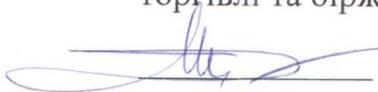


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності

  
(підпис) професор Л.М. Сатир  
вчене звання, ініціали, прізвище  
«22» грудня 2025 року

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ТОВ «Сіло-Фуд»)

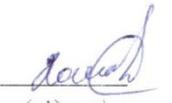
Виконав: Кузьмінський Андрій Володимирович  
прізвище, ім'я, по батькові

  
(підпис)

Керівник: доцент Непочатенко Андрій Вікторович  
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

  
(підпис)

Рецензент: доцент Хомовий Сергій Михайлович  
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

  
(підпис)

Я, Кузьмінський Андрій Володимирович, засвічую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Затверджую  
гарант ОП «Підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності»  
професор Л.М. Сатир

  
(підпис)

« 25 » листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**Кузьмінського Андрія Володимировича**  
*прізвище, ім'я та по батькові*

Тема: Формування стратегії розвитку торговельного підприємства (за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1.Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства. 2. Аналіз стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд». 3.Напрямки удосконалення стратегії розвитку торговельного підприємства. Висновки і пропозиції.

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): основні елементи маркетингової стратегії підприємства; рівні розробки стратегії підприємства; послідовність процесу формування стратегії розвитку підприємства; карта покриття супермаркетами ТОВ «Сільпо-Фуд»; організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд»; структура імпорту ТОВ «Сільпо-Фуд»; структура імпорту ТОВ «Сільпо-Фуд»; географія власного імпорту ТОВ «Сільпо-Фуд»; структура ринку ритейлу України.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	грудень 2024-січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень-липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень-жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	грудень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи

Здобувач

  
підпис  
  
підпис

доцент Непочатенко А.В.

*вчене звання, прізвище, ініціали*

Кузьмінський А.В.  
*прізвище, ініціали*

Дата отримання завдання «25» листопада 2024 р.

## РЕФЕРАТ

*Кузьмінський А.В. Формування стратегії розвитку торговельного підприємства (за матеріалами ТОВ «Сільпо-Фуд»)*

**Досліджено** наукові підходи до визначення понять «стратегія підприємства», «стратегія розвитку підприємства»; висвітлено основні методичні підходи щодо формування стратегії розвитку підприємства.

**Використано методичні підходи, методи:** історичний метод – при розкритті сутності поняття «стратегія розвитку підприємства»; монографічний – при проведенні організаційно-економічної характеристики ТОВ «Сільпо-Фуд»; групування і порівняння – при проведенні діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо-Фуд»; графічний – при дослідженні зв'язків, виявленні тенденцій та закономірностей при аналізі діючої стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»; розрахунково-аналітичний та абстрактно-логічний – при обґрунтуванні стратегічних змін торговельної політики ТОВ «Сільпо-Фуд»; індукції та дедукції – при узагальненні інформації і формуванні висновків.

**Виявлено (з'ясовано, доведено, підтверджено).** Встановлено невідповідність задекларованого напрямку розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» («інтенсивне зростання») з фактичним («обмежене зростання»), на що вказують зміни показників кількості магазинів мережі, загальної торговельної площі, номінального чистого доходу та чистого прибутку підприємства.

З'ясовано, що у своїй діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує стратегії: сегментування, вертикальної диверсифікації, стратегію розвитку та зростання, стратегію просування, цінові стратегії а також диверсифікації та фокусування.

**Зроблено висновок,** що для забезпечення інтенсивного зростання ТОВ «Сільпо-Фуд» та посилення конкурентних позицій компанії на ринку доцільно здійснити оптимізацію діючої стратегії розвитку на основі наступних змін у торговельній політиці: поширення систем самообслуговування, розвиток цифрових сервісів взаємодії з клієнтами та розширення асортиментного портфеля ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом збільшення частки економ-сегменту, переважно – за рахунок ВТМ.

**Одержані результати** мають практичне значення і можуть бути використані ТОВ «Сільпо-Фуд» та іншими торговельними підприємствами під час формування стратегії розвитку, а також у застосуванні отриманих напрацювань, як аналітичної бази, для подальших наукових досліджень і в навчальному процесі.

Кваліфікаційна робота магістра містить 93 сторінки, 12 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 51 найменування та 16 додатків.

**Ключові слова:** стратегія розвитку підприємства, стратегія, стратегічні зміни, формування стратегії, реалізація стратегії.

## ANNOTATION

*Kuzminskyi A.V. Formation of a development strategy for a trading enterprise (based on materials from LLC «Silpo-Food»)*

**It has been investigated** scientific approaches to defining the concepts of «enterprise strategy» and «enterprise development strategy»; the main methodological approaches to forming an enterprise development strategy are highlighted.

**Methodological approaches and methods were use:** historical method – when revealing the essence of the concept of «enterprise development strategy»; monographic – when conducting an organisational and economic characterisation of LLC «Silpo-Food»; grouping and comparison – when conducting diagnostics of the external and internal environment of LLC «Silpo-Food»; graphical – when researching connections, identifying trends and patterns in the analysis of the current development strategy of LLC «Silpo-Food»; calculative-analytical and abstract-logical – when justifying strategic changes in the trade policy of LLC «Silpo-Food»; induction and deduction – when generalising information and forming conclusions.

**Translated with DeepL.com (free version) Discovered (ascertained, proven, confirmed).** It has been established that the declared development direction of LLC «Silpo-Food» («intensive growth») does not correspond to the actual one («limited growth»), as indicated by changes in the number of stores in the chain, total retail space, nominal net income and net profit of the enterprise.

It has been established that LLC «Silpo-Food» uses the following strategies in its activities: segmentation, vertical diversification, development and growth strategy, promotion strategy, pricing strategies, as well as diversification and focus.

**The conclusion.** In order to ensure the intensive growth of LLC «Silpo-Food» and strengthen the company's competitive position in the market, it is advisable to optimise the current development strategy based on the following changes in trade policy: expanding self-service systems, developing digital customer interaction services, and expanding LLC «Silpo-Food» product portfolio by increasing the share of the economy segment, mainly through private labels.

**The results** are of practical importance and can be used by service companies to improve the effectiveness of their marketing activities, as well as an analytical basis for further scientific research and in the educational process.

The master's thesis contains 93 pages, 12 tables, 6 figures, a list of 51 references, and 16 appendices.

**Keywords:** enterprise development strategy, strategy, strategic changes, strategy formation, strategy implementation.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства.....	9
1.2. Методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства...	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд».....	27
2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо-Фуд».....	37
2.3. Аналіз діючої стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд».....	52
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1. Оптимізація стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд».....	58
3.2. Економічне обґрунтування стратегічних змін торговельної політики ТОВ «Сільпо-Фуд».....	65
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	80

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах динамічного розвитку ринкових відносин, посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища все більшої важливості набуває формування ефективної стратегії розвитку підприємства. Саме стратегічний підхід дає змогу забезпечити стабільність функціонування, своєчасно реагувати на зміни ринку та раціонально використовувати ресурси.

Сучасні підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до технологічних, економічних і соціальних змін, тому стратегія розвитку стає основним інструментом забезпечення їхньої конкурентоспроможності та довгострокового зростання.

Розроблення і впровадження дієвої стратегії розвитку дозволяє компанії не лише утримувати свої позиції на ринку, а й відкривати нові напрями діяльності, підвищувати інвестиційну привабливість і рівень інноваційності.

Саме тому дослідження питань формування та реалізації стратегії розвитку підприємства є надзвичайно актуальним, оскільки саме стратегічне управління визначає майбутні перспективи та успіх суб'єктів господарювання в умовах сучасної економіки.

Вагомий внесок щодо висвітлення аспектів управління розвитком підприємства зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Мескон, М. Портер, А. Томпсон, А. Чандлер, Б.М. Андрушків, Л.П. Артеменко, О.Г. Білорус, В.А. Власенко, Ю.В. Гончаров, І.М. Денисюк, Р.М. Захарчин, А.В. Золотаревський, С.М. Клименко, В.М. Кобелєв, І.В. Кононова, В.В. Македон, О.В. Мороз, І.Л. Сазонець, М.В. Хацер, А.В. Череп та багато інших.

Поряд з цим слід зазначити, що багато питань, пов'язаних із формуванням ефективних стратегій розвитку підприємств, у сучасних умовах господарювання, залишаються недостатньо опрацьованими а тому потребують подальших наукових досліджень.

**Мета і задачі дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретико-методичних і практичних аспектів формування стратегії розвитку торговельного підприємства.

Досягнення поставленої мети дослідження обумовило необхідність вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність й розкрити зміст понять: «стратегія підприємства», «стратегія розвитку підприємства»;
- висвітлити основні методичні підходи щодо формування стратегії розвитку підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- визначити стратегічні орієнтири підприємства, виділити ключові проблеми та бар'єри, що стримують ефективний розвиток компанії;
- запропонувати напрями вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» із урахуванням ринкових тенденцій і цифрової трансформації бізнесу;
- провести економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Об'єктом дослідження** є процес формування стратегії розвитку торговельного підприємства.

**Предметом дослідження** є принципи, методи, технології і практичні аспекти формування стратегії розвитку торговельного підприємства.

**Методи дослідження.** При проведенні дослідження автором було використано комплекс загальнонаукових методів та прийомів економічних досліджень, зокрема: економіко-статистичний, розрахунково-аналітичний, монографічний, графічний, абстрактно-логічний, індукції та дедукції, структурного групування, експертних і бальних оцінок, тощо.

**Інформаційною базою** даної кваліфікаційної роботи слугували праці закордонних і вітчизняних науковців в області економіки, менеджменту та маркетингу. Правове поле кваліфікаційної роботи магістра забезпечили

відповідні законодавчі та нормативні акти з питань регулювання економічної діяльності. В процесі проведення дослідження автором було використано дані фінансової, бухгалтерської звітності, оперативного обліку підприємства, результати анкетного опитування експертів, а також методична, нормативна, довідникова література й наукова інформація, що розміщена у світовій комп'ютерній мережі Internet, тощо.

**Наукова новизна** кваліфікаційної роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних положень та прикладних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку торговельного підприємства та її адаптації до умов сучасного ринку.

**Практична значущість** одержаних у кваліфікаційній роботі результатів полягає в можливості їх використання ТОВ «Сільпо-Фуд» та іншими торговельними підприємствами під час формування стратегії розвитку, а також у застосуванні отриманих напрацювань, як аналітичної бази, для подальших наукових досліджень і в навчальному процесі.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи магістра.** Основні результати досліджень автора були опрелюднені на Всеукраїнській науково-практичній конференції магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у XXI столітті». Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту. м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.

За матеріалами конференції були опубліковані тези доповіді: Кузьмінський А.В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту.* Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників, 29 жовтня 2025 року. Біла Церква: БНАУ. С. 123-125. URL: <https://surl.li/eydvvm> (Додаток А).

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінок комп'ютерного тексту, містить 12 таблиць, 6 рисунків, 16 додатків, список використаних джерел із 51 найменування.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства

У сучасних умовах економічного розвитку існує досить велика кількість визначень поняття «стратегія підприємства». Наведемо лише деякі з них.

А. Чандлером, який виступає як автор однієї з перших робіт у сфері ведення стратегічного планування, представлено, що стратегія є «визначенням найважливіших довгострокових цілей і завдань компанії та затвердженням курсу дій і розподілу ресурсів, які необхідні для досягнення даного роду цілей».

М. Мескон зазначає, що стратегія підприємства являє собою детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей [1].

І. Ансофф трактує поняття «стратегія» наступним чином: стратегія – це системний підхід, який забезпечує організації збалансованість і загальний напрямок зростання. Також він зазначає, що стратегія – це набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності (табл. 1.1).

Наявність продуманої стратегії дозволяє підприємству:

- ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- оптимально використовувати власні ресурси;
- формувати позитивний імідж серед споживачів;
- забезпечувати сталий фінансовий результат.

Основними елементами стратегії є:

1. Система цілей, що включає місію, а також загальноорганізаційні та специфічні цілі. Основна загальна мета підприємства – чітко виражена причина його існування – позначається як його місія. Формулювання місії підприємства повинно містити наступне: який вид діяльності обирає підприємство? які відмінні особливості цієї діяльності? на яких споживачів

вона розрахована? якими ціннісними орієнтирами буде керуватися підприємство у своїй діяльності?;

2. Політика, змістом якої є сукупність конкретних правил організаційних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей;

3. Плани, тобто система конкретних дій щодо реалізації прийнятої політики, спрямованої на вирішення завдання розподілу ресурсів.

*Таблиця 1.1*

### **Наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегія підприємства»**

Автор	Визначення
I. Ансофф	Стратегія – це набір правил прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності. Стратегія – це системний підхід, який забезпечує організації збалансованість і загальний напрямок зростання.
В. А. Білошاپка, Г. В. Загорій	Стратегія підприємства – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації
О.М. Бондаренко, В.А. Соколенко	Стратегія – напрямок діяльності підприємства, розроблений на довгостроковий період, дотримання якого забезпечить досягнення поставлених цілей.
I.В. Кононова	Стратегія – комплексне поняття, що включає не лише визначення довгострокових цілей та підпорядкованих ним напрямів діяльності, за допомогою яких відбуваються кількісні та якісні перетворення на підприємстві, але й план досягнення визначених цілей, який розробляється з урахуванням взаємодії соціально-економічної системи з зовнішнім середовищем.
М. Мескон	Стратегія підприємства являє собою детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей.
А. Томпсон	Стратегія – це управлінський план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів та досягнення певних результатів діяльності.
А. Чандлер	Стратегія є визначенням найважливіших довгострокових цілей і завдань компанії та затвердженням курсу дій і розподілу ресурсів, які необхідні для досягнення даного роду цілей.

*Джерело:* складено на основі [1-4].

Виділяють чотири рівні розробки стратегії: корпоративний, бізнес-рівень (рівень бізнес-підрозділів), функціональний та операційний, рис 1.1.

Корпоративна стратегія – це перший рівень. Вона визначає організацію в цілому, поведінку її підрозділів або бізнес-одиниць, товарні лінії, комбінація яких дозволяє сприймати компанію як цілісність, і відповідає на питання: яким бізнесом займається корпорація?

Корпоративний рівень управління представлений головним керуючим (генеральним директором, президентом корпорації тощо), радою директорів та іншим старшим персоналом, який приймає стратегічні рішення для всієї організації.



**Рис. 1.1 Рівні розробки стратегії**

*Джерело:* складено на основі [6-7].

Зазвичай до обов'язків цих керівників входять: визначення місії та стратегічних цілей організації; виявлення ключових сфер діяльності; виділення ресурсів для кожного виду діяльності; формулювання стратегій, що охоплюють корпоративну діяльність. Корпоративна стратегія включає також питання фінансової та організаційної структури підприємства в цілому.

Бізнес-стратегії або ділові стратегії підприємства – другий рівень. Фундаментальним тут є питання: як і з ким конкурувати на конкретному ринку?

Бізнес-стратегія конкретизує як саме підприємство досягатиме конкурентних переваг.

На рівні підприємства стратегічні завдання найчастіше націлені на успіх у конкурентній боротьбі. Це можуть бути, наприклад, завдання впровадження нової продукції та послуг, а також створення відділу НДДКР.

Саме тому ділову стратегію підприємства називають стратегією конкуренції. У цьому її принципова відмінність від корпоративної стратегії. Водночас, якщо підприємство займається одним видом діяльності, корпоративна стратегія збігається з діловою [7].

Конкурентна боротьба в умовах, наближених до умов досконалої конкуренції, і в умовах олігополії принципово відрізняється. Саме на цьому засновані практично всі сучасні теорії конкуренції та відповідні їм конкурентні стратегії.

Якщо структура ринку, на якому діє та чи інша організація, наближається до ідеальної досконалої конкуренції (безліч покупців продукції, велика кількість продавців, відсутність продуктів-замінників, мінімальні бар'єри входу, всі мають однакову інформацію), то в цьому випадку переважною конкурентною стратегією буде стратегія низьких витрат. Вона особливо успішна, якщо еластичність попиту за ціною висока, тобто покупці чутливі у своїй поведінці до ціни товару, що купується. Ті фірми, які будуть виробляти товар з мінімальними витратами, в цих умовах отримують головну конкурентну перевагу.

Суть переваги полягає в тому, що у фірми з'являються дві нові можливості: або збільшувати свою частку на ринку, пропонуючи продукцію за цінами нижче, ніж у конкурентів, або з більшою вигодою продавати за цінами конкурентів. В обох варіантах фірма отримує більший прибуток. Основна загроза при цій стратегії полягає в тому, що завжди може знайтися виробник, у якого витрати будуть ще нижчими.

Стратегія досягнення лідерства за витратами найбільш успішна, якщо:

- цінова конкуренція серед продавців особливо сильна;
- вироблений продукт стандартний;
- відмінності в ціні для покупця істотні;
- більшість покупців використовують продукт однаково, тобто відсутня диференціація покупців за способом використання продукту;
- витрати покупців на перехід від одного продавця до іншого досить низькі;
- цінова влада покупців значна (наприклад, тому що покупців багато).

У цих умовах покупці зупиняють свій вибір на тому товарі, ціна якого нижча. Тоді стратегія низьких витрат веде до успіху.

Іншими словами, якщо конкурентна боротьба на ринку ведеться в основному навколо ціни, то найнижчі витрати є серйозною конкурентною перевагою.

Концентрація зусиль на зниженні витрат робить компанію вразливою перед більш сучасними технологіями і новими інтересами покупців у зв'язку з появою нових технічних і технологічних можливостей.

У тому випадку, коли ринок сильно сегментований, коли зростаюча різноманітність товарів і споживчих переваг руйнує однорідні ринки стандартизованих товарів, коли самі ринки стають дуже мінливими, конкурентні стратегії, вироблені для досконалої конкуренції, перестають працювати і давати позитивний результат. У нових умовах починає працювати стратегія диференціації.

Стратегія диференціації – це стратегія яка передбачає постачання на ринок продукції з унікальними характеристиками, які недоступні для конкурентів.

Успішна диференціація дозволяє фірмі встановити підвищену, фактично монопольну ціну на товар, збільшити обсяг продажів на цій основі, вибудувати додаткові бар'єри входу для потенційних конкурентів шляхом формування власного бренду.

Комбінування стратегій диференціації товару і ринку отримало назву стратегії диверсифікації. Вона передбачає одночасний розвиток і технологій, і маркетингу з метою досягнення конкурентної переваги.

На базі стратегії мінімальних витрат і стратегії диференціації будуються реальні стратегії конкуренції реальних компаній. Досить успішним іноді є поєднання цих двох підходів у розумній комбінації.

Часто на ці дві стратегії накладається ще один фактор – сфокусованість на особливому сегменті ринку, в рамках якого вдається задовольнити специфічні потреби специфічного складу споживачів. Дана стратегія носить назву стратегії сегментації.

Ринковий сегмент визначається за ознакою доходу. Завжди можна виділити

товари масового попиту і товари класу «преміум».

Стратегія конкурентної боротьби – це центральна частина стратегії компанії в цілому, яка зачіпає не тільки питання про те, як домогтися конкурентоспроможності, але і відображає функціональні стратегії.

Функціональна стратегія є третім рівнем розробки стратегії, такі стратегії розробляються функціональними відділами та службами підприємства на основі корпоративної та ділової стратегій. Їх завданнями є розподіл ресурсів відділу (служби), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії.

До функціональних стратегій відносяться: виробнича, інвестиційна, інноваційна, маркетингова стратегії, зовнішньоекономічної діяльності та ін. Основні цілі виробничої стратегії: оптимальне завантаження потужностей; зниження витрат на виробництво; якість виробництва; якість виробничих поставок; відповідність виробництва попиту.

Виробнича стратегія повинна комплексно вирішити виробничі завдання відповідно до загальної корпоративної стратегії і дозволити перейти підприємству від орієнтації на випуск номенклатури продукції до ринково орієнтованого виробництва з необхідною гнучкістю за попитом і системою «продукт-сервіс».

Операційна стратегія – це частина бізнес-стратегії компанії, спрямована на її підтримку та забезпечення ефективності операційної функції. Розробка операційної стратегії включає в себе створення загальної політики та планів використання матеріальних ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Ефективність і раціональність операційного менеджменту цілком і повністю залежать від вибору операційної стратегії. Якщо операційна функція не має чітких і узгоджених досяжних цілей, то незабаром вона перестане виправдовувати очікування компанії.

Операційна стратегія пов'язана як із загальною корпоративною стратегією, так і з локальними функціональними стратегіями. Операційна стратегія покликана відповідати цілям і завданням загальної стратегії та не

суперечити функціональним стратегіям. Такий підхід до формування операційної стратегії підвищує її ефективність і результативність.

Інвестиційна стратегія вирішує два взаємопов'язані завдання:

- обґрунтування для потенційних інвесторів найбільш ефективних напрямків вкладення їх капіталів;
- обґрунтування для учасників реалізації інвестиційних проектів, варіантів найбільш ефективного використання інвестицій.

Основне призначення інвестицій: розвиток виробництва, збільшення його потужностей, підвищення технологічного рівня та конкурентоспроможності.

З точки зору власника капіталу, інвестування є відмовою від отримання прибутку сьогодні заради його отримання завтра або в майбутньому. Але для прийняття рішення про довгострокове вкладення капіталу необхідно мати інформацію, яка підтверджувала б два положення:

- вкладені кошти будуть повністю відшкодовані;
- прибуток, отриманий в результаті даної операції, буде достатньо великим, щоб компенсувати витрати, а також ризик, з огляду на невизначеність кінцевого результату.

Метою інноваційної стратегії є визначення основних напрямків науково-технічної діяльності в таких областях, як:

- розробка і впровадження нової продукції;
- модернізація і вдосконалення продукції, що випускається.

Призначення маркетингової стратегії визначається суттю, цілями і функціями маркетингу. Маркетинг – це вид діяльності з аналізу ринку, розробки, розподілу і просування товарів, за допомогою яких досягаються завдання підприємства і задовольняються потреби споживачів. Отже, у загальній формі мета маркетингу є двоєдиною: з одного боку, це всебічне вивчення ринку, попиту, смаків і потреб, а також орієнтація на них виробництва і адресність продукції, що випускається.

Таким чином, три рівні стратегій утворюють ієрархічну структуру – корпоративна стратегія, бізнес-стратегії (ділові), функціональні стратегії. Для досягнення успіху всі вони повинні бути узгоджені між собою і тісно

взаємодіяти один з одним.

В умовах високої конкуренції та постійних змін на ринку сталий розвиток компанії неможливий без розроблення чіткої стратегії. І це не просто набір цілей, а системний план, який визначає, куди рухається підприємство, які ресурси для цього потрібні і які інструменти допоможуть досягти успіху.

Під стратегічним розвитком слід розуміти якісну зміну та оновлення підприємства, підвищення його конкурентоспроможності.

Вибір стратегії та її реалізація є основним аспектом формування стратегічного розвитку підприємницьких структур. Ефективна стратегія створює стабільну конкурентну перевагу, підвищує інтенсивність діяльності підприємства. За допомогою коректно розробленої стратегії сучасне підприємство може протистояти мінливим умовам, що дозволяє не тільки вижити в конкурентній боротьбі, але й посилити свої конкурентні позиції на ринку.

Стратегія розвитку компанії – це план, який допомагає бізнесу рости і досягати своїх цілей. Він відповідає на три головні питання: куди рухатися, як цього досягти і які ресурси для цього потрібні [2].

Слід відмітити, що стратегія розвитку підприємства – є одним із елементів корпоративної стратегії, яка деталізує:

- як саме компанія буде з розвиватись (наприклад, через розширення ринку, нові продукти, цифровізацію тощо);
- які конкретні заходи потрібні для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості.

Стратегія розвитку підприємства – це комплексний план, що визначає довгострокові цілі та способи їх досягнення, заснований на аналізі ринку, конкурентів і внутрішніх ресурсів. Допомагає приймати зважені рішення і забезпечує стабільне зростання бізнесу.

Основні наукові підходи до тлумачення сутності поняття «стратегія розвитку підприємства» наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегія розвитку підприємства»**

Автор	Визначення
Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М.	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.
Власенко В.А.	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких устанавлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.
Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю.	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.
Денисюк І.М.	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить в становлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.
Захарчин Р.М.	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.
Золотаревський А.В.	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.
Клименко С.М.	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.
Кирчата І.М., Деділова Т.В., Шершенюк О.М.	Стратегія розвитку – це довгостроковий план, який поєднує основні етапи процесу стратегічного управління та систему заходів із забезпечення найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, виявлення резервів та розвитку конкурентного потенціалу.
Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В.	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах.
Кузьмак О.І.	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.
Македон В.В.	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.
Погорелов Ю.С.	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що підприємства як у складній системі з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.
Ступчук С.М.	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.
Тур О.В.	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.

*Продовження таблиці 1.2*

Хацер М.В.	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.
------------	---

*Джерело:* складено на основі [1-7].

Стратегія розвитку охоплює різні сторони діяльності підприємства, працівників за всіма категоріями та спрямована на їх прогресивний розвиток і досягнення високих результатів. Процес формування стратегії розвитку починається з моменту усвідомлення, що підприємство має діяти оперативніше та якісніше у порівнянні з конкурентами. Водночас, реалізація стратегії розвитку підприємства спрямовується на досягнення довгострокових цілей та потребує значних інвестиційних ресурсів.

Розробка стратегії розвитку підприємства допомагає визначити довгострокові цілі, правильно розподілити ресурси і підготуватися до можливих проблем. Це не просто документ, а робочий інструмент, що дозволяє приймати усвідомлені рішення і мінімізувати невизначеність. Успішні компанії, такі як Apple, Tesla, і Google завжди будують свої дії на основі чітко опрацьованих стратегій [8].

Ключові ситуації, коли розробка стратегії розвитку стає критично важливою:

1. Запуск нового бізнесу. Без стратегії стартап ризикує загубитися на ринку. Потрібно розуміти, хто є цільовою аудиторією, які у неї потреби, як виділитися серед конкурентів.

2. Залучення інвестицій. Інвестори хочуть бачити чітке уявлення про майбутнє компанії і план того, як ці інвестиції будуть приносити прибуток.

3. Прагнення до зростання. Якщо компанія стабільна, але хоче збільшити частку ринку, відкрити нові точки або вийти на міжнародний рівень, потрібна вивірена стратегія масштабування. Інакше процес буде хаотичним.

4. Вихід нового продукту. Запуск товару або послуги вимагає аналізу ринку, оцінки попиту і продуманого плану просування.

5. Вихід на новий ринок (в інший регіон або країну). Різні ринки – різні правила, культура споживання, логістика. Стратегія допомагає мінімізувати ризики.

6. Криза або загроза витіснення з ринку. Якщо з'явився сильний конкурент або змінилися законодавчі умови, стратегія дозволяє адаптуватися і вижити.

7. Зміна керівництва в компанії. Новий лідер часто привносить свіжий погляд і нову стратегію розвитку[8].

Для того, щоб управління було дійсно стратегічним, необхідна реалізація основних принципів стратегічного управління:

1. Принцип науково-аналітичного передбачення та розробки стратегії. Стратегія не може бути результатом лише побажань або суб'єктивного передбачення. Стратегія передбачає прогнозування майбутнього, оцінку реальності, розрахунок ресурсів і динаміки їх зміни, врахування можливості протидії та непередбачених випадковостей. Розробити ефективну стратегію можна тільки на основі серйозної дослідницької діяльності.

2. Принцип врахування та узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку фірми. Стратегія визначає напрямок розвитку, але цей розвиток здійснюється як за внутрішніми, так і за зовнішніми характеристиками фірми.

3. Принцип відповідності тактики і стратегії управління фірмою. Досягти цього можливо лише в тому випадку, якщо стратегія стане спільною справою всього персоналу.

4. Принцип пріоритетності людського фактора в стратегії та тактиці розвитку фірми. Діяльність людини є головним фактором стратегічних успіхів. Всі елементи стратегії повинні бути прив'язані до людського фактора. Джерело розвитку – ініціатива та активність людини.

5. Принцип визначеності стратегії та організації стратегічного контролю, який залежить від якості стратегії [7].

Без стратегії компанія може витратити гроші і час на хаотичні дії, без

результату. Добре продумана стратегія враховує сильні і слабкі сторони бізнесу й окреслює на основі цього ефективний шлях до успіху. Вона може включати плани щодо збільшення продажів, вихід на нові ринки, поліпшення продукту або зниження витрат.

Особливості стратегії розвитку виділено в основних її принципах:

- довгостроковість – стратегія розробляється на кілька років вперед, що дозволяє компанії прогнозувати майбутнє. Наприклад, технологічні компанії планують випуск продуктів за 3-5 років до їх появи на ринку.

- гнучкість – ринок змінюється, і стратегія повинна адаптуватися до нових умов. Якщо попит на продукт падає, компанія повинна швидко переорієнтуватися.

- комплексність – включає в себе фінансові, маркетингові, операційні та кадрові аспекти [7].

## **1.2. Методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства**

Стратегія розвитку компанії являє собою послідовність дій, спрямованих на досягнення певних результатів. Вона включає в себе ключові принципи і довгострокові цілі, які будуть служити основою для підтримки конкурентних переваг на ринку.

Однією з проблем, що стоїть перед будь-яким підприємством, є проблема забезпечення безперервності розвитку. Ми живемо в складному, швидко і безперервно мінливому світі бізнесу з великою кількістю змінних. Керівникам, що діють в цій обстановці, необхідні методи та інструменти управління, створені для умов загального хаосу, непередбачуваності зовнішнього ділового середовища.

Сучасна теорія управління економічними системами різного рівня – це теорія стратегічного управління. Вона виникла як відповідь на загрози зовнішнього середовища і посилення його нестабільності.

Стратегічне управління як процес можна представити у вигляді послідовності декількох етапів. Один з класичних підходів до стратегічного

управління передбачає такі етапи цього процесу: визначення (усвідомлення) місії організації; розробка цілей; стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації; формування та вибір стратегії; реалізація стратегій; контроль, коригування та регулювання.

Формулювання стратегії розвитку слідує за етапом стратегічного аналізу і націлене на вибір однієї зі стратегічних альтернатив. Уже в процесі стратегічного аналізу керівництво організації схиляється до вибору одного з можливих варіантів стратегії – того, який найбільшою мірою відповідає умовам зовнішнього і внутрішнього середовища, а також обраним цілям діяльності [9].

Однак методи стратегічного аналізу не можуть замінити процесу фундаментального стратегічного мислення. Головна слабкість формальних методів пошуку стратегії в тому, що вони ігнорують специфічні особливості кожного з видів бізнесу, іноді призводять до занадто загальних, абстрактних висновків.

Послідовність процесу формування стратегії розвитку підприємства відображено на рис. 1.2.

Формування стратегії розвитку підприємства проходить кілька послідовних етапів:

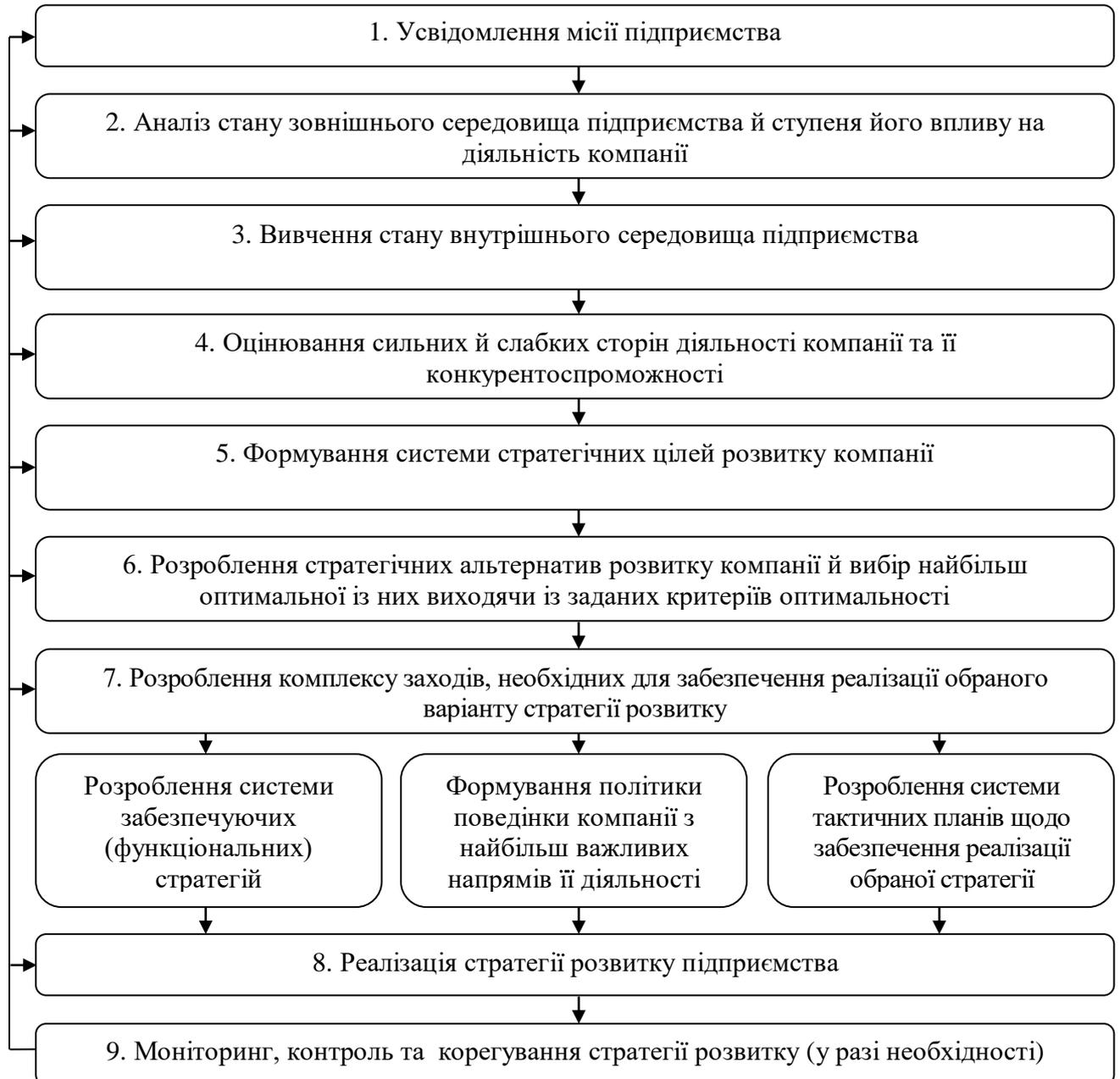
1. Усвідомлення місії підприємства. Місія підприємства відображає його призначення, головну мету існування. Наприклад: «Надавати покупцям широкий вибір якісних товарів за доступними цінами, створюючи комфортні умови для здійснення покупок».

2. Аналіз стану зовнішнього середовища підприємства й ступеня його впливу на діяльність компанії. На цьому етапі вивчаються зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства (економічна ситуація, конкуренція, споживчі тенденції, законодавство, технології, тощо).

3. Вивчення стану внутрішнього середовища (ресурси, організаційна культура, цілі підприємства, фінансовий стан, персонал, логістика, рівень обслуговування, тощо).

4. Оцінювання сильних й слабких сторін діяльності компанії та її

конкурентоспроможності. На цьому етапі застосовуєть SWOT-аналіз та різноманітні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства (інтегральний метод, оцінювання на основі споживчої вартості, метод оцінювання на основі ефективної конкуренції BCG-матриця, матриця GE/McKinsey, тощо).



**Рис. 1.2 Послідовність процесу формування стратегії розвитку підприємства**

*Джерело:* складено на основі [9-14].

5. Формування системи стратегічних цілей розвитку компанії. На цьому етапі формуються стратегічні цілі розвитку компанії – конкретні, вимірювані, досяжні орієнтири, наприклад: збільшення ринкової частки;

підвищення прибутковості; розширення мережі магазинів; цифровізація процесів продажу.

б. Розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. На цьому етапі розглядаються різні можливі варіанти (стратегії) розвитку компанії та визначаються критерії оптимальності на основі яких буде здійснюватись вибір оптимальної стратегії розвитку компанії. При цьому враховуються поставлені цілі, ресурсні та інші обмеження компанії. Критеріями оптимальності можуть бути: найшвидший термін окупності проєкту, найбільший економічний ефект, найвищий рівень рентабельності інвестицій, мінімум капітальних вкладень, тощо.

Основні фактори, що впливають на формування стратегії розвитку.

На вибір стратегії впливають такі чинники:

- ринкова кон'юнктура – співвідношення попиту і пропозиції, насиченість ринку, конкуренція;
- споживчі уподобання – зміна поведінки покупців, тренди у сфері сервісу та якості;
- фінансові можливості підприємства;
- інноваційний потенціал – здатність впроваджувати нові технології та підходи;
- кваліфікація та компетентність персоналу;
- імідж бренду та лояльність клієнтів [15].

Варіанти стратегії розвитку компанії безпосередньо залежать від стратегічних цілей компанії, її можливостей та ситуації на ринку. В залежності від цього це може бути:

- стратегія зростання (відкриття нових торгових точок, вихід на нові ринки);
- стратегія диверсифікації (розширення асортименту, впровадження додаткових послуг);
- стратегія стабілізації (оптимізація витрат, утримання позицій);
- стратегія скорочення (відмова від нерентабельних напрямів);
- стратегія лідерства за витратами;

- стратегія диференціації (передбачає постачання на ринок продукції з унікальними характеристиками, які недоступні для конкурентів), тощо [16].

7. Розроблення комплексу заходів, необхідних для забезпечення реалізації обраного варіанту стратегії розвитку. На цьому етапі після визначення оптимальної стратегії розвитку підприємства відбувається:

- формування політики поведінки компанії з найбільш важливих напрямів діяльності;
- розроблення системи забезпечуючих (функціональних) стратегій;
- розроблення системи тактичних планів щодо забезпечення реалізації обраної стратегії, тощо.

8. Реалізація стратегії розвитку підприємства. Цей етап є одним із найскладніших. На цьому етапі відбувається реалізація запланованих заходів і дій, забезпечується координація всіх підрозділів підприємства за для досягнення поставлених цілей.

9. Моніторинг, контроль та корегування стратегії розвитку підприємства (у разі необхідності). На цьому етапі здійснюється контроль за реалізацією стратегії розвитку підприємства, проводиться оцінка її ефективності й коригування відповідно до ринкових змін і отриманих результатів.

Вибір стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру і сутності реалізованих стратегій.

Основними ключовими факторами, які повинні бути в першу чергу враховані при виборі стратегії це: стан галузі, позиція фірми в галузі та наявні (доступні) ресурси та компетенції, саме ці фактори, як правило відіграють вирішальну роль при виборі стратегії розвитку компанії. Провідні, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання можливостей, що породжуються їх лідируючим становищем, і до зміцнення цього становища. Фірми-лідери залежно від стану галузі повинні обирати різні стратегії розвитку. Так, наприклад, якщо галузь занепадає, то слід робити ставку на стратегії диверсифікації, якщо ж галузь бурхливо

розвивається, то вибір повинен падати на стратегію концентрованого зростання або ж стратегію інтегрованого зростання [16].

Слабкі фірми повинні поводитися по-іншому. Вони повинні вибирати ті стратегії, які можуть привести до збільшення їх сили. Якщо ж таких стратегій немає, то вони повинні проаналізувати доцільність перебування в цій галузі.

При формулюванні кожного з різновидів стратегій фірма стикається з деякими об'єктивними обмеженнями [16-18]:

1. Рівень наявних фінансових ресурсів. Навіть якщо обрана стратегія є оптимальною, фірмі потрібно серйозно подумати про джерело необхідних фінансових коштів. Якщо у фірми занадто мало власних коштів, вона йде на невиправдано високий ризик, позичаючи гроші під солідний відсоток. Це, принаймні, підриває інтереси акціонерів в отриманні дивідендів навіть у разі високого прибутку.

2. Розмір прийнятного ризику. Багато фірм готові прийняти тільки досить помірний, часом навіть мінімальний ризик. Це істотно знижує діапазон вибору стратегій.

3. Потенційні навички та здібності фірми. Хороші стратегії часто вимагають навичок і здібностей понад ті, якими володіє фірма. Набуття нових навичок вимагає часу, а стратегія передбачає швидкі дії.

4. Відносини в рамках робочих зв'язків фірми. Часто постачальники або учасники каналів розподілу не можуть забезпечити прийнятні умови і готовність працювати так, як це потрібно для реалізації стратегії фірми.

5. Протидія конкурентів. Часто чудові стратегії перекреслюються дією конкурентних сил. Наприклад, стратегія передбачає зниження цін для стимулювання короткострокового попиту. Конкуренти можуть відреагувати на таку стратегію веденням «цінових війн», які є надто дорогими і не дозволяють компанії утримуватися в запланованому руслі тривалий час.

Таким чином, вибір стратегії розвитку компанії здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, що характеризують її стан, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, характеру і сутності реалізованих стратегій та поставлених стратегічних цілей [19].

## Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що стратегія – це напрямок діяльності підприємства, розроблений на довгостроковий період, дотримання якого забезпечить досягнення поставлених цілей.

2. Виділяють наступні рівні розробки стратегії: корпоративний, бізнес-рівень та функціональний. Три рівні стратегій утворюють ієрархічну структуру: корпоративна стратегія, бізнес-стратегії (ділові) та функціональні стратегії. Для досягнення успіху всі вони повинні бути узгоджені між собою і тісно взаємодіяти один з одним.

3. Визначено, що стратегія розвитку підприємства – є одним із елементів корпоративної стратегії, яка деталізує: як саме компанія буде з розвиватись; які конкретні заходи потрібні для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості.

4. Стратегія розвитку компанії – це план, який допомагає бізнесу рости і досягати своїх цілей. Він відповідає на три головні питання: куди рухатися, як цього досягти і які ресурси для цього потрібні.

5. Встановлено, що формування стратегії розвитку підприємства проходить кілька послідовних етапів: усвідомлення місії підприємства; аналіз стану зовнішнього середовища підприємства й ступеня його впливу на діяльність компанії; вивчення стану внутрішнього середовища; оцінювання сильних й слабких сторін діяльності компанії та її конкурентоспроможності; формування системи стратегічних цілей розвитку компанії; розроблення стратегічних альтернатив розвитку підприємства; розроблення комплексу заходів, необхідних для забезпечення реалізації обраного варіанту стратегії розвитку; реалізація стратегії розвитку підприємства; моніторинг, контроль та корегування стратегії розвитку підприємства (у разі необхідності).

6. Вибір стратегії розвитку компанії здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, що характеризують її стан, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, характеру і сутності реалізованих стратегій та поставлених стратегічних цілей.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

Вітчизняна мережа супермаркетів «Сільпо» входить до торгово-промислового холдингу Fozzy Group, який спеціалізується на роздрібній торгівлі, виробництві продуктів харчування, ресторанному та банківському бізнесі.

Fozzy Group – це велика мережа гіпермаркетів Fozzy, що працюють у форматі Cash & Carry та пропонують від 30 000 до 50 000 найменувань товарів, поєднуючи продуктовий і непродуктовий асортимент. Гіпермаркети Fozzy C&C вдало поєднують риси роздрібного магазину та оптової бази та. Компанія входить до складу однойменної торгово-промислової корпорації Fozzy, що забезпечує участь у найбільшому в Україні закупівельному пулі, завдяки чому мережа отримує вигідні ціни від постачальників і має змогу пропонувати покупцям конкурентні ціни [20].

Власниками Fozzy Group є: Володимир Костельман, якому належить 51%, Олег Сотников та Роман Чигирь, яким належать частки – по 23,235% кожному, Юрій Гнатенко, з часткою – 2,53%.

Fozzy Group здійснює торгівлю продуктами харчування та товарами для дому через такі мережі, як супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy, магазини біля дому «Фора» та дискаунтери thrash!. У торговельних мережах компанії представлено продукцію під власними торговими марками: Premiya Select, «Премія», EXTRA! «Повна чаша» та іншими. У мережах магазинів «Сільпо» та Le Silpo вже тривалий період часу діє програма лояльності «Власний Рахунок», що поєднує систему заохочень для покупців і виступає ефективним маркетинговим та аналітичним інструментом [21].

Окрім роздрібною торгівлі, група займається енергетичним напрямом, зокрема розробленням та експлуатацією електростанцій на основі

відновлюваних джерел енергії. Fozzy Group належить до найбільших і найуспішніших інвестиційних компаній України та входить до ТОП-20 провідних компаній країни.

Мережа ТОВ «Сільпо- Фуд» була заснована у 1998 році, і з того часу вона суттєво розширилась й розвинулась. Станом на кінець 2024 року «Сільпо» налічував 308 магазинів (із яких 104 – тематичні) у 60 містах України і 4 делікатес-маркети Le Silpo, які мають власну концепцію та дизайн (Додаток Б).

У мережі супермаркетів «Сільпо» заборонено слово «клієнт». Покупців тут називають Гостями, а місія бренду проста – дарувати Гостям радість.

Основним видом діяльності, ТОВ «Сільпо-Фуд», згідно КВЕД є: 47.11 Проведення роздрібної торгівлі у неспеціалізованих магазинах, та:

- 10.71 Виробництво хлібобулочних виробів та хліба; виробництво тортів і тістечок нетривалого зберігання, борошняних кондитерських виробів;

- 10.85 Виробництво готової їжі та страв; а також інші види діяльності (Додаток В).

Через свою торгівельну мережу ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснює реалізацію товарів як продовольчої так і непродовольчих груп.

За для посилення своїх конкурентних позицій на ринку ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізує товари ВТМ, зокрема: «Premiia Select», «Премія», «Повна Чаша», «EXTRA» [21].

Спеціалізована торгівля в непродовольчими товарами в мережі «Сільпо» представлена фармацевтичними супермаркетами «Біла ромашка» та мережею магазинів персональної електроніки «Ringo».

Одним із ключових напрямів діяльності компанії є власний імпорт Fozzy Group, який має стратегічне значення. Його метою є розширення асортименту торговельних мереж і зміцнення конкурентних позицій завдяки постачанню унікальної продукції на український ринок. Багато брендів, що імпортуються напряму компанією, ексклюзивно представлені лише в мережах Fozzy Group.

Зокрема, ТОВ «Сільпо-Фуд» займає провідні позиції серед імпортерів в Україні:

- імпортер № 1 у категорії вин, а також найкращий імпортер французьких вин протягом трьох років поспіль (за даними Посольства Франції);

- імпортер № 1 у категорії «Риба охолоджена» – завдяки регулярним щотижневим постачанням у магазинах Fozzy Group завжди представлена свіжа та якісна продукція; водночас компанія входить до трійки найбільших імпортерів риби в Україні;

- імпортер № 2 у категорії сирів і гастрономії, із часткою 26% в загальному обсязі імпорту сиру на українському ринку (за офіційною статистикою) [21].

В магазинах «Сільпо» представлено широкий вибір асортименту різноманітних продуктів харчування – від свіжих овочів, фруктів, м'яса, риби та молочних виробів до хлібобулочних товарів і продуктів щоденного споживання. Крім того, у мережі магазинів представлений асортимент продуктів групи здорового харчування, еко-продуктів, а також лактозівільних і безглютенівих товарів [20].

Окрім продовольчої групи, у магазинах «Сільпо» можна також придбати побутові товари, засоби для догляду за тваринами, косметику, гігієнічні засоби та інші товари повсякденного вжитку. У низці магазинів мережі діють кафе, піцерії, банківські відділення та інші додаткові сервіси, що підвищують зручність для покупців.

Оскільки досліджуване нами підприємство веде виробничо-господарську діяльність, то між його структурними підрозділами та працівниками встановлюються стійкі виробничі взаємозв'язки. Вони охоплюють управлінські, інформаційні, фінансові, технологічні та трудові аспекти, сприяючи координації роботи всіх елементів системи й формуванню організаційної цілісності підприємства.

В ТОВ «Сільпо-Фуд» структура управління має ознаки лінійно-

функціональної моделі (Додаток Г).

Топ-менеджмент компанії дотримується демократичного стилю управління в поєднанні з елементами авторитарного підходу. Такий стиль управління спрямований на розподіл повноважень, відповідальності та заохочення ініціативності між керівництвом і працівниками.

Якщо охарактеризувати такого лідера, то він завжди залишається частиною колективу, прислухається до думки команди під час ухвалення важливих і стратегічних рішень та часто приймає їх колегіально.

Організаційну структуру магазину № 69 ТОВ «Сільпо-Фуд», де я безпосередньо проходив переддипломну практику схематично відображено у Додатку Г.

Вона також має ознаки лінійно-функціональної структури, оскільки поєднує елементи як лінійної, так і функціональної систем управління. З одного боку, у підприємстві простежується чітка лінійна ієрархія: директор керує заступниками, а ті, у свою чергу, – завідувачами відділів. Такий підхід забезпечує послідовність підпорядкування та відповідальності.

З іншого боку, структура містить ознаки функціональної, адже кожен відділ виконує конкретні завдання у межах своєї спеціалізації (наприклад, молочний, м'ясний чи рибний відділ), здійснюючи керівництво власним персоналом. Це сприяє підвищенню ефективності роботи та більш якісному виконанню професійних функцій кожним підрозділом.

Для забезпечення оперативності та надійності поставок у різні регіони компанія створила регіональні розподільчі центри (РЦ).

Загальна площа складських приміщень становить 143 891 м<sup>2</sup>, у розпорядженні підприємства є 425 одиниць складської техніки, 2381 працівник та 110 284 місця для зберігання товарів. Щороку компанія приймає близько 191 747 автомобілів і відвантажує понад 3 187 789 палет [21].

Для оптимізації логістичних процесів використовуються сучасні системи управління WMS Gold.Stock та Gold Central, які працюють у синхронному режимі. Ці системи забезпечують адресне зберігання продукції,

точний облік і контроль усіх операцій у реальному часі, а також моніторинг термінів придатності та руху товарів.

На розподільчих центрах (РЦ) мережі застосовуються різні типи зберігання товарів – стелажний, набивний і штабельний, що зумовлено необхідністю урахування специфіки та властивостей різних груп продукції. Для ефективного комплектування замовлень використовуються такі методи, як голосовий відбір, відбір під нуль, мультизамовлення та крос-докінг.

Розглянемо детальніше основні розподільчі центри компанії.

Центральні РЦ:

- РЦ «Квітневе» (с. Квітневе, Броварський район Київської області) – один із найбільших складів мережі, загальною площею 55 793 м<sup>2</sup> і штатом з 1450 працівників. Це сухий склад, де використовується стелажний тип зберігання із 68 проходами між стелажми. Територію складу умовно поділено на чотири зони: елітних товарів, стелажних товарів, SML (побутова хімія) та акційної продукції. Окремо функціонує дистрибуційний потік.

Щодоби цей склад приймає близько 160-250 транспортних засобів, з яких вивантажується 2500-5000 палет. Обсяг відвантаженої продукції в середньому становить 3500 палет на добу.

- РЦ «Перемога» (с. Перемога, Броварський район Київської області) має площу 26 990 м<sup>2</sup>. Це температурний склад, призначений для роботи з продукцією, що потребує спеціальних умов зберігання – м'ясом, рибою, овочами, замороженими та швидкопсувними товарами. На підприємстві застосовується стелажний тип зберігання та функціонує зона дистрибуційного потоку. Штат працівників налічує 580 осіб.

Завдяки розміщенню розподільчих центрів у різних регіонах України, компанія успішно реалізує так званий «принцип Парето» (80/20) – тобто 80% продукції в магазини кожного регіону постачаються саме з місцевих регіональних РЦ. Такий підхід дає змогу оптимізувати транспортні витрати компанії та підвищити гнучкість її логістичних процесів.

Регіональні розподільчі центри включають зони температурного та

сухого зберігання і забезпечують обробку всіх типів товарних потоків:

- РЦ «Квітневе» (с. Квітневе, Київська обл.) – 55 793 м<sup>2</sup>;
- РЦ «Перемога» (с. Перемога, Київська обл.) – 26 990 м<sup>2</sup>;
- РЦ «Одеса» (м. Одеса) – 17 719 м<sup>2</sup>;
- РЦ «Запоріжжя» (м. Запоріжжя) – 12 992 м<sup>2</sup>;
- РЦ «Немирів» (м. Немирів, Черкаська обл.) – 10 618 м<sup>2</sup>;
- РЦ «Львів» (м. Львів) – 19 781 м<sup>2</sup> [21].

Якщо розглядати транспортну логістику компанії, слід відзначити, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має власний автопарк та станцію технічного обслуговування (СТО). Автопарк налічує 582 фірмових вантажних автомобілі, які протягом останніх років регулярно оновлюються. Однією з головних цілей компанії є повне виведення з експлуатації вітчизняної техніки та її заміна на нову імпорتنу. Середній пробіг власного транспорту складає 92 692 000 км. [21].

За для обслуговування автопарку компанії функціонує власне автотранспортне підприємство (АТП), яке займається ремонтом та контролем технічного стану транспортних засобів. Площа станції технічного обслуговування становить 2 500 м<sup>2</sup>.

Для організації відвантажень і контролю руху транспорту логістичні підрозділи компанії використовують GPS-систему ELCAR, що дозволяє відслідковувати місцезнаходження всіх автомобілів у режимі онлайн.

Для маршрутизації та диспетчеризації перевезень компанія використовує систему TMS ORD. Для здійснення доставки застосовується як власний транспорт, так і наймані перевізники. При цьому співпраця ведеться лише з надійними контрагентами, які обов'язково дотримуються наказу Міністерства транспорту України «Про затвердження правил перевезень вантажів автотранспортом в Україні».

У разі контейнерних морських перевезень компанія співпрацює з одним із провідних операторів контейнерних перевезень – A.P. Moller-Maersk Group. Для міжнародних автоперевезень використовуються послуги таких

операторів, як: ТОВ «Транс-Сервіс», ТОВ «Екватор-Експрес», дочірнє підприємство «Кюне і Нагель» та інших.

Застосування спеціалізованого програмного забезпечення для маршрутизації дозволяє обирати оптимальні маршрути, які відповідають умовам перевезення та є найбільш економічно ефективними для компанії.

При цьому враховуються специфіка товару, розташування розвантажувальних точок та обсяги поставок.

При організації поставок власним транспортом компанія приділяє особливу увагу мінімізації простоїв та максимально ефективному плануванню маршрутів.

З метою підвищення продуктивності використання автопарку активно застосовуються кільцеві маршрути, які передбачають завантаження товару на РЦ та вивантаження на кількох об'єктах. Цей метод також використовується для обслуговування зворотної тари, оскільки під час доставки товару до магазину є можливість збирати тару та повертати її на РЦ, що дозволяє зменшити кількість окремих маршрутів для збору тари.

Завдяки регіональним центрам дистрибуції та впровадженню автоматизованої системи управління товарними запасами, мережі магазинів «Сільпо» вдалося створити ефективну логістичну систему. Використання розподільних центрів дозволяє знижувати закупівельні ціни, зменшувати навантаження на магазини при прийомі товару, що сприяє раціональній організації торгово-технологічного процесу. Товари потрапляють на полиці магазинів без участі посередників.

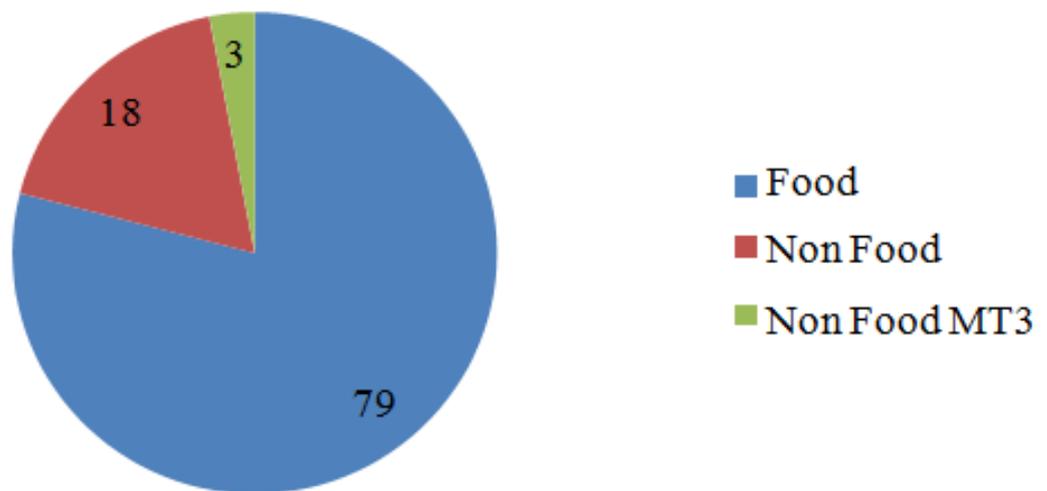
Власний імпорт «Сільпо» є одним із стратегічних напрямів діяльності компанії, спрямованим на розширення асортименту торговельних мереж та підвищення конкурентних переваг завдяки постачанню унікальних товарів на український ринок. Багато брендів, що імпортуються безпосередньо компанією, представлені в мережах «Сільпо» на ексклюзивних умовах.

Йдеться про продукцію популярних іноземних виробників, яку відбирають і перевіряють фахівці мережі. Товари потрапляють безпосередньо

від виробника на полиці супермаркету, без посередників, що дозволяє пропонувати імпорتنі продукти за вигідною ціною. У торговельних залах такі товари виділені спеціальними матеріалами з позначкою «імпорт без посередників».

ТОВ «Сільпо-Фуд» співпрацює з великою кількістю постачальників та здійснює власний імпорт товарів, які можна знайти виключно на прилавках супермаркетів «Сільпо». Кількість імпортерів становить близько 790 компаній із 86 країн [21].

Узагальнену структуру імпорту мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» за товарними групами наведено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1 Структура імпорту ТОВ «Сільпо-Фуд» за товарними групами у 2024 р., %**

Власний імпорт мережі «Сільпо» розподілено на три великі товарні групи, які, у свою чергу, поділяються на відповідні підгрупи: продовольча група «FOOD» – основна частка імпорту, яка становить 79% від загального його обсягу; непродовольча група «NONFOOD» – з часткою у структурі власного імпорту – 18%; непродовольча група «NON FOOD MT3» з часткою у структурі – 3% [23].

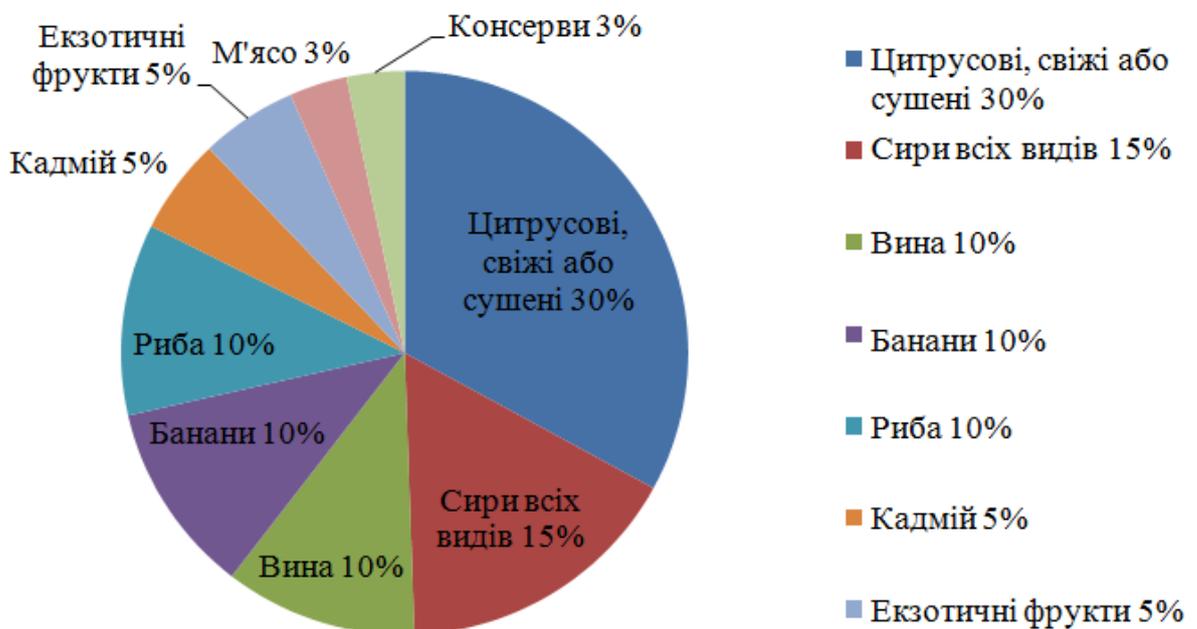
Група FOOD є основним напрямом імпорту ТОВ «Сільпо-Фуд», яка включає кілька товарних підгруп, що відображено на рис. 2.2.

Аналізуючи дані рис. 2.2, можна зазначити, що у 2024 році найбільші частки в структурі імпорту ТОВ «Сільпо-Фуд» у товарній групі «FOOD»

припадають на: свіжі або сушені цитрусові – 30%, сири всіх видів – 15%, заморожену та охолоджену рибу і морепродукти – 10%, вина – 10%, банани – 10%.

Географію власного імпорту мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» відображено у Додатку Е.

У 2024 році основними країнами-експортерами продукції для ТОВ «Сільпо-Фуд» були: Польща, Туреччина, Італія, Іспанія, Франція, Норвегія, Німеччина, Китай та Литва.



**Рис. 2.2 Структура імпорту ТОВ «Сільпо-Фуд» в товарній групі «FOOD» у 2024 р., %**

*Джерело:* складено на основі [23].

Продукція, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні, має супроводжуватися сертифікатом відповідності, який підтверджує дотримання всіх нормативних вимог.

Фінансово-економічний стан є ключовим показником ефективності діяльності будь-якого підприємства. Він відображає забезпеченість фінансовими ресурсами, раціональність їх розподілу та ефективність використання, а також показує здатність компанії успішно розвивати

господарську діяльність в умовах змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Розглянемо динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності  
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр., тис.грн.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	69 990 601	84 727 987	93 017 469	23 026 868	132,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	50 815 360	60 419 457	65 098 324	14 282 964	128,11
Валовий прибуток	19 175 241	24 308 530	27 919 145	8 743 904	145,60
Інші операційні доходи	725 090	906 959	931 098	206 008	128,41
Адміністративні витрати	3 379 927	4 342 286	4 551 145	1 171 218	134,65
Витрати на збут	17 517 107	19 669 097	21 367 252	3 850 145	121,97
Інші операційні витрати	160 951	63 819	20 127	-140 824	12,51
Фінансові результати від операційної діяльності ( прибуток / збиток)	-1 157 012	1 140 287	2 911 719	4 068 731	x
Інші доходи	514 944	534 473	934 473	419 529	181,47
Фінансові доходи	57 897	384 148	349 637	291 740	603,89
Фінансові витрати	2 502 288	2 909 288	2 792 446	290 158	111,60
Фінансові результати до оподаткування (прибуток/ збиток)	-7 436 983	1 850 930	154 100	7 591 083	x
Дохід / (витрати) з податку на прибуток	-196 212	-	-	x	x
Прибуток від переоцінки основних засобів	586	43	-	x	x
Чистий фінансовий результат (прибуток/ збиток)	-7 633 195	1 850 887	154 100	7 787 295	x

*Джерело:* складено на основі [24-26].

Аналіз даних таблиці 2.1. показує, що виручка підприємства за три роки зросла на 32,90%, збільшившись з 69 990 601 тис. грн – у 2022 році до 93 017 469 тис. грн – у 2024 році.

Водночас собівартість реалізованої продукції за цей період зросла на

28,11%, з 50 815 360 тис. грн – у 2022 році до 65 098 324 тис. грн – у 2024 році.

Показник валового прибутку зріс на 45,60 % , з 19 175 241 тис. грн. – у 2022 році до 27 919 145 тис. грн – у 2024 році.

Адміністративні витрати компанії у 2022-2024 роках збільшились на 34,65 %, а саме: з 3 379 927 тис. грн. – у 2022 році до 4 551 145 тис. грн – у 2024 році.

Витрати на збут за останній час також зросли у відносному вираженні на 21,97 %, а саме з 17 517 107 тис. грн. – у 2022 році до 21 367 252 тис. грн – 2024 році.

Фінансові доходи ТОВ «Сільпо-Фуд» за цей проміжок часу зросли з у понад 6 разів, з 57 897 тис. грн. – у 2022 р. до 291 740 тис. грн. – у 2024 р.

Фінансові витрати ТОВ «Сільпо-Фуд» часу зросли з 2 502 288 тис. грн. – у 2022р. до 2 792 446 тис. грн. – у 2024 р., тобто у відносному вираженні відбулось їх зростання на – 11,60 %.

Значення показника чистого прибутку (збитку) ТОВ «Сільпо-Фуд» суттєво коливалось по роках. Від’ємне його значення, було зафіксовано у рік початку війни (2022 р.) - 7 633 195 тис. грн. При цьому, в наступному, 2023 році відбулось стрімке підвищення значення отриманого чистого прибутку до рівня 1 850 887 тис. грн. А у 2024 року відбулось його зменшення до рівня 154 100 тис. грн, що у абсолютному розмірі на 7 787 295 тис. грн. більше значення показника – 2022 року.

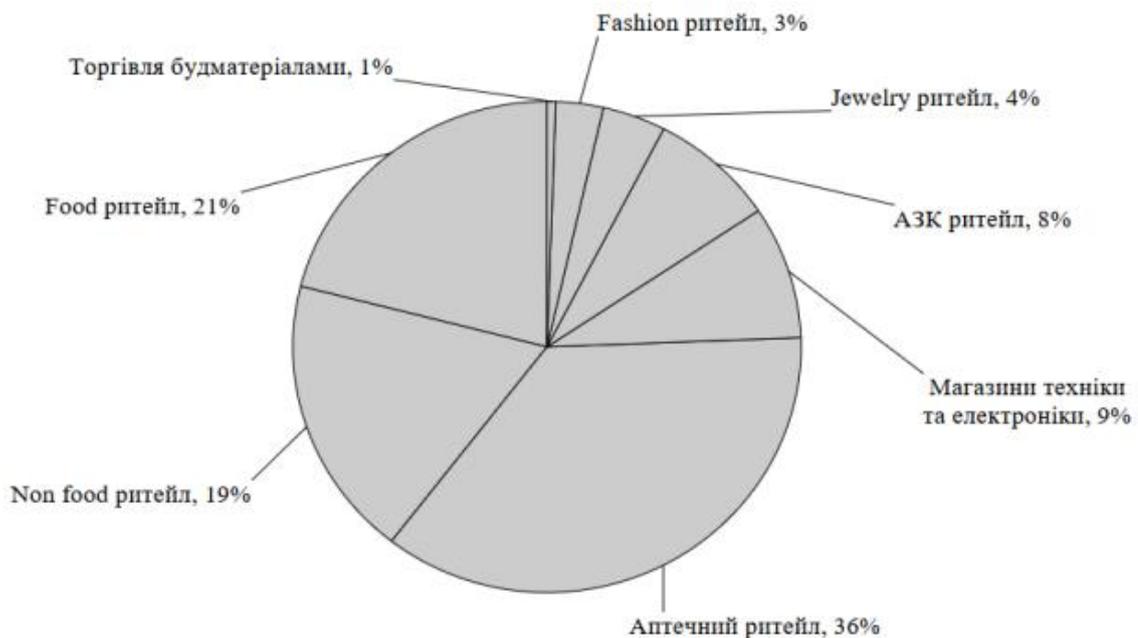
## **2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища**

### **ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Одним з ключових моментів при формуванні стратегії розвитку підприємства є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто оцінка інформації про зовнішнє оточення організації, спрямована на виявлення загроз і можливостей.

Ринок ритейлу України має чітко виражену сегментовану структуру, у різними темпи розвитку окремих напрямів (рис. 2.3). Найбільшу частку

посідає аптечний ритейл (36%), що пояснюється зростанням попиту на лікарські засоби, продукти для догляду за здоров'ям і поширенням тенденції до свідомого споживання. Продовольчий сегмент (21%) охоплює супермаркети, гіпермаркети та магазини формату «біля дому», які задовольняють основні потреби населення. Непродовольчий напрям (18 %) представлений товарами повсякденного користування, побутовою хімією, меблями, текстилем та іншими категоріями. Магазини техніки й електроніки (9%) активно розвиваються як в офлайн-, так і в онлайн-середовищі, реагуючи на процеси цифровізації споживання. Сегмент автозаправних комплексів (8 %) поєднує продаж пального із реалізацією супутніх товарів і наданням сервісних послуг. Ювелірна торгівля (4 %), попри невелику частку, утримує стабільність завдяки попиту на подарункову продукцію та інвестиційній привабливості. Fashion-сегмент (3%) включає реалізацію одягу, взуття та аксесуарів як національних, так і зарубіжних брендів. [27].



**Рис. 2.3.** Структура ринку ритейлу України за підсумками 2024 року

*Джерело:* складено на основі [27].

Після завершення епідемії коронавірусної інфекції Україна зіткнулася з новим випробуванням – повномасштабним вторгненням росії, яке завдало продовольчому ритейлу ще більшої шкоди, ніж пандемія. Економічна

нестабільність, зниження купівельної спроможності населення, розрив логістичних ланцюгів, втрата торгових об'єктів через руйнування та окупацію територій, удари по енергетичній інфраструктурі, а також загроза життю і здоров'ю працівників та споживачів – усі ці чинники й надалі негативно впливають на функціонування ринку.

Станом на 01.06.2023 р., за даними Держстату, чисельність населення України становила 32 953 432 особи, що свідчить про зменшення кількості людей на 20%, у порівнянні – з довоєнним періодом. Крім того, спостерігається активна внутрішня міграція: станом на травень 2024 року в країні зареєстровано понад 4,7 млн. внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [29]. Попри такі складні умови, ритейл демонструє високий рівень адаптивності – галузь фактично відновилася до довоєнних показників. За даними дослідження RAU, на кінець 2024 року кількість працюючих продовольчих магазинів становила 100,2% від рівня, зафіксованого до початку війни, а динаміка співвідношення відкритих і закритих торгових точок у грудні 2024 року показала позитивний результат +23% [30].

Ринок продовольчого ритейлу України характеризується високою динамічністю та насиченою конкуренцією. Його розвиток визначається низкою чинників, серед яких – зміна споживчих переваг, економічна нестабільність, цифровізація та необхідність адаптації бізнес-моделей до сучасних умов. Провідні учасники ринку – АТБ-Маркет, Сільпо, Ашан та Novus – застосовують різні стратегічні підходи для збереження своїх конкурентних позицій.

Попри відмінності у стратегіях, усі ритейлери стикаються зі схожими викликами: зростанням логістичних витрат, посиленням державного регулювання та переходом споживачів до омніканальної моделі поведінки. Важливою складовою конкурентної боротьби стає розвиток онлайн-торгівлі, персоналізованих програм лояльності, мобільних застосунків, впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси.

Нині ключову роль у підвищенні ефективності відіграють Big Data та штучний інтелект, які дозволяють глибше аналізувати поведінку покупців,

прогнозувати попит і оптимізувати логістичні ланцюги. Компанії, що вже активно інтегрують такі рішення, зокрема Novus і Сільпо, отримують перевагу у залученні клієнтів, які цінують зручність і цифровий сервіс. Водночас АТБ-Маркет, як традиційний дискаунтер, утримує міцні позиції завдяки стабільній ціновій політиці та орієнтації на споживачів із нижчим рівнем доходів.

У майбутньому розвиток українського ритейлу залежатиме від здатності компаній адаптуватися до нових реалій – впровадження автоматизації, розширення омніканальних продажів, підвищення ефективності логістики та посилення екологічної відповідальності. Успіх визначатиметься вмінням знайти баланс між оптимізацією витрат і покращенням якості обслуговування, адже конкуренція на ринку продовжуватиме загострюватися [31].

Ритейл майбутнього – це гнучкі бізнес-моделі, які поєднують традиційну торгівлю, цифрові інструменти, технології штучного інтелекту та персоналізований підхід до кожного споживача [32].

Поняття конкурентоспроможності охоплює сукупність економічних, правових та організаційних чинників, які визначають позиції підприємства на галузевому, регіональному й міжнародному ринках. Зазвичай ця категорія включає характеристики товарної продукції, зумовлені специфікою виробництва, а також фактори, що формують умови господарської діяльності та реалізації товарів. Оцінка рівня конкурентоспроможності виступає своєрідним індикатором, який відображає загальні результати функціонування підприємства в умовах внутрішньої та зовнішньої конкуренції.

Проведемо дослідження ринкового скорингу ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі даних ринкової аналітики платформи YouControl (табл. 2.2).

Аналізуючи дані таблиці 2.2. бачимо, що на протязі 2022-2024 рр. зафіксовано коливання значення індексу MarketScore, який характеризує ринкову потужність компанії з А/3,5 – у 2022 р. до А/3,6 – у 2024 р. При цьому максимальне його значення було зафіксовано у 2023 році – А/3,7.

Частка ТОВ «Сільпо-Фуд» у секторі скоротилась з 1,76 % – у 2022 р. до 1,63 % – у 2024 р. Частка ринку, що займає компанія зменшилась з 14,29 % – у 2022 р. до 12,95 % – у 2024 р. При цьому місце компанії в секторі підвищилось з

третього – у 2022 р. до другого – у 2024 р. Місце компанії на ринку на протязі досліджуваного періоду часу – було другим (після ТОВ «АТБ-маркет»).

Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки зріс з 2 514,6 млн. грн. – у 2022 р. до 6 744,4 млн. грн. – у 2024 р.

Показник сукупного середньорічного темпу зростання виручки за 3 роки коливався за досліджуваний період часу в межах 3,9-9,6 %, причому найвище його значення було зафіксоване – у 2023 році, а найнижче – 2022 році.

Таблиця 2.2.

**Ринковий скоринг  
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +/-
Індекс MarketScore	A/3,5	A/3,7	A/3,6	+0,1
Частка у секторі, %	1,76	1,69	1,63	-1,3
Частка ринку, %	14,29	13,37	12,95	-1,34
Частка на субринку, %	16,25	15,62	15,24	-1,01
Місце компанії в секторі	2	2	2	0
Місце компанії на ринку	2	2	2	0
Місце компанії на субринку	2	2	2	0
Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн.	-2 793,6	14 737,4	8 289,5	11083,1
Відносний приріст виручки за рік, %	-3,8	21,1	9,8	13,6
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн. грн.	2 514,6	6 775,1	6 744,4	4229,8
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	3,9	9,6	8,5	4,6

Джерело: складено за даними <https://youcontrol.com.ua/>

Для визначення позицій торговельної мережі супермаркетів «Сільпо» у конкурентному середовищі було проведено його діагностику (табл. 2.3).

На основі даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що за показниками кількість магазинів, чистий дохід та ринкова частка, лідерами ринку виступають – «АТБ-Маркет» і ТОВ «Сільпо-Фуд». Водночас мережі «Ашан-Україна», «Novus» та «Велмарт» демонструють перевагу у різноманітності товарного асортименту.

Найпотужнішим гравцем українського продовольчого ритейлу залишається «АТБ-Маркет», який контролює понад третину ринку та за підсумками 2024 року отримав чистий дохід – понад 248,8 млрд. грн.

Таблиця 2.3.

**Конкурентна позиція ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку продовольчого ритейлу за підсумками 2024 р.**

Мережа	Рік заснування	Кількість магазинів	Місце у рейтингу топ-100	Чистий дохід, млрд. грн.	Товарний асортимент	Ринкова частка, %
«Сільпо»	1998	312	9	93,0	>35 тис.	~13,0
«АТБ-маркет»	1993	1257	2	248,8	>3,5 тис.	~38,3
«Metro Cash&Carry»	2003	23	29	28,7	>20 тис.	~4,1
«Novus»	2008	99	58	29,0	>50 тис.	~4,2
«Varus»	2003	112	69	23,9	>25 тис.	~3,5
«Велмарт»	2000	34	57	21,1	>50тис.	~3,1
«Ашан-Україна»	2008	26	38	10,9	>53 тис.	~1,6

Варто зазначити, що ключова відмінність між мережами «Сільпо» та «АТБ» полягає у спрямуванні на різні споживчі сегменти. «АТБ» орієнтується переважно на покупців із середнім і низьким рівнем доходу, пропонуючи бюджетні товари та просте оформлення торгових залів, тоді як «Сільпо» позиціонує себе в середньо- та преміум-сегменті, приділяючи значну увагу дизайну супермаркетів, який розробляють професійні дизайнери. За свої унікальні концепції оформлення «Сільпо» неодноразово отримувало різноманітні нагороди.

Аналіз цінової політики «Сільпо» по товарних позиціях продовольчої групи по відношенню до основних конкурентів наведено у табл. 2.4.

Проведений нами аналіз цін в табл. 2.4, дозволив зробити висновок, що супермаркет «Сільпо» несуттєво програє по рівню цін тільки АТБ, поступаючись йому по рівню цін з більшістю позицій товарного асортименту. Так вартість «споживчого кошику» у «АТБ» складає – 1069,79 грн., «Сільпо» перебуває на другій сходинці із значенням – 1081,24 грн., «Екомаркет» на третій позиції – 1107,57 грн. Найвищий рівень цін з більшістю товарних позицій спостерігаються в мережі магазинів – «Ашан», у якому вартість «споживчого кошику» складає – 1172,20 грн.

Таблиця 2.4.

**Аналіз цінової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» по відношенню до основних його конкурентів (продовольча група), грн.**

№ з/п	Найменування продукції	Сільпо	Екомаркет	Ашан	АТБ
1.	Курине філе «Наша Ряба» охолоджене, 1 кг	229,00	223,80	239,50	229,89
2.	Цукерки «Raffaello», 150 гр.	199,00	215,07	202,90	202,90
3.	Вермут «Martini» Bianco, 500 гр.	209,00	221,20	274,90	198,00
4.	Масло «Олейна», 870 гр.	84,49	81,50	82,90	83,60
5.	Вода «Моршинська» негазована, 1,5 л	26,59	25,70	25,70	25,70
6.	Кефір «Яготинський», 2,5%, 900 гр.	55,99	41,90	55,20	45,60
7.	Шоколад «Milka», молочний 90 гр	59,99	69,90	80,90	80,90
8.	Масло «Яготинське» 73%, 180 гр.	114,60	114,60	93,90	98,70
9.	Сир «Премілле» фета, 230 гр.	67,99	81,40	83,80	71,60
10.	Батон «Київхліб» нарізний, 500 гр.	34,59	32,50	32,50	32,90
	Разом	1081,24	1107,57	1172,2	1069,79

*Джерело:* складено автором на основі даних офіційних сторінок мереж супермаркетів

Крім того, було проведено опитування серед мешканців м. Біла Церква віком від 18 до 65 років, у межах якого респондентам запропонували обрати торговельну мережу, яка їм найбільше до вподоби – «АТБ» «Сільпо», чи «Novus». У даному дослідженні взяли участь 25 осіб, а його результати представлено у Додатку Є. Згідно з даних Додатку Є, 13 респондентів (52%) обрали мережу магазинів – «Сільпо», 9 осіб (36%) віддали перевагу – «АТБ», а лише 3 учасники опитування (12%) зупинили свій вибір на – «Novus».

Під час дослідження було виявлено наступну закономірність: молодші респонденти частіше обирали – «Сільпо», аргументуючи свій вибір оптимальним співвідношенням ціни, якості та асортименту. Натомість більшість опитаних віком 50-75 років – віддали перевагу – мережі «АТБ», пояснюючи це доступною ціновою політикою (що є особливо важливим в умовах воєнного часу) та зручним розташуванням магазинів.

Для з'ясування основних категорій споживачів мережі ТОВ «Сільпо-

Фуд» було проведено маркетинговий аналіз постійних Гостей, які регулярно здійснюють покупки у магазинах компанії.

Результати показали, що основну частку клієнтів становлять:

- люди середнього віку (36-59 років) – 52%;
- молоді покупці (21-35 років) – 34%;
- молодь віком 16-21 рік – 5%;
- сім'ї разом з дітьми – 4%;
- інші категорії споживачів – 5%.

Що стосується матеріально-технічної бази ТОВ «Сільпо-Фуд», то на початок 2025 року вона включала: 7 земельних ділянок; 311 об'єктів нерухомості; 4 розподільчих центри, у тому числі один розподільчий центр класу «А» загальною площею 150 780 м<sup>2</sup>; 582 вантажні автомобілі; 281 одиницю складської техніки; СТО площею 2 500 кв.м; 690 різноманітних ліцензій [21].

Звернемо свою увагу на динаміку чисельності вантажних автомобілів мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» (Додаток Ж).

Слід відміти стрімке зростання кількості вантажних автомобілів за останні два роки. Так, загальна їх кількість за підсумками 2022 р. становила – 287 шт., у 2023р. – 376 шт., а у 2024р. вже збільшилась до – 582 шт.

Це зумовлено зміною логістичних маршрутів через воєнні дії та прагненням підприємства зменшити витрати на транспортну логістику шляхом розширення власного парку вантажних автомобілів.

Наявність сучасного автопарку вантажних транспортних засобів ТОВ «Сільпо-Фуд» та власних потужностей для їх обслуговування забезпечує компанії конкурентну перевагу.

Склад й структура персоналу мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» відображено у Додатку 3. Аналіз даних додатку свідчить, що загальна чисельність персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» суттєво коливань протягом останніх трьох років. Найбільша кількість працівників було зафіксовано у 2022 році – 36 496 осіб, після чого у 2023 році відбулося зниження до рівня 29 888 осіб, а у 2024 році зросло до 31 366 осіб.

Структура персоналу досліджуваного підприємства трьох років залишалась відносно стабільною. Так, за підсумками 2024 року, найбільшу частку у структурі мав непромисловий персонал – 68,98 %, тоді як промислово-виробничий персонал мав – 31,02 % – від загальної чисельності працівників. Врто відзначити тенденцію до зменшення частки робітників (із 23,49 % – у 2022 році до 23,30 % – у 2024 році) при одночасному збільшенні частки керівників (із 2,91 % до 3,34 %), службовців (із 1,70 % до 1,98 %), спеціалістів (із 2,01 % до 2,40 %) та у структурі персоналу.

Зазначені зміни насамперед були спричинені війною в Україні. На початку війни підприємство тимчасово втратило частину своїх супермаркетів, розташованих у Харківській, Луганській, Донецькій, Херсонській та Чернігівській областях. Проте згодом, після звільнення частини територій, компанії вдалося відновити роботу окремих магазинів мережі «Сільпо».

Крім цього, на чисельність і структуру персоналу підприємства суттєво вплинула мобілізація, під час якої найбільш уразливою виявилася категорія некваліфікованих працівників чоловічої статі. Натомість керівники, спеціалісти та службовці були менш вразливі, адже значна частина з них отримала бронювання від мобілізації.

У своїй діяльності супермаркети ТОВ «Сільпо-Фуд» дотримуються принципів сталого розвитку, впроваджуючи стратегії мінімізації відходів, управління екологічним навантаженням, раціональним водокористуванням та підвищення енергоефективності. Важливою подією стало підписання у 2020 році угоди з Європейським банком реконструкції та розвитку, в межах якої компанія залучила 40 мільйонів доларів США. Цей довгостроковий кредит став надійною фінансовою основою та рушійною силою для реалізації нових екологічних і технологічних ініціатив.

У мережі супермаркетів «Сільпо» можна придбати всі необхідні продукти харчування: це хліб та хлібобулочні вироби; кондитерські вироби; м'ясо та м'ясопродукти; молоко та молочні продукти; рибу й усі види рибних консервів; овочі та фрукти; соуси, приправи та марінади; алкогольні, слабо-

алкогольні та безалкогольні напої, тощо.

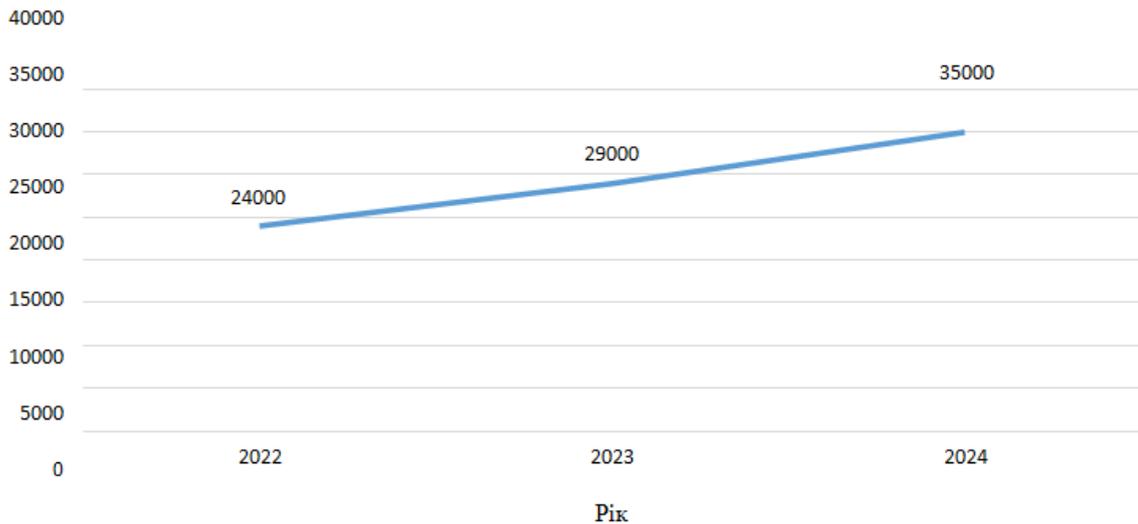
Окрім продуктів харчування, у магазинах представлений широкий вибір групи непродовольчих товарів, зокрема побутова хімія (гелі, капсули та порошки прання, дезенфікуючі засоби та спеціалізовані засоби по догляду за технікою, засоби для миття, шампуні, мило, бальзами) канцтовари, дитячі іграшки, столові прибори та інші товари повсякденного вжитку.

Асортимент продукції торговельного підприємства досить розгалужений і різноманітний. На полицях супермаркету можна знайти товари від відомих національних і міжнародних брендів, серед яких: «Persi-Cola», «Coca-Cola», «ROSHEN», «Оболонь», «Галичина», «Слов'яночка», «Чумак», «Верес», «Торчин», «Олком» та багато інших.

На рис. 2.4. наведено динаміку зміни найменувань товарного асортименту мережі магазинів «Сільпо». Аналізуючи рисинок ми бачимо чітку тенденцію до щорічного зростання асортиментних позицій в мерехжі з 24 тис. од. – у 2022 році до понад 35 тис. од. – у 2024 році.

Асортимент товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплює широкий спектр продукції, що поділяється на такі основні групи:

1. Молочна продукція – 234 позиції;
2. М'ясна гастрономія – 196 найменувань;
3. Ковбасна продукція – 267 найменувань;
4. Риба та рибна продукція – 187 позицій;
5. Хлібобулочні вироби – 101 позиція;
6. Кулінарна продукція – 269 найменувань;
7. Кондитерські вироби – 545 позицій;
8. Бакалійні товари – 396 позицій;
9. Фрукти, овочі, гриби та екзотичні фрукти – 241 позиція;
10. Алкогольні та безалкогольні напої – 369 найменувань;
11. Супутні товари – 158 позицій;
12. Побутова хімія та косметика – 247 позицій;
13. Товари для дітей – 292 позиції.



**Рис. 2.4 Динаміка кількості найменувань товарів  
ТОВ «СільпоФуд», 2022-2024 рр.**

Аналізуючи асортимент магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд», відмічаємо, що він складається з основного та супутнього. Основний асортимент охоплює 13 товарних груп, тоді як до супутнього належать промислові товари, засоби побутової хімії та інші категорії. Наявність супутнього асортименту дозволяє підвищити прибутковість магазину, зміцнює його репутацію серед споживачів, сприяє розширенню вибору товарів і забезпечує зручність для покупців, які можуть здійснити всі необхідні покупки в одному місці.

Що стосується власних торгових марок (Додаток И), то у супермаркетах мережі «Сільпо» представлено продукцію від 30 ВТМ, від 240 постачальників. Із загального асортименту, що налічує близько 35 тисяч найменувань товарів, приблизно 2 тисячі припадають на продукцію власних брендів, що становить близько 6% від усього товарного асортименту мережі.

Українські аналітики відмітили тенденцію, згідно з якою сучасні бренди все частіше взаємодіють із поколінням мілленіалів (людей, народжених у 1981-1996 роках). Протягом наступного десятиліття саме ця група поступово замінить бєбі-бумерів (представників покоління, що з'явилося на світ у період «буму народжуваності» після Другої світової війни) і стане основною категорією споживачів у світі. Мілленіали, як і покоління Z (народжене у 1997-2012 роках), характеризуються відкритістю до нових тенденцій і підвищеними вимогами до якості продукції та її додаткової цінності [34].

Згідно з проведеними дослідженнями, дедалі більше споживачів надають перевагу товарам під власними торговими марками роздрібних мереж. Це пояснюється тим, що середня вартість таких продуктів на 5-20% нижча за ціну брендovих аналогів, а іноді – навіть на 40-50%. Особливий попит на цю продукцію спостерігається в періоди економічної нестабільності, коли покупці прагнуть скоротити витрати без втрати якості. У порівнянні з 2023 роком, у 2024 році частка продажів товарів ВТМ на українському ринку зросла на 13%. Найбільше таких товарів представлено в економ- та середньому сегментах, тоді як частка преміум-категорії залишається незначною [36].

На сьогодні майже всі роздрібні мережі мають у своєму асортименті товари під власними торговими марками. До цього сегмента належать продукти харчування і напої, одяг, електроніка, товари для дому, косметика та засоби особистої гігієни тощо.

Розвиток власних торгових марок може стати важливою складовою товарної політики торговельної мережі. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності, скороченню витрат на закупівлю продукції, оптимізації асортименту, забезпеченню контролю якості та зміцненню лояльності клієнтів. Водночас створення та просування ВТМ потребує додаткових фінансових і організаційних ресурсів, тому перед ухваленням рішення необхідно ретельно проаналізувати ринкову ситуацію та обґрунтувати стратегію впровадження.

Запровадження ВТМ має низку переваг як для роздрібних підприємств, так і для споживачів. Однак мережам важливо чітко оцінювати свої можливості, враховувати ринкові умови, прогнозувати можливі ризики та грамотно поєднувати продаж товарів власних брендів з реалізацією продукції інших виробників. Це дозволить сформулювати ефективну товарну політику й задовольнити потреби цільової аудиторії.

Торговельні мережі, які включають у свій асортимент продукцію під власними марками, повинні розробляти стратегію розвитку цих товарів до рівня повноцінних, впізнаваних брендів.

Окрім цього, у мережі реалізується проєкт «Лавка традицій», який

пропонує споживачам високоякісну продукцію від малих українських виробників і фермерів, товари під власними торговими марками, а також вироби власного виробництва. До них належать: солодоці з «Власної кондитерської», випічка від пекарень «Крафтьяр», м'ясо та риба гарячого копчення з власної копильні, страви з кулінарних цехів, піца, суші, сири від власних чизарень, а також кава від кав'ярень Feeltrd.

Станом на сьогодні мережа налічує 41 кондитерський цех та 1хаб у Львові, 312 кулінарних цехів, 219 власних пекарень «Крафтьяр», 284 піца-станцій, 56 точок з приготування суші та ролів у супермаркетах, 6 чизарень (сироварень) і 15 кав'ярень (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Власне виробництво мережі «Сільпо» за 2024 р.

Вид виробництва	Кількість виробництв, од.	Місце виробництва
Власні пекарні «Крафтьяр»	219	пекарня
Кулінарія	312	кулінарний цех
Швидка піца	284	піца-станція
Риба гарячого копчення	199	копильня
М'ясо гарячого копчення	48	копильня
Кондитерська продукція	41	кондитерський цех
Суші	97	точка у супермаркеті
Чизарня	6	сироварний цех
Кав'ярня	15	точка у супермаркеті

*Джерело:* складено на основі [21].

Сучасні тенденції розвитку торговельної галузі дозволяють не лише своєчасно та якісно задовольняти зростаючі потреби споживачів, а й сприяють економічному зростанню, а також соціальній та екологічній відповідальності учасників ринку. Важливим інструментом таких взаємозв'язків є бізнес, орієнтований на стратегічний розвиток, де стратегія маркетингової конкуренції виступає ключовим засобом реалізації стратегічного позиціонування компанії.

Менеджери із закупівель постійно шукають нові товари, які можуть зацікавити споживачів та збільшити кількість «ринкових новинок» у магазині. Кожна новинка, що з'являється на українському продуктовому ринку, майже гарантовано потрапляє до асортименту «Сільпо».

У торговельних залах супермаркету продукти власного імпорту «Сільпо» виділяються спеціальними матеріалами з позначкою «імпорт без посередників». У компанії функціонує департамент контролю якості, який розробляє внутрішні стандарти та перевіряє якість продуктів на всіх етапах – від виробництва та транспортування до зберігання, аж до появи товарів на полицях магазинів.

Програма внутрішнього аудиту мережі «Сільпо» передбачає перевірку термінів придатності товарів, дотримання санітарно-гігієнічних норм у торгових залах і виробничих приміщеннях, справності холодильного обладнання та умов зберігання продукції в магазині.

Важливим етапом контролю є моніторинг процесу транспортування та дотримання стандартів роботи складів. На цьому етапі перевіряються умови зберігання, оборотність і ротація товарів, а також температурні режими автотранспорту під час доставки. При прийманні товарів здійснюється контроль термінів придатності та інших погоджених показників якості.

Слід відзначити, що власна логістика Fozzy Group задовольняє 95% потреб ритейлу, тоді як решту 5% забезпечують невеликі постачальники, які доставляють продукцію безпосередньо до магазинів мережі.

Проведемо аналіз фінансового скорингу мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» (Додаток І). Аналізуючи дані Додатку І бачимо, що у ТОВ «Сільпо-Фуд» існують проблеми у сфері фінансового забезпечення своєї діяльності, хоч із позитивною динамікою. Так, індекс FinScore, який характеризує фінансову стійкість компанії підвищився з рівня C/2,0, який був у 2022 р. до рівня B/2,6 – у 2024 р., що є безумовно позитивним фактом для підприємства. Коефіцієнти: поточної ліквідності; абсолютної ліквідності; «кислотного тесту»; швидкої ліквідності, підвищились за досліджуваний період часу й у 2024 році становили 0,46; 0,05; 0,21; 0,19 – відповідно.

Найбільшу проблему відмічено по показниках платоспроможності компанії: коефіцієнту автономії та коефіцієнту покриття необоротних активів власним капіталом, які за три роки знизились з 0,31 – у 2022 р. до 0,25 – у 2024 р. та з 0,48 – у 2022 р. до 0,41 – у 2024 р. – відповідно.

Поряд з цим, хоч й відбулось зниження значення показнику відношення чистого боргу до EBITDA (що є позитивним моментом для підприємства) з 11,2 – у 2022 р. до 5,9 – у 2024 р., але він все одно залишився на критичному для підприємства рівні. Його рівень вказує, що обслуговування існуючих боргів сильно обтяжує компанію, їй важко залучити нові кредити.

Рентабельність активів підприємства за досліджуваний період часу поступово підвищилась з від'ємних значень у 2022 р. -22,7% та 2023 р. -5,6% до позитивного рівня у 2024 році – 0,6.

Відмічено тенденцію до підвищення значень показників оборотності загальних активів та дебіторської заборгованості, які становили у 2024 р. 2,8 та 17,6 – відповідно.

Для визначення основних напрямків удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» буде проведено SWOT-аналіз досліджуваного торговельного підприємства (Додаток І).

Проведений SWOT-аналіз показав, що для підприємства найбільш важливими є можливості збільшення частки ринку, розширення товарного асортименту продукції а також вдосконалення маркетингових комунікацій.

До сильних сторін мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» належать:

- значний досвід роботи на ринку;
- високий рівень якості продукції, представленої на полицях супермаркетів;
- наявність екологічних сертифікатів;
- прийняття постійної участі у міжнародних проєктах та різноманітних спеціалізованих виставках, отримання професійних нагород;
- широка орієнтація на передовий міжнародний досвід у сфері рітейлу;
- наявність широкої бази постійних споживачів і встановлені комунікаційні зв'язки з ними;
- наявність програми лояльності для Гостей «Власний рахунок» та системи бонусів і заохочень;
- регулярне впровадження нових технологій у торгівлі та власному виробництві продукції;
- динамічна та перспективна політика товарного асортименту, яку реалізує

керівництво та фахівці підприємства.

До слабких сторін торгівельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» належать:

- обмежена орієнтація товарного асортименту на продукцію економ-сегменту, розраховану на малозабезпечені верстви населення;
- обмежений режим роботи з 8:00 до 23:00 (наприклад, у конкурентів, таких як АТБ, – цілодобово).
- недостатньо гнучка цінова політика підприємства;
- скорочення частки на ринку продажу харчових продуктів.
- обмежений режим роботи з 8:00 до 23:00 (наприклад, у конкурентів, таких як АТБ, – цілодобово).

Проведене нами позиціонування загроз показало, що:

- критичний стан торгівельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» може настати через загострення чи затягування війни або нової хвилі Covid-19, що загрожує втратою майна підприємства та / або зниженням його прибутковості. Значними загрозами є також вдосконалення технологічних можливостей основних конкурентів, що може спричинити відтік споживачів;
- падіння прибутковості може бути спричинене негнучкою ціновою політикою, яка наразі недостатньо враховує потреби, смаки та уподобання малозабезпечених верств населення. Отже, розроблена стратегія підприємства повинна одночасно використовувати нереалізовані можливості та забезпечувати максимальний захист від загроз.

### **2.3. Аналіз діючої стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»**

У сучасному світі робота підприємства практично завжди обумовлюється наявністю великої конкуренції та високими темпами роботи. У даних умовах відбуваються постійні зміни зовнішнього середовища, під які підприємству необхідно підлаштовуватися. У зв'язку з постійною невизначеністю змін підприємства вдаються до такого інструменту як стратегічне управління. В цілому стратегічне управління спрямоване на створення стійкої стратегічної позиції, яка забезпечує високу життєздатність

підприємства в постійно змінюючихся умовах.

Одним з основних способів вирішення стратегічних завдань є стратегічне планування, яке допомагає знайти рівноважну точку між можливостями і цілями підприємства в постійно мінливому зовнішньому середовищі.

Для аналізу діючої стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» формування прогнозу розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» проаналізуємо сформований фахівцями «Сільпо» прогноз розвитку мережі, що відображено у розділі «Прогнози», Звіта «Про управління» ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2024 рік, Додатки Й-К.

Аналізуючи дані наведеного прогнозу розвитку торговельної мережі, приходимо до висновку, що керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» у звіті «Про управління» декларує розвиток підприємства за ознаками стратегії «інтенсивного зростання».

Поряд з цим бачимо, наведений фахівцями «Сільпо» прогноз розвитку торговельної мережі – виявився занадто оптимістичним, про що свідчать дані таблиці 2.6. Основною причиною цього стала – війна, яка гальмує розвиток не тільки окремих галузей а й економіку країни – у цілому.

Так, аналізуючи дані таблиці 2.6 бачимо, що за останні п'ять років кількість магазинів зросла на 13,04%, а саме з 276 шт. – у 2020 році до 312 шт. – у 2024 році. Загальна торговельна площа магазинів за цей проміжок часу зросла на 5,16%, з 407 тис. м<sup>2</sup> – у 2020 році до 428 тис. м<sup>2</sup> – у 2024 році. Поряд з цим відмічаємо що найвищі значення зазначених показників було зафіксовано у довоєнному – 2021 році: 333 магазину, загальною торговельною площею 484,2 тис.м<sup>2</sup>.

Хоч весь період досліджуваного часу місце компанії на ринку було – другим, ринкова його частка зменшилась з 14,61% – у 2021 році до 12,95% – у 2024 році.

За цей період часу номінальний чистий дохід підприємства зріс на 44,43% з 64 402 634 тис. грн. – у 2021 році до 93 017 469 тис. грн. – у 2024 році.

Натомість показник реального чистого доходу підприємства зазнав зниження на 12,09%, з 64 402 634 тис. грн. – у 2021 році до 56 618 817 тис.

грн. – у 2024 році.

Позитивним фактом є зростання показника отриманого чистого прибутку з -3 114 238 тис. грн. – у 2021 році до 154 100 тис. грн. – у 2024 році. При цьому, найбільший рівень чистого збитку було зафіксовано – у 2022 році 7 633 195 тис. грн., а найвище значення чистого прибутку – у 2023 році 1 850 887 тис. грн.

Отже виходячи з проведеного нами аналізу, приходимо до висновку, що де факто стратенія розвитку мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» має ознаки «обмеженого зростання», на що вказують зміни показників кількості магазинів мережі, загальної торговельної площі, номінального чистого доходу та чистого прибутку підприємства.

На наступному етапі дослідження проведемо аналіз стратегії ціноутворення ТОВ «Сільпо-Фуд» (Додаток Л).

Провівши аналіз стратегії ціноутворення робимо висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» у своїй діяльності переважно використовує стратегією «преміальних націнок», приблизно для 62 % – товарних позицій та стратегією «середнього рівня», приблизно для 27 % – позицій товару (про що свідчать дані табл. 2.4.), яка характеризується пропозицією товару високої якості за високою ціною.

Стратегія преміального ціноутворення передбачає встановлення ціни з надбавкою порівняно з ринковими цінами на товари (послуги), що задовольняють аналогічні потреби. Така цінова надбавка зумовлюється високою якістю продукції, сильною репутацією бренду, унікальними властивостями чи ексклюзивністю товару (послуги).

Цінова стратегія «середнього рівня» – це нейтральна цінова стратегія, яка передбачає встановлення цін на рівні, близькому до середніх цін конкурентів на аналогічні товари або послуги. Така стратегія дозволяє уникнути цінових війн і знайти баланс між привабленням покупців і покриттям витрат, оскільки ціни не є ані надто високими, ані надто низькими.

Таблиця 2.6.

## Кількість магазинів мережі Сільпо

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р.	
						Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Кількість магазинів, од.	272 + 4 Le Silpo	329 + 4 Le Silpo	301 + 4 Le Silpo	312 + 4 Le Silpo	308 + 4 Le Silpo	36	113,04
Загальна торговельна площа, тис. м <sup>2</sup>	407,0	484,2	430,0	446,0	428,0	21,0	105,16
Ринкова частка, %	14,61	14,77	14,29	13,37	12,95	-1,66	x
Місце компанії на ринку	2	2	2	2	2	0	100,00
Чистий дохід, тис.грн. грн.	64 402 634	72 784 231	69 990 601	84 727 987	93 017 469	28 614 835	144,43
Чистий прибуток, тис.грн.	-3 114 238	- 1 846 179	-7 633 195	1 850 887	154 100	3 268 338	x
Індек інфляції (індекс споживчих цін)	1,05	1,1	1,27	1,05	1,12	0,7	106,67
Чистий дохід в споживчих цінах 2020 року, тис.грн.	64 402 634	66 167 483	50 100 645	57 761 862	56 618 817	-7 783 817	87,91
Чистий прибуток в споживчих цінах 2020 року, тис.грн.	-3 114 238	-1 678 345	-5 463 991	1 261 811	93 799	3 208 037	x

Джерело: складено автором

Проведемо комплексний аналіз стратегій що ТОВ «Сільпо-Фуд» у порівнянні з іншими основними операторами ринку продуктового ритейлу України, табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

**Аналіз стратегій основних операторів ринку продуктового ритейлу України, 2024 р.**

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Торговельна мережа
Напрямок розвитку	Сегментування	«АТБ-маркет», «Metro Cash&Carry», «Сільпо», «Novus»
	Глобалізації	«Ашан-Україна», «Varus»
	Диверсифікації (вертикальна)	«Сільпо», «Varus», «АТБ-маркет»
Напрямок росту	Зростання	«АТБ-маркет», «Varus», «Сільпо»
	Стабілізації	«Novus», «Ашан-Україна»
	Вживання	«Еко-маркет»
Комплекс маркетингу	Товарна	«Еко-маркет», «Сільпо», «Metro Cash&Carry», «Ашан-Україна»
	Цінова	«Сільпо», «Ашан-Україна», «АТБ-маркет»
	Розподілу	«Metro Cash&Carry»
	Просування	«Сільпо», «Ашан-Україна», «Varus», «АТБ-маркет», «Novus»
Привабливість ринку	Розвитку	«АТБ-маркет», «Сільпо», «Novus»
	Підтримання	«Metro Cash&Carry»
	Збирання врожаю	«Ашан-Україна», «Еко-маркет»
Конкурентні переваги (за М. Поттером)	Цінового лідерства	«АТБ-маркет»
	Диференціації	«Сільпо», «Ашан-Україна», «Varus»
	Фокусування	«Сільпо», «Metro Cash&Carry», «Novus»

Проведене дослідження показує, що роздрібні компанії широко використовують різноманітні стратегії за для отримання конкурентної переваги. Кожна стратегія займає важливе місце в розвитку торгової компанії. ТОВ «Сільпо-Фуд» у своїй діяльності використовує стратегії: сегментування, вертикальної диверсифікації, стратегію розвитку та зростання, стратегію просування, цінові стратегії а також диверсифікації та фокусування.

## Висновки до розділу 2

1. Вітчизняна мережа супермаркетів «Сільпо», заснована 1998 році, входить до торгово-промислового холдингу Fozzy Group, який спеціалізується на роздрібній торгівлі, виробництві продуктів харчування, ресторанному і банківському бізнесі.

2. Торговельна мережа ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена: 308 фірмовими супермаркетами – у 60 містах України, 4 делікатес-маркетами Le Silpo. Здійснює реалізацію груп продовольчих та непродовольчих товарів з асортиментним порфелем – понад 35 тис. позицій.

З метою посилення конкурентних переваг мережа супермаркетів «Сільпо» реалізує товари під власними торговими марками: «Premiya Select», «Премія Рікі Тікі», «Премія», «Повна Чаша», «EXTRA», «Лавка традицій», «Зелена Країна», «Protex».

4. Встановлено, що за три останні роки показник виручки зріс у відносному вираженні на – 32,90 % , з 69, 99 млрд. грн. – у 2022 р. до 93,02 млрд. грн. – 2024 р. Значення показника чистого прибутку (збитку) ТОВ «Сільпо-Фуд» суттєво коливалось по роках. Найбільше від’ємні його значення, було зафіксовано у рік початку війни (2022 р.) - 7,63 млрд. грн. У 2024 року, вперше за останні роки, отримано чистий прибуток в розмірі 205 879 тис. грн.

5. При проведенні оцінювання конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» встановлено, що основними гравцями ринку роздрібно-продуктового ритейлу є мережі супермаркетів «АТБ-маркет», «Сільпо», «Novus», «Varus», «Велика кишеня», «Metro Cash&Carry», «Велмарт».

Лідерами за показниками: кількістю магазинів, чистого доходу та ринкової частки є «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд»; мережі «Ашан-Україна», «Novus» та «Велмарт» – по різноманітності товарного асортименту.

6. Встановлено невідповідність задекларованого напряму розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» («інтенсивне зростання») з фактичним («обмежене зростання»), на що вказують зміни показників кількості магазинів мережі, загальної торговельної площі, номінального чистого доходу та чистого прибутку підприємства.

7. У своїй діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує стратегії: сегментування, вертикальної диверсифікації, стратегію розвитку та зростання, стратегію просування, цінові стратегії а також диверсифікації та фокусування.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Оптимізація стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»

Удосконалення стратегії розвитку торговельного підприємства передбачає системний підхід до підвищення ефективності його діяльності, адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення конкурентоспроможності.

Стратегічний розвиток підприємства передбачає довгострокове планування діяльності з урахуванням внутрішніх ресурсів, можливостей ринку та змін у зовнішньому середовищі. Стратегія розвитку визначає місію, цілі, напрямки діяльності та механізми досягнення поставлених завдань.

Оптимізація стратегії – це процес перегляду, коригування або вдосконалення стратегічних рішень підприємства з метою підвищення ефективності його функціонування. Такий підхід базується на принципах:

- системності, що передбачає взаємозв'язок усіх елементів бізнесу;
- гнучкості, яка дозволяє адаптуватися до змін ринку;
- інноваційності, орієнтації на нові технології;
- орієнтації на споживача як основного джерела конкурентних переваг.

Ефективна проведена оптимізація стратегії розвитку торговельного підприємства дозволяє досягти:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- зниження витрат на операційну діяльність;
- покращення взаємовідносин із клієнтами;
- підвищення прибутковості;
- зміцнення іміджу бренду;
- стале зростання бізнесу у довгостроковій перспективі.

Оптимізація стратегії розвитку торговельного підприємства є складним, але необхідним процесом у сучасних ринкових умовах. Вона

базується на системному аналізі, використанні цифрових технологій, гнучкому управлінні ресурсами та орієнтації на споживача [36-38].

Для забезпечення стійкого зростання торговельного підприємства важливо поєднувати традиційні підходи стратегічного менеджменту з інноваційними рішеннями у сфері технологій, маркетингу та логістики. Лише за умов постійного вдосконалення стратегії розвитку компанія зможе зберегти конкурентні переваги та досягти високих економічних результатів.

Відповідно до проведеного нами аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»: його позиціонування на ринку, результатів проведеного SWOT-аналізу, оцінки діючої стратегії розвитку торговельного підприємства, його ділової та функціональних стратегій, сформуємо основні можливі напрямки оптимізації стратегії його розвитку.

Оскільки стратегія розвитку торговельного підприємства стосується всієї його цілісної системи та її складових елементів, ми пропонуємо ТОВ «Сільпо-Фуд» для оптимізації своєї стратегії розвитку наступний комплекс оптимізаційних змін:

1. Оптимізація маркетингової стратегії:

- Посилення персоналізації маркетингу. Використання аналітики великих даних (Big Data) для персоналізованих пропозицій клієнтам через мобільний додаток «Сільпо» та програму лояльності «Власний рахунок». Це сприятиме зростанню середнього чеку та підвищення частоти повторних покупок.

- Розвиток омніканальної моделі продажу. Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів в одну систему (єдина система бонусів, послуги доставки, самовивіз, мобільний додаток). Це підвищить зручність обслуговування клієнтів і розширить охоплення аудиторії [38].

- Підсилення бренду через емоційний маркетинг – продовжити акцент на творчому позиціонуванні (дизайнерські магазини, тематичні концепти). Це допомогає формувати емоційну прихильність клієнтів до бренду.

- Розширення товарного асортименту економ-сегменту (по широті та

повноті). Це дозволить збільшити потік покупців, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність мережі, послабити позиції основного конкурента – АТБ а також посилити соціальну складову магазинів «Сільпо» [41].

## 2. Оптимізація операційної діяльності:

- Продовження подальшого процесу автоматизації логістики та складів (впровадження роботизованих систем обліку і відбору товарів, управління запасами). Це дозволить знизити витрати та мінімізувати людський фактор.

- Націл на енергоефективність – використання сонячних панелей, енергозберігаючого обладнання [42].

- Розширити співпрацю з локальними постачальниками – розвиток співпраці з місцевими виробниками для зниження логістичних витрат.

## 3. Розвиток цифровізації:

- Використання технологій штучного інтелекту (AI) для прогнозування попиту, формування цінової політики та оптимізації асортименту [43].

- Використання чат-ботів, AR-технологій для взаємодії з клієнтами (навігації по магазинах, віртуальні тури, онлайн-консультації) [43].

- Акцент на подальше розширення кас самообслуговування (систем самостійного сканування та купівлі товарів «Вільнокаса» (Scan&go);

## 4. Посилення соціальної та корпоративної відповідальності:

- Підтримка вітчизняних виробників (створення зон «Made in Ukraine»).

- Розширення участі у благодійних та соціальних проєктах.

- Впровадження екоініціатив (розширення асортименту екологічних товарів, зменшення використання пластику, розширення програм з переробки вторинної сировини). За рахунок цього досягається формування позитивного іміджу соціально-відповідальної компанії.

## 5. HR та корпоративна культура.

- Впровадження безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Розробка програм навчання персоналу компанії з фокусом на клієнтоорієнтованість, ефективність комунікації та цифрових компетенцій. Програми стимулювання розвитку soft & hard skills для працівників компанії.

- Впровадження мотиваційних програм (системи бонусів, внутрішніх конкурсів та корпоративних заходів для працівників компанії).

Оптимізація стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» має ґрунтуватися на поєднанні інновацій, цифровізації, клієнтоорієнтованості та сталого розвитку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, зміцненню позицій на ринку та забезпечити довгострокове зростання.

Розуміючи, що зазначені нами можливі напрямки оптимізації стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізувати одночасно – досить проблематично, нами було вирішено виділити серед них три найбільш пріоритетні (з нашої точки зору) для торговельного підприємства:

1. Продовження стратегії поширення кас самообслуговування «Вільнокаса» (Scan&go);

2. Впровадження в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» чат-ботів та AR-технологій для взаємодії з клієнтами (навігації по магазинах, віртуальні тури, онлайн-консультації).

3. Розширення товарного асортименту економ-сегменту (по широті та повноті), переважно – за рахунок ВТМ.

Світова тенденція до автоматизації обслуговування клієнтів охоплює все більше торгових закладів. Україна – не виняток. Усе більше супермаркетів активно впроваджують каси самообслуговування як частину цифрової трансформації роздрібною торгівлі [43].

Продовження стратегії подальшого поширення кас самообслуговування «Вільнокаса» (Scan&go) у ТОВ «Сільпо-Фуд» є доцільним рішенням, що відповідає потребам як самої компанії, так і покупців. Такий крок забезпечує низку переваг, які сприяють підвищенню ефективності роботи торговельного закладу та покращенню рівня обслуговування клієнтів.

1. Підвищення швидкості обслуговування. Покупці прагнуть швидкого, зручного та незалежного обслуговування. Каси самообслуговування дають змогу покупцям самостійно оформлювати та контролювати весь процес

покупки від сканування товарів – до їх оплати, що значно скорочує черги, особливо у години пік. Це підвищує пропускну здатність торгового залу та зменшує рівень незадоволеності клієнтів.

2. Оптимізація витрат на персонал. Автоматизація процесу оплати дозволяє зменшити потребу у великій кількості касирів. Персонал можна перерозподілити на інші важливі напрямки (наприклад, викладку товарів, допомогу клієнтам), що підвищує загальну ефективність роботи магазину [48].

3. Сучасний імідж супермаркету та підвищення конкурентоспроможності. Упровадження нових технологій покращує імідж супермаркету. Каси самообслуговування – це ознака сучасності, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Це покращує сприйняття бренду, особливо серед молоді та технічно підкованих споживачів, які віддають перевагу швидким і зручним цифровим рішенням. Крім того, наявність таких рішень є конкурентною перевагою у боротьбі за лояльність покупця. Люди частіше повертаються туди, де їм зручно, швидко та комфортно здійснювати покупки.

4. Гнучкість і доступність для покупців. Не менш важливим є фактор вибору. Встановлення кас самообслуговування не виключає традиційного обслуговування – навпаки, воно доповнює його, даючи покупцям можливість самостійно обрати формат розрахунку.

Для покупців із невеликим кошиком товарів каси самообслуговування – це ідеальне рішення. Тим часом старші люди або ті, хто потребує допомоги, можуть звернутися до касира, як і раніше. Такий підхід враховує різні групи споживачів і підвищує рівень їхньої задоволеності.

5. Зниження ризику людських помилок. Автоматизація процесу оплати допомагає зменшити кількість помилок, пов'язаних із людським фактором (неправильне сканування товарів, видача решти тощо).

Таким чином Введення кас самообслуговування є доцільним та стратегічно виправданим кроком для супермаркету. Воно сприяє зростанню рівня задоволеності покупців, оптимізації операційних витрат та посиленню конкурентоспроможності на ринку роздрібною торгівлі.

Доцільність впровадження в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» чат-ботів та AR-технологій для взаємодії з клієнтами (навігації по магазинах, віртуальні тури, онлайн-консультації), полягає в наступному:

1. Покращення клієнтського досвіду. Чат-боти забезпечують швидке отримання відповідей на запитання покупців (інформація про наявність товару, години роботи, акції, бонуси), що зменшує навантаження на персонал і скорочує час обслуговування. AR-технології дозволяють створити інтерактивний простір: клієнти можуть орієнтуватися в магазині за допомогою AR-навігації або переглядати віртуальні тури новими магазинами чи тематичними зонами.

2. Підвищення рівня персоналізації. Завдяки інтеграції чат-ботів із CRM-системою, «Сільпо» може надавати персональні рекомендації щодо товарів, формувати індивідуальні пропозиції та нагадування про акції, виходячи з історії покупок. Це зміцнює емоційний зв'язок із брендом.

3. Інноваційний імідж бренду. «Сільпо» позиціонує себе як креативна та сучасна мережа супермаркетів. Використання AR-додатків і віртуальних турів (наприклад, у форматі «магазину майбутнього») підкреслює інноваційність бренду, що сприяє залученню молодого аудиторії.

4. Зручність навігації та економія часу покупців. AR-навігація допоможе клієнтам швидко знайти потрібний товар у торговому залі. Це особливо актуально для великих магазинів із широким асортиментом. Покупці зможуть сканувати QR-коди чи використовувати мобільний додаток, щоб бачити напрямок до товару в доповненій реальності.

5. Підтримка дистанційної взаємодії. Онлайн-консультації через чат-бот або AR-інтерфейс дозволяють клієнтам отримати допомогу без необхідності фізичного звернення до працівників, що є зручним для онлайн-замовлень і сервісів доставки.

6. Аналітика поведінки споживачів. Використання чат-ботів і AR-сервісів дає можливість аналізувати, які питання ставлять покупці, які зони магазину вони відвідують найчастіше, що дозволяє оптимізувати асортимент,

викладку товарів і маркетингові кампанії.

Таким чином, впровадження чат-ботів і AR-технологій у мережі «Сільпо» є доцільним, оскільки вони сприяють цифровій трансформації сервісу, підвищенню якості обслуговування, оптимізації операційних процесів і зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку України.

Розширення товарного асортименту економ-сегменту (по широті та повноті) переважно – за рахунок ВТМ, дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд»:

1. Збільшити охоплення ринку. Наявність товарів у різних цінових категоріях (преміум, середній, економ) дає змогу залучити ширшу цільову аудиторію. Це сприятиме збільшенню загального товарообігу та конкурентоспроможності мережі.

В умовах економічної нестабільності та війни відбувається зниження доходів значної частки населення країни, тому такі покупці орієнтуються на товари за доступними цінами. Розширення економ-сегменту дозволить задовольнити потреби цих споживачів, не втрачаючи їх як клієнтів.

2. Зміцнення позицій бренду «Сільпо» як універсального супермаркету.

Запропонувавши збалансований асортимент, магазин може позиціонувати себе як торговельну мережу, де кожен покупець – незалежно від рівня доходу – знайде необхідний йому товар. Це формує позитивний імідж соціально орієнтованого бізнесу.

4. Підвищення частоти покупок. Покупці, що шукають економні рішення, частіше здійснюють покупки продуктів повсякденного попиту. Наявність доступних товарів стимулює регулярне відвідування супермаркету, що збільшує трафік і супутні продажі.

5. Розвиток власних торгових марок (ВТМ). Оскільки запропонований до розширення асортимент економ-сегменту буде переважно базуватися на продукції власного виробництва або приватних марках «Сільпо», то цей захід забезпечить отримання вищої маржинальності, підвищить контроль якості, водночас знижуючи залежність від постачальників.

6. Підвищення конкурентоспроможності на ринку. На фоні зростання

популярності мереж-дискаунтерів («АТБ», «Рукавичка») розширення економ-пропозицій дозволить «Сільпо» утримати частку ринку, не втрачаючи клієнтів через цінову політику конкурентів.

7. Соціальна відповідальність бренду. Забезпечення доступності якісних товарів для населення з різним рівнем доходів демонструє соціальну відповідальність компанії, що підсилює її репутацію на ринку.

Отже, розширення товарного асортименту економ-сегменту є доцільним стратегічним кроком для «Сільпо», адже воно сприятиме збільшенню лояльності покупців, розширенню клієнтської бази, зростанню обсягів продажів та зміцненню позицій мережі у конкурентному середовищі.

### **3.2. Економічне обґрунтування стратегічних змін торговельної політики ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Як вже зазначалось раніше, каси самообслуговування дозволяють за рахунок їх встановлення переорієнтувати частуну працівників супермаркету (касирів) на інші види робіт. При цьому кількість вивільнених касирів за рахунок встановлення кас самообслуговування залежить від багатьох факторів, таких як: досвід, професійні та особистісні якості касира, швидкість (розторопність) роботи Гостей з самообслуговування, тип товарів та їх обсяг, культура користування технікою в регіоні, кількість персоналу для допомоги Гостям магазину, тощо.

При цьому Компанія Jingdong (Китай) повідомляє, що 3 каси самообслуговування «замінює» приблизно 1 працівника, що працює на традиційній касі. У Європі Та США це співвідношення становить 1 до 1,5-2.

Тобто 1 каса самообслуговування в середньому замінює 0,5-0,75 традиційні каси. При цьому зручність та оперативність самообслуговування привертає додатковий потік клієнтів, збільшуючи виручку магазину в межах 1,5-10,9%, і більше [38].

Проведемо процедуру розрахунку економічного обґрунтування запропонованих нами заходів (табл 3.1-3.3).

Таблиця 3.1.

**Матеріально-технічні, нематеріальні та інформаційні ресурси які необхідні для реалізації запропонованої до впровадження стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Показник	Одиниця виміру	Кількість	Загальна вартість, тис.грн.
1. Каси самообслуговування «Вільнокаса» (Scan&go)	Шт.	936	355 680
2. Спеціалізований чат-бот	Шт.	1	210
3. AR-функція	Шт.	1	3 352
4. AR-зони	Шт.	312	91 509,6
<b>Разом</b>	х	х	450 751,6

Аналізуючі данні таблиці 3.1 бачимо, що для реалізації запропонованої до впровадження оптимізованої стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідні капітальні інвестиції в розмірі 450 751,6 тис. грн. При цьому найбільшими статтями витрат буде закупівля та монтаж кас самообслуговування «Вільнокаса» (Scan&go) – 355 680 тис. грн.; оформлення AR-зон в мережі супермаркетів «Сільпо» – 91 509,6 тис. грн.; створення і впровадження AR-функції – 3 352 тис. грн.

У таблиці 3.2. наведений розрахунок річного розміру додаткових витрат / додаткової економії пов'язаних із реалізацією запропонованої до впровадження стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд».

Проводячи аналіз даних таблиці 3.2., бачимо, що річний розмір додаткових витрат пов'язаних із реалізацією запропонованої до впровадження оптимізованої стратегії розвитку становитиме 121 870,9 тис. грн. При цьому найбільшими статтями витрат будуть: амортизація кас самообслуговування «Вільнокаса» (Scan&go) – 71 136,0 тис. грн.; амортизація AR-зон – 22 877,4 тис. грн.; витрати електроенергії – 22 464 тис. грн. При цьому слід відмітити, що єдиною статтею економії при реалізації запропонованої до впровадження стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» є економія витрат на заробітну плату вивільнених працівників (касирів) – 109 512 тис. грн.

Таблиця 3.2.

**Річний розмір додаткових витрат / економії пов'язаних із реалізацією запропонованої до впровадження стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Показник	Кількість	Річний розмір додаткових витрат, тис. грн.	Річний розмір додаткової економії, тис. грн.
1. Амортизація кас самообслуговування «Вільнокаса» (Scan&go) (На= 20%)	936	71 136,0	-
2. Амортизація спеціалізованого чат-боту (На= 25 %)	1	52,50	-
3. Витрати на підтримку діяльності чат-бота	x	1 257,0	-
4. Амортизація AR-функції (На= 25 %)	1	838,0	-
5. Витрати на підтримку діяльності AR-функції	x	2514	-
6. Амортизація AR-зон (На= 25 %)	312	22 877,4	-
7. Витрати електроенергії	x	22 464	-
8. Інші витрати	x	732,0	-
9. Економія витрат на заробітну плату вивільнених працівників (ПДФО + ЄСВ+ Військовий збір)	468	-	109 512
<b>Разом</b>		121 870,9	109 512
<b>Підсумок</b>		12 358,9	

При обґрунтуванні економічної доцільності впровадження в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» оптимізованої стратегії розвитку (табл. 3.3), ми розглянули два основних сценарія розвитку подій: песимістичний та реалістичний. Песимістичний сценарій розвитку передбачає зростання виручки підприємства за рахунок синергічної дії запропонованих нами заходів на 2,5% та зниження показника собівартості реалізованої продукції в розрахунку на одну умовну одиницю товару, завдяки розширенню товарного асортименту економ-сегменту (по широті та повноті) за рахунок ВТМ – на 0,5%.

Релістичний сценарій розвитку передбачає зростання виручки за ТОВ «Сільпо-Фуд» на 7,8 % та зниження показника собівартості реалізованої продукції в розрахунку на одну умовну одиницю товару на 1,9%.

Таблиця 3.3.

## Обґрунтування економічної доцільності запропонованої до впровадження стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Діюча стратегія розвитку підприємства	Запропонована стратегія розвитку підприємства за песимістичним сценарієм	Запропонована стратегія розвитку підприємства за реалістичним сценарієм	Абсолютне відхилення по відношенню до діючої стратегії розвитку підприємства, +/-	
				Запропонована стратегія розвитку підприємства за песимістичним сценарієм	Запропонована стратегія розвитку підприємства за реалістичним сценарієм
1. Необхідний розмір капітальних вкладень для оптимізації стратегії розвитку, тис.грн.	0	450 751,6	450 751,6	450 751,6	450 751,6
2. Річний розмір додаткових витрат, необхідних для забезпечення функціонування оптимізованої стратегії розвитку, тис.грн.	0	12 358,9	123 58,9	12 358,9	123 58,9
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	93 017 469	95 342 905,7	100 272 831,6	2 325 436,7	7 255 362,6
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	65 098 324	66 400 290,5	68 939 125,1	1 301 966,5	3 840 801,1
5. Валовий прибуток, тис.грн.	27 919 145	28 942 615,2	31 333 706,5	1 023 470,2	3 414 561,5
6. Валова рентабельність продажу,%	30,01	30,36	31,25	0,35	1,24
7. Ринкова частка,%	12,95	13,27	13,96	0,32	1,01
8. Місце компанії на ринку	2	2	2	0	0
9. Річний економічний ефект від впровадження оптимізованої стратегії розвитку, тис. грн.	x	1 023 470,2	3 414 561,5	x	x
10. Термін окупності, років	x	0,44	0,13	x	x

Аналізуючі дані табл. 3.3 робимо висновок, що у разі впровадження оптимізованої нами стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» відбудеться зростання показника чистого доходу від реалізації за песимістичного варіанту розвитку подій на 2 325 436,7 тис. грн., який становитиме у цьому разі – 95 342 905,7 тис. грн.. У разі настання реалістичного варіанту розвитку подій, відбудеться зростання зазначеного показника до рівня – 100 272 831,6 тис. грн., що на 7 255 362,6 тис. грн. більше, ніж за діючої стратегії розвитку торговельного підприємства.

Собівартість реалізованої продукції збільшиться з 65 098 324 6 тис. грн. до 66 400 290,5 тис. грн. – за умов настання песимістичного варіанту розвитку подій та до 68 939 125,1 тис. грн. – при реалістичному розвитку подій.

Показник валового прибутку підприємства зросте з 27 919 145 тис. грн. до 28 942 615,2 тис. грн. – за умов настання песимістичного варіанту розвитку подій та до 31 333 706,5 тис. грн. – при реалістичному розвитку подій.

Показник валової рентабельності продажу зросте з 30,01 % до 30,36 % – при песимістичному розвитку подій та до 31,25 % – при реалістичному розвитку подій.

Ринкова частка підприємства зросте з 12,95% до 13,27% та до 13,96% – відповідно.

Річний економічний ефект від впровадження оптимізованої стратегії розвитку при песимістичному варіанту розвитку подій становитиме 1 023 470,2 тис. грн. та 3 414 561,5 тис. грн. – при реалістичному варіанту розвитку подій.

Розрахунковий термін окупності за умов настання песимістично сценарію – 0,44 роки, при реалістичному сценарію 0,13 року.

### Висновки до розділу 3

1. Дослідивши теоретичні підходи щодо напрямів удосконалення стратегії розвитку торговельного підприємства, нами було запропоновано: продовження стратегії поширення кас самообслуговування «Вільнокаса» (Scan&go); впровадження в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» чат-ботів та AR-технологій для взаємодії з клієнтами (навігації по магазинах, віртуальні тури, онлайн-консультації); розширення товарного асортименту економ-сегменту (по широті та повноті), переважно – за рахунок ВТМ.

2. Крім цього, нами було запропоновано: розширення співпраці з локальними постачальниками, що дозволить знизити логістичні витрати підприємства; посилення соціальної, екологічної та корпоративної відповідальності (створення зон «Made in Ukraine»; розширення участі у благодійних та соціальних проєктах; впровадження екоініціатив).

3. Встановлено, що для для реалізації запропонованої до впровадження оптимізованої стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідні капітальні інвестиції в розмірі 450 751,6 тис. грн. Річний розмір додаткових витрат пов'язаних із реалізацією запропонованої до впровадження оптимізованої стратегії розвитку становитиме 123 58,9 тис. грн.

4. У разі впровадження оптимізованої нами стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» відбудеться зростання показника чистого доходу від реалізації за песимістичного варіанту на 2 325 436,7 тис. грн., який становитиме у цьому разі – 95 342 905,7 тис. грн. У разі настання реалістичного варіанту відбудеться його зростання до рівня – 100 272 831,6 тис. грн.

Показник валового прибутку компанії зросте з 27 919 145 тис. грн. до 28 942 615,2 тис. грн. – за умов настання песимістичного варіанту розвитку подій та до 31 333 706,5 тис. грн. – при реалістичному розвитку подій.

Річний економічний ефект від впровадження оптимізованої стратегії розвитку при песимістичному варіанту розвитку подій становитиме 1 023 470,2 тис. грн. та 3 414 561,5 тис. грн. – при реалістичному варіанту розвитку подій. Розрахунковий термін окупності за умов настання песимістично сценарію – 0,44 роки, при реалістичному сценарію 0,13 року.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що стратегія – це напрямок діяльності підприємства, розроблений на довгостроковий період, дотримання якого забезпечить досягнення поставлених цілей.

2. Виділяють наступні рівні розробки стратегії: корпоративний, бізнес-рівень, функціональний та операційний. Чотири рівні стратегій утворюють ієрархічну структуру: корпоративна стратегія, бізнес-стратегії (ділові), функціональні та операційні стратегії. Для досягнення успіху всі вони повинні бути узгоджені між собою і тісно взаємодіяти один з одним.

3. Визначено, що стратегія розвитку підприємства – є одним із елементів корпоративної стратегії, яка деталізує: як саме компанія буде з розвиватись; які конкретні заходи потрібні для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості.

4. Стратегія розвитку компанії – це план, який допомагає бізнесу рости і досягати своїх цілей. Він відповідає на три головні питання: куди рухатися, як цього досягти і які ресурси для цього потрібні.

5. Визначено, що вітчизняна мережа супермаркетів «Сільпо» заснована 1998 році, входить до торгово-промислового холдингу Fozzy Group, який спеціалізується на роздрібній торгівлі, виробництві продуктів харчування, ресторанному і банківському бізнесі.

6. Торговельна мережа ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена: 308 фірмовими супермаркетами – у 60 містах України, 4 делікатес-маркетами Le Silpo, які мають власну концепцію та дизайн. Здійснює реалізацію груп продовольчих та непродовольчих товарів з асортиментним порфелем – понад 35 тис. позицій. У супермаркетах «Сільпо» представлений широкий асортимент продуктів харчування – молочні продукти, хлібобулочні та кондиторські, свіжі овочі та фрукти, риба, м'ясо, тощо. У магазинах мережі можна знайти товари для дому, косметику, засоби гігієни та іншу продукцію.

7. З метою посилення конкурентних переваг мережа супермаркетів «Сільпо» реалізує товари під власними торговими марками: «Premiya Select», «Премія Рікі Тікі», «Премія», «Повна Чаша», «EXTRA», «Лавка традицій»,

«Зелена Країна», «Protex».

8. Особливим видом діяльності компанії є власний імпорт Fozzy Group. Цей стратегічний напрямок спрямований на розширення асортименту в торгових мережах та забезпечення конкурентної переваги шляхом доставки унікальної продукції на вітчизняний ринок. Багато брендів, імпортованих безпосередньо компанією, представлені виключно в комерційних мережах компаній.

9. Доставка товарів у мережу супермаркетів «Сільпо» здійснюється з розподільчого центру ТОВ «Фоззі-Фуд». Товар замовляється магазином на розподільчий центр відповідно до графіку замовлень.

10. Організаційна структура управління підприємством має лінійно-функціональний тип. Структурні підрозділи ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонують відповідно до затверджених типових положень, а діяльність працівників регламентується їхніми посадовими інструкціями.

11. Встановлено, що за три останні роки показник виручки зріс у відносному вираженні на  $- 32,90 \%$ , з 69,99 млрд. грн. – у 2022 р. до 93,02 млрд. грн. – 2024 р. Значення показника чистого прибутку (збитку) ТОВ «Сільпо-Фуд» суттєво коливалось по роках. Найбільше від'ємні його значення, було зафіксовано у рік початку війни (2022 р.) - 7,63 млрд. грн. У 2024 року, вперше за останні роки, отримано чистий прибуток в розмірі 205 879 тис. грн.

12. Результати фінансового скорингу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр. свідчать, що у компанії існують суттєві проблеми у сфері фінансового забезпечення своєї діяльності. Найбільшу проблему відмічено по показниках платоспроможності компанії: коефіцієнту автономії та коефіцієнту покриття необоротних активів власним капіталом, які за три роки знизились з 0,31 – у 2022 р. до 0,25 – у 2024 р. та з 0,48 – у 2022 р. до 0,41 – у 2024 р. – відповідно.

13. Результати ринкового скорингу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр. свідчать, про відносну стабільність положення компанії на ринку. Індекс MarketScore, який характеризує ринкову потужність компанії підвищився з A/3,5 – у 2022 р. до A/3,6 – у 2024 р. Частка ринку, що займає компанія зменшилась з 14,29 % – у 2022 р. до 12,95 % – у 2024 р. Місце торговельного підприємства на ринку на протязі досліджуваного періоду часу – було другим (після мережі ТОВ «АТБ-маркет»).

14. Визначено основний портрет Гостя мережі «Сільпо» – це особа віком 36-59 років із рівнем доходу вище середнього, маючи частку у загальній структурі Гостей магазину на рівні 52%. Також значну частину Гостей (34%) складає молодь у віці 21-35 років.

15. При проведенні оцінювання конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» встановлено, що основними гравцями ринку роздрібного продуктового ритейлу є мережі супермаркетів «АТБ-маркет», «Сільпо», «Novus», «Varus», «Велика кишеня», «Metro Cash&Carry», «Велмарт».

Лідерами за показниками: кількістю магазинів, чистого доходу та ринкової частки є «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд»; мережі «Ашан-Україна», «Novus» та «Велмарт» – по різноманітності товарного асортименту.

16. Встановлено невідповідність задекларованого напрямку розвитку («інтенсивне зростання») компанії з фактичним («обмежене зростання»), на що вказують зміни показників кількості магазинів мережі, загальної торговельної площі, номінального чистого доходу та чистого прибутку підприємства.

17. Встановлено, що у своїй діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує стратегії: сегментування, вертикальної диверсифікації, стратегію розвитку та зростання, стратегію просування, цінові стратегії а також диверсифікації та фокусування.

### **Пропозиції:**

1. Дослідивши теоретичні підходи щодо напрямів удосконалення стратегії розвитку торговельного підприємства, нами було запропоновано:

продовження стратегії поширення кас самообслуговування «Вільнокаса» (Scan&go); впровадження в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» чат-ботів та AR-технологій для взаємодії з клієнтами (навігації по магазинах, віртуальні тури, онлайн-консультації); розширення товарного асортименту економ-сегменту (по широті та повноті), переважно – за рахунок ВТМ.

2. Крім цього, нами було запропоновано: розширення співпраці з локальними постачальниками, що дозволить знизити логістичні витрати підприємства; посилення соціальної, екологічної та корпоративної відповідальності (створення зон «Made in Ukraine»; розширення участі у

благодійних та соціальних проєктах; впровадження еко- та енергозаощаджувальних ініціатив).

3. Встановлено, що для для реалізації запропонованої до впровадження оптимізованої стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідні капітальні інвестиції в розмірі 450,75 млн. грн. При цьому найбільшими статтями витрат буде закупівля та монтаж кас самообслуговування «Вільнокаса» (Scan&go) – 355, 68 млн. грн.; оформлення AR-зон – 91,51 млн. грн.

Додаткові вигоди від реалізації запропонованої стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» будуть отримані за рахунок економії по витратах на заробітну плату вивільнених працівників (касирів) й становитимуть 109, 51 млн. грн.

Річний розмір додаткових витрат пов'язаних із реалізацією запропонованої до впровадження оптимізованої стратегії розвитку становитиме 121,87 млн. грн.

У разі впровадження оптимізованої нами стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» відбудеться зростання показника чистого доходу від реалізації за песимістичного варіанту розвитку подій на 2 325 436,7 тис. грн., який становитиме у цьому разі – 95 342 905,7 тис. грн.. У разі настання реалістичного варіанту розвитку подій, відбудеться зростання зазначеного показника до рівня – 100 272 831,6 тис. грн., що на 7 255 362,6 тис. грн. більше, ніж за діючої стратегії розвитку торговельного підприємства.

Показник валового прибутку компанії зросте з 27 919 145 тис. грн. до 28 942 615,2 тис. грн. – за умов настання песимістичного варіанту розвитку подій та до 31 333 706,5 тис. грн. – при реалістичному розвитку подій.

Показник валової рентабельності продажу зросте з 30,01 % до 30,36 % – при песимістичному розвитку подій та до 31,25 % – при реалістичному розвитку подій. Ринкова частка підприємства зросте з 12,95% до 13,27% та до 13,96% – відповідно.

Річний економічний ефект від впровадження оптимізованої стратегії розвитку при песимістичному варіанту розвитку подій становитиме 1 023 470,2 тис. грн. та 3 414 561,5 тис. грн. – при реалістичному варіанту розвитку подій. Розрахунковий термін окупності за умов настання песимістично сценарію – 0,44 роки, при реалістичному сценарію 0,13 року.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». Випуск 49. 2023. С. 36-43. URL: <https://h7.cl/1krHK>
2. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2023. № 18. С. 346-352. URL: <https://h7.cl/1krJD>
3. Горбаченко С., Моїсеєнко К. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 10. С. 31-44. URL: <https://surl.li/odbozh>
4. Брінь П. & Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 21. С. 31-34. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/465>
5. Мартиненко М.О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2 (28). С. 121-125. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160>
6. Гавловська Н., Закусило В, Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. №3 (318). С. 75-81. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/562>
7. Підгора Є.О., Гігіс Т.П., Касьянюк С.В. Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Краматорськ-Тернопіль: ДДМА, 2023. 98 с. URL: <https://surl.li/olocmn>
8. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №41. 2022. С. 74-78 URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41\\_2022ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/15.pdf)
9. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2024. № 24. С. 245-250 URL: <https://surl.li/opwxrg>
10. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи

формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. Вип. 42. С. 297-303. URL: <https://h7.cl/1krKD>

11. Череп О.Г., Веремеєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 320-325. URL: <https://surl.lu/zpeiky>

12. Грабовська Ірина. Методичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства сфери торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2025. Т. 1. № 3. С. 59-64. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1885>

13. Alan Harrison, Remko van Hoek. Logistics management and strategy: competing through the supply chain. 3rd edition. Prentice Hall. 2018. 343 p. URL: <http://surl.li/ihgosi>

14. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 1. С. 76-84. URL: <https://h7.cl/1krLy>

15. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 343-347. URL: <https://h7.cl/1krMo>

16. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 3(33). С. 45-49. URL: <https://h7.cl/1fAOB>

17. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Мукачівський державний університет*. *Економіка і суспільство*. 2023. № 9. С. 423-427. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf)

18. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2024. Vol. 6. Iss. 1. P. 151-157. URL: <https://h7.cl/1fB21>

19. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. № 14. С. 345-347. URL: <https://surl.li/xuhohj>

20. Офіційний сайт Fozzy Group. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/>

21. Звіт про управління за 2024 рік, підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://surl.lt/tpaohk>
22. Звіт про управління за 2023 рік, підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>
23. Гуржій Н.М., Гудима О.В., Папієва К.В. Дослідження системи управління маркетинговими комунікаціями мережі «Сільпо» зі споживачами. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 81. С. 209-213. URL: <https://surl.li/izmusv>
24. Фінансова звітність за 2024 рік ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://surl.li/hiimxi>
25. Фінансова звітність за 2023 рік ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://surl.li/jrshbv>
26. Фінансова звітність за 2022 рік ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://surl.lu/gjierpd>
27. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. (72). URL: <https://surl.lt/mtepd>
28. Козлова І.М., Велика О. Ю., Козлов Н.В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. 2023. *Бізнес Інформ*. № 5. С. 134-140. URL: <https://h7.cl/1fB0U>
29. Куряча Н. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах воєнного стану. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 1. С. 113-116. URL: <https://h7.cl/1fB69>
30. Акулюшина М., Дискіна А., & Кедик В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). URL: <https://h7.cl/1fAZN>
31. Ільченко Н.Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 224-230. URL: <https://surl.lu/nlpunq>
32. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4. С. 5-11. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_74096107.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_74096107.pdf)
33. Бозуленко О.Я. Організація торгівлі: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2023. 240 с. URL:

<https://surl.li/wobkyu>

34. Гросул В.А. Обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств у процесі стратегічного управління маркетинговим потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 359-366. URL: <https://surl.li/goqrhg>

35. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4. С. 5-11. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_74096107.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_74096107.pdf)

36. Кирчата І.М., Деділова Т.В., Шершенюк О.М. Стратегічні орієнтири розвитку торговельного підприємництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва* : зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків. 2025. №2 (27). С. 92-102. URL: <https://surl.li/jjtirh>

37. Красносова О.М., Цуй Цзенфен. Стратегія інноваційного розвитку як інструмент конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 347-354. URL: <https://h7.cl/1fB4v>

38. Гриневич Л. В., Смотров Д.В. Методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 81. С. 203-208. URL: [https://www.market-infr.od.ua/journals/2024/81\\_2024/36.pdf](https://www.market-infr.od.ua/journals/2024/81_2024/36.pdf)

39. Левчук О. Стратегія фінансового забезпечення економічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2025. № 5 (136). URL: <https://h7.cl/1ks2X>

40. Халіна В., Васильєва Т. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 1. С. 98-108. URL: <https://surl.lu/mivquf>

41. Гуржій Н.М., Гудима О.В., Папієва К.В. Управління власними брендами торговельної мережі «Сільпо»: тенденції та перспективи. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 72. С. 72-77. URL: <https://surl.li/mgobwp>

42. Біркович В.Й. Інноваційне підприємництво в умовах сучасних викликів. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2024. Вип. 1(63). С. 66-72. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303170>

43. Ільченко Н.Б., Воскоян З.А. Інструменти та методи формування digital технологій логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 75-81. URL: <https://surl.li/vkwnuz>
44. Підгора Є. О., Гітіс Т.П. Підходи до формування стратегії розвитку підприємства в реаліях цифрової економіки. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 83. С. 29-33. URL: <https://surl.li/gbsppa>
45. Гринько Т.В., Гвініашвіві Т.З., Каліберда М.С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. Випуск № 50. 2023. URL: <https://surl.li/vpmfuo>
46. Бужимська К.О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15-19. URL: <https://surl.lu/nhxmvl>
47. Заїка Ю. Стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи: цифровізація бізнес-процесів підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 10. С. 189-193. URL: <https://h7.cl/1ks4X>
48. Яровенко Т.С., Довга А.О., Остряніна В.Е. Шляхи та методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Економіка. 2021. Т. 21, вип. 7 (2). С. 181-188. URL: <http://surl.li/mvwql>
49. Гудзь О.Є., Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3. С. 58-64. URL: <https://surl.lt/bgdcai>
50. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2022. №18. С. 250-255. URL: <https://surl.li/oixqlx>
51. Круглова О.А., Кетова Т.Б. Зовнішні чинники розвитку власних торгових марок підприємства торгівлі. *Інтелект XXI*. 2023. № 6. С. 57-63. URL: <https://surl.li/kboeht>

# ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»  
БЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



## **МАТЕРІАЛИ**

**Всеукраїнської науково-практичної конференції  
магістрантів і молодих дослідників**

**«НАУКОВІ ПОШУКИ МОЛОДІ У XXI СТОЛІТТІ»**

**Інноваційні пріоритети у розвитку економіки  
та менеджменту**

**29 жовтня 2025 року**

Біла Церква  
2025

## Продовження Додатку А

Кузьмінський А.В., Непочатенко А.В. Формування стратегії розвитку підприємства.....	123
Горбишева Д.С., Непочатенко А.В. Управління асортиментною політикою підприємства.....	125
Zarozhzhets V., Novikova V. Cybersecurity in the digital economy as risk management for enterprises.....	128
Valiev N., Novikova V. Integration of the toggl tracking system as a tool for enhancing project management efficiency.....	130
Гончаренко М.О., Вихор М.В. Інновації як основа розвитку аграрних підприємств.....	131
Литвин О.І., Вихор М.В. Інформаційні системи як ефективний інструмент управління підприємством.....	133
Пронських І.С., Вихор М.В. Контролінг у системі менеджменту підприємств.....	135
Тригуб К.А., Вихор М.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням.....	137
Лютий Є.А., Сокольська Т.В. Нормативно-правове забезпечення публічного управління соціо-культурною сферою на місцевому рівні.....	138
Бігари Д.О., Сокольська Т.В. Взаємодія поліції з громадськістю: Community policing як основа довіри до державного правоохоронного органу.....	140
Косічкіна А.Д., Сокольська Т.В. Електронна демократія як засіб активного залучення громадян у прийняття політичних рішень.....	141
Грузинська Є.О., Сокольська Т.В. Державна політика подолання дефіциту медичних кадрів в Україні.....	143

УДК 339.13

**КУЗЬМІНСЬКИЙ А.В.**, магістрантНауковий керівник – **НЕПОЧАТЕНКО А.В.**, канд.екон. наук*Білоцерківський національний аграрний університет*

anepochatenko@ukr.net

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розкрито сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». Розглянуто послідовність процесу формування стратегії розвитку підприємства. Висвітлено основні принципи стратегії розвитку підприємства.

**Ключові слова:** стратегія розвитку підприємства, стратегія, корпоративна стратегія, підходи до розробки стратегії розвитку.

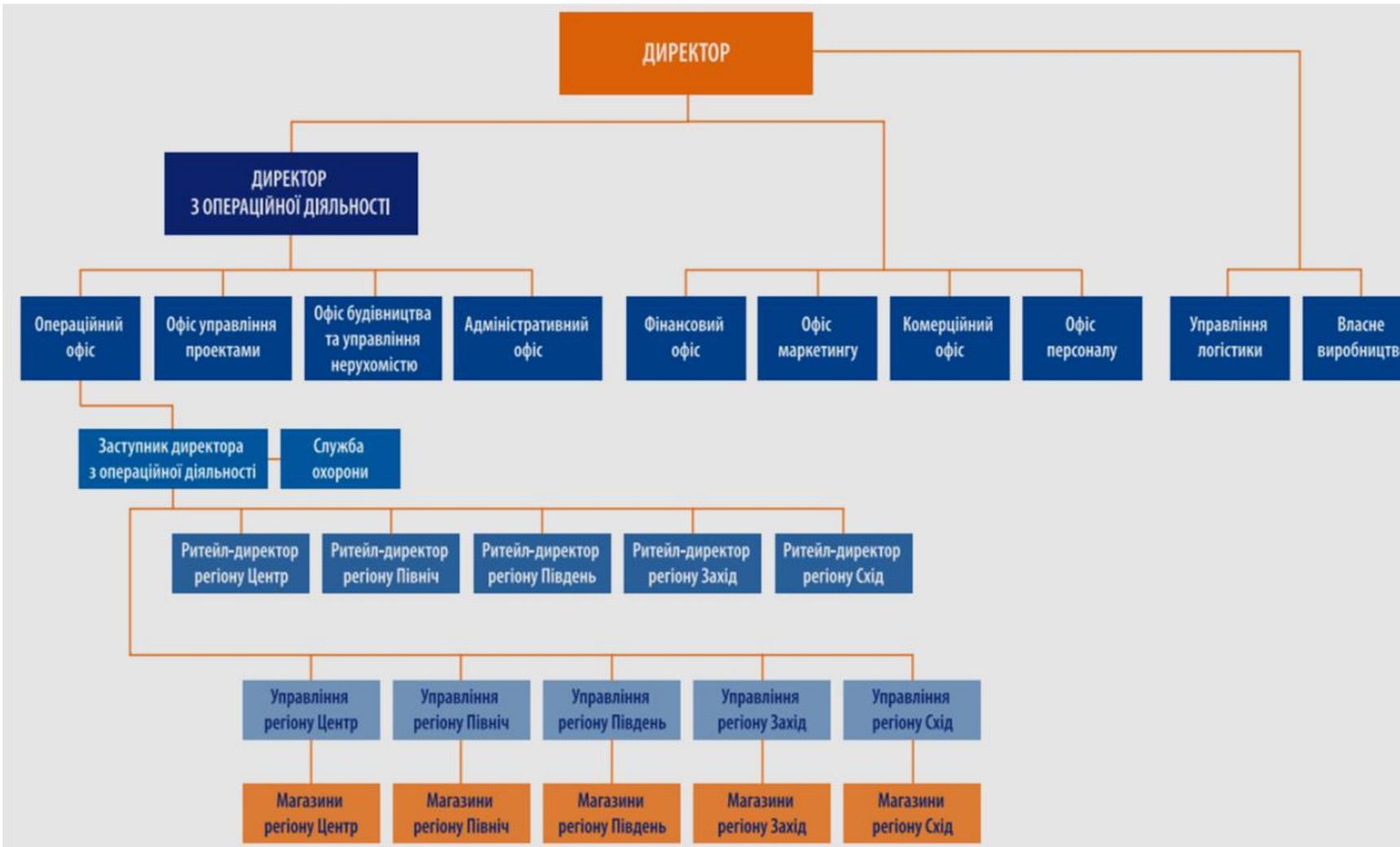


## Додаток В

## Види економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» згідно з КВЕД

Код виду економічної діяльності згідно КВЕД	Вид економічної діяльності
Основний	
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Інші	
10.13	Виробництво м'ясних продуктів
10.20	Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
10.85	Виробництво готової їжі та страв
10.89	Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
11.01	Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
11.02	Виробництво виноградних вин
17.11	Виробництво паперової маси
18.12	Друкування іншої продукції
26.80	Виробництво магнітних і оптичних носіїв даних
43.29	Інші будівельно-монтажні роботи
45.20	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
46.17	Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
46.34	Оптова торгівля напоями
46.35	Оптова торгівля тютюновими виробами
77.39	Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
78.30	Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
81.29	Інші види діяльності із прибирання
82.19	Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність
82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у
86.90	Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
95.11	Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування
96.09	Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
47.19	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
47.24	Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
47.25	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
47.26	Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
47.99	Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
52.10	Складське господарство
52.21	Допоміжне обслуговування наземного транспорту
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
56.30	Обслуговування напоями
61.90	Інша діяльність у сфері електрозв'язку
73.11	Рекламні агентства

### Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд»



Джерело: складено на основі [21].

