методів, маркетингових досліджень [26, с. 98]. Елементами оцінювання ефективності маркетингового комплексу виступають: функції маркетингу (аналітична, збутова, управлінська, виробнича функція); результати й мотиваційний механізм в діяльності служби маркетингу (матеріальна та нематеріальна компонента); комерційна та комунікативна ефективність рекламних кампаній; організаційна структура управління маркетингом; процес планування; контроль виконання функцій маркетингу; маркетингова інформаційна система та її структурні елементи.

Таким чином, управління маркетинговим комплексом підприємства є складним та динамічним процесом, який потребує системного підходу як з точки зору формування структурних елементів, так і з точки зору проектування та прогнозування. Формування системи управління маркетинговим комплексом підприємства вимагає створення необхідного організаційного рівня здійснення маркетингової діяльності і забезпечення раціонального управління. Управління маркетинговим комплексом дає можливість підприємству ефективно управляти попитом на товари і послуги, формуючи його та впливаючи на нього, задовольняти потреби цільового ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією із найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні. Компанія входить до складу торгово-промислової групи Fozzy Group. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засновано в 2016 році, юридична особа здійснює управління 300 магазинами мережі (Сільпо та Le Silpo). Незважаючи на повномасштабну війну п'ятий рік поспіль, компанія продовжує працювати, розвиваючись та відкриваючи нові торговельні точки. Магазины ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відомі своїми унікальними тематичними оформленнями та дизайном, що привертає покупців. Кожний магазин не схожий на інший. Покупці, відвідуючи їх не лише здійснюють покупки, а й отримують психологічне задоволення, насолоджуючись дизайнерськими проектами.

Основні показники роботи мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр. наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні показники роботи мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.

№	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп приросту, 2024-2022 %	Абсолютний приріст 2024-2022
1	Сільпо					
	Кількість супермаркетів	301	312	308	2%	7
	Торговельна площа, м. кв.	428000	434719	442687	3%	14687
	Середня торговельна площа на 1 супермаркет, м. кв.	1410	1394	1414	0%	4
2	Le Silpo					
	Кількість супермаркетів	4	4	4	0%	0
	Торговельна площа, м. кв.	7513	7175	7175	-4%	-338
	Середня торговельна площа на 1 супермаркет, м. кв.	1878	1794	1794	-4%	-84

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, станом на кінець 2024 року кількість супермаркетів мережі Сільпо становила 308, відбулось скорочення кількості порівняно із 2023 роком на 4 та зростання на 7 супермаркетів порівняно із 2022 роком. Торговельна площа зросла за підсумками 2024 року на 14687 кв. м. (порівняно із 2022 роком) або на 3% (рис. 2.1).

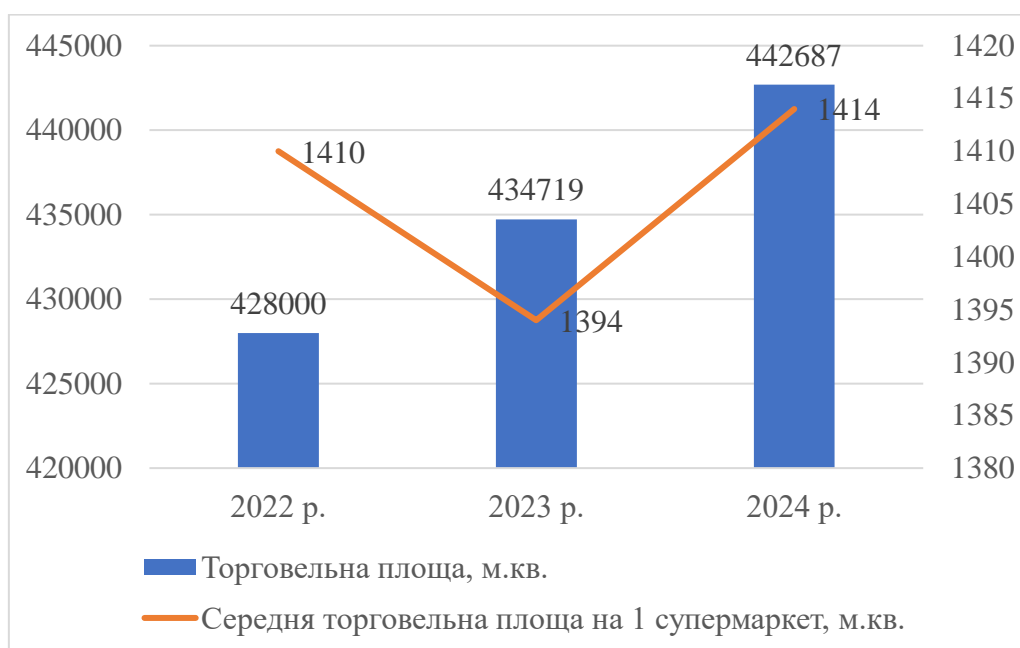


Рисунок 2.1 - Динаміка показників «торговельна площа» та «середня торговельна площа на 1 супермаркет, м. кв.» ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Зазначимо, що деякі магазини, особливо на Сході країни, були знищені через бойові дії. Розрахунки демонструють, що зростає середня торговельна площа на 1 супермаркет Сільпо, що пояснюється розширенням асортименту, що своєю чергою потребує додаткової торговельної площі для їх розміщення, та збільшенням кількості відділів в торговій мережі.

Кількість супермаркетів мережі Le Silpo протягом 3 аналізованих періодів залишалась без змін (4), при цьому відзначимо скорочення торговельної площі супермаркетів в 2023-2024 рр., що пояснюється скороченням купівельної спроможності населення за умов активної фази війни

та зменшення кількості покупців. Саме тому компанія змушена оптимізувати адміністративні витрати через скорочення торговельної площі.

Що стосується структури власності юридичної особи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», то станом на кінець 2024 року частки в статутному капіталі були розподілені між наступними юридичними особами: ТОВ «Княжицький Гай» - основну діяльність при цьому направлено на процеси з управління активами; ТОВ «Меджік Вілледж» - основною діяльністю також охоплені процеси із управління капіталом та активами; ТОВ «Енкі Фуд» - основну діяльність зосереджено на управлінні суб'єктами в бізнесу в галузі сільського господарства; БФ «Каннон» - основним вектором діяльності є надання благодійної допомоги та управління соціально-корпоративними ініціативами; ПАТ «Холдинг Інвест» - власник неконтрольованої частки в СК в 41,8493%, діяльність якого направлена на управління бізнесом, активами та капіталом.

Персонал – це головна цінність та актив ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Команда компанії – це наполегливі та амбітні працівники, які прагнуть до досягнення спільних цілей та підвищення іміджу компанії. При цьому компанія постійно інвестує в розвиток та навчання персоналу. Організаційну структуру управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» приведено в Додатку А. Структуру представлено наступними підрозділами: директорат з роздрібною торгівлі (операційний офіс, адміністративний офіс, офіс управління проектами, офіс будівництва, служба охорони), фінансовий офіс (управління фінансовими ресурсами), офіс маркетингу (на персонал якого безпосередньо покладаються задачі із питань управління маркетинговою діяльністю), комерційний офіс (підрозділ по роботі із постачальниками та партнерами), офіс персоналу (управління персоналом), управління логістики (управління логістичними потоками), власне виробництво та департамент з операційної діяльності (управління бізнес-процесами). Широка розгалуженість департаментів пояснюється складністю операційних процесів та різноаспектністю діяльності (ресторанний бізнес, продаж товарів продовольчої та непродовольчої груп, власне виробництво, імпорتنі угоди тощо).

У таблиці 2.2 наведені основні техніко-економічні показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр., а фінансову звітність - у Додатку Б.

Таблиця 2.2 - Основні техніко-економічні показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.

№	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп приросту, 2024-2022 %	Абсолютний приріст 2024-2022
1	Дохід від реалізації, млн. грн.	69990	84727	93017	33%	23027
2	Собівартість товарів, млн. грн.	50815	60419	65098	28%	14283
3	Валовий прибуток, млн. грн.	19175	24308	27919	46%	8744
4	Інші операційні доходи, млн. грн.	725	906	931	28%	206
5	Витрати на збут, млн. грн.	17517	19669	21367	22%	3850
6	Адміністративні витрати, млн. грн.	3379	4342	4551	35%	1172
7	Інші операційні витрати, млн. грн.	160	63	20	-88%	-140
8	Прибуток від операційної діяльності, млн. грн.	-1157	1140	2911	-352%	4068
9	Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	-7436	-1850	154	-102%	7590
10	Чистий прибуток, млн. грн.	-7631	-1850	154	-102%	7785
11	Активи, млн. грн.	33669	33310	34092	1%	423
12	Оборотні активи, млн. грн.	11454	12970	13562	18%	2108
13	Необоротні активи, млн. грн.	22214	20339	20529	-8%	-1685
14	Власний капітал, млн. грн.	-10724	-10529	-8571	-20%	2153
15	Зобов'язання, млн. грн.	44393	43839	42663	-4%	-1730

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, слід зазначити зростання чистого доходу в 2024 році порівняно із 2022 роком на 23027 млн. грн. або на 33%, при цьому валовий прибуток зріс на 8744 млн. грн. або на 46% (рис. 2.2). Позитивним аспектом вважаємо пришвидшення темпів зростання чистого доходу (+33%) над динамікою собівартості (+28%), що демонструє зростання дохідності за валовим

прибутком. Чистий прибуток в 2024 році склав 154 млн. грн. При цьому діяльність компанії в 2022-2023 рр. була збитковою. Збиток в 2022 році склав 7631 млн. грн., що слід пояснити початком повномасштабної війни та неготовністю бізнесу до нових кардинально нетипових умов.

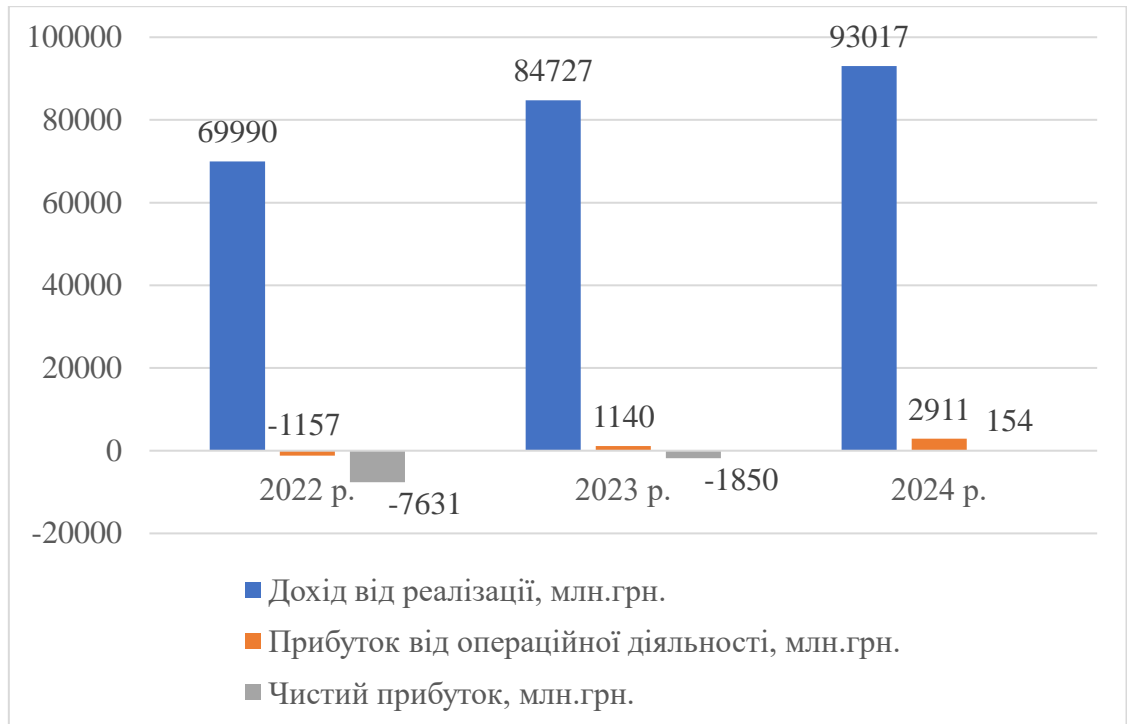


Рисунок 2.2 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Зростає вартість активів підприємства, що пояснюється зростанням кількості супермаркетів та розширенням їх площі. Для цього необхідно закупати нове обладнання та товари. Вартість активів на кінець 2024 року склала 34 млрд. 092 млн. грн, що вище показника кінця 2022 року на 1% або 423 млн. грн., при цьому приріст вартості оборотних активів склав 2108 млн. грн. або 18%. Вартість необоротних активів станом на кінець 2024 зросла порівняно із 2023 роком. Вартість власного капіталу через збитковість діяльності за попередні роки має від'ємне значення. За рахунок прибутковості діяльності за підсумками 2024 року від'ємне значення скоротилось, проте

фінансова стійкість бізнесу через збитковість попередніх років лишається критичною та вимагає перегляду моделі управління фінансовими ресурсами.

В таблиці 2.3 наведені показники результативності бізнесу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр.. Розрахунки, приведені в таблиці 2.3, демонструють зростання показника продуктивності праці на 1,05 млн. грн. / особу або на 55% в 2024 році порівняно із 2022 роком.

Таблиця 2.3 - Показники результативності бізнесу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр..

№	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютний приріст 2024-2022
1	Дохід від реалізації, млн. грн.	69990	84727	93017	23027
2	Чисельність персоналу, осіб	36496	29888	31366	-5130
3	Продуктивність праці, млн. грн./1 особа	1,92	2,83	2,97	1,05
4	Рентабельність продукції, %	27,4%	28,7%	30,0%	2,6%
5	Рентабельність діяльності, %	-10,6%	-2,2%	0,2%	10,8%
6	Рентабельність активів, %	-22,7%	-5,6%	0,5%	23,1%
7	Рентабельність власного капіталу, %	71,2%	17,6%	-1,8%	-73,0%
8	Показник фінансової незалежності, %	-31,9%	-31,6%	-25,1%	6,7%
9	Показник фінансової залежності, %	131,9%	131,6%	125,1%	-6,7%

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Дана динаміка пояснюється пришвидшенням темпів зростання чистого доходу (+33%) над темпами зміни чисельності персоналу (-14%) (рис. 2.3). Показники рентабельності за 2022-2023 рр. мали від'ємне значення через збитковість діяльності. Показник фінансової незалежності також від'ємний, що пояснюється збитковістю діяльності компанії та накопичення нерозподіленого збитку протягом аналізованого періоду. Через це бізнес є фінансово нестійким.

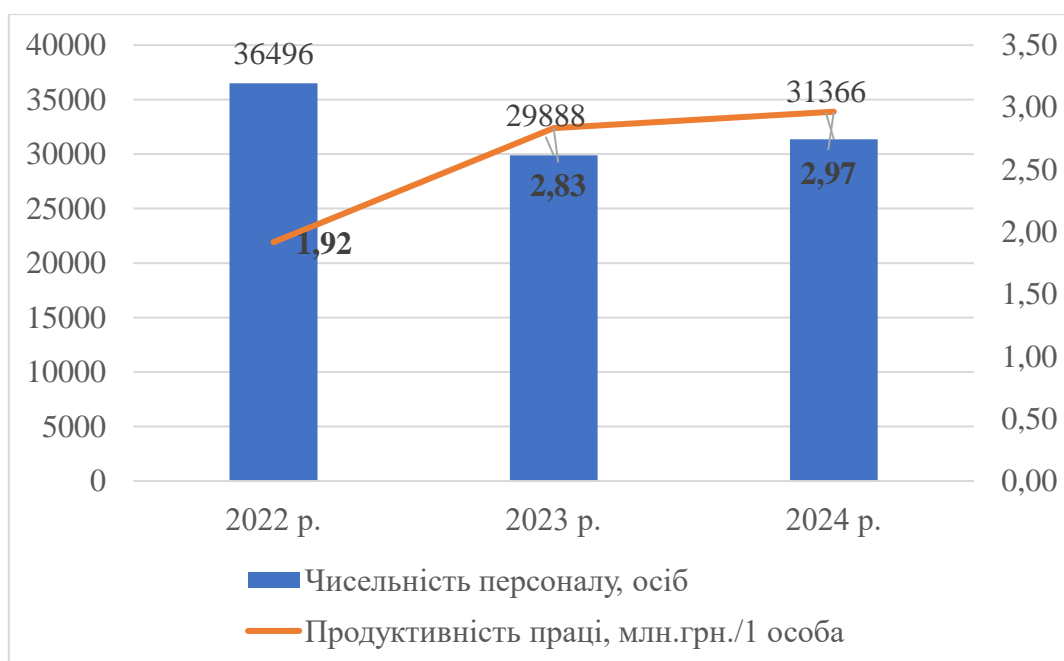


Рисунок 2.3 - Динаміка продуктивності праці ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр., млн. грн./1 особа

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, торговельні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за підсумками 2022-2024 рр. покращуються, що свідчить про розвиток бізнесу та посилення його торговельного та виробничого потенціалу. В цьому контексті особливої важливості набуває аналіз маркетингової діяльності та особливостей її управління, що представлено в наступному параграфі.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Задачі із управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» покладаються на персонал Офісу маркетингу, структуру якого представлено на рис.2.4. Отже, в структурі Офісу маркетингу виокремлені 3 підрозділи: відділ маркетингових досліджень (комунікаційна політика), рекламний відділ (комунікаційна політика та політика розподілу) та відділ розробки нових товарних позицій (товарна та цінова політика).

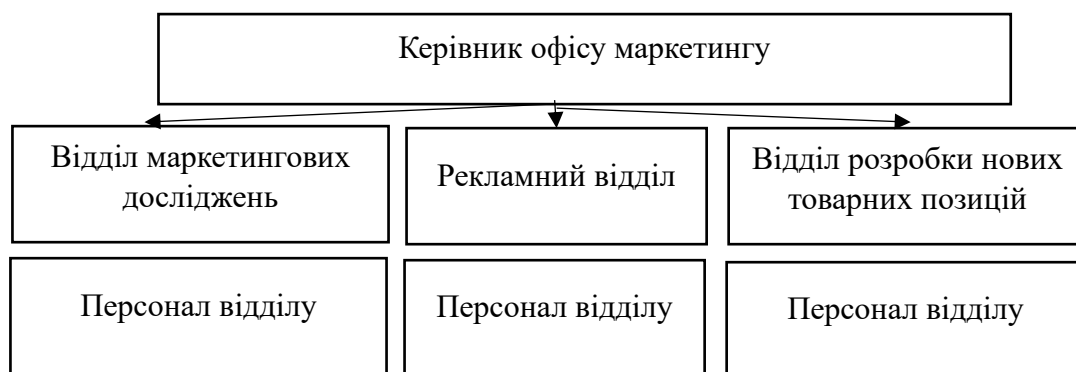


Рисунок 2.4 - Структура офісу маркетингу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Управління Офісом маркетингу здійснює керівник, який є відповідальним за вдосконалення аспектів управління маркетинговою політикою за різними компонентами комплексу маркетингу, він здійснює контроль ефективності роботи працівників Офісу. Опис задач персоналу за основними видами маркетингової політики наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Опис задач персоналу офісу маркетингу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за основними видами маркетингової політики

№	Види маркетингової політики (за елементами комплексу маркетингу)	Керівник офісу	Відділ маркетинг. досліджень	Рекламний відділ	Відділ розробки нових товар. позицій
1	2	3	4	5	6
1	Товарна політика				
	Вдосконалення аспектів управління товарною політикою	*			
	Розробка заходів із питань посилення впізнаваності бренду		*		
	Розробка нових товарних позицій (власний імпорт, введення в асортимент нових товарних одиниць)				*
	Управління асортиментною лінійкою	*			*
	Категорійний менеджмент				*
	Вдосконалення моделі із питань обслуговування клієнтів за різними товарними групами	*			
	Розробка дизайну нових супермаркетів				*

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6
2	Цінова політика (спільно із фінансовим офісом)				
	Вдосконалення аспектів управління ціновою політикою	*			
	Вибір методів ціноутворення	*			*
	Управління знижками				*
	Розробка бонусних пакетів			*	*
3	Збутова політика (спільно із менеджерами супермаркетів)				
	Вдосконалення аспектів управління збутовою політикою	*			
	Вибір каналів розподілу товарів			*	
	Управління складськими запасами				*
	Розробка моделей взаємодії із покупцями та посередниками	*		*	
	Організація проведення дегустацій			*	
4	Комунікаційна політика				
	Вдосконалення аспектів управління комунікаційною політикою	*			
	Проведення маркетингових досліджень		*		
	Проведення опитувань серед покупців		*		
	Розробка та впровадження рекламних акцій		*	*	
	Розробка буклетів, POS-матеріалів			*	
	Ведення дописів в соціальних мережах			*	
	Організація заходів із відкриття нових торгових точок	*		*	

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, персоналом Офісу маркетингу охоплені всі задачі управління маркетинговою діяльністю на рівні всіх елементів комплексу маркетингу. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проведений за наступними компонентами маркетингового комплексу компанії:

1. Управління брендом Сільпо.



Рисунок 2.5 – Логотип мережі супермаркетів «Сільпо»

Історія створення бренду: восени 1998 р. в м. Київ на місці старого гастроному був відкритий магазин із ностальгічною назвою «Сільпо». За 25 років діяльності мережа супермаркетів, що належить В.Костельману, швидко та успішно масштабувалася. Наприкінці 2022 року в мережі налічувалось 692 магазини: 301 «Сільпо», 284 «Фори», 9 Fozzy, 4преміальних Le Silpo, 94 магазини біля дому «Thrash!Траш!» [27]. Бренд Сільпо розроблено із використанням помаранчевого та білого кольорів. Помаранчевий колір – це колір енергії, радості, ентузіазму, творчості та впевненості, що безсумнівно відповідає амбіціям компанії до розвитку та завоювання ринку в Україні. Даним кольором активізується гарний настрій, розумова діяльність. Він привертає увагу кожного покупця.

2. Власні торгові марки.

В мережі Сільпо продаються 35 тисяч товарів (продовольчої та непродовольчої груп), з яких 2000 — це власні торгові марки. Компанія розробляє та впроваджує дані торгові марки із метою повноцінного задоволення потреб кожного покупця як в продуктах харчування, так і побутовій хімії, товарах для дому і відпочинку, дитячих товарах.



Рисунок 2.6 - Власні торгові марки мережі магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: візуалізовано автором за даними сайту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Продукція власної ТМ «Премія» (<https://premiya.ua/>) акцентує увагу на якості продуктів харчування та широкій пропозиції. Персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» старанно відбираються лише ті товарні позиції, що

подобаються їм і в чому вони є впевненими. Відповідно, на продукцію даної ТМ звертають увагу і покупці.

2.2. ТМ «Лавка традицій» - <https://lavkasilpo.com.ua/>. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підтримуються українські виробники, що набуває особливої актуальності за умов воєнного стану, і розвивається культура споживання в локальній гастрономії. Цей проєкт направлений на свідомий вибір на користь виробництва натуральних та якісних продуктів харчування. Натуральні продукти ТМ «Лавка традицій» мають короткий термін придатності і виготовлені у невеликій кількості, саме тому дана ТМ є лише в деяких супермаркетах «Сільпо» та Le Silpo.

2.3. ТМ Premiya Select є вишуканою продукцією оригінального походження, ретельно відібраною досвідченими експертами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Обираючи товари ТМ Premiya Select, покупець отримує не лише незмінно високу якість даної торгової марки, а й особливий смак - це відзнака досконалої майстерності виробників, що пропонують товари даної ТМ.

2.4. ТМ «Повна чаша» - це вибір для ощадливого бюджету покупців. Власною ТМ «Повна Чаша» пропонується широкий асортимент продуктів і товарів щоденного вжитку за помірними цінами, що дуже важливо за умов воєнного стану при зниженні купівельної спроможності покупців. Властивості товарів повністю відповідають технічним вимогам щодо якості товарів, здійснюється перевірка службою контролю якості.

2.5. ТМ «Премія Рікі Тікі» об'єднані високоякісні товари для дітей від 3 років, вони виготовлені спеціально для мережі Сільпо у країнах ЄС та вітчизняними виробниками із високою репутацією. Персонал ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» особливо ретельно відшукує товари для цієї ТМ. «Премія Рікі Тікі»® пропонується збалансований склад поживних речовин, вміст корисних вітамінно-мінеральних комплексів.

3. Цільова аудиторія. Це фізичні особи, які відвідують магазини, а також корпоративні клієнти, з якими укладаються угоди на доставку товарів для

ведення операційної діяльності та відвідування заходів, організованих торговельною мережею.

4. Канали розподілу – це прямиий збут безпосередньо в торговій точці або через доставку товарів додому.

5. Комунікаційна політика.

5.1. Учасники та інструменти в ланцюгу формування споживчої цінності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

5.1.1. Банк «Власний Рахунок» створений для акумулювання вигоди від здійснення щоденних покупок. За картою гості отримують додатково 1% балобонусів за всі товари, навіть за акційні пропозиції. Надаються також чудові пропозиції від партнерів та пропонується зручний банківський сервіс. «Власний рахунок» є безкоштовною програмою лояльності для постійних покупців мережі супермаркетів, ним накопичуються бали за покупки із подальшим обміном на знижки.



Рисунок 2.7 - Банк «Власний Рахунок»

Джерело: візуалізовано автором за даними сайту

5.1.2. Yezzz! є безкоштовним мобільним зв'язком для гостей «Сільпо» за умови виконання акцій «Власного Рахунку».



Рисунок 2.8 - Мобільний зв'язок Yezzz!

Джерело: візуалізовано автором за даними сайту

5.1.3. Фудхоли «Сільпо Resto». На фудхолах професіоналами своєї справи пропонуються найвишуканіші страви. Інгредієнти використовуються із торгових залів «Сільпо», страви готуються «з-під ножа» на відкритих кухнях, що не залишає сумнівів щодо їх якості та свіжості.

5.1.4. «Сільпо» Voyage. У мережі туристичних агенцій Voyage плануються подорожі з найбільшими туроператорами, авіакомпаніями і системами бронювання по Україні та світі. Окремим відділом Voyage організуються заходи із ділового туризму для корпоративних клієнтів.



Рисунок 2.9 - «Сільпо» Voyage

Джерело: візуалізовано автором за даними сайту

5.1.5. Простір Фестирудзи. В межах проєкту організуються події, на яких кожен кв.м супермаркету «наповнений магією кулінарії та мистецтва», проводяться унікальні майстер-класи від кухарів, лекції та дегустації, на Фестирудзах організуються дитячі куточки, що не дозволить нудьгувати найменшим гостям. До кожної події підбирається тематична їжа, обираються особливі виробники по всьому світу. Майстер-класи та дегустації проводяться в супермаркетах «Сільпо» - в залі магазину «Сільпо», біля зони кулінарії.

5.2. Акція «Ціна тижня». Є перманентною акцією бренду, за якою продукти в мережі супермаркетів зі знижкою щотижня змінюються. Щотижня створюються і нові креативи та запускаються нові кампанії. Це не просто рекламна кампанія, що має досить короткі часові межі — це активація споживчих пріоритетів та лояльності надовго [24].



Рисунок 2.10 - Візуалізація рекламних матеріалів до акції «Ціна тижня»
Джерело: візуалізовано автором за даними сайту

5.3. Сайт. Компанією активно рекламуються товари на сайті. Сайт яскравий і містить багато цікавої інформації як щодо пропонуванних акцій та товарів, так і про діяльність компанії в цілому. Сайт наповнено інформацією за наступними розділами (рис.2.11).

Онлайн-супермаркет	Для Гостей	Цікавинки	Про Компанію
Головна	Гос. Власний Рахунок	Екологічність	Робота в «Сільпо»
Зачекалення	Правила програми Власний Рахунок	Соціальна турбота	Новини
Формування замовлення	Підписка Власний Рахунок Плюс	«Місце Традиції»	Застава
Отримання замовлення	Залітання та відрахунок	«Власна кондитерська»	Контакти
Замовлення у закладі	Супермаркет	Просто Фестивали	Платіжна Комісія
Види доставки	Цінотижники	Друж «Сільпо»	Публічна оцінка
Програма Інтернет-продажів	Поділ	Детейнерські супермаркети	Політика конфідційності
	Підарункова картка	Радо «Сільпо»	Правила безпеки
	«Сільпо» для Бізнесу	Більше Цікавинки	Регламент роботи Гарної Лінії
	Доставка для бізнесу (Безоплатна доставка)		
	Гостині		

Рисунок 2.11 - Розділи із інформацією, розміщені на сайті компанії
Джерело: візуалізовано автором за даними сайту

5.4. Соціальні мережі. Компанія рекламує свою діяльність в наступних соціальних мережах – Фейсбук (633 тис. підписників), Інстаграм (223 тис. читачів), Тік-Ток (547 тис. слідувачів), X (4837 читачів).

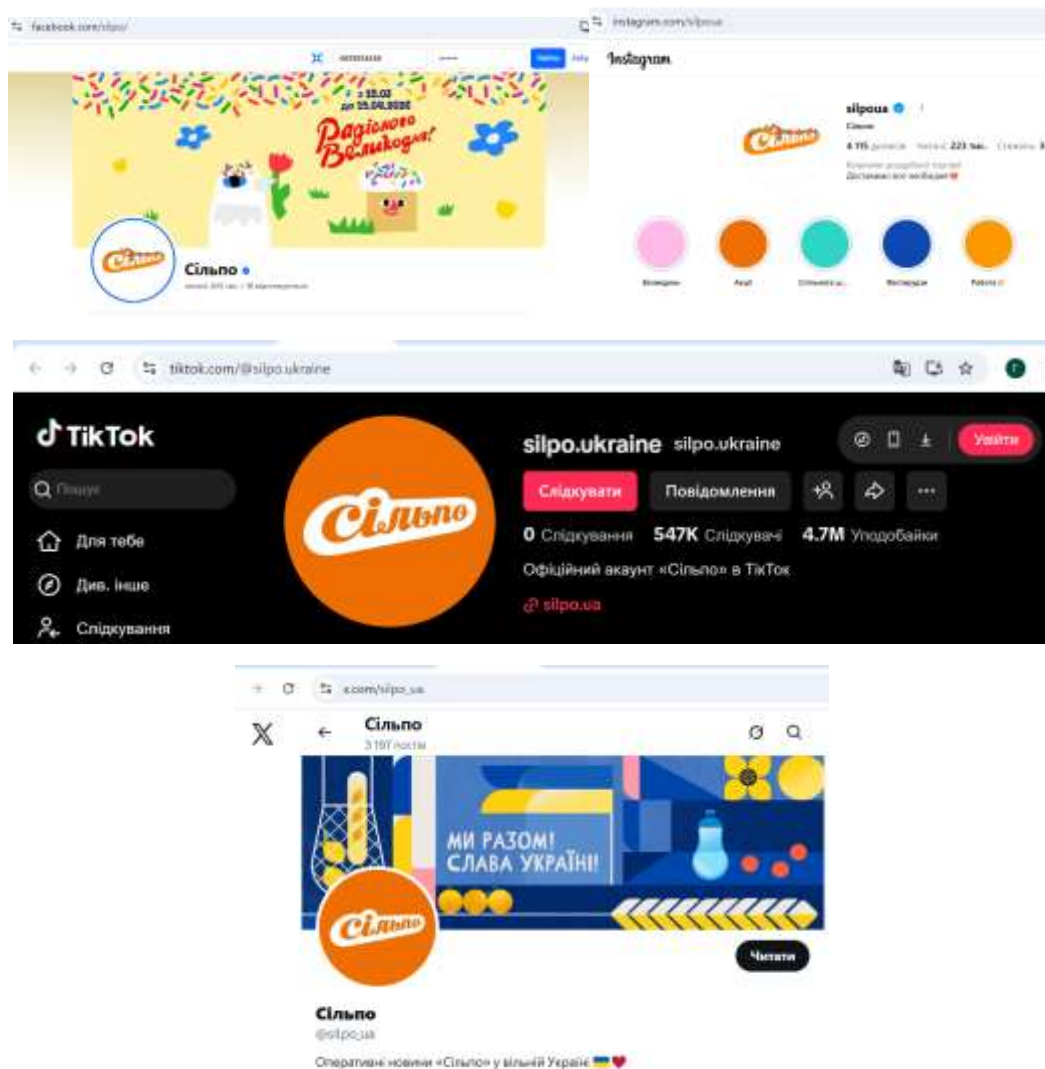


Рисунок 2.12 - Стартові сторінки – соціальні мережі

Джерело: візуалізовано автором за даними сторінок в соціальних мережах

Зазначимо, що дописи на сторінках публікуються регулярно, інформація яскрава і цікава, що приваблює цільову аудиторію мережі супермаркетів.

5.5. Сільпофікати. Подарунковий Сільпофікат є листівкою, побажання з якої точно здійснюються. Даний маркетинговий інструмент дозволяє розширювати мережу покупців: даруючи сертифікат, потенційний покупець не

лише відразу звертає увагу на яскравість проєкту, а й стає постійним покупцем мережі.



Рисунок 2.13 - Сільпофікати

Джерело: візуалізовано автором за даними сайту

5.6. Оригінальне оформлення торгових точок – важливий компонент комунікаційної політики. Кожен супермаркет мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має унікальне дизайнерське оформлення, що підвищує лояльність зі сторони споживача та збільшує попит на товари, пропонувані супермаркетами. На рис.2.14 приведені приклади дизайнерських оформлень супермаркетів в мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Дизайн супермаркетів мережі розробляється на основі опитувань серед покупців, в яких акцентується увага не лише на їх споживчих пріоритетах, а й на уподобаннях дизайнерського характеру. Це лягає в основу розробки дизайну для супермаркету. За підсумками діяльності в 2024 році мережею супермаркетів Сільпо одержано перемогу в номінації «Супермаркет року в FMCG».



Рисунок 2.14 - Приклади дизайнерських оформлень супермаркетів в мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: візуалізовано автором за даними сайту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

5.7. Радіо «Сільпо» - це потужний комунікаційний інструмент, який залучає із кожним роком все більше прихильників мережі супермаркетів, інформує про новинки мережі, посилюючи лояльність споживачів. Радіо також транслює цікаві зустрічі та розмови із відомими людьми. Це перша радіохвиля, яку можна слухати як в режимі онлайн, так і в супермаркетах «Сільпо».



Рисунок 2.15 - Стартова сторінка Радіо «Сільпо»

Джерело: візуалізовано автором за даними сайту

6. Власне виробництво та кондитерська. Супермаркети з розширеним асортиментом «Власної кондитерської» приведені на карті на рис.2.16. Мережа

досить широка, що також приваблює споживачів та підвищує рівень впізнаваності бренду.

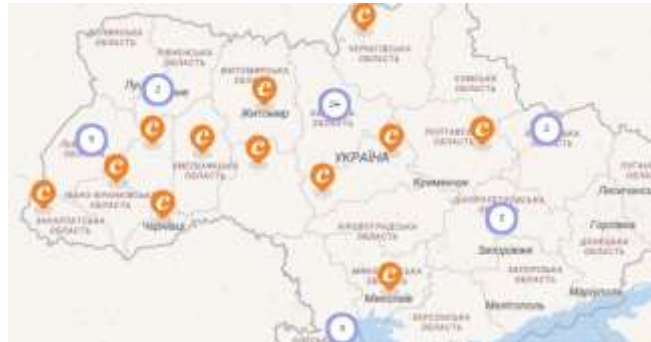


Рисунок 2.16 - Супермаркети з розширеним асортиментом «Власної кондитерської»

Джерело: візуалізовано автором за даними сайту

7. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - соціально – відповідальний бізнес. Наразі за умов посилення соціальних та екологічних проблем в світі та в Україні для покупців особливої важливості набуває соціальна орієнтованість бізнесу, впровадження інструментів зеленої логістики, участь в благодійних акціях, підтримка ЗСУ та сімей захисників тощо. Компанією організований формат роботи безпаперового офісу, сортування сміття, роботу екологічного транспорту в складському господарстві, в супермаркетах пропагується відмова від чеків та пластикових пакетів, використання біорозкладних пакетів, наклеювання стікерів на овочі і фрукти тощо.



Рисунок 2.17 - Ініціативи екологічного бізнесу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: візуалізовано автором за даними сайту

Разом із благодійними фондами «Клуб Добродіїв», «Таблеточки», UAnimals, «Повернись Живим», «Твоя Опора» ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підтримуються люди, що живуть на межі бідності, онкохворі діти, безпритульні тварини, ЗСУ та лікарні. Отже, компанія прагне до вдосконалення бізнесу в напрямку реалізації цілей сталого розвитку ООН.

Отже, аналіз маркетингової діяльності за компонентами комплексу маркетингу демонструє наявність широкого переліку маркетингових інструментів для управління діяльністю. Компанія робить особливий акцент на асортименті товарів, налагоджуючи співпрацю із місцевими виробниками та приділяючи велику увагу якості продукції, організовує власний імпорт для пропонування клієнтам вигідних пропозицій зарубіжного виробництва. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» реалізує заходи в напрямку підвищення рівня обізнаності клієнтів щодо бренду Сільпо: це і дизайнерське оформлення супермаркетів, і проведення різного формату івентів, акційні пропозиції та програма лояльності «Власний рахунок». Проте не зважаючи на активність маркетингових ініціатив, для багатьох покупців мережа супермаркетів залишається закритою через високі ціни особливо в умовах скорочення купівельної спроможності. Це наголошує на необхідності врахування інтересів і даної категорії покупців і внесення змін в структурні компоненти комплексу маркетингу. Шляхи оптимізації комплексу маркетингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» приведені в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Реалізація напрямку удосконалення маркетингового комплексу підприємства - проєкт «CHILD-СІЛЬПО»

Представлений в другому розділі аналіз комплексу маркетингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє стійкий маркетинговий потенціал компанії, високу ефективність маркетингових рішень, які гарантують високу конкурентоспроможність підприємства на ринку ритейлу в Україні. Із метою оптимізації комплексу маркетингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» запропоновані наступні заходи: проєкт «CHILD-СІЛЬПО» та проєкт «Соціальний».

В даному параграфі зупинимось на розгляді заходів в межах проєкту «CHILD-СІЛЬПО». Керівництво компанії приділяє велику увагу дизайнерським рішенням, створюючи унікальний та неповторний дизайн для кожного нового супермаркету. Враховуючи маркетингові цілі та напрямки їх досягнення з точки зору дизайнерських аспектів управління маркетинговою діяльністю, наголосимо на доцільності реалізації дитячого проєкту – супермаркету мережі Сільпо, де продаватимуться виключно товари для дітей, а персоналу допомагатимуть виконувати задачі діти старшого віку. Даний захід сприятиме зростанню попиту на товари і послуги мережі супермаркетів через підвищення лояльності зі сторони споживачів - сімей із дітьми, через посилення уваги зі сторони мережі до даної категорії споживачів.

Концепція нагадуватиме формат «Міста професій - kidswill» на базі ТРЦ «ArtMall» (м.Київ). Формат «Супермаркет в супермаркеті». Магазин «CHILD-СІЛЬПО» планується створити на базі основного супермаркету. Діти допомагатимуть персоналу «CHILD-СІЛЬПО», опановуватимуть навички майбутньої професії касира, продавця – консультанта, товарознавця,

мерчендайзера та маркетолога. Реалізація заходу передбачає виконання наступних етапів, опис яких приведений в таблиці 3.1. Також в таблиці вказані відповідальні фахівці за кожний етап в межах реалізації проєкту.

Таблиця 3.1 - Етапи реалізації проєкту «CHILD-СІЛЬПО»

№	Етап	Сутність	Виконавці
1	Обґрунтування концепції відкриття Магазину «CHILD-СІЛЬПО»	Окреслення мети та цілей проєкту. Мета проєкту – підвищення конкурентоспроможності компанії, посилення акценту компанії на категорії споживачів «діти», посилення компонентів маркетингового комплексу – просування, позиціонування, товар	Керівник офісу маркетингу
2	Підбір дизайну для нового магазину	Розробка макету дизайнерського оформлення магазину із використанням цікавих фрагментів із казок, із казковими героями тощо, використання фрагментів та символів, цікавих дітям	Персонал відділу розробки нових товарних позицій
3	Планування приміщення магазину	Просторове планування та проєктування приміщень магазину, виділення торгової зони, зони кас, зони складських приміщень тощо	Персонал відділу розробки нових товарних позицій
4	Замовлення торговельного обладнання, ремонтні та дизайнерські роботи	Складання кошторису витрат на придбання обладнання та ремонтні роботи, оформлення дизайну приміщень	Керівник офісу маркетингу спільно із Керівником відділу закупівель
5	Розробка організаційної структури	Виокремлення відділів, формування штатного розкладу, залучення дітей старшого віку до рекламування магазину, до участі в роботі персоналу (на умовах договорів цивільного підряду)	Керівник офісу маркетингу спільно із керівником служби персоналу
6	Розробка заходу із відкриття магазину та його рекламування	Розробка урочистого заходу із відкриття магазину, складання сценарію заходу, залучення аніматорів тощо	Рекламний відділ

Джерело: побудовано автором

Отже, за реалізацію проєкту «CHILD-СІЛЬПО» є відповідальними працівники Офісу маркетингу із питань розробки концепції проєкту, розробки дизайну магазину, просування його на ринку ритейлу. Задачі із питань управління персоналом проєкту покладаються також на Службу персоналу. З

точки зору обґрунтування кошторису витрат на реалізацію проекту задачі покладаються на персонал Фінансового департаменту:

- інвестиційні витрати (витрати на оренду приміщень, ремонтні та дизайнерські роботи);
- інші поточні витрати (витрати на оплату праці, комунальні послуги, на рекламні заходи);
- фінансовий результат (прогнозний, із урахуванням інвестиційного потоку та ставки дисконтування (15%)).

Задачі із питань придбання обладнання персонал Офісу маркетингу вирішує спільно із персоналом відділу закупівель. Придбання обладнання здійснюється на умовах тендерних закупівель. В таблиці 3.2 представлено тривалість етапів реалізації проекту «CHILD-СІЛЬПО» для побудови Діаграми Ганта. Початок впровадження проекту – 01.07.2026 р., закінчення (запуск) проекту – 31.07.2026 р.

Таблиця 3.2 - Тривалість етапів впровадження проекту «CHILD-СІЛЬПО» (липень 2026 року)

№	Етап	Початок	Закінчення	Тривалість, днів
1	Обґрунтування концепції	01.07.2026	05.07.2026	5
2	Підбір дизайну для нового магазину	05.07.2026	10.07.2026	5
3	Планування приміщення магазину	05.07.2026	10.07.2026	5
4	Замовлення торговельного обладнання, ремонтні та дизайнерські роботи	10.07.2026	25.07.2026	15
5	Розробка організаційної структури	05.07.2026	10.07.2026	5
6	Розробка заходу із відкриття магазину та його рекламування	25.07.2026	31.07.2026	6

Джерело: побудовано автором

Отже, проект планується впровадити протягом 1 місяця (липень 2026 р.). Тривалість реалізації заходів в межах проекту складе 31 день. При цьому етапи 2,3 та 5 виконуватимуться паралельно, що дозволить скоротити загальну тривалість реалізації (підбір дизайну для нового магазину; планування приміщення магазину; розробка організаційної структури). Відкриття

«CHILD-СІЛЬПО» планується відразу в кінці липня 2026 р.. Діаграма Ганта приведена на рис. 3.1.

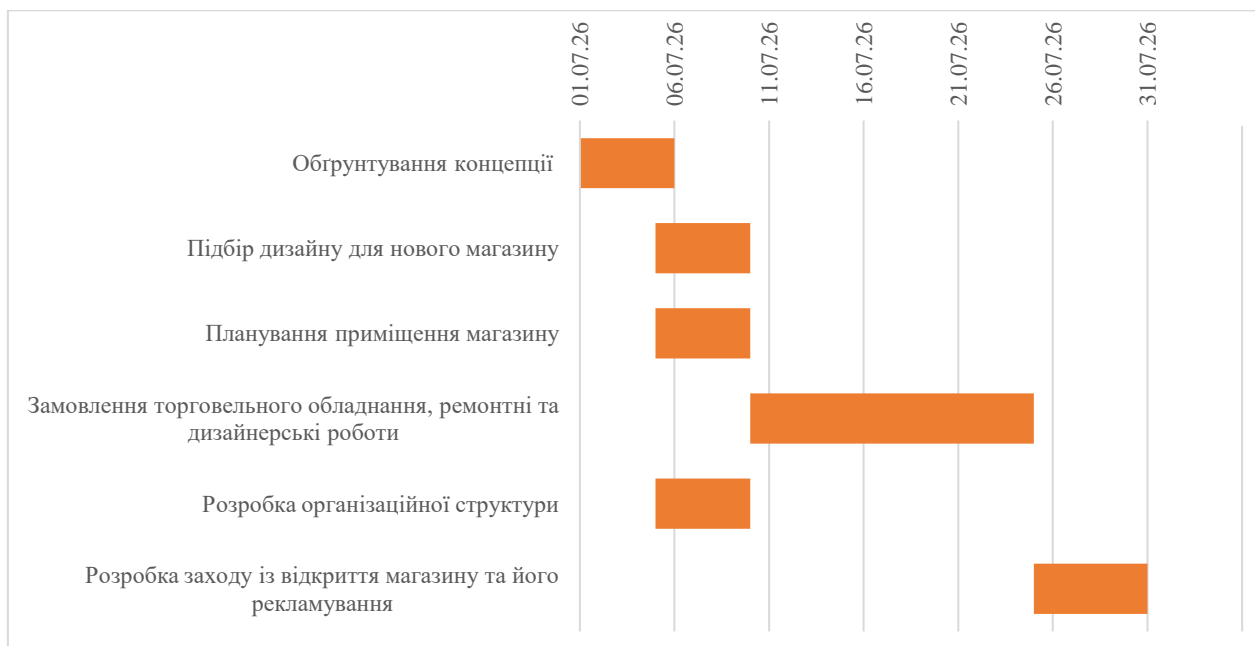


Рисунок 3.1 – Діаграма Ганта по проєкту «CHILD-СІЛЬПО»

Джерело: візуалізовано автором

Основними товарними групами, що пропонуватимуться в «CHILD-СІЛЬПО», будуть фрукти, сокова продукція, солодощі, іграшки, канцтовари.



Рисунок 3.2 – Візуалізація ігрової зони за концептом «Магазин» в «CHILD-СІЛЬПО» (приклад)

Джерело: візуалізовано автором за даними мережі Інтернет

Для дизайну пропонується використовувати фрагменти казок, мультиплікаційних фільмів, фото улюблених героїв тощо. Планується створити як дитячу ігрову зону за концептом «Магазин» (рис.3.2), так і реальні торговельні площі – каса, де діти самостійно можуть спробувати порахувати товар та вибити чек; торгова зала, де можуть проконсультувати про товари.

В «CHILD-СІЛЬПО» при позиціонуванні та розміщенні товарів доцільно керуватись принципами категорійного менеджменту, що дозволить збільшити обсяги продажів товарів. Фінансові аспекти, що стосуються зокрема планування витрат на реалізацію проєкту (інвестиційні та поточні витрати), планування доходів та визначення показників інвестиційної привабливості проєкту представлені нижче.

Зазначимо також, що впровадження проєкту «CHILD-СІЛЬПО» забезпечує оптимізацію наступних елементів комплексу маркетингу:

- товарна політика (акцент на дитячих товарах);
- політика просування (підвищення лояльності зі сторони сімей з дітьми);
- політика позиціонування (підвищення конкурентоспроможності мережі супермаркетів).

Обґрунтування витрат на реалізацію проєкту «CHILD-СІЛЬПО» представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Обґрунтування витрат на реалізацію проєкту «CHILD-СІЛЬПО» (інвестиційні витрати)

№	Етап	Коментарі	Витрати, грн.
1	2	3	4
1	Обґрунтування концепції відкриття магазину «CHILD-СІЛЬПО»	В межах заробітної плати персоналу офісу маркетингу	0,00
2	Підбір дизайну для нового магазину	В межах заробітної плати персоналу офісу маркетингу Оплата послуг сторонніх дизайнерів	0,00 10 000

Продовження табл.3.3

1	2	3	4
3	Планування приміщення магазину	Оплата послуг проєктантів	20 000
4	Закупівля торговельного обладнання, ремонтні та дизайнерські роботи	Полиці, стелажі Торговельна стійка Касові апарати	200 000 300 000 70 000
5		Інше обладнання Ремонтні роботи	300 000 2 000 000
6	Розробка організаційної структури	В межах заробітної плати персоналу офісу маркетингу та служби персоналу	0,00
7	Розробка заходу із відкриття магазину та його рекламування	В межах заробітної плати персоналу офісу маркетингу Витрати на рекламні матеріали Витрати на подарунки дітям – кульки, солодощі тощо	50 000 150 000
	Разом інвестиційні витрати		3 100 000

Джерело: побудовано автором

Отже, інвестиційні витрати по проєкту складуть 3 100 тис. грн. Інші поточні витрати сформовані із витрат на оплату праці персоналу:

- касир (2 працівника, 30 тис. грн в місяць);
- адміністратор магазину (1 працівник, 50 тис. грн в місяць);
- продавець – консультант (2 працівника, 30 тис. грн в місяць).

Витрати на оплату праці із врахуванням нарахувань на фонд оплати праці в місяць складуть 207,40 тис. грн. В тому числі до складу інших поточних витрат включені також витрати на оренду приміщення та оплату комунальних послуг. При цьому витрати на оренду приміщення (500 кв. м) складуть в місяць 150 тис. грн., комунальні витрати 50 тис. грн. Разом інші поточні витрати 407,40 тис. грн. в місяць (в рік 4 889 тис. грн.)

Для прогнозування доходу від діяльності магазину скористаємось фактичними даними про діяльність підприємства, приведені в другому розділі. Розрахунковий чистий дохід на один супермаркет (великий) становив в 2024

році $93017 / 308 = 302,00$ млн. грн. / 1 супермаркет в рік. Отже, в середньому за рік один супермаркет генерує 302,00 млн. грн. Але даний показник некоректно брати як прогнозний для подальших розрахунків, оскільки магазин за проектом «CHILD-СІЛЬПО» є здебільшого іміджевим і має обмежений цільовою аудиторією асортимент товарів, і не має на меті досягнення лише фінансового результату, саме тому зупинимось на оцінювання прогнозного доходу на основі співвідношення чистого доходу на 1 кв. м. площі: $93017 / 442687 = 0,21$ млн. грн. / 1 кв. м. в рік. Проте в будь-якому випадку в магазині за проектом не представлений повний асортимент товарів, що робить отримання такого доходу в розрахунку на 1 кв. м. в рік також малоімовірним.

Отже, виходячи із розрахованого показника, спрогнозуємо розмір чистого доходу, згенерованого на площу в 500 кв. м. в 2026 році: $500 * 0,21$ млн. грн. = 105 млн. грн. Враховуючи обмеженість асортименту, прогнозуємо, що обсяг чистого доходу по магазину за проектом «CHILD-СІЛЬПО» становитиме 30% від даного показника:

$$31,5 \text{ млн. грн. в рік } (105 \text{ млн. грн.} * 0,3) - 2,62 \text{ млн. грн. в місяць } (31,5 / 12 = 2,62 \text{ млн. грн.}); 31,5 \text{ млн. грн. за повний рік.}$$

За серпень-грудень 2026 року відповідно від реалізації проекту очікуємо одержати чистий дохід у сумі 13 125 тис. грн.

Розрахунок прогнозної величини фінансового результату наведений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок прогнозної величини фінансового результату після впровадження проекту «CHILD-СІЛЬПО»

№	Показник	2026 р. (серпень – грудень)	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1	2	3	4	5	6
1	Дохід від реалізації, тис. грн.	13125	34650	38115	41927
2	Собівартість товарів, тис. грн.	9188	24255	26681	29349
3	Валовий прибуток, тис. грн.	3938	10395	11435	12578

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
4	Інші поточні витрати, тис. грн.	2037	4889	4889	4889
5	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1901	5506	6546	7689
6	Податок на прибуток, тис. грн.	342	991	1178	1384
7	Чистий прибуток, тис. грн.	1558	4515	5367	6305
8	Рентабельність діяльності за чистим прибутком, %	11,9%	13,0%	14,1%	15,0%

Джерело: побудовано автором

Також зазначимо, що рентабельність за валовим прибутком в 2024 році становила 30%, що дає змогу розрахувати собівартість товарів: $2,62 * 0,7 = 1,83$ млн. грн. в місяць та 9,15 млн. за серпень-грудень 2026 р. ($1,83 * 5$). Заплановане щорічне зростання чистого доходу на 10%. Отже, за серпень-грудень 2026 р. буде згенерований чистий дохід розміром в 13 125 тис. грн.. Також за серпень-грудень 2026 р. планується отримання чистого прибутку розміром в 1 558 тис. грн.

При цьому в 2027 році планується отримання чистого прибутку в 4 515 тис. грн. (рентабельність діяльності за чистим прибутком 11,9%), в 2028 році, відповідно, – 5 367 тис. грн. та 14,1%, в 2029 році – 6 305 тис. грн. та 15,0% (рис.3.3). Позитивним зазначимо щорічне прогнозне зростання рентабельності діяльності за чистим прибутком: за підсумками 5 місяців 2026 року (серпень – грудень) показник складе 11,9%, в 2027 році – 13,0%, в 2028 році – 14,1%, в 2029 році – 15,0%.

Динаміка фінансових результатів проєкту «CHILD-СІЛЬПО» відображена на рис. 3.3.

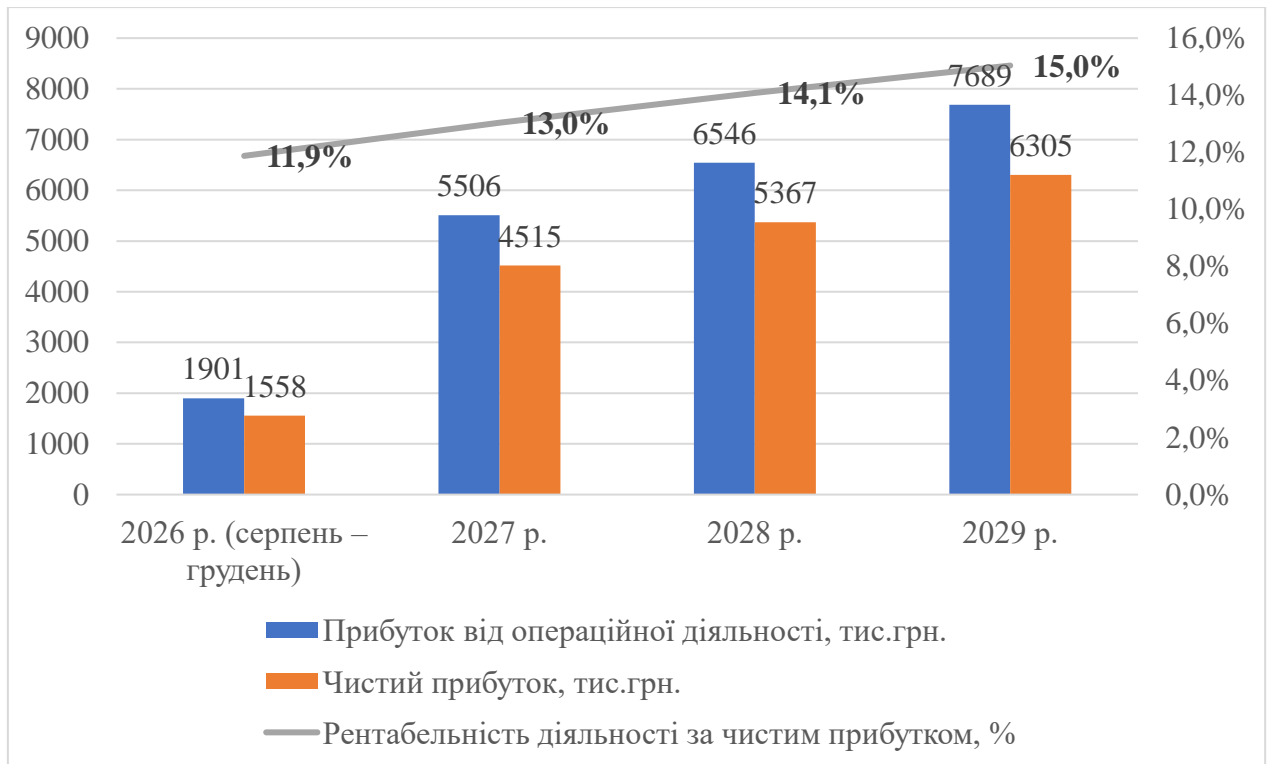


Рисунок 3.3 – Динаміка фінансових результатів проекту «CHILD-SILPO»

Джерело: побудовано автором

Проектом генеруватимуться доходи за 2026 рік з серпня по грудень 2026 р. (5 місяців), а також протягом наступних трьох років.

Таблиця 3.5 - Розрахунок дисконтованого грошового потоку по проекту «CHILD-SILPO»

№	Показник	2026 р. (серпень – грудень)	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1	Чистий грошовий потік, тис. грн.	1558	4515	5367	6305
2	Коефіцієнт дисконтування при ставці 15%	0,8696	0,7561	0,6575	0,5718
3	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	1355	3414	3529	3605
4	Кількість місяців в прогностному періоді	5	12	12	12

Джерело: побудовано автором

Отже, чистий грошовий потік в 2026 році (серпень – грудень) становитиме 1 558 тис. грн., в 2027 році – 4 515 тис. грн., в 2028 році – 5 367 тис. грн., в 2029 році – 6 305 тис. грн. При цьому дисконтований грошовий

потік при ставці дисконтування в 15% в рік в 2026 році (серпень – грудень) складе 1 355 тис. грн.; в 2027 році – 3 414 тис. грн., в 2028 році – 3 529 тис. грн.; в 2029 році – 3 605 тис. грн. Відмічаємо стабільне зростання грошового потоку. Показники інвестиційної привабливості проєкту «CHILD-СІЛЬПО» приведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Показники інвестиційної привабливості по проєкту «CHILD-СІЛЬПО»

№	Показник	Розрахунок показника
1	Інвестиційні витрати, тис. грн. (табл.3.3)	-3100
2	Чистий приведений дохід NPV, тис. грн.	8803
3	Індекс дохідності	3,84
4	Період окупності, років	0,89

Джерело: побудовано автором

З точки зору інвестиційної привабливості проєкт окупиться менше ніж через 1 рік. Показник є в межах допустимого, оскільки проєктом охоплені здебільшого іміджеві цілі, ніж комерційні, цілі оптимізації комплексу маркетингу із акцентом на групу споживачів – сім'ї із дітьми.

Доцільно також оцінити, як вплине реалізація проєкту на загальні показники ефективності бізнесу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». В таблиці 2.2 приведені основні техніко-економічні показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022-2024 рр. Представимо прогнозні показники діяльності підприємства на 2026-2029 рр.

За рахунок впровадження проєкту відбудеться значне підвищення доходів, та будуть досягнуті маркетингові цілі: підвищення рівня конкурентоспроможності, підвищення рівня лояльності зі сторони категорії споживачів: сім'ї із дітьми. Позитивним зазначаємо також зростання показника рентабельність діяльності за чистим прибутком.

3.2 Впровадження проєкту «Соціальний»

За умов воєнного стану скорочується купівельна спроможність населення, особливо гостро стоїть дане питання для соціально незахищених верств населення – пенсіонери та матері-одиначки. Із цією метою з точки зору вирішення соціальних проблем в межах ініціатив корпоративно-соціальної відповідальності планується реалізація проєкту «Соціальний».

Реалізація заходу передбачає виконання наступних етапів, опис яких приведений в таблиці 3.8. Також в таблиці вказані відповідальні фахівці за кожний етап в межах реалізації проєкту.

Таблиця 3.7 - Етапи реалізації проєкту «Соціальний»

№	Етап	Сутність	Виконавці
1	2	3	4
1	Обґрунтування концепції проєкту	Окреслення мети та цілей проєкту. Мета проєкту – підвищення конкурентоспроможності компанії, посилення акценту компанії на соціальній категорії споживачів «пенсіонери, матері-одиначки», посилення компонентів маркетингового комплексу – просування, позиціонування, цінова політика	Керівник офісу маркетингу
Люди похилого віку			
1	Формування соціальних пакетів харчових продуктів для пенсіонерів	Спільно із міськими та районними радами складання списків пенсіонерів для формування «соціального» пакету продуктів	Керівник офісу маркетингу, керівник напрямку «Фуд-корти», персонал офісу маркетингу

Продовження табл.3.8

1	2	3	4
2	Організація івентів для пенсіонерів на фуд-кортах при супермаркетах	Спільне прочитання книжок, чаювання із цукерками і тортами, чай	
Матері-одиначки			
1	Формування солодких подарункових пакетів для дітей	Спільно із міськими та районними радами складання списків матерей-одиначок для формування солодких подарункових пакетів для дітей	Керівник офісу маркетингу, керівник напрямку «Фуд-корти», персонал офісу маркетингу
2	Організація дитячих івентів на фуд-кортах при супермаркетах	Знайомство із казковими героями, аніматорами, складання пазлів, лего-конструктори, малювання, пригощення дітей тортами із соком чи чаєм	
3	Визначення супермаркетів, на основі яких реалізовуватиметься проєкт	Складання графіку проведення івентів (івенти закритого формату лише для запрошених)	Керівник офісу маркетингу, персонал офісу маркетингу
4	Визначення складових компонентів для пакетів	Соціальний пакет пенсіонерам – наповнення: крупи, консерви, печиво, сік, цукор, цукерки тощо. Солодкі пакети дітям – наповнення: соки, цукерки, вафлі, печиво тощо.	Керівник офісу маркетингу, персонал офісу маркетингу
5	Бюджетування витрат на заходи	Представницькі витрати – на комунікацію із міськими та районними радами (витрати на проїзд, витрати на кофе-брейки) Витрати на формування соціальних пакетів	Керівник офісу маркетингу спільно із персоналом Фінансового департаменту
6	Початок реалізації проєкту	Формування пакетів та організація івентів	Керівник офісу маркетингу

Джерело: побудовано автором

Отже, за реалізацію проєкту «Соціальний» є відповідальними працівники Офісу маркетингу: із питань розробки концепції проєкту, розробки івентів та ідей щодо наповнення пакетів, проведення заходів в межах проєкту. З точки зору обґрунтування кошторису витрат на реалізацію проєкту задачі покладаються на персонал Фінансового департаменту: витрати на продукти харчування в пакетах, витрати на реалізацію заходів (аніматори, адміністратори, випічка, чай, соки). Керівник напрямку «Фуд-корти» та персонал відповідають за організацію заходів в межах даного проєкту.

В таблиці 3.8 представлені витрати на реалізацію проєкту за напрямком цільової аудиторії «Люди похилого віку». В межах проєкту планується залучити до участі 3000 людей похилого віку.

Таблиця 3.8 - Витрати на реалізацію проєкту за напрямком цільової аудиторії «Люди похилого віку»

№	Етап	Коментарі	Витрати, тис. грн.
1	Обґрунтування концепції проєкту	В межах заробітної плати персоналу Офісу маркетингу	0,00
2	Формування соціальних пакетів харчових продуктів для пенсіонерів	Соціальний пакет складатиметься із типових продуктів – крупи (гречка, рис, булгур); печиво та солодощі; олія; соки; консерви тощо	0,5 тис. грн. на 1 особу (1 пакет на 1 людину). Загальна сума витрат на 3000 людей похилого віку складе 1500 тис. грн.
3	Організація івентів для пенсіонерів на фуд-кортах при супермаркетах	Формат спільного прочитання книжок, чаювання із цукерками і тортами. Організація івентів планується на фуд-кортах при супермаркетах	Середні витрати на 1 людину складають 0,2 тис. грн. Загальна сума витрат на 3000 людей похилого віку складе 600 тис. грн.
	Разом витрати		2100 тис. грн.

Джерело: побудовано автором

Таким чином, прогнольні витрати на реалізацію проєкту за напрямком цільової аудиторії «Люди похилого віку» складуть 2100 тис. грн. при охопленні цільової аудиторії за проєктом в 3000 осіб.

В таблиці 3.9 представлені витрати на реалізацію проєкту за напрямком цільової аудиторії «Матері-одиначки». В межах проєкту планується залучити до участі 2000 осіб (матері – одиначки). Прогнозована кількість дітей складає 4000.

Таблиця 3.9 - Витрати на реалізацію проєкту за напрямком цільової аудиторії «Матері-одиначки»

№	Етап	Коментарі	Витрати, тис. грн.
1	Обґрунтування концепції проєкту	В межах заробітної плати персоналу Офісу маркетингу	0,00
2	Формування солодких подарункових пакетів для дітей	Подарунковий пакет скрадатиметься із наступних продуктів: солодоші, соки, фрукти, розмальовки, олівці, книжки	0,75 тис. грн. на 1 дитину. Загальна сума витрат на 4000 дітей складе 3000 тис. грн.
3	Організація дитячих івентів на фуд-кортах при супермаркетах	Формат знайомства із казковими героями, аніматорами, складання пазлів, леґо-конструктори, малювання, пригощення дітей тортами із соком чи чаєм	Середні витрати на 1 дитину складають 0,5 тис. грн. (пригощення та оплата послуг аніматорів) Загальна сума витрат на 4000 дітей складе 2000 тис. грн.
	Разом витрати		5000 тис. грн.

Джерело: побудовано автором

Також в межах проєкту передбачені і представницькі витрати - на комунікацію із міськими та районними радами (витрати на проїзд, витрати на кофе-брейки).



Рисунок 3.4 – Загальні витрати по проєкту «Соціальний» в розрізі 2 цільових аудиторій, тис. грн. / %

Джерело: побудовано автором

За налагодження зв'язків із представниками міських та районних рад є відповідальним керівник Офісу маркетингу. На організацію зустрічей та проведення перемовин передбачається витратити 10 тис. грн. Загальні витрати по проєкту «Соціальний» в розрізі 2 цільових аудиторій візуалізовані на рис. 3.4. Разом витрати по проєкту складають 7 110 тис. грн. (2 100 + 5 000 + 10).

Більш витратним є напрямок роботи із «матерями-одиначками», оскільки охоплює велику кількість дітей.

Впровадження проєкту «Соціальний» забезпечує оптимізацію наступних елементів комплексу маркетингу:

— товарна політика (акцент на соціальних ініціативах для людей похилого віку та матерів-одиначок (дітей));

— політика просування (підвищення лояльності зі сторони незахищених верств населення);

— політика позиціонування (підвищення конкурентоспроможності мережі супермаркетів через акценти на соціальній проблематиці).

Доходів за даним проєктом не генеруватиметься, проте реалізація проєкту дозволить досягнути маркетингові цілі: підвищення рівня конкурентоспроможності, підвищення рівня лояльності зі сторони категорії споживачів: соціально незахищені верстви, посилення корпоративно-соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, до впровадження пропонуються два проєкти: «CHILD-SІЛЬПО» та «Соціальний». Реалізація проєктів дозволить оптимізувати елементи комплексу маркетингу.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ. ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Значення адаптації в трудовому процесі

Процеси адаптації персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представляють собою комплексну систему заходів, спрямованих на швидке та ефективно залучення нових працівників в робочі процеси, швидкий їх перехід на 100% - ву потужність, ефективно ознайомлення із організаційною та корпоративною культурою бізнес-організації, на створення сприятливої робочої атмосфери. Лише ефективно організовані процеси адаптації нових працівників в трудовому середовищі дозволять якісно ознайомити працівника із особливостями роботи компанії, ознайомити його із посадовими обов'язками та забезпечити максимальну продуктивність праці в короткий термін. Адаптаційний період, як правило, обмежений термінами проходження випробувального строку, проте ефективність процесів гарантується більш швидкої адаптації, за період до завершення випробувального строку.

Адаптаційні процеси в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» побудові на основі дотримання наступних принципів:

— обов'язковість проходження всіма працівниками, незалежно від підрозділу або локації майбутнього робочого місця.

При цьому для кожного працівника розробляється адаптаційний план із врахуванням виконуваних посадових обов'язків та тривалості проходження випробувального терміну;

— операційний та виробничий характер адаптаційного періоду.

Цим передбачається проходження адаптації безпосередньо за профілем діяльності із вивченням функціональних обов'язків відповідно до посадової інструкції, ознайомлення із загальною структурою компанії та ролі підрозділу працівника в моделі операційних процесів в цілому, навчання роботі із

комп'ютерною технікою, торговельним обладнанням (залежно від займаної посади та профілю діяльності);

— ознайомлення із корпоративною культурою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (Fozzy Group).

Вивчення історії бренду, історії розвитку компанії, напрямків діяльності, ознайомлення із Кодексом корпоративної етики та Кодексом роботи із постачальниками, вивчення засад Положення роботи із покупцями, дотримання вимог до зовнішнього вигляду (корпоративна форма для працівників торговельної мережі), дотримання вимог до оформлення документації та листування, спілкування та ведення переговорів тощо (залежно від профілю займаної посади);

— вивчення цілей та векторів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за принципами Сталого розвитку, активна участь в заходах корпоративно-соціальної відповідальності, допомога при реалізації даних ініціатив;

— ознайомлення працівників із компонентами соціального пакету, із можливостями навчання та відпочинку за рахунок коштів компанії.

В компанії працівниками Офісу персоналу розроблені спеціальні тренінгові програми для персоналу, як з професійного навчання, так і з питань надання професійної психологічної допомоги, навчання технікам управління часом, вибудовування моделі поведінки за умов конфліктних та спірних ситуацій тощо.

Як вже вище наголошено, для кожного працівника в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розробляється адаптаційний план із врахуванням виконуваних посадових обов'язків та тривалості проходження випробувального терміну, плани розробляються із врахуванням окреслених цілей та задач для працівника на період проходження випробувального терміну (із обов'язковим врахуванням планів та перспектив його діяльності в майбутньому). Основними складовими компонентами розробленого плану проходження адаптаційного періоду є наступні:

— розподіл задач за робочими годинами щодня;

- окреслення цілей щодо кожної задачі;
- призначення відповідальних осіб за навчання нового працівника або його супроводження при виконанні певної задачі;
- визначення переліку необхідної документації та ознайомлення працівника з нею;
- навчання працівника роботі із комп'ютерними програмами та програмним забезпеченням;
- щотижневе обговорення результатів адаптаційного періоду із керівником підрозділу, визначення проблем, слабких та сильних сторін, можливостей та потенціалу (можливим є також обговорення результатів в кінці кожного місяця).

В таблиці 4.1 представлений план проходження адаптації для працівника – маркетолог Офісу маркетингу, рекламного відділу.

Таблиця 4.1 - План проходження адаптації для працівника – маркетолог Офісу маркетингу, рекламного відділу (з 02.01.2026 р. до 02.04.2026 р.)

№	Етап / мета проходження	Період	Коментар керівника	Рекомендації
1	2	3	4	5
1	Знайомство із персоналом Офісу маркетингу – розуміння структури Офісу	02.01-05.01	Виконано	-
2	Ознайомлення із задачами персоналу Офісу маркетингу – комплексне бачення задач Офісу	02.01-05.01	Виконано	Потребує деталізації за певними задачами
3	Знайомство із персоналом інших структурних підрозділів Адміністративного офісу – розуміння структури Офісу	05.01-07.01	Виконано	-
4	Ознайомлення із задачами персоналу інших структурних підрозділів Адміністративного офісу – комплексне бачення задач Офісу	05.01-07.01	Виконано	-
5	Ознайомлення із корпоративною культурою – розуміння правил та норм	07.01-10.01	Виконано	-
6	Вивчення цілей та векторів діяльності за принципами Сталого розвитку – активізація участі в ініціативах	07.01-10.01	Виконано	-

Продовження табл.4.1

1	2	3	4	5
7	Ознайомлення працівника із компонентами соціального пакету	10.01-12.01	Виконано	-
8	Ознайомлення із задачами безпосередньо відповідно займаної посади – комплексне бачення задач	12.01-01.02	Виконано	Потребує деталізації за певними задачами
9	Вивчення документації – комплексне бачення задач	12.01-01.02	Виконано	
	Підсумки проходження адаптації за січень		Виконано	
10	Навчання роботі із програмним забезпеченням – комплексне бачення задач	01.02-10.02	Виконано	-
11	Залучення до проєкту розробки рекламної компанії – комплексне бачення задач	05.02-20.02	Виконано	-
12	Робота із постачальниками рекламних послуг та продуктів – комплексне бачення задач	10.02-15.02	Виконано	Потребує деталізації за певними задачами
13	Розробка макету рекламної компанії – комплексне бачення задач	15.02-01.03	Виконано	Деякі задачі виконуються лише за допомоги інших фахівців, посилити ці компоненти в навчанні
14	Розробка макетів рекламних буклетів – комплексне бачення задач	15.02-01.03	Виконано	-
	Підсумки проходження адаптації за лютий			
15	Ведення дописів в соціальних мережах – комплексне бачення задач	01.03-02.04	Виконано	Деякі задачі виконуються лише за допомоги інших фахівців, посилити ці компоненти в навчанні
16	Складання плану проведення маркетингових досліджень – комплексне бачення задач	01.03-15.03	Виконано	
17	Розробка анкети для проведення опитування покупців – комплексне бачення задач	15.03-02.04	Виконано	
	Підсумки проходження адаптації за березень			
18	Узагальнення результатів адаптаційного періоду, обговорення із керівником відділу та Офісу маркетингу	02.04	Адаптаційний період пройдений успішно	Працівник пройшов випробувальний термін

Джерело: розроблено автором

Отже, деталізація задач на період проходження адаптаційного процесу дозволяє якісно підготувати працівника до майбутньої професійної діяльності, вчасно виявити проблеми та вчасно їх усунути. Це наголошує на особливій важливості та значенні адаптації в трудовому процесі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

4.2 Проведення інструктажів з охорони праці

Керівництво ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дбає про безпеку співробітників, впроваджуючи вимоги міжнародних стандартів, а саме ISO 39001 «Система управління безпекою дорожнього руху» та ISO 45001 «Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці». Співробітникам пропонується захищене середовище. При цьому проведення інструктажів з охорони праці в компанії – це важливий і дієвий структурний компонент в загальній моделі управління персоналом та охороною праці, яким охоплене: навчання персоналу на постійній основі аспектам організації охорони праці як в Адміністративному офісі, так і в торговельних мережах та на виробничих площадках; проведення медичних оглядів для персоналу торговельних мереж та виробничих локацій; повноцінне забезпечення знаряддями праці та спеціальним одягом (відповідно до вимог корпоративної культури із візуалізацією бренду та із врахуванням практичності одягу для певної займаної посади).

В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» організоване типове для даного виду діяльності підприємств проведення інструктажів. За проведення інструктажів в компанії відповідальність несе персонал Служби охорони праці. При цьому в компанії проводяться наступні види інструктажів:

— вступний інструктаж є обов'язковим до проведення при працевлаштуванні нових працівників (пожежна безпека, безпека на робочому місці – особливості роботи із комп'ютерною технікою, із електроприладами, виробничим та торговельним обладнанням тощо);

— метою первинного інструктажу є ознайомлення працівника із вимогами до охорони праці на робочому місці – вантажники: вимоги до роботи

із вантажувально-розвантажувальним обладнанням, вимоги з техніки безпеки, пожежна безпека; продавці – консультанти: вимоги до роботи із торговельним обладнанням, вимоги з техніки безпеки, пожежна безпека; працівники виробничих підрозділів: вимоги до роботи із виробничим обладнанням (електроприлади, печі, духовки, ножі тощо), вимоги з техніки безпеки, пожежна безпека тощо;

— повторним інструктажем переслідуються мета перевірки отриманих знань під час вступного та первинного інструктажу, виявлення помилок та проблем, впровадження заходів з їх усунення;

— позаплановий інструктаж проводиться в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в тому випадку, коли закупається нове виробниче чи торговельне обладнання або модернізується наявне за рахунок розширення модулів та функціональних блоків;

— цільовий інструктаж проводиться за умов виконання разових задач, наприклад, задачі, пов'язані із ремонтом даху чи приміщення тощо.

При проведенні інструктажу, що стосується безпосередньо аспектів роботи із обладнанням, вивчається документація до устаткування, загальні описані в інструкції вимоги. При цьому обов'язковим є демонстрація правил роботи із обладнанням досвідченим фахівцем.

Всі проведені інструктажі фіксуються Керівником Служби охорони праці в «Журналі реєстрації проведених інструктажів із питань охорони праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»». При цьому працівник, який пройшов інструктаж, і працівник Служби охорони праці, що провів інструктаж, ставлять в Журналі свої підписи та вказують дату проведення / проходження інструктажу. Вчасність та повнота донесення важливої інформації при проведенні інструктажів різних видів суттєво скорочує рівень травматизму при виконанні посадових обов'язків на робочому місці.

ВИСНОВКИ

Розглянуті теоретичні засади формування комплексу маркетингу підприємства показали, що маркетинговий комплекс - це сукупність маркетингових інструментів, засобів та методів, конкретне та вдале поєднання яких забезпечує підприємству можливість досягнення поставлених цілей, вирішення окреслених маркетингових завдань і задоволення потреб цільового ринку. Управління маркетинговим комплексом підприємства є складним та динамічним процесом, який потребує системного підходу як з точки зору формування структурних елементів, так і з точки зору проектування та прогнозування. Формування системи управління маркетинговим комплексом підприємства вимагає створення необхідного організаційного рівня здійснення маркетингової діяльності і забезпечення раціонального управління. Управління маркетинговим комплексом дає можливість підприємству ефективно управляти попитом на товари і послуги, формуючи його та впливаючи на нього, задовольняти потреби цільового ринку.

Нами було проведено аналіз комплексу маркетингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією із найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні. Компанія входить до складу торгово-промислової групи Fozzy Group. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засновано в 2016 році, юридична особа здійснює управління 300 магазинами мережі (Сільпо та Le Silpo). Торговельні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за підсумками 2022-2024 рр. покращуються, що свідчить про розвиток бізнесу та посилення його торговельного та виробничого потенціалу. Задачі із управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» покладаються на персонал Офісу маркетингу. В структурі Офісу маркетингу виокремлені 3 підрозділи: відділ маркетингових досліджень (комунікаційна політика), рекламний відділ (комунікаційна політика та політика розподілу) та відділ розробки нових товарних позицій (товарна та цінова політика).

Аналіз маркетингової діяльності за компонентами комплексу маркетингу демонструє наявність широкого переліку маркетингових інструментів для управління діяльністю. Компанія робить особливий акцент на асортименті товарів, налагоджуючи співпрацю із місцевими виробниками та приділяючи велику увагу якості продукції, організовує власний імпорт для пропонування клієнтам вигідних пропозицій зарубіжного виробництва. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» реалізує заходи в напрямку підвищення рівня обізнаності клієнтів щодо бренду Сільпо: це і дизайнерське оформлення супермаркетів, і проведення різного формату івентів, акційні пропозиції та програма лояльності «Власний рахунок». Проте не зважаючи на активність маркетингових ініціатив, для багатьох покупців мережа супермаркетів залишається закритою через високі ціни особливо в умовах скорочення купівельної спроможності. Це наголошує на необхідності врахування інтересів і даної категорії покупців і внесення змін в структурні компоненти комплексу маркетингу.

Із метою оптимізації комплексу маркетингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» запропоновані наступні заходи.

1.Проект «CHILD-СІЛЬПО». Керівництво компанії приділяє велику увагу дизайнерським рішенням, створюючи унікальний та неповторний дизайн для кожного нового супермаркету. Враховуючи маркетингові цілі та напрямки їх досягнення з точки зору дизайнерських аспектів управління маркетинговою діяльністю, наголосимо на доцільності реалізації дитячого проєкту – супермаркету мережі Сільпо, де продаватимуться виключно товари для дітей, а персоналу допомагатимуть виконувати задачі діти старшого віку. Даний захід сприятиме зростанню попиту на товари і послуги мережі супермаркетів через підвищення лояльності зі сторони споживачів - сімей із дітьми, через посилення уваги зі сторони мережі до даної категорії споживачів.

Хоча суттєвого підвищення доходів за рахунок впровадження проєкту не відбудеться, проте маркетингові цілі будуть досягнуті: підвищення рівня конкурентоспроможності, підвищення рівня лояльності зі сторони категорії споживачів: сім'ї із дітьми.

2. Проєкт «Соціальний». За умов воєнного стану скорочується купівельна спроможність населення, особливо гостро стоїть дане питання для соціально незахищених верств населення – пенсіонери та матері-одиначки. Із цією метою з точки зору вирішення соціальних проблем в межах ініціатив корпоративно-соціальної відповідальності планується реалізація проєкту «Соціальний». Доходів за даним проєктом не генеруватиметься, проте реалізація проєкту дозволить досягнути маркетингові цілі: підвищення рівня конкурентоспроможності, підвищення рівня лояльності зі сторони категорії споживачів: соціально незахищені верстви, посилення корпоративно-соціальної відповідальності бізнесу.

Метою четвертого розділу є розгляд окремих аспектів основ охорони праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», зокрема значення адаптації в трудовому процесі та проведення інструктажів із питань охорони праці. Лише ефективно організовані процеси адаптації нових працівників в трудовому середовищі дозволять якісно ознайомити працівника із особливостями роботи компанії, ознайомити його із посадовими обов'язками та забезпечити максимальну продуктивність праці в короткий термін. Адаптаційний період, як правило, обмежений термінами проходження випробувального строку, проте ефективність процесів гарантується більш швидкої адаптації, за період до завершення випробувального строку. Для кожного працівника розробляється адаптаційний план із врахуванням виконуваних посадових обов'язків та тривалості проходження випробувального терміну. Проведення інструктажів з охорони праці в компанії – це важливий і дієвий структурний компонент в загальній моделі управління персоналом та охороною праці, яким охоплене: навчання персоналу; проведення медичних оглядів; забезпечення знаряддями праці та спеціальним одягом.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Амеліна І. В. Лукашенко К. С. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. *Економіка і регіон*. 2022. № 1. С. 50-58.
2. Беспалов В. М., Янєв М. І. Маркетинговий комплекс у системі управління підприємством в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5283/5227>
3. Безпека життєдіяльності та охорона праці: практикум із тренінг-курсу для здобувачів вищої освіти спеціальності 061 «Журналістика» першого (бакалаврського) рівня / уклад. Є. О. Михайлова, О. Ф. Протасенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. 187 с.
4. Бінчева П. Г. Підходи до обґрунтування комплексу маркетингу на основі поведінки споживача. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 67. С. 51-59.
5. Борисенко О. С., Табачук Н. О. Теоретичні основи та еволюція розвитку комплексу маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №3(14). С. 134-141.
6. Гречуха А. О. Складові сучасної маркетингової політики розподілу продукції підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. С. 132-137.
7. Гуйва О., Паламарчук С., Міщенко В. Управління комунікаційною політикою компанії в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6146/6088>
8. Данилюк Т. І. Формування системи управління маркетингом на підприємствах сфери послуг для організації маркетингових досліджень. *Волинський інститут економіки та менеджменту*. 2014. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4754/3/poslугy.pdf>

9. Дергоусова А. О., Сиволовська О. В., Бойко К. Ю. Маркетинг: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ. 2019. 119 с.
10. Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Комплекс маркетингу: сутність, поняття та складові. *Сучасні процеси транс-формації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (фінансовий сектор, аграрна галузь та сфера послуг): монографія за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Журфонд. 2019. С. 360-369.*
11. Калініченко О. Ціна і її роль в маркетинговому комплексі. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2024. Вип. 2. С. 27-34.*
12. Кириленко С. В. Трансформація маркетингового комплексу в умовах цифрової економіки та інноваційних змін. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 6. С. 51-58.*
13. Корінев В. Л. Маркетингова цінова політика. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 200 с.
14. Котлер Ф., Амстронг Г. Основи маркетингу. Науковий світ. 2022. 880с.
15. Лісеній Є., Дяченко Ю. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та суспільство, 2021. №32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/774/742>*
16. Маркетинг: навч. посіб. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин. за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
17. Маркетинг: Модель 7Р: навч. посіб. В. В. Даценко, Д. А. Міщенко, В. Д. Хурдей, І. Г. Павловська, Л. Ю. Семенова, Т. С. Дронова. Серія: «Бізнес. Економіка. Фінанси». Дніпро: УМСФ, 2023. 142 с.
18. Михайленко О. В., Лаленко Т. В. Управління витратами і цінова політика на підприємстві. *Економіка і суспільство. 2017. №12. С. 304-309.*
19. Молнар О. С., Андрійчук Е. С., Салтикова Н. В. Маркетингові стратегії управління збутом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 11. С. 83-89.*

20. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
21. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Ж. В. «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
22. Палига Є. М., Гірняк О. М., Лазановський П. П. Маркетинг: підруч. Львів: Українська академія друкарства. 2020. 352 с.
23. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
24. Ребрендинг та рекламна кампанія акції "Ціна тижня" Сільпо. URL: https://cases.media/case/rebranding-ta-reklamna-kampaniya-akciyi-cina-tizhnya-silpo?srsltid=AfmBOoom0LtbgmdAQ5_XwJ0F_7qIDFgIBS-7QBz9ZVFjk3x-gSFv2W4w
25. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг. Навчальний посібник. За заг. ред. проф. Старостіної А. О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
26. Череп А. В., Череп О. Г., Богма О. С., Основи маркетингу: навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 226 с.
27. Шаповал К. Творець «Сільпо». Велика історія Володимира Костельмана, який будує найкреативнішу мережу магазинів по фану (не забуваючи про гроші). URL: <https://forbes.ua/company/oda-radosti-dlya-volodimira-kostelmana-ta-yogo-komandi-biznes-tse-fan-yak-tse-pratsyue-01122023-17559>
28. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood (Illinois): R. D. Irwin., 1960. 792 p.
29. Warrink D. The Marketing Mix in a Marketing 3.0 Context. *International Journal of Innovation and Economic Development*. 2018. №4. P. 7-30.
30. Офіційний сайт компанії ТОВ «Сільпо Фуд». URL: <https://silpo.ua/>
31. Машлій Г. Б., Карапата В. І. Маркетингові комунікації як засіб просування товару на ринку / Тези доповідей міжнародної наукової інтернет-

конференції економічного спрямування на тему: " Світ економічної науки. Випуск 23 " (28 травня 2020 року). URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3455/>

32. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. Економічний простір. Збірник наукових праць. 2024. № 190. С.311-315. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505>

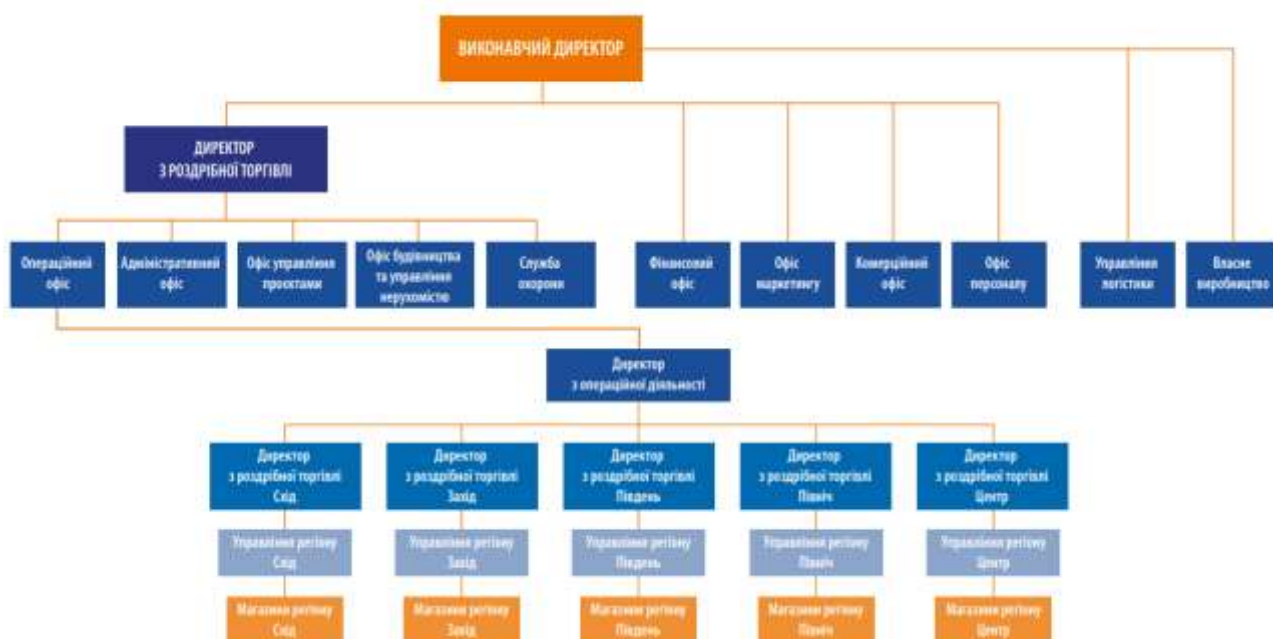
33. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). Shveda N., Garmatiuk O., Kuzhda T., Mashliy H., Yuryk N. Economics of Development. Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Том 23. Випуск 2, 2024. с. 69-79. URL.: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>

34. Зяйлик М.Ф., Гарматюк О.О., Машлій Г.Б. Вплив елементів комплексу євромаркетингу на побудову уніфікованої маркетингової концепції / Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації: монографія за ред. д.е.н, проф. В.А. Фаловича. Тернопіль: «Бескиди», 2023. С. 98-182. URL.: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40915/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84.%2723%20%281%29.pdf>

35. Машлій Г.Б. Менеджмент та маркетинг як інструменти забезпечення соціально-економічної стабільності підприємства // Стійкий розвиток національної економіки: актуальні проблеми та механізми забезпечення: матеріали II міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (27 квітня 2018 р.). Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2018. URL.: С. 338-342. <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25753?locale=el>

ДОДАТКИ

Додаток А



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

	Примітки	2024 тис.грн.	2023 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	93 017 489	84 727 987
Собівартість реалізації	6	(85 098 324)	(60 419 457)
Валовий прибуток		27 919 145	24 308 530
Інші операційні доходи	7	931 098	906 958
Витрати на збут	8	(21 367 252)	(19 609 097)
Адміністративні витрати	9	(4 551 145)	(4 342 286)
Інші операційні витрати	10	(20 127)	(63 819)
Прибуток від операційної діяльності		2 911 719	1 140 287
Інші доходи	11	934 473	534 620
Інші витрати	12	(1 211 949)	(893 153)
Фінансові доходи	13	349 637	354 148
Фінансові витрати	14	(2 792 446)	(2 900 288)
Дохід(витрати) від участі в капіталі	15	(9 087)	(9 668)
Дохід(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(28 247)	(97 876)
Прибуток(Збиток) до оподаткування		154 100	(1 850 930)
Дохід(витрати) з податку на прибуток	17	-	-
Прибуток(Збиток) за рік		154 100	(1 850 930)
Інший сукупний дохід, за вираженням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку: Прибуток(збиток) від переоцінки основних засобів		-	43
Загальний сукупний прибуток / (збиток) за рік		154 100	(1 850 887)



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

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2024

	Примітки	31 грудня 2024 тис.грн.	31 грудня 2023 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основи засоби	18	14 930 507	15 595 910
Інвестиційна нерухомість	19	136 511	955 871
Нематеріальні активи	20	3 167 243	2 182 012
Інвестиції в дочірні компанії	21	258 318	252 016
Інвестиції в асоційовані компанії	22	1 402 109	938 611
Передплати за основні засоби	23	574 368	374 721
Фінансові інвестиції	27	15 780	14 560
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	44 626	45 173
Всього необоротних активів		20 529 462	20 339 874
Оборотні активи			
Запаси	25	7 340 800	4 819 258
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	3 998 415	6 497 858
Фінансові інвестиції	27	680 947	77 996
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	256
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	28	27 241	40 273
Грошові кошти та їх еквіваленти	29	1 450 364	1 418 482
Інші оборотні активи	31	65 138	116 721
Всього оборотних активів		13 562 905	12 970 844
Всього активів		34 092 367	33 310 718

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

	Примітки	31 грудня 2024 тис.грн.	31 грудня 2023 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	16 993 339	15 188 703
Резерв перецінки		-	43
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(25 564 380)	(25 718 503)
Всього власний капітал		(8 571 021)	(10 529 757)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 357 419	1 673 183
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	250 007	358 577
Непоточні зобов'язання з оренди	34	11 160 737	12 013 827
Інші фінансові зобов'язання	35	226 001	-
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		12 994 164	14 045 687
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	611 580	483 922
Банківські кредити	33	2 756 924	2 925 022
Поточні зобов'язання з оренди	34	2 180 424	1 971 180
Інші фінансові зобов'язання	35	418 462	1 967 575
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	22 261 053	21 125 091
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 031 390	1 008 954
Зобов'язання за одержаними авансами	38	409 391	269 131
Інші зобов'язання	40	-	43 903
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 669 224	29 794 778
Всього зобов'язань		42 663 388	43 840 475
Всього власного капіталу та зобов'язань		34 092 367	33 310 718



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