

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУК УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до випускової роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Оцінка заходів з вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ Сільпо»

Виконала

Студентка 4 курсу,
групи ЗМН 21-1

_____/Косенко В.А./
(підпис)

Керівник

_____/Кравцов О.В./
(підпис)

Нормоконтролер

_____/Варава Л.М./
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/Варава Л.М.
(підпис)

Кривий Ріг
2025р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

«__» _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я
на випускову роботу бакалавра
Косенко Вікторії Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оцінка заходів з вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ Сільпо»

керівник роботи Кравцов Олександр Володимирович, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.03.2025 року № 165 с

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2025

3. Вихідні дані до роботи : наукові публікації та інші літературні джерела стосовно теми випускової кваліфікаційної роботи підприємства ТОВ “Сільпо”

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1) теоретичні основи управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сільпо”; 2) аналіз конкурентоспроможності ТОВ “Сільпо”; 3) пропозиції щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сільпо”.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками; організаційна структура управління ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”; кількість нових магазинів “Сільпо” відкритих у 2022-2024 р.; чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) ТОВ “Сільпо”; прибуток за три роки ТОВ “Сільпо”; доходи компаній Сільпо, АТБ, Новус, Варус (2022-2024р.).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Доцент Кравцов О.В.	29.03.25	10.05.25
Розділ 2	Доцент Кравцов О.В.	29.03.25	24.05.25
Розділ 3	Доцент Кравцов О.В.	29.03.25	06.06.25
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	29.03.25	13.05.25

7. Дата видачі завдання 29.03.25

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускової роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2025 29.03.2025
2	Збір матеріалів до випускової роботи бакалавра	30.03.2025 - 10.04.2025
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускової роботи бакалавра	11.04.2025 - 25.04.2025
4	Підготовка I розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2025 10.05.2025
5	Підготовка II розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	11.05.2025 - 24.05.2025
6	Підготовка III розділу випускової роботи бакалавра та подання його керівнику	25.05.2025 - 06.06.2025
7	Підготовка вступної частини	07.06.2025
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2025 - 12.06.2025
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2025
10	Попередній захист роботи	14.06.2025
11	Захист роботи у ЕК	17.06.2025

Студент

_____ **Косенко В.А.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **Кравцов О.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на випускову роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент».
Косенко В.А. «Оцінка заходів з вдосконалення системи управління
конкурентоспроможністю ТОВ Сільпо». – КНУ, 2025 р.*

Випускову роботу бакалавра виконано на 78 сторінках, містить 17 таблиць, 6 рисунків. При підготовці роботи використано 22 літературних джерел.

Мета випускової роботи бакалавра: здійснення оцінки заходів з вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ Сільпо»

Завдання дослідження: дослідити суть та значення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки; визначити показники та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; проаналізувати стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: основні підходи та моделі; дослідити загальну характеристику підприємства та його діяльності; здійснити оцінку поточного стану конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо» за основними показниками; здійснити аналіз конкурентного середовища та позиціонування ТОВ «Сільпо» на ринку роздрібної торгівлі; розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства; оцінити ефективність запропонованих заходів; надати рекомендації щодо впровадження заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо»

Об'єкт дослідження: система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо», яка включає в себе всі аспекти діяльності компанії, що безпосередньо або опосередковано впливають на її конкурентні переваги на ринку роздрібної торгівлі.

Предмет дослідження: заходи з вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, які спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів компанії, вдосконалення маркетингових стратегій, а також розвиток інноваційних підходів та технологій для підвищення її конкурентних переваг.

Одержаний економічний ефект (ефективність): в умовах економічної нестабільності і змін споживчої поведінки важливо розвивати цифрові канали продажів, оптимізувати логістику, розширювати мережу в регіонах із нижчою конкуренцією, а також посилювати партнерські відносини з локальними виробниками. Такий комплексний підхід забезпечить «Сільпо» стабільне зростання, збереження позицій лідера і подальше зміцнення конкурентних переваг на українському ринку роздрібної торгівлі.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, діяльність підприємства, управлінські рішення, лідерські позиції, роздрібна торгівля, ринкові умови.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Суть та значення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки.....	9
1.2. Показники та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	13
1.3. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: основні підходи та моделі.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО».....	22
2.1. Загальна характеристика підприємства та його діяльності.....	22
2.2. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо»	30
2.3 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	40
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СІЛЬПО»... 	54
3.1 Стратегічний аналіз ТОВ «Сільпо».....	54
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства.....	59
3.3. Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	63
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається важливістю конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасної економіки. Ураховуючи високий рівень конкуренції на ринку роздрібно́ї торгівлі, кожне підприємство змушене постійно адаптувати свої стратегії для збереження і покращення своїх позицій. Враховуючи швидкий розвиток технологій та змінювані вимоги споживачів, підприємства повинні впроваджувати нові підходи до управління конкурентоспроможністю, що робить тему дослідження надзвичайно важливою.

ТОВ «Сільпо» є однією з провідних компаній на ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні, тому оцінка та вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю цього підприємства є важливим етапом для підтримки його лідерства на ринку. У зв'язку з глобалізацією ринку та впливом зовнішніх економічних факторів, необхідно постійно коригувати стратегії і тактики підприємства для досягнення сталого розвитку та успіху.

Розробка заходів щодо вдосконалення конкурентоспроможності є важливим завданням для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах сучасного ринку. Особливо це актуально для таких великих компаній, як ТОВ «Сільпо», де конкуренція між великими гравцями на ринку та зміни в споживчих вподобаннях можуть суттєво вплинути на фінансові результати. Тому систематичний моніторинг та коригування стратегії конкурентоспроможності є важливими для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Дослідження ефективності заходів з вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю дозволить не лише підвищити позиції ТОВ «Сільпо» на ринку, але й сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності інших компаній в Україні. В результаті, підприємства зможуть ефективніше відповідати на виклики сучасного ринку та досягати більш високих результатів у своїй діяльності.

Мета дослідження полягає у тому щоб здійснити оцінку заходів з вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ Сільпо»

Для виконання мети роботи ставимо такі **завдання**:

1. Дослідити Суть та значення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки;
2. Визначити показники та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
3. Проаналізувати стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: основні підходи та моделі;
4. Дослідити загальну характеристику підприємства та його діяльності;
5. Здійснити оцінку поточного стану конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо» за основними показниками;
6. Здійснити аналіз конкурентного середовища та позиціонування ТОВ «Сільпо» на ринку роздрібної торгівлі;
7. Розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
8. Оцінити ефективність запропонованих заходів;
9. Надати рекомендації щодо впровадження заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо»;

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо», яка включає в себе всі аспекти діяльності компанії, що безпосередньо або опосередковано впливають на її конкурентні переваги на ринку роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є заходи з досконалення системи управління конкурентоспроможністю, які спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів компанії, вдосконалення маркетингових стратегій, а також розвиток інноваційних підходів та технологій для підвищення її конкурентних переваг.

Методи дослідження.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів та списку використаної літератури. Робота представлена на _

сторінках друкованого тексту, а також включає в себе _ джерело зі списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та значення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик, що визначають його здатність успішно функціонувати на ринку в умовах динамічного розвитку сучасної економіки. У глобалізованому середовищі, де темпи змін постійно зростають, підприємства змушені постійно вдосконалюватися, шукати нові шляхи підвищення ефективності, впроваджувати інновації та адаптуватися до нових викликів. Конкурентоспроможність, у цьому контексті, виступає показником того, наскільки підприємство здатне не лише виживати, а й досягати сталого розвитку, зберігаючи й розширюючи свої ринкові позиції [3].

У сучасній економіці конкуренція охоплює всі аспекти діяльності підприємства: якість продукції, цінову політику, рівень обслуговування, використання технологій, кадровий потенціал, імідж бренду тощо. Саме завдяки конкурентоспроможності підприємство має можливість ефективно реагувати на зміни попиту, вплив зовнішнього середовища та дії конкурентів. Вона формує основу стратегічного планування і є орієнтиром для прийняття управлінських рішень [4].

Крім того, конкурентоспроможність відіграє важливу роль у залученні інвестицій та партнерів, оскільки високий рівень конкурентної позиції свідчить про стабільність, надійність і перспективність підприємства. Це особливо актуально в умовах економічної нестабільності, коли здатність швидко адаптуватися й ефективно управляти ресурсами визначає успіх на ринку. Водночас вона виступає не лише як інструмент внутрішнього розвитку, а й як чинник економічного зростання в ширшому масштабі — регіональному або національному.

Таблиця 1.1

Основні визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Поняття
Бондаренко Г.С. [7]	Система взаємопов'язаних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих і створення нових конкурентних переваг
Воронкова А.Е. [8]	Властивість суб'єкта ринкових відносин, що проявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що припускає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.
Фатхутдінов Р.А. [9]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретних споживачів порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку
Шершньова З.Є. [10]	Рівень компетенції підприємства порівняно з іншими підприємствами-конкурентами в створенні та використанні виробничого потенціалу певної направленості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок та освіти персоналу, що виявляється в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість і продуктивність.

І.З. Должанський [11]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
В.Г. Андрійчука [12]	Здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати її збут..
І.А.Франів [13]	Здатність виробляти і реалізувати швидко, якісно та в достатній кількості продукцію з високим рівнем обслуговування.

Джерело: створено автором

Аналізуючи наведені визначення конкурентоспроможності підприємства, можна помітити, що більшість авторів розглядають це поняття як комплексну характеристику, яка охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності підприємства. Зокрема, Бондаренко Г.С. підкреслює системний підхід, у якому конкурентоспроможність формується на основі взаємодії внутрішнього середовища підприємства, споживачів та конкурентів. Це означає, що конкурентоспроможність не є лише результатом внутрішньої ефективності, але й гнучкого реагування на ринкові умови.

Воронкова А.Е. зосереджується на економічній суті поняття, акцентуючи увагу на тому, що конкурентоспроможність дозволяє підприємству не просто вижити, а й розвиватися, отримуючи прибуток і забезпечуючи розширене відтворення. Тобто, мова йде про здатність підприємства функціонувати стабільно в довгостроковій перспективі.

Фатхутдінов Р.А. наголошує на значенні задоволення потреб споживача порівняно з конкурентами. Його підхід є споживацько-орієнтованим і свідчить про те, що саме клієнт визначає, наскільки продукція підприємства є конкурентоспроможною, порівнюючи її з альтернативами на ринку. Такий підхід акцентує на важливості маркетингових досліджень і адаптації продукції до запитів цільової аудиторії.

Шершньова З.Є. трактує конкурентоспроможність як рівень компетентності підприємства, який відображається у використанні різних складових виробничого потенціалу — технологій, менеджменту, персоналу тощо. Тут підкреслюється роль інтелектуальних та організаційних ресурсів, які дозволяють досягати високої якості продукції, прибутковості та продуктивності.

Должанський І.З. підкреслює значення ефективного управління ресурсами, як власними, так і позиченими. Його визначення демонструє, що конкурентоспроможність тісно пов'язана з фінансовою стійкістю та здатністю приймати управлінські рішення в умовах динамічного ринку, що забезпечують успішне функціонування підприємства.

Інші автори, як-от Андрійчук В.Г. та Франів І.А., роблять акцент на здатності виробляти саме конкурентоспроможну продукцію з високим рівнем якості, обслуговування та відповідності ринковим вимогам. Ці визначення вказують на практичний результат діяльності підприємства, тобто на кінцеву продукцію як носія конкурентних переваг.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства — це комплексна інтегральна характеристика, яка визначається здатністю ефективно використовувати внутрішні ресурси та адаптуватися до зовнішніх ринкових умов для створення і реалізації продукції, що найкращим чином задовольняє потреби споживачів і забезпечує стабільний прибуток та розвиток підприємства в умовах конкуренції.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є: [2]

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);

- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;

- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Таким чином, суть конкурентоспроможності полягає у здатності підприємства досягати переваг над іншими учасниками ринку за рахунок ефективного використання ресурсів, інноваційного потенціалу, гнучкого управління та орієнтації на потреби споживача. У сучасних умовах вона стає не просто бажаною рисою, а необхідною передумовою успішної діяльності та довготривалої присутності на ринку.

1.2. Показники та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим етапом у процесі стратегічного планування та управління, оскільки дозволяє

визначити його позицію на ринку порівняно з конкурентами. Вона спрямована на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також на аналіз його потенціалу для подальшого зростання і розвитку. Конкурентоспроможність безпосередньо впливає на здатність компанії залучати споживачів, зберігати частку ринку та ефективно функціонувати в умовах змінного ринкового середовища.

Для того щоб зробити обґрунтовані висновки щодо рівня конкурентоспроможності підприємства, необхідно використовувати чіткі, об'єктивні та вимірювані показники. Такі показники можуть охоплювати як фінансові результати, так і нефінансові аспекти, зокрема якість продукції, рівень інновацій, ступінь задоволеності клієнтів, ефективність управління тощо. Вибір конкретних показників залежить від галузі, розміру підприємства, його стратегії та специфіки ринку, на якому воно функціонує.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства поділяються на кількісні та якісні. До кількісних методів належать аналіз фінансових коефіцієнтів, порівняльні оцінки, рейтинги, матричні моделі та індекси конкурентоспроможності. Якісні методи, своєю чергою, ґрунтуються на експертних оцінках, SWOT-аналізі, аналізі ділової репутації підприємства та інших суб'єктивних характеристиках. Комплексне використання цих методів дозволяє отримати всебічну картину рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні

За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства класифікуються за різними ознаками, що дозволяє адаптувати інструменти аналізу до конкретних цілей і завдань. Якісні методи ґрунтуються на експертних судженнях, суб'єктивній оцінці внутрішніх і зовнішніх факторів, а також використовуються для виявлення тенденцій, проблем і стратегічних можливостей. Вони добре підходять для аналізу управлінських рішень, організаційного клімату або репутаційних аспектів, однак мають обмежену точність і достовірність через відсутність чітких кількісних критеріїв.

Кількісні методи базуються на аналізі статистичних, фінансових або виробничих показників і дозволяють об'єктивно оцінити стан підприємства в порівнянні з конкурентами. Ці методи відзначаються високим рівнем достовірності та універсальністю, проте можуть не враховувати якісні

характеристики, які також суттєво впливають на конкурентоспроможність, зокрема мотивацію персоналу, імідж чи клієнтську лояльність [11].

Матричні методи представляють результати оцінки у вигляді двовимірних або багатовимірних таблиць, що дає змогу візуалізувати конкурентну позицію підприємства та виявити напрями для поліпшення. Найбільш відомими є матриця BCG, GE/McKinsey, які широко використовуються для стратегічного планування. Їхньою перевагою є зручність для прийняття рішень, проте недоліком — залежність від попередньо зібраної інформації, яка може бути неповною або застарілою.

Графічні методи дозволяють відобразити результати аналізу у вигляді діаграм, графіків або карт позиціонування, що спрощує порівняння між конкурентами або динаміку змін у часі. Ці методи ефективні для презентацій та стратегічних обговорень, але мають здебільшого ілюстративний характер і не забезпечують достатньої глибини аналітики без поєднання з іншими методами [8].

Індексні методи базуються на розрахунку узагальненого показника конкурентоспроможності шляхом агрегування кількох критеріїв за допомогою зважених коефіцієнтів. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити стан підприємства, однак точність результату значною мірою залежить від правильно обраної структури індексу та вагових значень, що може спричиняти викривлення реальної ситуації.

Спеціальні методи орієнтовані на окремі аспекти функціонування підприємства – фінансову стабільність, рівень інновацій, технічну оснащеність або якість продукції. Вони дають змогу глибше дослідити окремі зони ефективності, проте не формують загального уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства без узгодження з іншими аспектами.

Комплексні методи охоплюють усі основні напрями діяльності підприємства – від управління до маркетингу, фінансів і персоналу. Їхня перевага полягає в інтеграції кількісних та якісних оцінок, що забезпечує

широку аналітичну базу для ухвалення стратегічних рішень. Водночас, такі методи вимагають значних ресурсів і часу для збору й обробки даних, а також участі фахівців з різних сфер [13].

Поточні методи оцінки дозволяють аналізувати стан конкурентоспроможності підприємства на конкретний момент часу, що є корисним для оперативного управління. Вони забезпечують гнучкість та можливість швидкої реакції на зміни, проте не дозволяють сформувати довгострокову стратегію без доповнення іншими методами.

Стратегічні методи орієнтовані на перспективний розвиток підприємства і дають змогу оцінити потенційні можливості, ризики та конкурентні переваги у тривалому періоді. Вони формують базу для розробки стратегій зростання, позиціонування або диверсифікації, однак можуть бути менш ефективними для короткотермінового управління та контролю.

Критеріальні методи базуються на чітко визначених кількісних або якісних критеріях, які встановлюються відповідно до цілей підприємства або галузевих стандартів. Це дозволяє досягнути об'єктивності та прозорості в оцінці, проте вимагає точного визначення релевантних критеріїв, що не завжди є можливим у динамічних умовах ринку.

Експертні методи передбачають використання знань і досвіду фахівців, що дозволяє враховувати специфічні особливості ринку або галузі. Вони добре підходять у ситуаціях з недостатньою кількістю об'єктивної інформації, однак можуть бути суб'єктивними, що знижує точність оцінки [12].

Методи, орієнтовані на оцінку персоналу, зосереджуються на професійних якостях працівників, мотивації, кваліфікації та рівні їх участі в досягненні цілей підприємства. Вони є особливо важливими в умовах знаннєвої економіки, де людський капітал є ключовим ресурсом, однак без оцінки інших складових не дають повної картини конкурентоспроможності.

Методи оцінки конкурентоспроможності продукції дозволяють аналізувати технічні характеристики, якість, дизайн, ціну та рівень задоволеності клієнтів. Вони є критично важливими в галузях, де конкуренція базується на продуктовій унікальності, але не враховують ефективності внутрішніх бізнес-процесів чи управління.

Методи, що аналізують організацію загалом, охоплюють широке коло параметрів — фінансову стабільність, виробничі потужності, інноваційний потенціал та ринкову стратегію. Це дозволяє визначити інтегральний рівень конкурентоспроможності, проте вимагає значного обсягу інформації та аналітичної роботи [11].

Методи позиціонування у групі порівнюють підприємство з конкурентами в межах певної ринкової ніші або галузі. Це допомагає визначити його відносне місце й конкурентну силу, проте не завжди дозволяє оцінити внутрішні резерви та можливості розвитку.

Методи визначення динаміки позицій орієнтовані на аналіз змін конкурентоспроможності в часі, що дозволяє виявити тренди, ефективність управлінських дій та реакцію на ринкові зміни. Вони особливо корисні для стратегічного моніторингу, проте потребують постійного оновлення даних.

Методи виявлення конкурентних переваг дозволяють виявити унікальні характеристики підприємства, що забезпечують його перевагу над іншими. Ці методи є основою для формування стратегій диференціації та побудови ринкової стійкості, однак вимагають глибокого стратегічного аналізу та розуміння потреб клієнтів [8].

Узагальнюючи аналіз, можна дійти висновку, що найефективнішими є **комплексні, індексні та стратегічні методи**, оскільки вони забезпечують глибоку, багатогранну оцінку та враховують як поточний стан підприємства, так і його майбутній потенціал. Їх поєднання дозволяє не лише об'єктивно оцінити конкурентоспроможність, а й сформулювати дієві управлінські рішення для її підвищення.

Таким чином, вивчення показників та методів оцінки конкурентоспроможності підприємства має надзвичайно важливе значення для формування ефективної конкурентної стратегії. Завдяки цьому підприємство може своєчасно реагувати на загрози зовнішнього середовища, раціонально використовувати свої ресурси та зміцнювати ринкові позиції. У наступному розділі буде розглянуто найбільш поширені підходи до оцінки конкурентоспроможності та їх практичне застосування в діяльності підприємств.

1.3. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: основні підходи та моделі

У сучасних умовах високої ринкової конкуренції стратегічне управління конкурентоспроможністю набуває особливої ваги для підприємств, які прагнуть забезпечити стабільний розвиток і утримати лідерські позиції. Підвищення конкурентоспроможності не є разовим заходом, а потребує системного підходу, який охоплює довгострокове планування, оптимізацію внутрішніх процесів, інноваційну діяльність та орієнтацію на споживача. Ефективні стратегії дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до умов ринку, а й формувати нові конкурентні переваги.

Підприємства можуть обирати різні стратегічні підходи залежно від своїх можливостей, галузевих особливостей та зовнішнього середовища. Серед найпоширеніших – стратегія лідерства за витратами, диференціації продукції, фокусування на певному сегменті ринку, інноваційного розвитку, підвищення якості обслуговування тощо. Кожна з цих стратегій має свої сильні та слабкі сторони і потребує відповідного ресурсного та управлінського забезпечення.

Існують також різні моделі стратегічного планування, які допомагають підприємствам оцінити власні конкурентні позиції та обрати найдоцільніший

напрям дій. Зокрема, це моделі SWOT-аналізу, моделі Портера, BCG-матриця, модель конкурентного профілю та інші. Вони дозволяють не лише систематизувати інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище, а й формувати обґрунтовані рішення щодо шляхів зміцнення конкурентних переваг.

Успішне впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності потребує комплексного підходу: поєднання аналітики, стратегічного бачення, гнучкого управління та здатності до інновацій. Такий підхід забезпечує не лише короткострокові результати, а й створює умови для довгострокового успіху підприємства в умовах постійних змін та глобальної конкуренції.

Основними способами підвищення конкурентоспроможності підприємства є [1, с. 221]:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів; – обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- поліпшення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу та ін.

На основі аналізу наукових праць вітчизняних [3, с. 8; 4, с. 85] економістів можна виокремити кілька ключових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перша – стратегія витратного лідерства, яка полягає в досягненні переваги за рахунок мінімізації витрат у порівнянні з конкурентами. Це дозволяє пропонувати продукцію за нижчими цінами. Однак її ефективність може знижуватись під впливом зовнішніх чинників, таких як інфляція, нестабільність нормативної бази чи обмеженість ресурсів.

Друга стратегія – орієнтація на унікальність продукції. Вона передбачає створення товару з особливими властивостями, які вирізняють

його серед конкурентів і підвищують привабливість для споживачів. Успішність такої стратегії залежить від точного розуміння потреб цільової аудиторії.

Третій підхід – концентрація на вузькому сегменті ринку. Така стратегія зосереджується на обслуговуванні окремої групи споживачів або ринкової ніші, з метою задоволення їхніх потреб краще, ніж це роблять конкуренти.

Четверта – стратегія оптимального співвідношення ціни та якості. Вона передбачає створення продукції високої якості при менших витратах, що дозволяє підприємству запропонувати споживачу максимально вигідну цінність.

П'ята стратегія базується на впровадженні інновацій, які шляхом використання нових ідей та технологій дозволяють створювати покращені товари й процеси. Нарешті, шостий підхід – фокусування, яке зазвичай застосовується малими підприємствами, що обмежують свою діяльність конкретним регіоном або певним споживчим сегментом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його діяльності

ТОВ «Сільпо Фуд» – одне з провідних підприємств роздрібної торгівлі в Україні, що входить до складу корпорації Fozzy Group. Станом на 2024–2025 роки компанія зберігає стабільні позиції на ринку, продовжуючи розширення мережі супермаркетів під брендом «Сільпо». Підприємство спеціалізується на продажу широкого асортименту продовольчих та непродовольчих товарів, дотримуючись концепції сучасного європейського ритейлу з акцентом на якість обслуговування, унікальний дизайн кожного магазину та впровадження інновацій.

У 2024–2025 роках ТОВ «Сільпо Фуд» продовжує активно розвивати цифрові сервіси, зокрема мобільний додаток, програму лояльності «Власний Рахунок» і систему онлайн-замовлень через «Сільпо Market». Особливу увагу компанія приділяє впровадженню екологічних ініціатив — сортуванню відходів, використанню багаторазової упаковки та енергоефективних технологій у магазинах. В умовах війни підприємство також бере участь у благодійних проектах, надаючи гуманітарну допомогу та підтримуючи українських виробників.

Широка географія мережі охоплює більшість обласних центрів та великі міста України, де «Сільпо» позиціонується як супермаркет середнього та преміального сегментів. Кожен магазин має власну стилістику оформлення, що виділяє його серед конкурентів, а також пропонує продукцію власного виробництва – кулінарні вироби, випічку, готові страви та товари під приватними брендами.

Завдяки продуманій маркетинговій стратегії, зосередженій на клієнтоорієнтованості та індивідуальному підході до кожного покупця, ТОВ «Сільпо Фуд» зміцнює свої позиції на українському ринку. Компанія активно

впроваджує світові тенденції в галузі торгівлі, зокрема омніканальність, розвиток e-commerce та персоналізовану аналітику споживчих вподобань.

У 2025 році підприємство зберігає курс на сталий розвиток, підтримує локальних виробників, розширює асортимент органічних і крафтових товарів та продовжує інвестувати у професійний розвиток персоналу. ТОВ «Сільпо Фуд» залишається прикладом соціально відповідального бізнесу, що не лише забезпечує населення якісними товарами, а й робить вагомий внесок у розвиток української економіки.

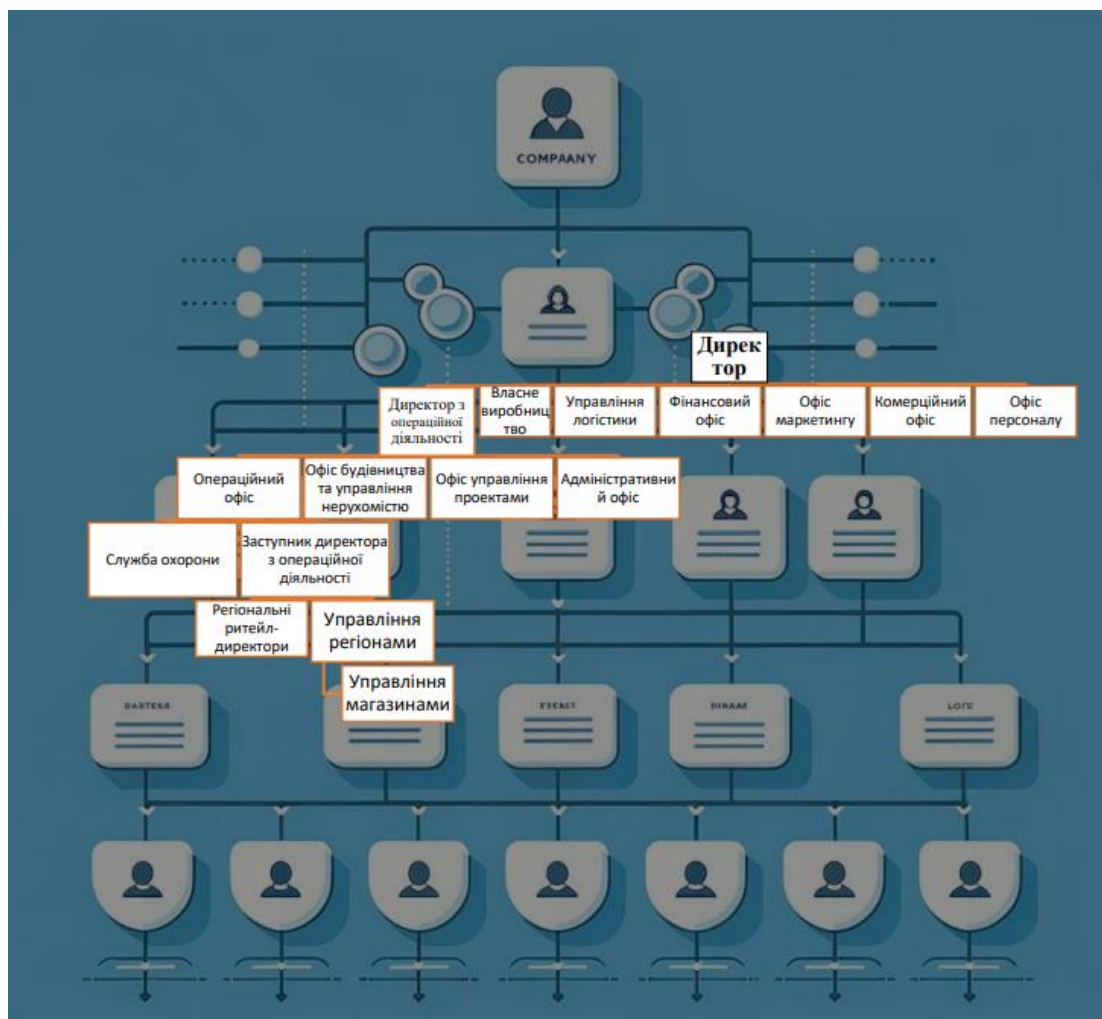


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: []



Рис. 1.2 Кількість нових магазинів Сільпо, відкритих у 2022–2024 рр.

Згідно з графіком, у 2022 році було відкрито 15 нових магазинів Сільпо, у 2023 році спостерігалось незначне зниження динаміки (10 магазинів), що могло бути пов'язано з економічними викликами. Проте у 2024 році темпи відкриття знову зросли до 18 об'єктів, що свідчить про поступове відновлення розвитку роздрібної мережі.

Таблиця 2.1

Аналіз основних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», 2022-2024 рр.

Показник/рік	2022	2023	2024
I. Необоротні активи	2 951 855.00	2 155 614.00	2 914 651.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	8 424 573.00	2 918 245.00	4 098 979.00
накопичена амортизація	5 472 718.00	762 631.00	1 184 328.00
Незавершені капітальні інвестиції	465 211.00	176 247.00	539 042.00
Основні засоби	16 907 634.00	15 463 929.00	14 695 835.00
первісна вартість	26 261 270.00	27 533 424.00	29 973 318.00
знос	9 353 636.00	12 069 495.00	15 277 483.00
Інші необоротні активи	310 626.00	374 721.00	574 368.00
Усього за розділом I	22 214 755.00	20 386 742.00	20 581 240.00

Джерело: [17,18,19]

Аналіз динаміки основних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період 2022–2024 років свідчить про загальну тенденцію до зменшення необоротних активів у 2023 році з подальшим їх незначним зростанням у 2024 році. У 2022 році загальна вартість необоротних активів становила 22,2 млн грн, у 2023 році вона знизилася до 20,39 млн грн, а у 2024 році зросла до 20,58 млн грн, що вказує на стабілізацію після зменшення інвестицій або часткової реалізації активів у попередньому періоді.

Нематеріальні активи зазнали істотного скорочення у 2023 році до 2,15 млн грн порівняно з 8,42 млн грн у 2022 році. Проте у 2024 році спостерігається відновлення до рівня 2,91 млн грн. Первісна вартість цих активів також поступово збільшується, що може свідчити про оновлення програмного забезпечення або придбання нових прав користування, водночас амортизаційні нарахування зростають, що свідчить про активну експлуатацію цих ресурсів.

Показник незавершених капітальних інвестицій має нестійку динаміку: зменшення у 2023 році до 176 тис. грн після 465 тис. грн у 2022 році, а у 2024 році зростання до 539 тис. грн. Це може свідчити про тимчасову зупинку або завершення частини проєктів у 2023 році з подальшим активним інвестуванням у нові об'єкти наступного року.

Основні засоби, які становлять найбільшу частку в структурі необоротних активів, поступово зменшуються у залишковій вартості: з 16,9 млн грн у 2022 році до 14,7 млн грн у 2024 році. Незважаючи на зростання первісної вартості з 26,3 млн до майже 30 млн грн, знос збільшується ще стрімкіше – з 9,35 млн до 15,28 млн грн, що вказує на інтенсивне використання основних фондів та, ймовірно, недостатній рівень їх оновлення.

Інші необоротні активи показують поступове зростання – з 310 тис. грн у 2022 році до 574 тис. грн у 2024 році, що свідчить про розширення переліку довгострокових активів підприємства. У підсумку можна сказати, що

загальна картина свідчить про помірне оновлення та підтримку матеріально-технічної бази, хоча значне зростання зносу вимагає посилення інвестиційної політики у напрямі модернізації основних засобів.

Таблиця 2.2

Структура оборотних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2022-2024 рр., тис.

Грн

Показник/рік	2022	2023	2024
Запаси	5 973 577.00	4 819 319.00	7 340 800.00
Дебіторська заборгованість	1 682 271.00	3 228 925.00	3 346 875.00
Фінансові інвестиції	635 910.00	77 995.00	49 990.00
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 066 300.00	1 418 482.00	1 450 364.00
Інші оборотні активи	201 155.00	116 716.00	65 138.00
Разом	9 559 213	9 661 437.00	12 253 167

Джерело: [17,18,19]

У період з 2022 по 2024 рік структура оборотних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зазнала суттєвих змін. Загальний обсяг оборотних активів збільшився з 9 559,2 тис. грн у 2022 році до 12 253,2 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зростання поточних ресурсів підприємства. Найбільший приріст відбувся у 2024 році – понад 2,5 млн грн, що може вказувати як на активізацію господарської діяльності, так і на накопичення запасів перед можливими коливаннями на ринку.

Найбільшу частку в структурі оборотних засобів традиційно займають запаси. У 2023 році спостерігалось їх зменшення до 4 819,3 тис. грн у порівнянні з 2022 роком (5 973,6 тис. грн), однак у 2024 році цей показник зріс до 7 340,8 тис. грн. Таке зростання може свідчити про накопичення товарів з метою забезпечення стабільного товарного запасу або очікування збільшення попиту.

Дебіторська заборгованість також демонструє стійку тенденцію до зростання: з 1 682,3 тис. грн у 2022 році до 3 346,9 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про активізацію продажів у кредит, однак водночас несе

ризика зниження ліквідності, якщо заборгованість не буде своєчасно погашена. Така динаміка потребує посиленого контролю з боку фінансової служби підприємства.

Фінансові інвестиції у 2022 році були значними – 635,9 тис. грн, однак у наступні роки спостерігається їх різке скорочення: до 78,0 тис. грн у 2023 та до 50,0 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про зміну стратегії підприємства: або про перерозподіл ресурсів на користь операційної діяльності, або про обережність щодо фінансових вкладень у нестабільних умовах.

Грошові кошти та їх еквіваленти демонструють позитивну динаміку – зростання з 1 066,3 тис. грн у 2022 до 1 450,4 тис. грн у 2024 році, що свідчить про забезпечення певного рівня ліквідності. У той же час інші оборотні активи зменшуються, що говорить про оптимізацію структури оборотних засобів і зменшення частки неосновних компонентів. Загалом підприємство демонструє збільшення обсягів оборотного капіталу зі зміщенням фокусу на запаси й дебіторську заборгованість.

Таблиця 2.3

Фінансові показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», 2022-2024 рр.

Показник/рік	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72 784 231.00	69 990 601.00	84 727 987.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	52 182 935.00	50 815 360.00	60 419 457.00
Валовий прибуток	20 601 296.00	19 175 241.00	24 308 530.00
Прибуток	2 067 341.00	1 658 127.00	4 639 433.00
Інші операційні доходи	412 331.00	725 090.00	906 959.00
Витрати на збут	18 533 954.00	17 517 114.00	19 669 097.00
Інші доходи	514 944.00	563 547.00	571 777.00
Разом	165 029 691	158 786 953	190 603 807

Джерело: створено автором

Фінансові показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022–2024 роки демонструють загальну тенденцію до зростання, особливо у 2024 році. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів і послуг зріс із 72,78 млн грн у 2022 році до 84,73 млн грн у 2024 році, що свідчить про покращення продажів і розширення діяльності компанії. Варто зазначити, що у 2023 році спостерігалось незначне зниження доходу до 69,99 млн грн, ймовірно, через зовнішні чинники, однак у 2024 році підприємство успішно відновило зростання (Рис.2.3).

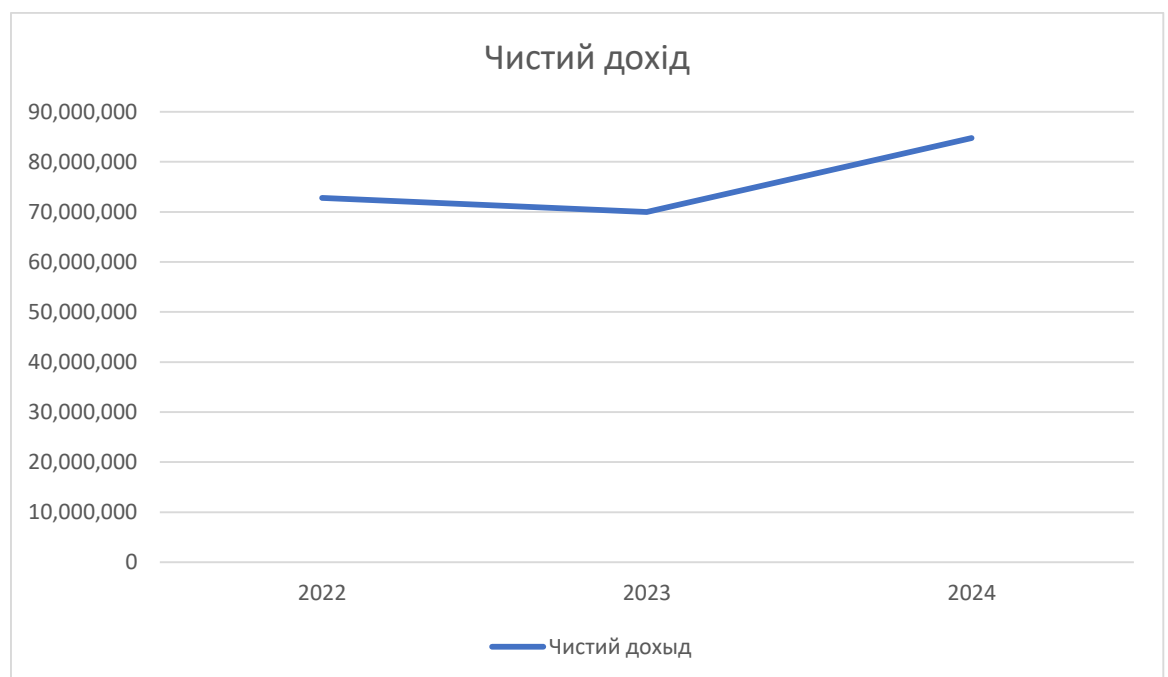


Рис. 2.3 – Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Сільпо»

Собівартість реалізованої продукції також зросла – з 52,18 млн грн у 2022 році до 60,42 млн грн у 2024 році. Це може бути пов'язано як із загальним зростанням обсягів реалізації, так і з подорожчанням сировини, енергоносіїв чи логістики. Проте зростання валового прибутку з 20,6 млн грн у 2022 році до 24,3 млн грн у 2024 році свідчить про те, що підприємство зберігає рентабельність, контролюючи витрати та забезпечуючи маржинальність продукції.

Інші операційні доходи показали поступове зростання: з 412,3 тис. грн у 2022 році до 906,9 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про успішне використання додаткових джерел прибутку, зокрема оренди, штрафів, компенсацій або реалізації супутніх товарів та послуг. Така позитивна динаміка вказує на ефективну диверсифікацію доходів підприємства та розширення сфер діяльності.

Витрати на збут, попри коливання, залишаються досить високими, що свідчить про активну маркетингову політику, підтримку каналів реалізації та обслуговування клієнтів. У 2024 році ці витрати зросли до 19,67 млн грн після незначного зниження у 2023 році. Це може бути наслідком розширення ринків збуту або інфляційного тиску на витрати, пов'язані з логістикою, персоналом і рекламою.



Рис. 2.4 – Прибуток за 3 роки ТОВ «Сільпо»

Загальний підсумок фінансової діяльності підприємства за три роки демонструє поступове зростання загального фінансового обігу — з 165,0 млн грн у 2022 році до 190,6 млн грн у 2024 році. Це підтверджує ефективність ведення господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», здатність адаптуватися до ринкових умов та забезпечувати стабільне зростання прибутковості.

2.2. Аналіз та оцінка конкурентноспроможності ТОВ «Сільпо»

У сучасних умовах динамічного розвитку роздрібно́ї торгівлі підприємства повинні постійно адаптуватися до ринкових змін, щоб залишатися конкурентоспроможними. Конкурентоспроможність є однією з ключових характеристик успішної діяльності компанії, оскільки вона визначає її здатність протистояти іншим учасникам ринку та задовольняти потреби споживачів ефективніше, ніж конкуренти. Для підприємств роздрібно́ї торгівлі, таких як ТОВ «Сільпо», це особливо актуально з огляду на високу насиченість ринку та зростання вимог з боку споживачів.

ТОВ «Сільпо» є одним із провідних представників роздрібного сегмента в Україні. Компанія має широку мережу торговельних точок у багатьох містах країни, постійно розширює асортимент товарів і впроваджує інноваційні формати обслуговування. Водночас підтримка стабільного рівня конкурентоспроможності потребує глибокого аналізу ключових показників діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та використовувати наявні конкурентні переваги.

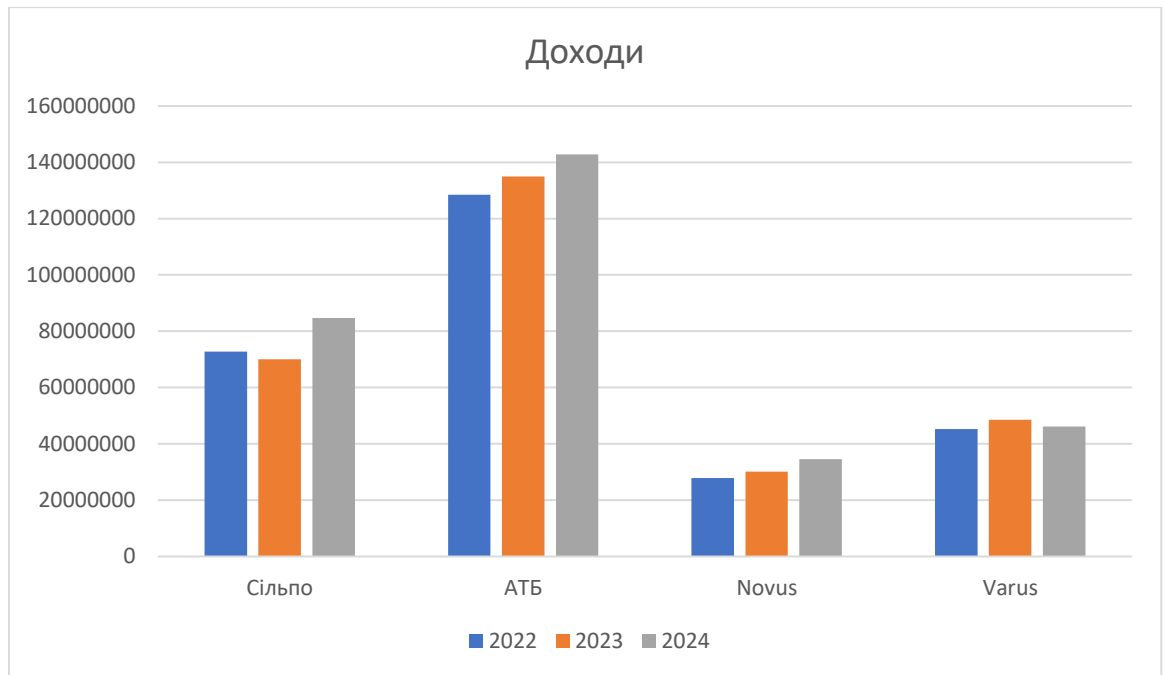


Рис. 2.4 – Доходи компаній: Сільпо, АТБ, Новус, Varus (2022–2024)

У період з 2022 по 2024 рік спостерігається загальна тенденція зростання доходів серед більшості великих торговельних мереж. Найбільший дохід стабільно демонструє АТБ, який із 128,5 млн грн у 2022 році зріс до 142,8 млн грн у 2024 році. Це свідчить про сильні позиції компанії на ринку, широке покриття по Україні та ефективну бізнес-модель у форматі дискаунтера.

ТОВ «Сільпо» у 2023 році зазнало тимчасового зниження доходу (до 69,99 млн грн), однак у 2024 році компанія продемонструвала суттєве відновлення, підвищивши дохід до 84,73 млн грн – тобто приріст склав понад 21% порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про успішну адаптацію до ринкових умов, розширення мережі або ефективні маркетингові кампанії.

Новус поступово нарощує свою присутність на ринку: його дохід зріс із 27,9 млн грн у 2022 році до 34,5 млн грн у 2024 році. Це стабільне, але відносно помірне зростання, що характерне для мереж, які поступово розширюють регіональне покриття та орієнтуються на преміальний сегмент покупців.

Варто звернути увагу на показники Varus. У 2022–2023 роках мережа демонструвала зростання (з 45,3 до 48,5 млн грн), однак у 2024 році відбулося зниження до 46,2 млн грн. Це може бути наслідком загострення конкуренції, зниження купівельної спроможності в регіонах або внутрішніх управлінських труднощів. Попри це, мережа утримує значну частку доходів, поступаючись лише АТБ та Сільпо.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо» передбачає аналіз як фінансово-економічних, так і маркетингових показників. Серед основних критеріїв оцінювання – рівень товарообігу, прибутковість, ефективність використання ресурсів, цінова політика, якість обслуговування, лояльність клієнтів та рівень інноваційності. Комплексна оцінка дозволяє скласти об’єктивну картину поточного стану підприємства на ринку.

Оцінка поточного стану конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» за основними показниками ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з провідних торговельних мереж в Україні, що входить до складу Fozzy Group. Компанія активно розвивається, адаптуючись до змін на ринку роздрібної торгівлі та впроваджуючи інноваційні підходи до обслуговування клієнтів. У 2023 році мережа «Сільпо» налічувала 316 супермаркетів у 79 містах України, що свідчить про її значну присутність на національному ринку .

Одним із ключових факторів конкурентоспроможності є широкий асортимент товарів. «Сільпо» пропонує різноманітні продукти, включаючи власні торгові марки, такі як «Премія», «Зелена країна» та інші. Це дозволяє компанії задовольняти потреби різних категорій споживачів, забезпечуючи як доступні, так і преміальні товари.

Таблиця 2.4

Асортимент і власні торгові марки ТОВ «Сільпо»

Категорія продукції	Приклади товарів	Торгова марка	Ціновий сегмент	Орієнтація на споживача
---------------------	------------------	---------------	-----------------	-------------------------

Базові продукти харчування	Молоко, хліб, крупи, макарони	«Премія»	Середній	Масовий споживач
Органічні та здорові продукти	Еко-соки, злакові батончики, безглютенові вироби	«Зелена країна»	Вищий	Споживачі, орієнтовані на ЗСЖ
Делікатеси та імпортовані товари	Італійські сири, соуси, вина	«Премія Select», імпорт	Преміальний	Вибагливі покупці, гурмани
Побутова хімія та косметика	Засоби для чищення, шампуні, мило	«Freken BOK», інші	Середній/доступний	Домогосподарства
Продукти економ-сегменту	Макарони, консерви, олія	«Повна Чаша», інші	Низький	Споживачі з обмеженим бюджетом

Джерело: створено автором

Таблиця ілюструє, як широкий та сегментований асортимент товарів сприяє зміцненню конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо». Компанія активно розвиває власні торгові марки, зокрема «Премія», «Зелена країна», «Премія Select» та інші, що дозволяє охоплювати різні цінові сегменти – від економ до преміального. Такий підхід забезпечує гнучкість у формуванні цінової політики та дозволяє задовольняти потреби широкого кола споживачів.

Продукти під маркою «Премія» орієнтовані на масовий сегмент і поєднують доступну ціну з достатньо високою якістю. Тим часом «Зелена країна» пропонує органічну продукцію для споживачів, що дотримуються принципів здорового способу життя. Преміальні товари, зокрема делікатеси, імпортовані продукти та алкоголь, формують асортимент для вибагливих клієнтів, які цінують унікальність і високу якість.

Завдяки широкому асортименту та наявності унікальних пропозицій, Сільпо забезпечує не лише утримання постійної клієнтської бази, а й приваблення нових покупців. Власні торгові марки також сприяють підвищенню маржинальності, зміцнюючи фінансові позиції мережі на фоні жорсткої конкуренції в галузі рітейлу.

Якість обслуговування є ще одним важливим аспектом. Компанія впроваджує сучасні технології, такі як мобільні додатки для замовлення товарів, системи електронної черги та програми лояльності. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і зміцненню їхньої лояльності до бренду.

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» методом експертної оцінки

Параметр	АТБ	Novus	Varus	Сільпо
Якість продукції	4	5	4	4
Асортимент товарів	4	5	5	5
Рівень обслуговування	3	4	5	5
Зручність розташування	5	4	4	4

Джерело: створено автором

Огляд експертної оцінки конкурентоспроможності торговельних мереж за ключовими параметрами дозволяє більш об'єктивно порівняти позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» із найближчими конкурентами: АТБ, Novus і Varus. У таблиці враховано чотири основні параметри: якість продукції, асортимент

товарів, рівень обслуговування та зручність розташування магазинів, що є визначальними для споживачів при виборі торговельної мережі.

За показником якості продукції компанії отримали схожі оцінки: Сільпо, АТБ і Varus – по 4 бали, тоді як Novus отримав найвищу оцінку – 5, що свідчить про його фокус на преміальну якість. Це логічно, адже Novus орієнтований на більш забезпечену аудиторію, яка готова платити за якість. Сільпо в цьому аспекті тримає стабільний рівень, забезпечуючи баланс між якістю і доступністю товарів.

У категорії асортименту товарів Сільпо отримало максимальну оцінку, на рівні з Novus і Varus, що свідчить про широке товарне наповнення магазинів, здатне задовольнити потреби різних груп споживачів. Це є сильною стороною Сільпо, яка допомагає йому конкурувати не лише з бюджетними мережами, як-от АТБ, але й з більш спеціалізованими – як Novus.

Особливо позитивно вирізняється Сільпо за показником рівня обслуговування, де воно отримало найвищу оцінку – 5 балів, що свідчить про високу якість клієнтського сервісу. Також мережа показала стабільний результат за зручністю розташування магазинів, хоча тут поступається АТБ, який має найширшу географію присутності. Загалом, результати свідчать про сильну конкурентну позицію Сільпо, особливо у сфері асортименту та обслуговування, що формує позитивне споживче сприйняття бренду.

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» за основними показниками

Показник	Оцінка конкурентоспроможності (%)	Коментар
Асортимент товарів	95	Широкий вибір, наявність Private Label, нішеві продукти, імпорт
Якість	98	Високий сервіс, програми лояльності,

обслуговування		персоналізоване обслуговування
Логістична інфраструктура	88	Власні розподільчі центри, ефективна доставка, швидке поповнення запасів
Фінансова стабільність	85	Стабільна виручка, входження до Fozzy Group, стійкість до криз
Розвиток електронної комерції	80	Працює мобільний додаток, доставка, darkstore, проте покриття обмежене
Соціальна відповідальність	92	Екоініціативи, благодійність, інклюзивність, підтримка ЗСУ та громади
Інноваційність	89	Використання ІТ, каси самообслуговування, автоматизація бізнес-процесів
Розвиток персоналу	87	Навчання, тренінги, корпоративна культура, кар'єрні можливості

Джерело: створено автором

Середній рівень конкурентоспроможності компанії «Сільпо» за всіма показниками становить приблизно 88%, що свідчить про високу позицію на ринку і добру підготовленість компанії до викликів, зокрема в умовах економічної та воєнної нестабільності.

Таблиця 2.7

Виторг основних гравців роздрібного ринку України за 2024 рік

Мережа	Виторг(млрд.грн.)	Зміна порівняно з 2024 роком	Орієнтовна ринкова частка %
АТБ-Маркет	208,9	+15,3 %	~39,5%
Сільпо-Фуд	93,0	+9,8 %	~17,6%
Вигідна покупка	38,0	+40,6%	~7,2%
Фора	35,0	+18,5%	~6,6%
Rozetka	29,7	+16,8%	~5,6%
Novus	29,0	+23,0%	~5,5%

Metro	28,7	+12,5%	~5,4%
Рух (EVA, EVA.UA)	26,9	+28,2%	~5,1%
Varus	20,0	+14,3%	~3,8%
Велика кишеня	19,9	+16,1%	~3,8%

Джерело: створено автором

Оглянувши таблицю з даними про виторг основних гравців роздрібного ринку України за 2024 рік, можна зробити низку висновків щодо їхнього поточного становища та динаміки зростання. Абсолютним лідером є мережа «АТБ-Маркет» із виторгом 208,9 млрд грн, що складає майже 40% ринку. Така значна частка свідчить про велику кількість торгових точок, масовий сегмент і стабільний попит серед широкого кола споживачів.

Другу позицію впевнено займає ТОВ «Сільпо-Фуд», з виторгом 93 млрд грн і ринковою часткою близько 17,6%. Попри те що показник зростання Сільпо (+9,8%) є меншим, ніж у більшості конкурентів, його позиція залишається стабільною завдяки сильному бренду, високій якості обслуговування та гнучкому маркетинговому підходу. Мережа орієнтована на сегмент "середній+" і успішно утримує власну нішу.

Найбільший приріст продемонструвала мережа «Вигідна покупка» (Аврора), що виросла на рекордні 40,6%, досягнувши виторгу 38 млрд грн. Це говорить про активне розширення мережі, ймовірне збільшення кількості магазинів, а також високу зацікавленість споживачів у форматі товарів за зниженими цінами. Це типовий приклад агресивної експансії у сегменті низької вартості.

«Фора», яка належить до групи Fozzy, має виторг у 35 млрд грн, демонструючи стабільне зростання на 18,5%. Вона залишається помітним гравцем на ринку, орієнтованим на районні та спальні райони міст, де зручність і доступність є ключовими факторами вибору споживача. Схожий результат у «Rozetka», яка хоча й спеціалізується на електронній комерції, поступово зміцнює свої позиції і в офлайн-ритейлі.

Також значне зростання демонструє «Novus» (+23%), який продовжує закріплюватися в преміальному сегменті. Показник у 29 млрд грн дозволяє йому зберігати вагому частку ринку. Варто відзначити і «Metro», що зберігає стабільне становище завдяки форматам оптової торгівлі, обслуговуючи малий бізнес та HoReCa-сегмент.

Інші помітні гравці – «EVA» (26,9 млрд грн), «Varus» (20 млрд грн) та «Велика кишеня» (19,9 млрд грн) – також демонструють зростання. Проте їхні частки ринку залишаються нижчими за 5%, що вказує на обмежену географію, нішеву спеціалізацію або нижчий рівень розширення мережі. Усі ці компанії мають потенціал для розвитку, проте потребують активнішої маркетингової стратегії для виходу на рівень лідерів.

Таблиця 2.8

SWOT-аналізу конкурентів ТОВ «Сільпо»

Показник/ Компанія	АТБ	NOVUS	VARUS
Сильні сторони (S)	1.Низькі ціни 2.Велика мережа магазинів по всій Україні 3.Власні торгові марки (Private Label) 4.Висока впізнаваність	1.Орієнтація на середній та преміум сегмент 2.Висока якість товарів 3. Імпортні товари 4. Позитивний імідж у великих містах	1.Хороший баланс ціни та якості 2.Регіональне охоплення (схід і центр України) 3.Програми лояльності 4.Активна маркетингова стратегія
Слабкі сторони (W)	1.Орієнтація на бюджетний сегмент 2.Менший акцент на сервіс та комфорт 3.Обмежений асортимент преміум-товарів	1.Обмежена географія (переважно Київ та область) 2,Вищі ціни 3. Менше фокусування на масовий сегмент	1.Менш впізнаваний бренд у західних регіонах 2.Обмежена інноваційність 3. Залежність від певних постачальників

Можливості (O)	1.Розширення на нові ринки 2.Впровадження електронної комерції 3.Посилення Private Label	1.Розширення поза столичний регіон 2.Партнерства з е-комерцією 3.Впровадження програм лояльності	1.Посилення позицій у нових містах 2.Запуск онлайн-торгівлі 3.Залучення молодшої аудиторії
Загрози (T)	1.Інфляція та зниження купівельної спроможності 2.Конкуренція з маркетплейсами 3. Зростання витрат на логістику	1.Висока конкуренція у преміум-сегменті 2.Ризики зміни купівельної поведінки 3.Курсові коливання для імпорту	1.Тиск з боку сильніших мереж (АТБ, Сільпо) 2.Економічна нестабільність 3.Підвищення орендних ставок

Джерело: створено автором

Аналізуючи результати SWOT-аналізу конкурентів ТОВ «Сільпо»—компаній АТБ, NOVUS і VARUS – можна зробити висновки щодо їхніх стратегічних позицій на ринку роздрібної торгівлі України. Кожна з цих мереж має чітко виражені переваги, які формують її ринкову нішу та тип споживача, на якого орієнтована діяльність. АТБ зосереджується на масовому бюджетному сегменті, NOVUS – на преміум-форматі, а VARUS займає проміжну позицію між якістю та доступністю.

АТБ є лідером за рахунок великої кількості торгових точок і низьких цін, що приваблює широку аудиторію, особливо в умовах зниження купівельної спроможності населення. Водночас це обмежує її можливість виходу в преміальний сегмент. Компанія значно виграє завдяки сильним власним брендам і логістичній системі, однак недоліком є менш комфортний сервіс і вузький асортимент товарів з доданою цінністю.

NOVUS, навпаки, формує свій імідж як мережа для споживачів із середнім і високим доходом. Якість обслуговування, великий вибір імпортової продукції та позитивний імідж у столиці й великих містах роблять її конкурентоспроможною в своєму сегменті. Однак обмеженість географічного охоплення та високі ціни знижують потенціал масштабування. Цей формат є чутливим до змін у макроекономіці та настроях споживачів.

VARUS намагається поєднати переваги двох попередніх стратегій. Компанія демонструє гнучкість у ціновій політиці та маркетингових підходах, що дозволяє їй втримувати споживача в регіональних центрах. Водночас менш впізнаваний бренд і невисока інноваційність уповільнюють її розвиток у національному масштабі. Незважаючи на це, VARUS має потенціал для зростання, особливо завдяки активній роботі з клієнтами.

Усім трьом компаніям загрожує нестабільність економічної ситуації, конкуренція з онлайн-маркетплейсами та зростання логістичних витрат. Тому майбутній розвиток кожної мережі залежатиме не лише від внутрішніх рішень, але й від здатності адаптуватися до нових умов ринку, зокрема впровадження цифрових технологій, гнучкого ціноутворення та розширення присутності на нових територіях.

2.3 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства в умовах насиченого ринку є вирішальним фактором його стабільного розвитку, зростання прибутковості та довгострокового успіху. ТОВ «Сільпо», як один із лідерів роздрібної торгівлі в Україні, має розвинену інфраструктуру, широкий асортимент товарів і лояльну клієнтську базу. Проте для утримання позицій на ринку та забезпечення сталого розвитку необхідне постійне вдосконалення.

Сучасні умови вимагають від компаній гнучкості, цифрової трансформації, підвищення клієнтоорієнтованості та вміння адаптуватися до змін у поведінці споживачів. Зміни у макроекономічному середовищі, технологічний розвиток, зміни в смаках та очікуваннях клієнтів вимагають не лише утримувати наявні переваги, а й створювати нові.

Оцінка поточного стану конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо» дозволяє виявити низку напрямків, які потребують покращення. Попри сильні сторони, такі як власні торгові марки, широка мережа магазинів і високий рівень обслуговування, існує низка викликів. Зокрема, зростаюча конкуренція з боку дискаунтерів, активний розвиток онлайн-торгівлі, збільшення запиту на екологічність та локальні продукти.

На основі аналізу можна запропонувати комплекс заходів, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства. Вони охоплюють організаційні, маркетингові, логістичні, цифрові й кадрові аспекти. Ефективна реалізація цих заходів дозволить Сільпо не лише зберігати стабільність, але й нарощувати частку ринку.

Першим ключовим напрямом є цифрова трансформація компанії, що має включати модернізацію IT-інфраструктури, вдосконалення мобільного застосунку, розвиток електронної комерції. Онлайн-канали повинні стати повноцінним інструментом продажів, з розширеним функціоналом для покупців: персоналізовані пропозиції, можливість бронювання товарів, швидка доставка.

Другою сферою є оптимізація логістики та постачання. Швидкість, стабільність та ефективність логістичних процесів безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів і операційні витрати. Запровадження автоматизованих систем управління складом (WMS) та оптимізація маршрутизації доставки сприятимуть зменшенню витрат і підвищенню точності постачання.

Третім напрямом є удосконалення асортиментної політики. Сільпо вже має перевагу у вигляді власних торгових марок, але варто активніше розвивати нові лінійки: зокрема, у категоріях zero waste, vegan, gluten free, а також підтримувати українських локальних виробників. Це дозволить підвищити лояльність нових споживачів і відповісти на глобальні тренди.

Окремої уваги потребує реалізація нових маркетингових стратегій, особливо з урахуванням цифрового середовища. Традиційна реклама вже не

є достатньо ефективною. Компанія має активніше використовувати інструменти персоналізованого маркетингу, SMM, influencer-маркетинг, контент-стратегії, засновані на цінностях та взаємодії.

Також важливим є розвиток клієнтського сервісу. Якість обслуговування є критичним фактором утримання клієнтів. Пропонується розробити систему навчання персоналу, орієнтовану на емоційний сервіс, а також посилити інструменти збору зворотного зв'язку – QR-опитування, миттєві оцінки після покупок, автоматичне реагування на скарги.

Необхідно також активізувати роботу з програмою лояльності. Діючий формат потрібно поглибити шляхом персоналізації – на основі аналітики покупок надавати індивідуальні знижки, бонуси за повторні покупки, додаткові переваги для постійних клієнтів (ранній доступ до акцій, ексклюзивні продукти).

У фокусі має бути також розвиток HR-бренду компанії. Конкурентоспроможність напряму залежить від кваліфікації й мотивації працівників. Важливо інвестувати в систему навчання, внутрішній PR, прозорість кар'єрного росту та запровадження систем мотивації на основі KPI та індексу залученості.

Ще одним важливим напрямком є екологічна відповідальність. Розробка та реалізація програм сталого розвитку, сортування відходів, повторне використання упаковки, впровадження електронних чеків – усе це формує позитивний імідж бренду в очах сучасного споживача.

Оскільки конкурентоспроможність також визначається ціновою політикою, доцільно здійснити оптимізацію ціноутворення. Варто запровадити більш гнучкі моделі, наприклад, динамічне ціноутворення, сезонні пропозиції, спеціальні цінові пакети для різних груп клієнтів.

Суттєве значення має і покращення внутрішнього контролю. Запровадження систем аналітики й моніторингу фінансових показників, логістики, товарних залишків дозволить приймати більш обґрунтовані рішення в режимі реального часу, підвищуючи ефективність управління.

З огляду на велику кількість точок продажу, важливо також впроваджувати стандартизацію сервісу по всій мережі. Це дасть змогу гарантувати клієнту однаковий рівень якості обслуговування незалежно від міста чи району.

Особливу увагу слід приділити розвитку інноваційних форматів магазинів. Наприклад, впровадження магазинів без кас, використання сенсорних екранів для замовлень, або концепцій «магазин біля дому» – усе це сприяє адаптації до нових потреб покупців.

Компанія може також посилити свою позицію через партнерські програми – з локальними виробниками, сервісами доставки, освітніми проєктами чи платформами електронної комерції. Це дозволяє розширити клієнтську базу та збільшити впізнаваність бренду.

Задля стратегічного зростання необхідно розробити систему оцінки конкурентного середовища на постійній основі. Вона може включати регулярний моніторинг конкурентів, аналіз цін, новинок, маркетингових ходів, а також щоквартальний SWOT-аналіз.

Для практичної реалізації варто затвердити чіткий план дій, що включатиме:

1. Визначення пріоритетних напрямків розвитку.
2. Призначення відповідальних осіб за кожен напрям.
3. Встановлення KPI для оцінки ефективності заходів.
4. Визначення джерел фінансування.
5. Впровадження контролю та коригування плану щоквартально.

Доцільним буде створення внутрішнього аналітичного підрозділу, який координуватиме усі заходи з підвищення конкурентоспроможності, а також готуватиме регулярні звіти для керівництва.

Загалом запропоновані заходи є інтегрованими та мають працювати у взаємозв'язку, утворюючи єдину систему стратегічного управління. Лише системний підхід до змін дозволить досягти сталого зростання конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «Сільпо» вже має міцний бренд і багаторічний досвід, що створює хорошу базу для подальшого вдосконалення. Але в сучасних умовах цього недостатньо — потрібно системно інвестувати в інновації, персонал і нові формати взаємодії з клієнтом.

Таким чином, реалізація комплексних заходів, що охоплюють всі аспекти діяльності — від цифрових рішень до сервісу та екологічності — дозволить Сільпо не лише залишатися конкурентоспроможним, але й стати інноваційним лідером на українському ринку рітейлу.

Оцінка ефективності запропонованих заходів є ключовим етапом у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Запроваджені ініціативи самі по собі не гарантують успіху — необхідно чітко вимірювати їхній вплив на фінансові, маркетингові, операційні та клієнтські показники. Для цього важливо не лише впровадити конкретні кроки, а й організувати систему контролю за їх реалізацією та аналізувати результати у динаміці.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі ключовим фактором збереження та зміцнення позицій компанії є впровадження ефективних стратегічних змін. Для ТОВ «Сільпо» особливого значення набувають інноваційні напрями, що спрямовані не лише на зростання прибутковості, а й на формування довгострокової лояльності клієнтів. У зв'язку з цим було обрано кілька стратегічних векторів розвитку, для яких здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Першим і одним з найбільш перспективних напрямків виступає цифрова трансформація компанії. Зокрема, вдосконалення мобільного застосунку дозволяє не лише спростити процес здійснення покупок, а й суттєво підвищити середній чек, залучити нових користувачів, оптимізувати логістику та створити персоналізований досвід для кожного клієнта. Саме цифрові інструменти відкривають нові можливості для зростання конверсії, розширення каналів продажу та посилення позицій на онлайн-ринку.

Ще одним важливим напрямом є підвищення рівня екологічної відповідальності, що вже давно вийшло за межі репутаційної складової і стало частиною реального впливу на споживчу поведінку. Реалізація програм сталого розвитку, розвиток інфраструктури для сортування відходів, поступове зменшення використання пластику та впровадження електронних чеків позитивно впливають як на імідж бренду, так і на операційні процеси. Ці зміни спрямовані на зміцнення довіри з боку клієнтів і створення довгострокової цінності для бізнесу.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності цифровізації ТОВ «Сільпо» (2022–2024)

Показники цифровізації	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість активних користувачів мобільного застосунку (осіб/міс)	410 000	570 000	720 000
Обсяг онлайн-продажів (грн/міс)	28 500 000	56 700 000	41 200 000
Середній чек в онлайн-замовленнях (грн)	382	447	446
Кількість завантажень застосунку (загалом)	Приблизно 1 000 000	Приблизно 1 100 000	800 000
Конверсія в замовлення з онлайн-платформи (%)	3,5 %	5,6 %	4,8 %

Джерело: створено автором

Таблиця демонструє позитивну динаміку розвитку цифровізації ТОВ «Сільпо» у період з 2022 по 2024 рік. Кількість активних користувачів мобільного застосунку суттєво зросла — з 410 тисяч у 2022 році до 720 тисяч у 2024 році, що свідчить про збільшення популярності цифрових каналів продажів серед клієнтів. Це також відображає успішність маркетингових заходів та зручність користування мобільним застосунком. Обсяг онлайн-продажів також показує значне зростання, подвоївшись у 2023 році порівняно з 2022-м, хоча у 2024 році відзначається невелике зниження, що

може свідчити про потребу в додатковому аналізі причин і коригуванні стратегії.

Середній чек в онлайн-замовленнях з 382 гривень у 2022 році зріс до 447 гривень у 2023 році, що свідчить про підвищення купівельної спроможності або більш ефективну роботу з асортиментом і персоналізацію пропозицій. У 2024 році середній чек знизився до 446 гривень, що фактично є стабілізацією на високому рівні. Цікаво відзначити, що кількість завантажень застосунку за цей період не зросла пропорційно активним користувачам: у 2024 році спостерігається навіть певне зниження, що може свідчити про насичення ринку або більш вибіркоче ставлення користувачів до додатку.

Конверсія в замовлення з онлайн-платформи за цей період демонструє позитивну тенденцію зростання, досягаючи піку у 5,6% у 2023 році, що свідчить про покращення юзабіліті та ефективність маркетингових активностей. У 2024 році цей показник дещо знизився до 4,8%, що може бути сигналом до перегляду деяких елементів взаємодії з користувачем або оновлення функціоналу для підтримки високого рівня залучення. Загалом таблиця свідчить про суттєві успіхи у цифровізації, проте вимагає подальшого постійного моніторингу і корекції для стабілізації і подальшого зростання.

Щоб покращити мобільний застосунок ТОВ «Сільпо» та зробити його ефективнішим у підвищенні лояльності, зростанні продажів і конкурентоспроможності, варто реалізувати ряд технічних, UX/UI та маркетингових покращень. Ось детальний план:

1. Покращення інтерфейсу (UI) та користувацького досвіду (UX):

1.1 Оновити дизайн застосунку, а саме зробити його більш інтуїтивним, сучасним, з чистою навігацією, великими кнопками та адаптацією до різних розмірів екранів.

1.2 Зменшити кількість кліків до оформлення замовлення, щоб користувач повинен мати змогу зробити покупку у 2–3 дії.

1.3 Інтегрувати голосовий пошук товарів — зручно для водіїв, людей з обмеженнями та в побутових умовах.

1.4 Додати темну тему для зручності користувачів у вечірній/нічний час.

2. Функціональне розширення можливостей:

2.1 Персоналізовані пропозиції на основі історії покупок (динамічні знижки, спеціальні набори товарів, кешбеки).

2.2 Інтеграція з програмою лояльності: цифрова картка, відстеження бонусів, ексклюзивні акції в застосунку.

2.3 Швидкий повтор попередніх замовлень — один клік для щотижневих покупок.

2.4 Push-сповіщення з нагадуваннями про знижки, залишки улюблених товарів, новинки.

2.5 QR-сканер для акційних товарів у фізичному магазині.

3. Оптимізація швидкодії та надійності:

3.1 Скорочення часу завантаження застосунку до <3 секунд.

3.2 Покращена офлайн-робота — перегляд каталогу без інтернету.

3.3 Регулярне тестування і оновлення безпечності, виправлення помилок та вразливостей.

3.4 Захист персональних даних відповідно до GDPR/ЗУ «Про захист персональних даних».

4. Соціальні, інтерактивні й екологічні функції:

4.1 Гейміфікація: щоденні завдання, рівні, нагороди за активність (наприклад, «замов 5 разів – отримай подарунок»).

4.2 Оцінювання замовлення: після доставки – короткий опитувач, щоб постійно вдосконалювати логістику.

4.3 Сортування за еко-товарами / локальними брендами – відповідає запитам свідомих споживачів.

4.4 Мапа з локаціями магазинів, наявністю товарів і можливістю зарезервувати позицію в залі.

5. Підтримка та комунікація з клієнтом:

5.1 Чат-бот підтримки у застосунку – для вирішення проблем у реальному часі.

5.2 Зворотний зв'язок у 1 клік: оцінити доставку, кур'єра, якість продукту тощо.

5.3 Оглядові відео/рецепти на основі обраних продуктів — контентна частина додає цінність.

Очікуваний ефект:

1.Зростання конверсії у покупки на 15–25%.

2.Збільшення середнього чека в застосунку.

3.Зменшення кількості покинутих кошиків.

4.Зростання лояльності та частоти покупок.

5.Підвищення рейтингу застосунку (4.7+ у Google Play / App Store).

Основні статті витрат на модернізацію застосунку.

1.Аналіз і дизайн UX/UI

Проектування нового інтерфейсу, прототипування, тестування користувацького досвіду

Орієнтовно: 300 000 грн

2.Розробка нових функцій і оптимізація коду

Інтеграція персоналізації, швидкого замовлення, push-сповіщень, голосового пошуку, офлайн режиму тощо

Орієнтовно: 1 200 000 грн

3.Тестування і виправлення помилок

QA, тестування на різних пристроях, безпекове тестування

Орієнтовно: 200 000 грн

4. Маркетингова кампанія для залучення користувачів (промо, реклами, акції)

Для збільшення завантажень і активності

Орієнтовно: 500 000 грн

5.Технічна підтримка та оновлення протягом року після впровадження

1 фахівець на півставки (6 місяців)

Орієнтовно: 300 000 грн

Загальні витрати на модернізацію:

2 500 000 грн

Оцінка окупності інвестицій.

Поточний обсяг онлайн-продажів 2024 року: 56 700 000 грн/рік (за умовою)

Очікуване зростання продажів після модернізації:

З урахуванням покращення UX, персоналізації і маркетингу можна розраховувати на збільшення онлайн-продажів приблизно на 15-25%. Візьмемо середнє – 20%.

Додатковий дохід:

$56\,700\,000 \text{ грн} * 20\% = 11\,340\,000 \text{ грн/рік}$

Прибуток від додаткових продажів.

Якщо маржинальність продажів становить, наприклад, 15%, то прибуток:

$11\,340\,000 \text{ грн} * 15\% = 1\,701\,000 \text{ грн/рік}$

Період окупності:

Витрати / Річний прибуток = $2\,500\,000 \text{ грн} / 1\,701\,000 \text{ грн} \approx 1,47$ року (приблизно 18 місяців)

Інвестиції у модернізацію мобільного застосунку в розмірі близько 2,5 млн грн можуть окупитися приблизно за півтора року завдяки збільшенню онлайн-продажів і підвищенню маржинальності. Це досить вигідне вкладення, що не лише збільшить дохід, але й покращить лояльність клієнтів і конкурентоспроможність бренду.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності заходів у сфері екології / сталого розвитку (2022–2024)

Показник	2022	2023	2024
----------	------	------	------

Частка товарів з еко-упаковкою у загальному асортименті (%)	12 %	21 %	19 %
Кількість магазинів із системами сортування відходів	15	34	61
Обсяг зменшення використання пластику (кг/рік)	5678	13789	11456
Відсоток клієнтів, що обрали електронний чек (%)	8 %	21 %	34 %
Участь у соціальних чи екологічних ініціативах (кількість заходів)	3	6	7

Джерело: створено автором

Таблиця демонструє динаміку ключових екологічних показників ТОВ «Сільпо» за період з 2022 по 2024 рік. Частка товарів з еко-упаковкою у загальному асортименті зросла з 12% у 2022 році до 21% у 2023 році, однак у 2024 році спостерігається незначне зниження до 19%, що може свідчити про необхідність перегляду постачальницької політики або збільшення асортименту еко-товарів. Водночас кількість магазинів із системами сортування відходів значно зросла — майже вчетверо за три роки, що свідчить про активне впровадження корпоративної політики щодо утилізації та зменшення відходів.

Обсяг зменшення використання пластику показує позитивну тенденцію, особливо у 2023 році, коли вдалося знизити його на 13 789 кг, проте у 2024 році цей показник дещо знизився порівняно з попереднім роком. Це може бути пов'язано зі змінами у логістиці або сезонними факторами, що вимагає подальшого аналізу та оптимізації процесів. Відсоток клієнтів, що обрали електронний чек, демонструє значний ріст: з 8% у 2022 році до 34% у 2024 році, що свідчить про зростання свідомості споживачів і популяризацію цифрових сервісів у межах екологічної політики компанії.

Щодо участі у соціальних та екологічних ініціативах, кількість заходів також зростає, що свідчить про активну позицію «Сільпо» у сфері сталого розвитку і відповідальності перед суспільством. Загалом аналіз показує, що

компанія досягає позитивних результатів у напрямку екології, проте деякі коливання у показниках вказують на необхідність постійного моніторингу та удосконалення екологічних стратегій для підтримання стабільного зростання.

Для більш ефективного впровадження екологічних заходів ТОВ «Сільпо» варто розглянути комплексний підхід, який охоплюватиме як внутрішні процеси, так і взаємодію з клієнтами та постачальниками. По-перше, слід розширити асортимент товарів з еко-упаковкою, працюючи тісніше з постачальниками для пошуку та впровадження інноваційних і більш екологічних матеріалів. Це дозволить не лише збільшити частку таких товарів, а й утвердити імідж бренду як відповідального до навколишнього середовища. Водночас важливо впровадити програми навчання і мотивації для персоналу магазинів щодо правильного сортування відходів і дотримання екологічних стандартів, що підвищить ефективність систем сортування і зменшить кількість помилок.

По-друге, необхідно оптимізувати логістичні процеси, зокрема зменшити використання пластику в упаковці під час транспортування і зберігання товарів. Варто впровадити інноваційні екологічні рішення, наприклад, багаторазову тару або біорозкладні матеріали. Одночасно слід активізувати комунікацію з клієнтами, популяризуючи використання електронних чеків через додаток або на касах магазинів, надаючи додаткові стимули – бонуси або знижки за екологічну поведінку. Це допоможе збільшити відсоток користувачів, які переходять на цифрові документи, що сприятиме зменшенню використання паперу.

Також важливо посилити участь у соціальних та екологічних ініціативах, розробивши чіткий календар заходів із залученням як співробітників, так і клієнтів. Організація спільних акцій, волонтерських програм, збору вторсировини та екологічних конкурсів сприятиме формуванню свідомого ставлення до сталого розвитку серед спільноти. Крім того, варто регулярно проводити моніторинг та звітність щодо виконання

екологічних показників, аналізувати ефективність впроваджених заходів і оперативно коригувати стратегії відповідно до нових викликів і тенденцій.

Нарешті, для забезпечення довгострокового успіху необхідно інтегрувати екологічні цілі у загальну стратегію розвитку компанії, залучаючи до цього процесу всі рівні управління. Впровадження корпоративної культури сталого розвитку, підтримка інновацій та постійне навчання працівників допоможуть зробити екологічну відповідальність не лише декларацією, а й дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності та привабливості бренду для сучасних споживачів.

Строк окупності та вартість впровадження екологічних заходів:

1. Розширення асортименту еко-товарів та співпраця з постачальниками

Пошук і сертифікація нових товарів з еко-упаковкою

Вартість переговорів, тестувань, маркетингових матеріалів

Орієнтовна сума: 600 000 грн (одноразово)

2. Навчання і мотивація персоналу

Проведення тренінгів, розробка навчальних матеріалів

Впровадження системи мотивації для дотримання екологічних норм

Орієнтовна сума: 250 000 грн (на рік)

3. Оптимізація логістики і упаковки

Впровадження екологічних матеріалів для транспортування

Закупівля багаторазової тари, біорозкладних упаковок

Орієнтовна сума: 1 000 000 грн (одноразово)

4. Комунікаційна кампанія серед клієнтів

Реклама електронних чеків, бонусні програми

Розробка і підтримка цифрових сервісів

Орієнтовна сума: 400 000 грн (на рік)

5. Організація соціальних і екологічних заходів

Проведення акцій, конкурсів, волонтерських програм

Логістика і забезпечення заходів

Орієнтовна сума: 300 000 грн (на рік)

6. Моніторинг, звітність і аналітика

Підтримка системи звітності, аудит екологічних показників

Робота аналітиків і консультантів

Орієнтовна сума: 200 000 грн (на рік)

Загальні витрати.

Одноразові інвестиції: $600\,000 + 1\,000\,000 = 1\,600\,000$ грн

Щорічні витрати: $250\,000 + 400\,000 + 300\,000 + 200\,000 = 1\,150\,000$ грн/рік

Оцінка окупності

Припустимо, що заходи призведуть до підвищення лояльності клієнтів і збільшення продажів на 5%. За умови, що річний дохід «Сільпо» становить близько 85 000 000 грн (2024 рік), додатковий дохід складе:

$85\,000\,000 * 5\% = 4\,250\,000$ грн/рік

За маржинальності 15% прибуток від цього зростання:

$4\,250\,000 * 15\% = 637\,500$ грн/рік

Період окупності.

(Одноразові витрати + 1 рік експлуатаційних) / Річний прибуток =
 $(1\,600\,000 + 1\,150\,000) / 637\,500 \approx 4,23$ року

Інвестиції у заходи з екології і сталого розвитку потребують значних вкладень, і термін їх окупності складає приблизно 4,2 роки. Однак такі інвестиції підвищують репутацію бренду, залучають екологічно свідомих споживачів і сприяють сталому розвитку, що важливо для довгострокового успіху компанії.

Якщо хочеш, можу допомогти розрахувати варіанти зі скороченим терміном окупності або детальніше описати кожен статтю витрат.

**РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СІЛЬПО»**

3.1 Стратегічний аналіз ТОВ «Сільпо»

ТОВ «Сільпо» є однією з провідних роздрібних торговельних мереж в Україні, яка спеціалізується на реалізації широкого асортименту продовольчих і непродовольчих товарів. Для формування стратегічного аналізу діяльності компанії важливо оцінити її фінансову динаміку, ринкове позиціонування, внутрішні ресурси, зовнішнє середовище та ключові тенденції розвитку. Основою аналізу виступають дані про чистий дохід від реалізації продукції, що дозволяє оцінити фінансову стійкість компанії за останні роки.

Протягом 2022–2024 років ТОВ «Сільпо» демонструє позитивну динаміку зростання чистого доходу. У 2021 році чистий дохід становив 72 784 231 тис. грн, у 2023 році — 69 990 601 тис. грн, що свідчить про незначне зниження, ймовірно, внаслідок макроекономічної нестабільності, викликаной війною та інфляційним тиском. У 2024 році компанія відновила темпи зростання, досягнувши рівня 84 727 987 тис. грн. Це вказує на адаптаційні здібності компанії до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Темп зміни, %
2022	72 784 231	-
2023	69 990 601	-3.84%
2024	84 727 987	+21.06%

Джерело: створено автором

У таблиці видно, що хоча у 2023 році дохід знизився на 3,84%, вже у 2024 році відбулося стрімке зростання більш ніж на 21%. Це може бути наслідком ефективних управлінських рішень, зменшення впливу кризових явищ та активного розвитку логістичної мережі. Також компанія могла здійснювати стратегічне розширення асортименту або географічне розширення мережі магазинів.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Сільпо» дозволяє розглянути сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози на ринку. Серед сильних сторін варто відзначити широку мережу супермаркетів по всій Україні, впізнаваний бренд, лояльність клієнтів та інноваційний підхід до обслуговування. Компанія активно впроваджує цифрові рішення, як-от мобільні додатки, програму лояльності «Власний Рахунок» та партнерства з сервісами доставки.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо»

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
1.Вищі ціни, ніж у конкурентів типу АТБ 2.Не всі магазини оновлені – в окремих регіонах застарілий формат 3.Висока вартість утримання преміальних форматів 4.Часткова залежність від імпорту, особливо в делікатесному сегменті.	1.Вищі ціни, ніж у конкурентів типу АТБ 2. Не всі магазини оновлені – в окремих регіонах застарілий формат 3. Висока вартість утримання преміальних форматів. 4. Часткова залежність від імпорту, особливо в делікатесному сегменті.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
1.Подальше впровадження онлайн-продажів та доставки. 2. Розширення на менші міста та ОТГ. 3.Посилення Private Label (власних брендів). 4.Участь у соціальних, екологічних ініціативах, що підвищує лояльність 5.Інтеграція з фінтех-платформами для глибокої персоналізації покупок.	1.Посилення цінової конкуренції з боку АТБ, Varus, мереж-дискаунтерів. 2.Зниження купівельної спроможності населення через інфляцію. 3.Ризики перебоїв з логістикою через війну та інфраструктурні втрати 4.Високі орендні ставки в торгових центрах та великих містах. 5. Нестабільність імпорتنих поставок, особливо з ЄС.

Джерело: створено автором

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо» демонструє складну структуру сильних і слабких сторін компанії, які тісно пов'язані з її преміальним позиціонуванням. Компанія має переваги у вигляді впізнаваного бренду, широкої мережі магазинів, орієнтації на якість обслуговування та унікальні торгові концепції. Однак це супроводжується низкою викликів – вищими цінами порівняно з основними конкурентами типу АТБ, високою вартістю утримання концептуальних торгових точок і частковою залежністю від імпорту, що особливо ризиковано в умовах економічної нестабільності.

З-поміж можливостей ТОВ «Сільпо» варто виділити активний розвиток онлайн-продажів та доставки, що відкриває нові сегменти ринку та дозволяє масштабувати бізнес без суттєвих капіталовкладень у фізичну інфраструктуру. Компанія також має потенціал до розширення присутності в менших містах та ОТГ, де конкуренція нижча, а попит на якісний сервіс зростає. Посилення напрямку Private Label і залучення фінтех-рішень для персоналізації покупок сприяє поглибленню лояльності клієнтів і створенню доданої цінності.

Попри це, компанія зіштовхується із серйозними загрозами. Зокрема, посилення конкуренції з боку дискаунтерів та зниження купівельної спроможності населення на тлі інфляції можуть вплинути на рівень трафіку в магазинах. Воєнні дії спричиняють логістичні проблеми, а також зумовлюють ризики втрати інфраструктури, особливо в прифронтових регіонах. Додатковим викликом залишаються високі орендні ставки в торгових центрах та нестабільність імпорту, яка ускладнює цінову політику та асортиментну стратегію.

У цілому SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Сільпо» має значний стратегічний потенціал завдяки своїй гнучкості, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Водночас для збереження конкурентоспроможності компанія повинна адаптуватися до нових економічних умов – балансувати між якістю та доступністю, інвестувати у цифрові рішення, а також

активніше працювати з локальними постачальниками для зменшення імпортої залежності.

Таблиця 3.3

Матриця п'яти сил Портера для ТОВ «Сільпо»

Сила конкуренції	Рівень впливу	Характеристика впливу на «Сільпо»
1. Конкуренція серед існуючих компаній	Високий	На ринку працює багато сильних гравців (АТБ, Novus, Varus, Метро, Фора), боротьба за частку ринку постійна. Часто використовуються цінові війни, акції, програми лояльності.
2. Загроза нових конкурентів	Середній	Вихід на ринок нових гравців ускладнений через високі стартові інвестиції та складність логістики, однак потенційно можливий прихід міжнародних мереж.
3. Загроза товарів-замінників	Середній	Інтернет-магазини, ринки, локальні фермери та доставка готової їжі можуть частково замінити класичні супермаркети. Але «Сільпо» утримує позиції завдяки сервісу й асортименту.
4. Сила постачальників	Низький	Завдяки великим обсягам закупівель «Сільпо» має перевагу в переговорах. Крім того, використання власних торгових марок знижує залежність від зовнішніх постачальників.
5. Сила покупців (споживачів)	Високий	Клієнти мають широкий вибір альтернатив, тому дуже чутливі до цін, якості обслуговування, акцій. Формування лояльності є критично важливим.

Джерело: створено автором

Матриця Портера показує, що найбільший тиск на «Сільпо» чинять конкуренти та вимогливі споживачі, тоді як загроза нових гравців і замінників поки що є контрольованими. Перевага компанії – у добре

розвинутій логістиці, власних марках і сервісній стратегії. Це дозволяє утримувати стабільні позиції на ринку навіть в умовах високої конкуренції.

Метою цього підрозділу є аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує ТОВ «Сільпо», та визначення його ринкової позиції з урахуванням чинників впливу, поведінки конкурентів і споживчих очікувань. Такий аналіз сприятиме формуванню об'єктивного бачення стратегічного становища компанії та визначенню напрямів її подальшого розвитку.

У 2023 році компанія, реалізувала стратегічну ініціативу щодо розширення онлайн-каналів збуту, зокрема доставки через платформи «Сільпо Маркет» та партнерів, таких як Glovo. Це дозволило не лише підтримати дохід, а й розширити клієнтську базу. Також було активізовано співпрацю з українськими виробниками, що зменшує логістичні витрати та підвищує адаптивність бізнесу до змін.

Варто також відзначити маркетингову активність компанії. «Сільпо» створює інноваційні торгові концепції, наприклад, тематичні супермаркети в стилі «Steampunk» або «Японія», що підвищує унікальність клієнтського досвіду. Це зміцнює емоційний зв'язок із брендом та сприяє підвищенню середнього чека.

Конкурентне середовище ТОВ «Сільпо» досить насичене: на ринку присутні такі великі гравці, як «АТБ», «Фора», «Novus» та інші. Однак «Сільпо» продовжує утримувати позиції преміального сегменту, орієнтуючись на якість, сервіс і додаткові цінності, що відрізняє його від конкурентів, які часто роблять ставку на низькі ціни.

Важливо також враховувати соціальну відповідальність компанії. «Сільпо» активно реалізує благодійні проекти, підтримує волонтерські ініціативи, сприяє сталому розвитку через програми зі зменшення використання пластику, сортування відходів та впровадження енергозберігаючих технологій.

З огляду на зміну споживчих поведінкових моделей у воєнний період, компанія пристосувалася до нового попиту — пропонуючи більше товарів першої необхідності, формуючи акційні пропозиції та оптимізуючи логістичні маршрути. Це дозволило зберегти довіру клієнтів і забезпечити стабільність надходжень.

У перспективі стратегічними цілями ТОВ «Сільпо» можуть бути подальше цифрове перетворення, зміцнення логістичних потужностей, розширення мережі в менших населених пунктах та вихід на нові ринки. При цьому компанія має зберігати баланс між інноваціями та контролем витрат.

Таким чином, стратегічний аналіз показує, що ТОВ «Сільпо» має міцну позицію на ринку, демонструє фінансову стабільність і високий потенціал для подальшого зростання. Завдяки гнучкості, технологічному розвитку та орієнтації на клієнта компанія здатна ефективно відповідати на виклики сучасного ринку.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

ТОВ «Сільпо» як один із лідерів роздрібної торгівлі в Україні потребує чіткого формулювання своєї місії та стратегічних цілей, що визначають довгостроковий напрямок розвитку компанії. Місія підприємства є тим стрижнем, що об'єднує внутрішні процеси, орієнтує на результат і дозволяє побудувати стабільну конкурентну перевагу на ринку.

Місія ТОВ «Сільпо» полягає в забезпеченні споживачів високоякісними товарами й послугами, створенні унікального клієнтського досвіду та сталому розвитку через соціальну відповідальність, інновації та підтримку українського виробника. Такий підхід підкреслює не лише комерційні інтереси, а й цінності компанії, що формують довіру та лояльність серед клієнтів.

Стратегічні цілі підприємства повинні бути спрямовані на підтримання фінансової стабільності, розширення частки ринку, впровадження нових технологій, вдосконалення обслуговування та зміцнення корпоративної культури. ТОВ «Сільпо» визначає своє стратегічне бачення в розвитку омніканального підходу: поєднання традиційної роздрібної торгівлі та цифрових інструментів для повноцінної взаємодії з клієнтами.

Однією з головних цілей стратегічного розвитку компанії є подальше вдосконалення ланцюга поставок. Оптимізація логістичних процесів, збільшення частки локального постачання та впровадження цифрових систем контролю за товарними запасами дозволяє скоротити витрати та підвищити гнучкість реагування на ринкові зміни.

Наступною важливою метою є розширення присутності на нових географічних ринках — у малих містах, селищах, об'єднаних територіальних громадах. Це відкриває доступ до нової споживчої аудиторії та дозволяє сформувати більш глибоке проникнення в регіони, які часто залишаються поза увагою великих торговельних мереж.

З метою забезпечення фінансової стабільності підприємство ставить завдання підвищення рентабельності операційної діяльності. Це можливо шляхом підвищення ефективності управління персоналом, автоматизації бізнес-процесів, зменшення частки непрофільних витрат та посилення контролю за обігом коштів.

Компанія також приділяє особливу увагу розвитку власних брендів (Private Label), що дозволяє не лише контролювати якість продукції, а й формувати цінову перевагу. У перспективі «Сільпо» планує значно розширити цей напрям, представивши лінійки товарів у середньому та преміальному сегментах.

Іншою стратегічною метою є активізація цифрових каналів комунікації та збуту. Платформа «Сільпо Маркет», мобільний застосунок, програма лояльності «Власний рахунок» — усе це є інструментами, які потребують

постійного вдосконалення для забезпечення персоналізованого та комфортного досвіду покупок.

У сфері маркетингу та клієнтської взаємодії компанія прагне до глибшої персоналізації пропозицій, адаптації асортименту до локальних потреб, впровадження сучасних CRM-рішень і збереження емоційного зв'язку з клієнтами через дизайн магазинів, комунікаційні кампанії та соціальні ініціативи.

Суттєвою метою є також забезпечення стабільного зростання нематеріальних активів компанії – зокрема, корпоративної репутації, бренду та організаційної культури. Для цього компанія впроваджує прозорі політики, етичні стандарти взаємодії з партнерами та активно залучає персонал до ухвалення рішень.

З огляду на виклики воєнного часу, компанія також ставить за мету розвиток гнучких антикризових стратегій. Це включає підготовку до можливих логістичних збоїв, альтернативні плани постачання, взаємодію з місцевими громадами та підвищення ролі локального управління.

Компанія приділяє значну увагу екологічній складовій своєї стратегії. Ціль полягає у зменшенні вуглецевого сліду, впровадженні енергоефективних технологій у торгових об'єктах, зниженні використання пластику та розвитку програм переробки. Це дозволяє формувати сучасний образ відповідального бізнесу та залучати нових споживачів.

Серед довгострокових завдань – інвестування в розвиток персоналу. Компанія має на меті створення внутрішніх академій навчання, кар'єрних програм і систем оцінки персоналу. Це дозволить не лише зберігати кадровий потенціал, а й створити команду, яка поділяє стратегічні цінності компанії.

Також важливою метою є забезпечення сталого партнерства з постачальниками та виробниками. Компанія прагне формувати довгострокові контрактні відносини, прозорі умови співпраці, а також просувати стандарти відповідального бізнесу серед своїх контрагентів.

Для досягнення вказаних цілей компанія потребує системного стратегічного планування, регулярного моніторингу виконання ключових показників ефективності та адаптації планів до змін середовища. Це дозволить зберігати лідерські позиції навіть в умовах високої невизначеності.

Таблиця 3.3

Стратегічний напрям	Конкретна ціль	Очікуваний результат
Логістика та постачання	Оптимізація ланцюга поставок	Зменшення витрат, підвищення гнучкості
Географічна експансія	Вихід у малі міста та ОТГ	Збільшення ринкової частки
Цифровізація	Розвиток онлайн-продажів	Ріст доходу та клієнтської бази
Власні бренди	Розширення Private Label	Підвищення маржі, контроль якості
Клієнтська лояльність	Персоналізація сервісу	Зростання утримання клієнтів
Екологія	Впровадження зелених ініціатив	Позитивний імідж, зниження витрат
Персонал	Навчання та розвиток працівників	Підвищення продуктивності
Партнерство	Зміцнення відносин з постачальниками	Надійність ланцюга поставок
Конкурентоспроможність	Підвищення цінової та сервісної переваги	Зміцнення позицій на ринку, зростання частки

Джерело: складено автором

Таким чином, місія ТОВ «Сільпо» і чітко сформульовані стратегічні цілі забезпечують підприємству напрямок довгострокового розвитку. Завдяки поєднанню клієнтоорієнтованості, інновацій, соціальної відповідальності та гнучкості до змін, компанія здатна адаптуватися до нових викликів і закріпити свою позицію на ринку.

3.3. Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо» є ключовим напрямом стратегічного управління у відповідь на посилення позицій дисконт-сегменту, економічну нестабільність і зміну споживчої поведінки. Для ефективної реалізації цілей компанія має обрати комбіновану стратегію, яка передбачає одночасне зниження витрат, інноваційний розвиток, персоналізацію сервісу та зміцнення бренду.

Основу вибору стратегії становить аналіз поточної ринкової ситуації, у якій «Сільпо» перебуває під тиском конкурентів, таких як АТБ, Varus, Novus та інші. У відповідь на виклики, компанія повинна впровадити **диференційовану конкурентну стратегію**, яка дозволяє поєднувати високу якість сервісу з унікальною ціннісною пропозицією.

Оскільки ціни у «Сільпо» залишаються вищими за середньоринкові, компанія має компенсувати це наданням додаткової вартості — наприклад, через ексклюзивність товарів, атмосферність торгових залів, інноваційний досвід покупця та емоційний зв'язок із брендом. Тому частиною стратегії стане **преміум-диференціація** з елементами омніканального обслуговування.

У межах цієї стратегії «Сільпо» повинна продовжити розвиток **власних торгових марок (Private Label)** — унікальних продуктів, які не тільки відповідають високим стандартам якості, але й мають нижчу ціну порівняно з імпортними аналогами. Це дасть змогу одночасно знизити витрати споживачів і підвищити лояльність до бренду.

Важливою складовою стратегії стане **цифрова трансформація**, яка передбачає модернізацію онлайн-платформи, мобільного застосунку, CRM-системи, а також впровадження штучного інтелекту для персоналізації рекомендацій. Це дозволить «Сільпо» глибше розуміти поведінку клієнтів і пропонувати актуальні товари за привабливими цінами.

Також доцільно інвестувати в **оптимізацію логістики**. Використання сучасних складських технологій, маршрутної аналітики та автоматизації складів допоможе скоротити операційні витрати, що, своєю чергою, дозволить утримувати конкурентоспроможні ціни без втрати прибутковості.

Наступною частиною стратегії є **розвиток мережі в малих містах** та об'єднаних територіальних громадах, де конкуренція нижча, а лояльність до бренду формується швидше. Вихід на нові території також дає змогу підвищити обсяги продажів і розподілити витрати на маркетинг та логістику між більшою кількістю магазинів.

Для зміцнення конкурентних позицій необхідно оновити інтер'єр і зовнішній вигляд магазинів, особливо в регіонах, де залишилися застарілі формати. Реконструкція дозволить не тільки покращити враження клієнта, а й оптимізувати простір, логістику всередині магазину та витрати на обслуговування.

Маркетингова стратегія має зміститися в бік **локалізації**: просування локальних товарів, історій фермерів, регіональних кулінарних особливостей. Це формує емоційний зв'язок між покупцем і брендом, а також знижує залежність від імпорту.

Окремо варто виділити **програму лояльності**. Персоналізовані пропозиції, бонуси, внутрішній кешбек і залучення до соціальних ініціатив допоможуть зміцнити довготривалі відносини з клієнтами, зменшити відтік до конкурентів і підвищити середній чек.

Ще один напрям – **інвестиції в персонал**. Навчання, мотивація та вдосконалення навичок співробітників безпосередньо впливають на якість обслуговування і, як наслідок, конкурентоспроможність. Це також знижує плинність кадрів і витрати на їхнє заміщення.

З метою підвищення ефективності комунікації з ринком, компанія має вдосконалити **позиціонування бренду**, особливо в онлайн-просторі. Контент-маркетинг, SMM, партнерства з блогерами та креативні кампанії допоможуть донести цінності «Сільпо» до нової цільової аудиторії.

Стратегія повинна включати також розвиток екологічного напрямку, що підвищує привабливість бренду для молодшого покоління. Екоупаковка, сортування відходів, зменшення використання пластику й звітність про вуглецевий слід – усе це формує репутацію відповідального бізнесу.

Фінальним етапом стратегії є **контроль та аналітика**. Для цього необхідно впровадити KPI для всіх підрозділів компанії, що пов'язані з конкурентоспроможністю — від маркетингу до постачання. Постійний моніторинг результатів дозволить гнучко змінювати тактичні рішення.

Реалізація цієї стратегії потребує значних інвестицій, проте очікувана ефективність — підвищення ринкової частки, зростання лояльності клієнтів і покращення фінансових результатів — дозволяє прогнозувати повернення вкладених коштів у середньостроковій перспективі (2–3 роки).

Таблиця 3.4

План витрат та термін окупності стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо»

Напрямок інвестицій	Орієнтовна сума, млн грн	Очікуваний ефект	Термін окупності
Розвиток Private Label	150	Підвищення маржі, зменшення імпортозалежності	1,5 року
Цифровізація та IT-інфраструктура	220	Персоналізація, ріст онлайн-продажів	2 роки
Розширення мережі в малих містах	300	Збільшення охоплення ринку, нові клієнти	2,5 року
Реконструкція старих магазинів	180	Покращення клієнтського досвіду, зростання трафіку	2 роки
Оптимізація логістики	130	Зменшення витрат, прискорення постачання	1 рік
Навчання персоналу	50	Зростання якості обслуговування	1,5 року

Маркетинг і просування	100	Підвищення впізнаваності, утримання клієнтів	1 рік
Екологічні ініціативи	70	Формування позитивного бренду, лояльність	2 роки

Джерело: складено автором

Аналіз запропонованої стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо» та відповідного інвестиційного плану демонструє високий рівень узгодженості між цілями підприємства та конкретними заходами, які мають бути впроваджені. Інвестиції спрямовані на ключові напрямки, що безпосередньо впливають на споживчий досвід, ефективність операцій та загальну привабливість бренду. Системний підхід до модернізації бізнес-процесів дозволить компанії краще адаптуватися до викликів ринку та зберегти конкурентні переваги.

Структура витрат свідчить про переважну концентрацію ресурсів у цифровізацію, розвиток власної торгової марки та регіональну експансію, що є найбільш перспективними інструментами для зростання в умовах обмеженої купівельної спроможності. Важливо, що значна частка інвестицій спрямована на оновлення фізичної інфраструктури та логістики, що забезпечує не лише покращення сервісу, а й оптимізацію витрат у довгостроковій перспективі.

Розрахований термін окупності у межах 1–2,5 року є прийнятним для роздрібного сегменту з високою оборотністю коштів і широкою клієнтською базою. Така окупність є свідченням того, що обрані стратегії можуть швидко дати фінансовий результат, особливо за умови грамотного управління впровадженням та регулярного моніторингу показників ефективності.

У підсумку можна зробити висновок, що реалізація даної стратегії дозволить ТОВ «Сільпо» не лише зберегти лідерські позиції, а й закріпити їх завдяки підвищенню цінності бренду, персоналізації обслуговування,

розширенню присутності на ринку та формуванню довготривалої лояльності споживачів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що конкурентоспроможність є фундаментальним показником ефективності діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Вона визначає здатність компанії адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, та забезпечувати стабільний розвиток. У цьому контексті конкурентоспроможність виступає не лише як результат, а й як процес безперервного вдосконалення, оптимізації та інновацій.

Різні науковці підходять до визначення конкурентоспроможності з різних позицій, що свідчить про комплексність цього поняття. Вона охоплює внутрішні чинники (ресурси, технології, управління, персонал) та зовнішні (потреби клієнтів, дії конкурентів, умови ринку). Таким чином, підприємство має формувати свої конкурентні переваги на основі гармонійного поєднання ресурсного потенціалу, стратегічного бачення та гнучкого реагування на ринкові зміни.

Оцінка конкурентоспроможності є важливою передумовою для прийняття ефективних управлінських рішень та побудови довгострокової стратегії розвитку. Різноманіття методів — від якісних експертних до кількісних індексних — дає змогу отримати повну й об'єктивну картину стану підприємства та його позицій на ринку. Комплексний підхід до оцінки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, оцінити резерви зростання та рівень реалізації конкурентних переваг.

Важливо розуміти, що жоден із методів не є універсальним, тому підприємствам доцільно комбінувати інструменти оцінки з урахуванням конкретних цілей, типу ринку та доступності інформації. Вибір адекватних показників та методології дозволяє побудувати ефективну систему моніторингу, що сприяє вчасному реагуванню на зміни в конкурентному середовищі та адаптації до нових викликів.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, що вимагає застосування стратегічного мислення та глибокого аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища. Ефективні стратегії — витратне лідерство, диференціація, фокусування або інноваційний розвиток — дають змогу підприємствам адаптуватися до ринкових умов, зміцнювати свої позиції та отримувати додаткові конкурентні переваги. Використання сучасних моделей планування, таких як SWOT-аналіз або матриця BCG, допомагає у виборі оптимального напрямку дій.

Реалізація обраної стратегії потребує злагодженого функціонування всіх підрозділів підприємства, постійного вдосконалення процесів, підвищення якості продукції та орієнтації на клієнта. Тільки за умови системного підходу та стратегічного управління підприємство може досягти стабільного конкурентного успіху та забезпечити довготривалу присутність на ринку.

ТОВ «Сільпо Фуд» є одним із провідних підприємств роздрібно́ї торгівлі в Україні, що успішно розвиває мережу супермаркетів під брендом «Сільпо», дотримуючись сучасних стандартів обслуговування та інноваційних підходів. Компанія підтримує стабільні позиції на ринку, активно впроваджує цифрові сервіси, екологічні ініціативи та соціально відповідальні проєкти, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та зміцненню лояльності клієнтів.

Фінансові та виробничі показники підприємства свідчать про загальне зростання обсягів діяльності та стабілізацію матеріально-технічної бази, хоча збільшення зносу основних засобів вказує на необхідність посилення інвестицій у модернізацію. Значне зростання чистого доходу та валового прибутку у 2024 році підтверджує ефективність управління, а активізація оборотних засобів і розширення асортименту свідчать про динамічний розвиток компанії в умовах сучасного ринку.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє високий рівень конкурентоспроможності на українському ринку

роздрібної торгівлі. Це забезпечується поєднанням широкого асортименту товарів, зокрема завдяки розвитку власних торгових марок, високим рівнем обслуговування, розгалуженою логістичною інфраструктурою та активним впровадженням інновацій. Компанія вдало адаптується до ринкових умов, що підтверджується зростанням доходу у 2024 році та позитивною оцінкою за основними параметрами конкурентоспроможності, такими як якість продукції, рівень сервісу та розвиток цифрових каналів збуту.

Попри жорстку конкуренцію з боку таких мереж, як АТБ, Novus і Varus, «Сільпо» утримує стійкі позиції завдяки гнучкій ціновій політиці, орієнтації на різні категорії споживачів і високій клієнтській лояльності. Додатковими перевагами є соціально відповідальний підхід компанії, інвестиції у розвиток персоналу та модернізацію магазинів. У сукупності ці чинники забезпечують «Сільпо» високий середній рівень конкурентоспроможності (близько 88%) та дозволяють ефективно протистояти викликам, що виникають у сучасному економічному середовищі.

Аналіз конкурентного середовища свідчить про високий рівень насиченості ринку роздрібної торгівлі в Україні, де ТОВ «Сільпо» успішно конкурує з потужними мережами, такими як АТБ, NOVUS, VARUS, Metro та іншими. Компанія зберігає друге місце за виторгом, маючи стабільну ринкову частку та сильний бренд, що орієнтується на середній і преміум-сегмент. Завдяки інноваціям, гнучкому маркетингу, розвитку власних торгових марок та покращенню сервісу, «Сільпо» вдало позиціонується на ринку, хоча стикається з викликами у вигляді високої цінової конкуренції, змін споживчої поведінки та ризиків логістичного характеру.

Використовуючи інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT-матриця та модель п'яти сил Портера, можна зробити висновок, що подальше зростання «Сільпо» можливе за рахунок розширення в менші міста, активізації онлайн-продажів, посилення клієнтської лояльності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Компанія має потенціал не лише

утримувати наявні позиції, а й зміцнювати їх, якщо зможе ефективно відповідати на загрози та реалізовувати наявні можливості в умовах динамічного конкурентного ринку.

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо» є ключовим фактором для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення позицій на ринку в умовах швидких змін і зростаючої конкуренції. Запропоновані заходи, що охоплюють цифрову трансформацію, оптимізацію логістики, оновлення асортиментної політики, удосконалення маркетингових стратегій, розвиток клієнтського сервісу, а також впровадження екологічних та інноваційних рішень, створюють комплексний підхід до подолання існуючих викликів та реалізації нових можливостей.

Реалізація цих заходів сприятиме не лише утриманню лояльних клієнтів, а й залученню нових, підвищенню ефективності внутрішніх процесів і формуванню позитивного іміджу компанії. Системне впровадження інновацій та увага до потреб споживачів дозволять ТОВ «Сільпо» стати інноваційним лідером українського ринку рітейлу, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Сільпо» показала позитивні результати як у цифровій трансформації, так і в екологічній відповідальності компанії. Цифрові ініціативи сприяють збільшенню активної аудиторії мобільного застосунку, росту онлайн-продажів та покращенню користувацького досвіду, що підвищує конверсію та середній чек. Запропоновані покращення інтерфейсу, функціоналу та маркетингові заходи мають потенціал значно підвищити лояльність клієнтів і прибутковість бізнесу, забезпечуючи окупність інвестицій приблизно за півтора року.

У сфері екології компанія демонструє зростання впровадження сталих практик, зокрема збільшення частки товарів з еко-упаковкою, розширення систем сортування відходів та популяризацію електронних чеків. Хоча деякі

показники мають коливання, загальна тенденція свідчить про підвищення екологічної свідомості серед клієнтів і персоналу, а також активну участь у соціальних і екологічних ініціативах. Впровадження комплексних заходів у цій сфері сприятиме зміцненню іміджу бренду та довгостроковій конкурентоспроможності.

Аналіз фінансових показників свідчить, що інвестиції у цифровізацію швидше окупаються і безпосередньо впливають на збільшення доходів, тоді як заходи сталого розвитку потребують більших ресурсів і мають довший період окупності. Проте екологічна відповідальність виступає важливим стратегічним напрямом, що формує позитивний імідж компанії та залучає свідомих споживачів, що важливо для стабільного розвитку у майбутньому.

Отже, поєднання інноваційних технологічних рішень з активною екологічною політикою створює міцну основу для зміцнення позицій ТОВ «Сільпо» на ринку. Рекомендовано продовжувати постійний моніторинг ефективності заходів, гнучко коригувати стратегії та інвестувати в розвиток обох напрямів для досягнення максимального синергетичного ефекту.

Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Сільпо» свідчить про міцні позиції компанії на українському ринку роздрібної торгівлі. Незважаючи на тимчасове зниження чистого доходу у 2023 році через вплив макроекономічних факторів, зокрема війни та інфляції, компанія змогла швидко відновити темпи зростання у 2024 році. Це вказує на високий рівень адаптивності та ефективність управлінських рішень, що забезпечують стабільність і розвиток мережі навіть у складних умовах. SWOT-аналіз підкреслює сильні сторони ТОВ «Сільпо», такі як широка мережа магазинів, впізнаваний бренд, інноваційний підхід і активне впровадження цифрових сервісів, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

Водночас, SWOT-аналіз виявляє низку викликів, пов'язаних із високими цінами в порівнянні з конкурентами, частковою залежністю від імпорту та необхідністю оновлення деяких торгових точок. Серед можливостей розвитку виділяється активне розширення онлайн-продажів,

географічне розширення у менші міста, а також посилення власних торгових марок. Водночас компанія зіштовхується з посиленням конкуренції, ризиками логістичних перебоїв через воєнний стан та нестабільністю постачань, що вимагає від «Сільпо» підвищення гнучкості та оперативності у прийнятті рішень. Матриця п'яти сил Портера підтверджує високий рівень конкурентного тиску на компанію, особливо з боку інших великих мереж і вимогливих споживачів.

Формування місії та стратегічних цілей ТОВ «Сільпо» є важливою складовою сталого розвитку підприємства. Місія компанії акцентує увагу на наданні споживачам високоякісних товарів і послуг, створенні унікального клієнтського досвіду, соціальній відповідальності та підтримці українських виробників. Стратегічні цілі передбачають підтримку фінансової стабільності, розширення ринкової частки, розвиток цифрових каналів, підвищення ефективності логістики та посилення корпоративної культури. Особливу увагу приділено розвитку власних брендів, персоналізації сервісу і впровадженню екологічних ініціатив.

Серед пріоритетів компанії також – географічне розширення у малих містах та ОТГ, оптимізація ланцюга поставок, впровадження сучасних цифрових технологій і розвиток кадрового потенціалу. Це дозволяє забезпечити гнучкість у відповіді на зовнішні виклики та підвищити конкурентоспроможність. Активна соціальна позиція і екологічна відповідальність формують позитивний імідж компанії і зміцнюють довіру споживачів, що важливо у сучасних ринкових умовах. Всі ці напрямки формують комплексний підхід до стратегії розвитку підприємства.

Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо» базується на необхідності балансувати між утриманням преміального позиціонування та адаптацією до загостреної цінової конкуренції. Компанія має поєднувати зниження витрат із впровадженням інновацій, персоналізацією обслуговування і посиленням бренду. Диференційована

стратегія, яка ґрунтується на високій якості сервісу та унікальній торговій пропозиції, дозволяє компенсувати вищі ціни і зберегти лояльність клієнтів.

В умовах економічної нестабільності і змін споживчої поведінки важливо розвивати цифрові канали продажів, оптимізувати логістику, розширювати мережу в регіонах із нижчою конкуренцією, а також посилювати партнерські відносини з локальними виробниками. Такий комплексний підхід забезпечить «Сільпо» стабільне зростання, збереження позицій лідера і подальше зміцнення конкурентних переваг на українському ринку роздрібної торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 1(44). – С. 219–225.
2. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка» Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
3. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2007. № 6(35). С. 29–35.
4. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
5. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
6. . Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге. К.: КНЕУ, 2004. 528 с.
7. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. [Текст] / Г.С. Бондаренко, Харків: ХДЕУ, 2001. 20 с.
8. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств [Текст]: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 НАН України, Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2001. 32 с.
9. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник К.: «Кондор», 2009. 470 с.
10. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. [та ін.]; заг. ред. З.Є. Шершньова; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. К.: КНЕУ, 2007. 676 с

11. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. Посібник К. : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с
12. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. – 2-ге вид., доп. і перероблене В. Г. Андрійчук. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.
13. Франів І.А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3, Т. 1. С. 149–154.
14. Мокій А.І. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону : монографія За ред. А.І. Мокія, Т.Г. Васильціва. Львів : Ліга Прес, 2010. 488 с.
15. Коноплицький В.А. Економічний словник. Тлумачно-термінологічний К. : КНТ, 2007. 580 с.
16. Гриньов А. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2003. – 308 с.
17. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Сільпо-ФУД»
URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/yearly-finances?current_year=2022
18. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Сільпо-ФУД»
URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/yearly-finances?current_year=2023
19. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Сільпо-ФУД»
URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/yearly-finances?current_year=2024
20. Звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: офіційний сайт Сільпо URL: https://silpo.ua/reports?srsId=AfmBOoobCdK_QbgigmJhIFEKL68lgYJU6ECDXggqGYt_jKfMhRMwjDnd (дата звернення: 23.05.2025)
21. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 2 (12). С. 6-13.
22. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного

аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84-90.

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра менеджменту і адміністрування

РЕЦЕНЗІЯ

на випускову роботу бакалавра

Студента _____

Тема випускової роботи: _____

Обсяг роботи: _____ стор., _____ табл., _____ рис., _____ додатків

Актуальність теми: _____

Ступінь повноти розкриття теоретичної частини: _____

Глибина та результативність аналізу: _____

Змістовність та оцінка планового рішення: _____

Недоліки та зауваження по роботі: _____

Загальні висновки: _____

(самостійність, відповідність вимогам щодо кваліфікаційних робіт, оцінка, чи заслуговує на присвоєння кваліфікації «бакалавр з менеджменту»?)

Рецензент _____

(дата, посада, підпис, прізвище)

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра менеджменту і адміністрування

В І Д Г У К
на випускову роботу

Студента _____

Значення теми _____

Узагальнення теорії вирішувальної задачі _____

Оцінка самостійності та творчості при розкритті теми _____

Глибина та результативність аналізу _____

Оцінка пропозицій та їх практичне значення _____

Недоліки роботи _____

Загальні висновки _____

Оцінка роботи _____

Керівник роботи _____

підпис, дата посада, прізвище