

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему «Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку ресторану в умовах
конкурентного середовища»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ПТ-24м
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля

Таран Антон Сергійович

Керівник: к.е.н., доцент Нікульнікова Ганна Володимирівна

Рецензент: д.е.н., професор Турило Анатолій Анатолійович

м. Кривий Ріг

2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Тарану Антону Сергійовичу

1. Тема роботи «Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку ресторану в умовах конкурентного середовища»

Керівник теми: Нікульнікова Ганна Володимирівна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету від «04» серпня 2025 р. № 567с.

2. Строк подання здобувачем роботи: 13.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: звіти про роботу ТОВ «Сільпо Фуд» за 2020-2024 рр. з офіційного сайту підприємства, періодична та спеціальна література з економіки, методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля ОПП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» усіх форм навчання.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико - методологічні основи маркетингової стратегії розвитку підприємства; аналіз конкурентного середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»; розробка та обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах конкурентного середовища.

5. Перелік графічного матеріалу: характеристика основних методів стратегічного планування маркетингової діяльності; аналіз маркетингової діяльності ТОВ

«Сільпо-Фуд»; основні техніко-економічні показники ТОВ «Сільпо-Фуд»; комплекс запропонованих маркетингових заходів щодо розвитку ресторанного напрямку ТОВ «Сільпо-Фуд»; очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих стратегічних рішень (порівняння базових та прогнозованих показників).

6. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Нікульнікова Г.В.	27.06.2025	29.09.2025
Розділ 2	доц. Нікульнікова Г.В.	27.06.2025	27.10.2025
Розділ 3	доц. Нікульнікова Г.В.	27.06.2025	20.11.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		

7. Дата видачі завдання «27» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем, визначення теми роботи, видача завдання	27.06.2025	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	11.08 – 01.09	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	02.09 – 06.09	виконано
4	Підготовка I розділу та подання його керівникові	08.09 – 29.09	виконано
5	Підготовка II розділу та подання його керівникові	30.09 – 27.10	виконано
6	Підготовка III розділу та подання його керівникові	28.10 – 20.11	виконано
7	Підготовка вступної частини та висновку	20.11 – 30.11	виконано
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання кваліфікаційної роботи	01.12 – 06.12	виконано
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність/відсутність академічного плагіату	згідно з розпорядженням ректора	виконано
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	07.12 – 13.12	виконано
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025	

Здобувач _____

Антон ТАРАН

Науковий керівник _____

Ганна НІКУЛЬНІКОВА

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувача спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
Таран А.С. «Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку ресторану в умовах
конкурентного середовища». – КНУ, 2025 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 110 сторінках, містить 22 таблиць, 31
рисунків. При підготовці роботи використано 56 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи: обґрунтування маркетингової
стратегії розвитку ресторану ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням умов
конкурентного середовища та сучасних тенденцій ресторанного ринку.

Завдання дослідження: розкрити теоретичні засади визначення сутності
маркетингової стратегії підприємства; дослідити методологічні принципи
стратегічного маркетингового планування в умовах конкурентного середовища;
проаналізувати особливості сучасного стану та розвитку ринку ресторанного
бізнесу в Україні; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-
Фуд»; оцінити ефективність маркетингової діяльності підприємства у
ресторанному сегменті; дослідити конкурентне середовище та позиціонування
ресторану ТОВ «Сільпо-Фуд»; розробити стратегічні цілі та напрями розвитку
підприємства; обґрунтувати комплекс маркетингових заходів щодо підвищення
конкурентоспроможності ресторану; провести економічну оцінку ефективності
запропонованої стратегії.

Об'єкт дослідження: маркетингова стратегія розвитку підприємства у сфері
ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і
реалізації маркетингової стратегії розвитку ресторану ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах
конкурентного середовища.

Одержаний економічний ефект (ефективність): У результаті впровадження
запропонованої маркетингової стратегії прогнозується покращення показників
ефективності діяльності підприємства, зокрема підвищення рентабельності активів
із 0,603 % до 0,621 % при збереженні стабільної рентабельності продажів.
Отриманий економічний ефект досягається завдяки цифровізації маркетингових
процесів, інтеграції штучного інтелекту, запуску кейтерингового напрямку,
розширенню асортименту продукції та оптимізації операційних витрат, що
сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його
позицій на ринку.

Ключові слова: маркетингова стратегія, ресторанний бізнес, конкурентне
середовище, цифровий маркетинг, штучний інтелект, ChatGPT, кейтеринг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності маркетингової стратегії підприємства.....	9
1.2. Методологічні засади стратегічного маркетингового планування в умовах конкурентного середовища.....	18
1.3. Особливості розвитку ринку ресторанного бізнесу в Україні.....	24
Висновок до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	37
2.2. Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	45
2.3. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» та позиціонування ресторану на ринку.....	60
Висновок до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	76
3.1. Формування стратегічних цілей та напрямів розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд».....	76
3.2. Обґрунтування комплексу маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	84
3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованої маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд».....	94
Висновок до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю та насиченістю конкурентного середовища, що потребує від підприємств сфери ресторанного бізнесу впровадження ефективних стратегічних інструментів управління. Ресторанна індустрія в Україні зазнає значних трансформацій, спричинених зміною поведінки споживачів, розвитком цифрових технологій, посиленням конкурентного тиску та впливом загальноекономічних чинників, включаючи воєнний стан. За таких умов маркетингова стратегія стає ключовим інструментом формування конкурентних переваг, підвищення лояльності клієнтів та забезпечення довгострокового розвитку закладів харчування.

Особливої актуальності тема дослідження набуває для підприємств, які працюють у мультиформатному середовищі, зокрема для ТОВ «Сільпо-Фуд», що поєднує роздрібну торгівлю та ресторанний сегмент. Необхідність обґрунтування маркетингової стратегії розвитку ресторану в умовах посиленої конкуренції зумовлена потребою пошуку дієвих механізмів підвищення ринкової привабливості, формування унікальної ціннісної пропозиції та забезпечення стійкого функціонування.

У процесі підготовки роботи були опрацьовані праці вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Барабанова В.В., Біловодська О.А., Дарчук В.Г., Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Нестерова К.С., Калмикова Н.Ю., Князева Т.В., Колбушкін Ю.П., Петровська С.В., Колько С., Котлер Ф., Багорка М.О., Челак В.В. та інші. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання формування та адаптації маркетингової стратегії підприємств ресторанного бізнесу в умовах сучасних викликів потребують подальшого дослідження. Відсутність комплексних робіт, присвячених обґрунтуванню стратегії розвитку ресторанного сегменту ТОВ «Сільпо-Фуд», визначає наукову новизну та практичну значущість теми.

Метою дослідження є обґрунтування маркетингової стратегії розвитку ресторану ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням умов конкурентного середовища та сучасних тенденцій ресторанного ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні засади визначення сутності маркетингової стратегії підприємства;
- дослідити методологічні принципи стратегічного маркетингового планування в конкурентних умовах;
- проаналізувати особливості сучасного стану та розвитку ринку ресторанного бізнесу в Україні;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- оцінити ефективність маркетингової діяльності підприємства у ресторанному сегменті;
- дослідити конкурентне середовище та позиціонування ресторану ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розробити стратегічні цілі та напрями розвитку підприємства;
- обґрунтувати комплекс маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану;
- провести економічну оцінку ефективності запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження виступає маркетингова стратегія розвитку підприємства у сфері ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і реалізації маркетингової стратегії розвитку ресторану ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах конкурентного середовища.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу та синтезу, порівняння, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, методи стратегічного планування, системний підхід, графічний метод і метод узагальнення. Інформаційною базою дослідження слугують наукові публікації, аналітичні матеріали, статистичні дані Державної служби статистики України, профільних асоціацій та внутрішня документація ТОВ «Сільпо-Фуд».

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні стратегічних підходів до розвитку ресторанного сегменту ТОВ «Сільпо-Фуд» та формуванні рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності на основі сучасних маркетингових інструментів.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих стратегічних та маркетингових рішень підприємствами ресторанного бізнесу при формуванні конкурентних переваг, удосконаленні маркетингової діяльності та підвищенні економічної ефективності.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні основи формування маркетингової стратегії підприємства. Другий розділ присвячено аналізу конкурентного середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». У третьому розділі розроблено та обґрунтовано маркетингову стратегію розвитку ресторану в умовах конкуренції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності маркетингової стратегії підприємства

На сучасному етапі стабільний розвиток підприємств безпосередньо залежить від їх активної присутності на ринку, що зумовлює потребу глибоко розуміти особливості запитів споживачів, оперативно реагувати на зміни в їхніх потребах, ретельно аналізувати інструменти та методи просування продукції, а також здійснювати заходи, спрямовані на формування ключових показників попиту та покращення репутації компанії. Усі ці складові традиційно пов'язуються з маркетингом [1].

Визначальним орієнтиром у сфері маркетингової діяльності є концепція маркетингу – стратегічний курс, заснований на вивченні ринкового попиту та узгодженій системі маркетингових дій, спрямованих на забезпечення задоволеності споживачів. З плином часу і розвитком виробництва підходи до розуміння маркетингу зазнавали постійної еволюції [2].

У реаліях сьогодення маркетинг виступає однією з ключових умов успішної діяльності будь-якого підприємства. Якщо компанія прагне розширити свою частку ринку та підвищити фінансові результати, вона неминуче має впроваджувати ефективну маркетингову політику [3].

Поняття «маркетингова діяльність» з'явилося в економічній літературі наприкінці XIX – на початку XX століття та спочатку трактувалося як діяльність підприємства на ринку. Тоді маркетинг здебільшого обмежувався процесом реалізації товарів в умовах обмеженого їхнього асортименту, а його функції зводилися до організації збуту продукції та послуг.

Згодом підходи до трактування маркетингової діяльності істотно змінилися. Нині існує велика кількість визначень, що висвітлюють різні аспекти цього поняття [4].

На думку Біловодської О. А., маркетингова діяльність – це комплекс дій, що забезпечують комерційний успіх підприємства та його товарів (послуг) на ринку, включаючи дослідження, збір інформації, планування асортименту, організацію продажу, рекламу та стимулювання збуту [5, с. 88].

Князева Т.В. та співавтори трактують маркетингову діяльність як управлінську функцію, спрямовану на визначення цільових ринків, побудову ефективних каналів реалізації продукції та формування оптимальних комунікацій для задоволення потреб компанії [6, с. 42].

Отже, сутність маркетингової діяльності полягає в ефективному використанні ресурсів підприємства в умовах ринкової конкуренції. Основні її цілі відображено на рис. 1.1.

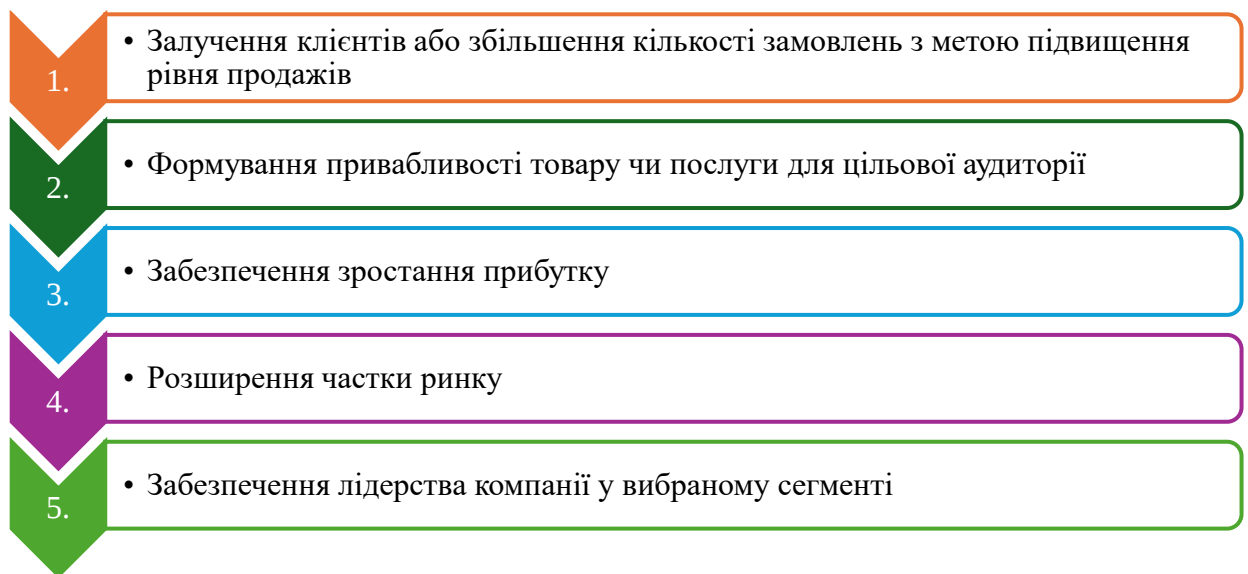


Рисунок 1.1 – Основні цілі маркетингової діяльності підприємства

Джерело: [7]

Організація маркетингу передбачає управління процесом побудови внутрішньої структури взаємодії, розподілу відповідальності та підпорядкованості між працівниками і підрозділами, які займаються виконанням маркетингових функцій. Це включає визначення переліку таких функцій, їх розмежування та

закріплення за відповідними спеціалістами й структурними одиницями підприємства [7, с. 20].

Під управлінням маркетинговою діяльністю розуміють комплексний процес планування та координації створення товарів і послуг, формування цінової політики, організації їх просування на ринок і здійснення продажу з метою забезпечення вигід, які відповідають потребам різних категорій споживачів, у тому числі представників малого бізнесу. Саме результати маркетингової діяльності визначають, чи буде продукція підприємства привабливою для споживача, чи матиме покупець можливість її придбати, чи зможе мале підприємство конкурувати з більшими компаніями та якою буде ефективність його ринкової поведінки. Маркетингова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні результативності заходів із просування товарів.

Під час формування маркетингової системи для підприємства необхідно вирішити низку ключових проблемних питань (рис. 1.2).

Здається, що найефективнішим рішенням більшості проблем маркетингової діяльності у бізнесі полягає у розробці ефективної маркетингової стратегії, сутність якої і пропонується більш детально дослідити (табл. 1.1).

У сучасній науковій літературі поняття «маркетингова стратегія» інтерпретується в різних площинах, що зумовлено як методологічними підходами дослідників, так і еволюцією самого маркетингу в умовах глобальної економіки. Аналіз наукових підходів дає змогу виокремити декілька ключових груп трактувань: як бізнес-філософії, як напряму розвитку, як плану дій, як системи заходів, а також як адаптивної моделі реагування на ринкове середовище. Далі розглянемо їх детальніше.

Багорка та Челак [9] визначають маркетингову стратегію як загальну концепцію ведення бізнесу в умовах глобалізації, що поєднує стратегічні напрями та інструменти для здобуття конкурентних переваг, адаптації до динамічних умов і впливу на споживчі потреби. Такий підхід значно розширює межі маркетингу, виводячи його за рамки суто інструментальної функції. Він наближений до сучасних поглядів західних авторів (наприклад, Котлера, Портера чи Каплана), які

розглядають стратегію не лише як інструмент впливу на ринок, а як ключову частину бізнес-моделі.

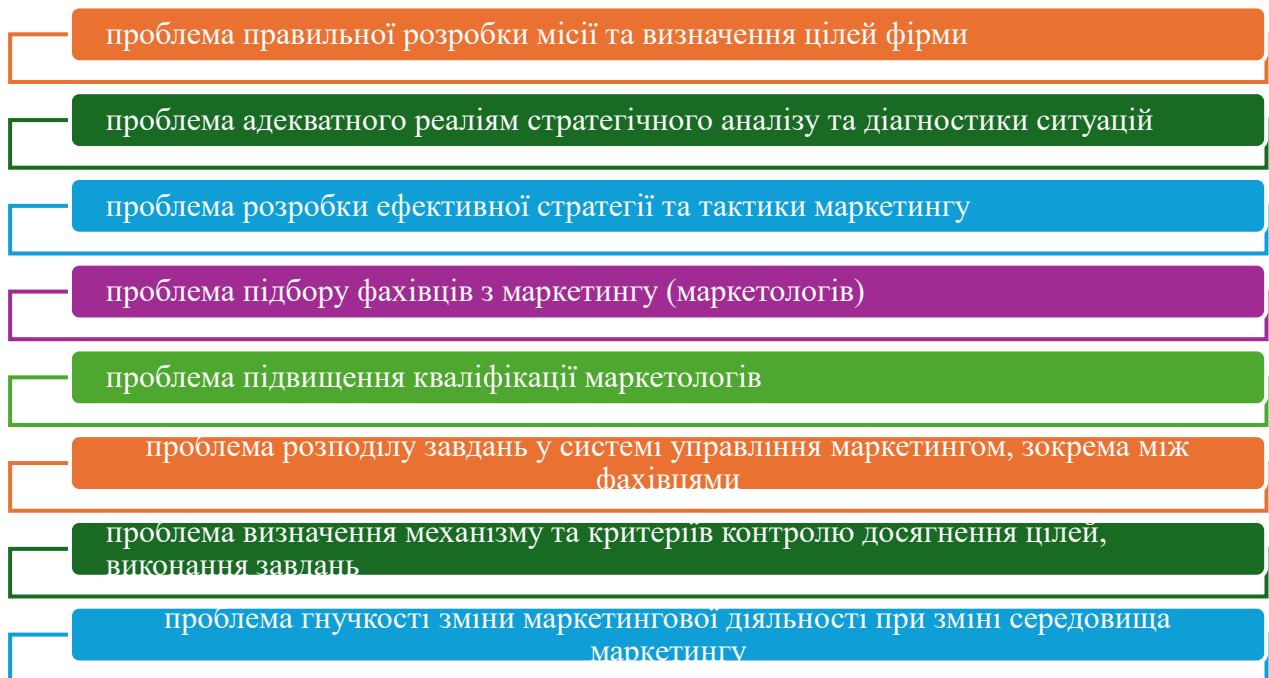


Рисунок 1.2 – Основні проблемні аспекти процесу організації маркетингу на підприємстві

Джерело: [8]

Буняк, Сенишин і Кривешко, а також Войтович і Потапюк [10-12] наголошують, що маркетингова стратегія – це довгостроковий орієнтир розвитку підприємства, який задає вектор руху до цільових ринкових позицій та забезпечує узгодження внутрішніх можливостей із ринковими умовами. Такий підхід є більш прагматичним і стратегічно обґрунтованим. Гаркавенко, Карачина та Зозуля [13; 16] трактують маркетингову стратегію як детальний план маркетингової діяльності, що описує конкретні кроки для досягнення поставлених цілей. Цей підхід близький до класичної школи стратегічного планування, яка розглядає стратегію як продукт раціонального процесу планування.

Таблиця 1.1 - Сутність маркетингової стратегії підприємства в науковій літературі

Автор	Трактування
Багорка М., Челак В. [9, с. 35]	концепція ведення бізнесу в умовах глобальних змін, яка охоплює розробку стратегічних напрямів та інструментів для здобуття довгострокових конкурентних переваг, адаптації до динаміки зовнішнього середовища та формування споживчих потреб згідно із суспільними цінностями.
Буняк Н. [10, с. 25]	довгостроковий орієнтир його діяльності, спрямований на досягнення маркетингових цілей шляхом формування комплексу дій та інструментів впливу на вибрані сегменти ринку, які ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень.
Сенишин О., Кривешко О. [11, с. 310]	визначений напрям діяльності компанії, який задає вектор руху до формування бажаних ринкових позицій.
Войтович С., Потапук І. [12, с. 80]	напрямок розвитку підприємства, що забезпечує узгодження його внутрішніх можливостей із ринковими умовами та охоплює прийняття середньо- чи довгострокових рішень щодо цільових сегментів і розподілу маркетингових ресурсів.
Гаркавенко С. [13, с. 191]	детально розроблений план дій, що описує послідовність кроків для досягнення поставлених маркетингових завдань.
Ніколайчук О. [14, с. 115]	довгострокова модель маркетингової діяльності, що поєднує комплекс інструментів, які адаптуються до змін середовища та забезпечують досягнення цілей і створення конкурентних переваг.
Карачина Н., Зозуля І. [16, с. 168]	базовий довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, спрямований на вибір і задоволення потреб певних груп споживачів.
Мельник Д. [17, с. 214]	логічна та цілісна система дій, за допомогою якої підприємство планує досягти своїх маркетингових цілей і вирішити поставлені завдання.
Котлер Ф., Армстронг Г. [18]	структурована система маркетингових заходів, яка включає визначення цільових ринків, позиціонування, інструментів маркетингового комплексу та бюджетування, і дозволяє компанії реалізувати її маркетингові цілі.

Джерело: [9-17]

Мельник, Котлер і Армстронг [17-18] пропонують розглядати маркетингову стратегію як структуровану систему заходів і логічно побудовану модель, яка охоплює визначення цільових ринків, позиціонування, маркетинговий мікс і бюджетування. Такий підхід поширений у сучасній західній літературі, де стратегія трактується як система взаємопов'язаних рішень. Ніколайчук [14] розглядає маркетингову стратегію як динамічну модель, що змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів та сприяє створенню конкурентних переваг.

Подібний підхід активно підтримується сучасними зарубіжними дослідниками, які підкреслюють значення адаптивності стратегій у цифрову епоху.

На основі аналізу літератури та власного дослідження я розглядаю маркетингову стратегію як інтегровану концепцію управління розвитком підприємства, яка:

- поєднує стратегічне бачення з практичним інструментарієм;
- орієнтована на довгострокову конкурентоспроможність і створення цінності для споживача;
- адаптується до змін середовища та впливає на його формування;
- виступає ключовим механізмом реалізації принципів інклюзивного економічного розвитку.

Таким чином, маркетингова стратегія – це не лише набір дій чи план, а динамічна управлінська концепція, що поєднує філософію бізнесу, стратегічне бачення, практичну реалізацію та адаптивність до викликів майбутнього.

Предметом маркетингової стратегії є визначення напрямів діяльності підприємства, що стосуються вибору продуктів (або стратегічних напрямів розвитку), які доцільно освоювати, а також пошуку ефективних шляхів їх виходу на ринок та реалізації поставлених цілей [18].

Процес формування маркетингової стратегії передбачає глибокий аналіз її вихідних складових. До них належать маркетингові цілі, зокрема зростання обсягів продажу, підвищення прибутковості, збільшення частки ринку; а також оцінка чинників зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних, демографічних, екологічних) і внутрішнього потенціалу підприємства (маркетингові ресурси, конкурентоспроможність продукції тощо). Після аналізу здійснюється розроблення стратегічних рішень щодо елементів маркетингового комплексу: товарної політики, ціноутворення, каналів збуту та просування. [19]

Маркетингова стратегія має низку характерних ознак, які більш детально наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Перелік ключових ознак маркетингової стратегії підприємства

Джерело: [20-22]

Перелік ключових ознак маркетингової стратегії підприємства свідчить про її багатовимірну сутність та стратегічне значення для розвитку бізнесу. Передусім, вона тісно інтегрована із загальною метою діяльності компанії та орієнтована на довгострокові результати, що досягаються через прогнозування, планування та цілеспрямовані дії. Маркетингова стратегія забезпечує формування стабільних конкурентних позицій, базуючись на ефективному використанні внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства, а також ставить у центр уваги потреби та очікування споживачів.

Важливою характеристикою є її гнучкість – застосування інструментів, здатних швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Крім того, маркетингова стратегія займає провідну роль серед усіх функціональних стратегій, оскільки забезпечує ефективну взаємодію із суб’єктами ринку та створює основу для розроблення інших стратегічних напрямів розвитку. Усе це робить її не лише

важливим інструментом досягнення конкурентних переваг, а й ключовим елементом системи стратегічного управління підприємством.

Науковці [23-25] виділяють послідовність ключових етапів побудови маркетингової стратегії (рис. 1.4).

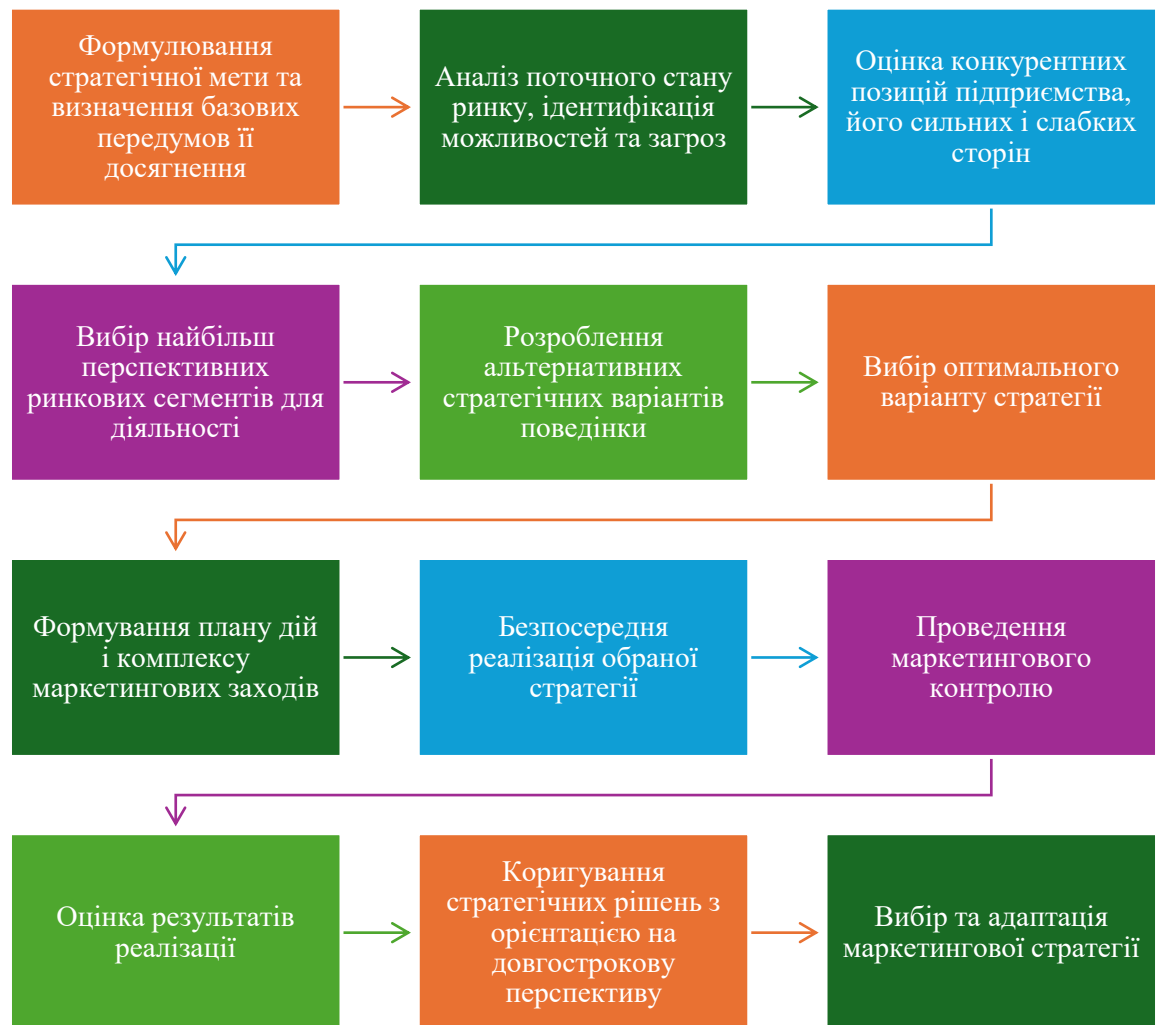


Рисунок 1.4 – Основні етапи формування маркетингової стратегії підприємства
Джерело: [23-25]

Одним із ключових етапів є вибір оптимальної маркетингової стратегії. Основним завданням цього процесу є визначення такого варіанту, який відповідає ресурсному потенціалу підприємства, узгоджується з його можливостями та дозволяє досягти стратегічних маркетингових і загальних цілей розвитку. У сфері маркетингового менеджменту не існує універсальної стратегії, ефективною за будь-яких умов. Її вибір залежить від низки чинників: поточної позиції підприємства на

ринку, стадії життєвого циклу, виробничого й маркетингового потенціалу, масштабів діяльності конкурентів, структури продуктового портфеля, а також економічної, соціальної та політичної ситуації в країні [26].

Необхідність перегляду стратегії виникає тоді, коли змінюються ринкові умови, конкуренти змінюють власні підходи, еволюціонують потреби споживачів, з'являються нові гравці на ринку або ж у підприємства виникають нові можливості для зміцнення позицій і підвищення прибутковості. Також стратегія підлягає корекції, якщо вона тривалий час не забезпечує очікуваних результатів або цілі вже досягнуті.

Оцінювання альтернативних стратегічних рішень здійснюється за критеріями відповідності наявним ресурсам, реалістичності досягнення поставлених цілей та здатності забезпечити ефективне використання потенціалу підприємства. За результатами аналізу обирається найбільш раціональна стратегія.

На вибір оптимальної маркетингової стратегії впливають численні фактори різної природи [27]:

- соціальні – рівень добробуту населення, традиції, цінності, культура споживання;
- технологічні – рівень розвитку технологій, інноваційні зміни, можливості створення нових продуктів;
- економічні – купівельна спроможність, структура попиту, рівень зайнятості, доступність кредитних ресурсів, інфляція, валютна стабільність;
- політичні – правове середовище, діяльність політичних сил, стабільність державного управління.

Висока динамічність та непередбачуваність зовнішнього середовища роблять неможливим розроблення маркетингових стратегій на надто тривалі періоди. У таких умовах вони набувають рис гнучкого планування, що дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів. Вирішальну роль при цьому відіграє компетентність маркетингових фахівців, які повинні вміти створювати стратегії, чутливі до змін середовища, та забезпечувати їх своєчасну адаптацію.

1.2 Методологічні засади стратегічного маркетингового планування в умовах конкурентного середовища.

Сьогодні можна відзначити, що не всі бізнесмени вважають планування стратегічних маркетингових робіт обов'язковим і важливим елементом для успішного ведення свого бізнесу. І саме тому не розробляють планування стратегічних маркетингових робіт, обмежуючись лише його тезисною згадкою.

Планування маркетингової діяльності є неперервним процесом, спрямованим на створення, просування та реалізацію продукції на ринку. Важливо, щоб усі заходи, що здійснюються в межах цього процесу, були орієнтовані на потреби споживачів та забезпечували підприємству максимально можливий прибуток.

Попередня підготовка маркетингового плану дає змогу своєчасно визначити потенційні труднощі, які можуть виникнути під час досягнення поставлених цілей. Крім того, така підготовка допомагає систематизувати проблеми за рівнем ризику та визначити пріоритетність їх вирішення, що позитивно впливає на результативність виконання виробничих завдань.

Завдяки плануванню маркетингової діяльності підприємство може точно відстежувати наявні фінансові ресурси, а також ті кошти, що плануються до залучення у вигляді інвестицій чи кредитів. Це дозволяє уникнути нераціонального використання ресурсів та підвищити ефективність їх розподілу.

Маркетингове планування також забезпечує можливість системного прогнозування, яке дає змогу оцінити вплив основних чинників на виробничий процес та залучити ті з них, які сприятимуть досягненню поставлених цілей.

Сьогодні виділяють три ключові підходи до формування маркетингового плану [28]:

- «згори донизу» – цілі і завдання визначаються керівництвом, після чого доводяться до всіх структурних одиниць;
- «знизу нагору» – окремі підрозділи самостійно формують свої плани, які пізніше подаються керівництву на затвердження;

– «мети вниз – план вгору» – комбінований варіант, за якого загальні напрями розвитку встановлює топ-менеджмент, а детальні стратегії формуються кожним підрозділом окремо.

Маркетингове планування є циклічним процесом, що потребує постійного оновлення та надходження актуальних даних для визначення реального стану розвитку підприємства. Існує чотири основні моделі стратегічного планування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Характеристика основних типів стратегічного планування

Тип	Характеристика
Модель Портера	Ґрунтується на виборі оптимального сегмента ринку та визначенні ключової конкурентної переваги. Після її встановлення підприємство зосереджує свою діяльність у межах визначеної стратегічної ніші, посилюючи позиції саме в ній.
Модель Ансоффа	Передбачає чотири стратегічні напрями: розширення присутності на діючому ринку; освоєння нових ринків за рахунок внутрішніх можливостей; створення нових продуктів або модернізацію існуючих; диверсифікацію діяльності з метою посилення захисту від конкурентів.
Модель PIMS	Встановлює залежність між прибутковістю, вкладеними інвестиціями та грошовими потоками. Чим вища якість продукції та рівень інноваційного потенціалу, тим вигіднішими стають інвестиції в компанію. Модель допомагає визначити найбільш результативні напрями вкладення капіталу.
Модель стратегічних підрозділів	Базується на поділі основних бізнес-одиниць та визначенні для кожної відповідної стратегії. Виділяють чотири типи: «зірка» – потребує значних витрат на просування й активного оновлення товарної лінійки; «дійна корова» – підрозділ у сфері зі спадом зростання, але стабільними доходами; «важка дитина» – невеликий сегмент на перспективному ринку, який отримує фінансування лише за умови реальних шансів на зміцнення позицій; «собака» – малий бізнес-осередок у галузі, що втрачає актуальність, де прибутковість можлива за рахунок скорочення витрат та мінімізації сервісу.

Джерело: [29-30]

Таким чином, ми можемо помітити, що маркетинг є потужним виробничим інструментом. І якщо ефективно планувати та провести статистичний аналіз організації, то можна вивести її на лідируючі позиції у зайнятій галузевій ніші.

Наступним пропонується навести основні методи стратегічного планування маркетингової діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Характеристика основних методів стратегічного планування маркетингової діяльності

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
SWOT-аналіз	Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства на ринку.	Дає комплексне розуміння ситуації, дозволяє визначити стратегічні напрямки.	Може бути суб'єктивним і залежати від сприйняття аналітика.
PEST-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища через політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.	Допомагає виявити зовнішні чинники, що можуть вплинути на стратегію.	Не враховує внутрішні проблеми підприємства.
Аналіз конкурентів	Вивчення стратегій конкурентів для визначення їх сильних і слабких сторін, з метою вдосконалення власних стратегій.	Дозволяє зберігати конкурентоспроможність, виявляти нові можливості.	Потрібно враховувати різницю між компаніями та ринками.
Аналіз портфеля бізнесу (BCG-матриця)	Оцінка різних продуктів або бізнес-одиниць компанії за допомогою матриці на основі ринкової частки та темпів росту.	Спрощує прийняття рішень щодо інвестицій, розвитку або припинення проектів.	Не завжди відображає реальну ситуацію, бо залежить від аналізу ринку.
Аналіз життєвого циклу продукту	Оцінка етапів життєвого циклу продукту (введення, зростання, зрілість, спад) для планування маркетингових стратегій.	Допомагає адаптувати стратегію до різних етапів розвитку продукту.	Може бути складним для нових продуктів без історії продажу.
Стратегії на основі цільового сегменту	Розробка маркетингової стратегії з урахуванням потреб та особливостей визначеного сегменту ринку.	Спеціалізоване фокусування на конкретному сегменті ринку підвищує ефективність.	Може обмежити охоплення ринку, якщо сегмент обрано неправильно.
Аналіз «5 сил Портера»	Оцінка п'яти факторів: конкурентний тиск, загроза нових конкурентів, загроза замінників, сила покупців та сила постачальників	Дає чітке розуміння ринкових сил, що впливають на компанію.	Не враховує змін на ринку та потребує регулярного оновлення.

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Аналіз потреб споживачів	Вивчення потреб та переваг кінцевих споживачів для формування маркетингової стратегії.	Дає чітке уявлення про те, що потрібно споживачам і як задовольнити ці потреби.	Вимагає великих витрат на дослідження та аналіз.
Стратегії диверсифікації	Розширення бізнесу через нові продукти, нові ринки або нові технології.	Знижує ризик залежності від одного продукту чи ринку.	Потребує значних інвестицій і може призвести до розподілу ресурсів.
Ключові показники ефективності (KPI)	Визначення основних показників для вимірювання успіху маркетингової стратегії.	Дає чіткі критерії для оцінки досягнення цілей.	Може бути складно обрати правильні KPI для різних типів діяльності.

Джерело: [31-33]

Методи стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства є важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг і адаптації до змін на ринку. Кожен із методів має свої унікальні переваги і недоліки, і вибір конкретного методу залежить від цілей підприємства, його позиції на ринку та зовнішніх умов.

SWOT-аналіз дозволяє отримати комплексне уявлення про сильні і слабкі сторони підприємства, а також про можливості та загрози, з якими воно стикається. Цей метод є корисним для визначення стратегічних напрямків, але він може бути суб'єктивним залежно від того, як саме проводиться аналіз. PEST-аналіз дає можливість оцінити зовнішнє середовище підприємства, зокрема політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть вплинути на його діяльність. Цей метод корисний для виявлення зовнішніх чинників, проте не враховує внутрішні проблеми компанії.

Аналіз конкурентів допомагає виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним. Однак, при застосуванні цього методу потрібно враховувати, що різні компанії можуть мати

різні стратегії і функціонувати в різних умовах [34]. BCG-матриця дозволяє оцінити портфель бізнесу компанії за допомогою таких факторів, як ринкова частка та темп росту. Це допомагає приймати рішення щодо інвестицій або відмови від певних проектів, але вона має обмеження, оскільки не завжди точно відображає реальну ситуацію на ринку. Аналіз життєвого циклу продукту є важливим для планування маркетингових стратегій на різних етапах розвитку продукту. Однак для нових продуктів, які ще не мають історії продажу, цей метод може бути складним у застосуванні.

Стратегії на основі цільового сегменту дозволяють зосередити зусилля на конкретному ринку, що підвищує ефективність маркетингової стратегії. Проте це може обмежити охоплення ринку, якщо вибір сегменту виявиться невірним. Аналіз п'яти сил Портера є корисним для оцінки конкурентних сил на ринку. Цей метод дає глибоке розуміння ринкових факторів, але потребує постійного оновлення, оскільки ринок може швидко змінюватися. Аналіз потреб споживачів допомагає з'ясувати, що саме потрібно кінцевим споживачам і як краще задовольнити їхні вимоги. Однак, проведення таких досліджень вимагає значних витрат на збори і аналіз даних.

Методи диверсифікації дозволяють підприємствам знижувати ризики залежності від одного продукту чи ринку шляхом розширення бізнесу. Це, однак, потребує значних інвестицій і може призвести до розподілу ресурсів. Ключові показники ефективності є важливими для вимірювання результатів маркетингових стратегій. Однак, визначення правильних KPI для різних видів діяльності може бути складним завданням [35].

Наступним пропонується навести роль методів стратегічного планування в маркетингу підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Характеристика ролів методів стратегічного планування в маркетингу підприємства

Метод	Роль у маркетинговій діяльності
SWOT-аналіз	Допомагає виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що сприяє формуванню стратегічних напрямків для конкурентної боротьби.
PEST-аналіз	Оцінює зовнішнє середовище (політичне, економічне, соціальне, технологічне), що дозволяє підприємству прогнозувати зміни на ринку і адаптувати свою маркетингову стратегію до нових умов.
Аналіз конкурентів	Дає змогу виявити сильні і слабкі сторони конкурентів, що дозволяє розробити стратегії, які допоможуть підприємству виділитися на ринку та поліпшити свої позиції серед конкурентів.
Аналіз портфеля бізнесу (BCG-матриця)	Допомагає визначити, які продукти чи бізнес-одиниці потребують уваги (інвестицій), а які можуть бути згорнуті або продані, що дозволяє оптимізувати маркетингову стратегію підприємства.
Аналіз життєвого циклу продукту	Дозволяє адаптувати маркетингові стратегії до етапів життєвого циклу продукту (введення, зрілість, спад), що забезпечує максимальний ефект на кожному етапі розвитку продукту.
Стратегії на основі цільового сегменту	Дає можливість сфокусувати маркетингові зусилля на конкретних групах споживачів, що дозволяє розробити персоналізовані пропозиції, підвищуючи ефективність кампаній і задоволення клієнтів.
Аналіз «5 сил Портера»	Оцінює конкурентні сили на ринку, що дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення для покращення своєї позиції на ринку та підвищення стійкості до зовнішніх загроз.
Аналіз потреб споживачів	Допомагає виявити потреби та бажання цільових споживачів, що дає змогу адаптувати маркетингову стратегію і пропозиції товарів/послуг для забезпечення високої лояльності клієнтів.
Стратегії диверсифікації	Знижує ризики залежності від одного продукту чи ринку, дозволяючи підприємству виводити нові продукти та послуги, а також знаходити нові ринки для своєї діяльності.
Ключові показники ефективності (KPI)	Оцінює результативність маркетингових стратегій, дозволяє вчасно коригувати маркетингову діяльність і забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Джерело: [36-39]

Методи стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства відіграють ключову роль у досягненні конкурентних переваг і адаптації до змін на ринку. Використання різних методів дозволяє підприємству отримувати комплексну картину ситуації, оцінюючи як внутрішні аспекти (сильні та слабкі сторони), так і зовнішні фактори (можливості, загрози, конкуренцію, попит споживачів) [40]. Наприклад, SWOT-аналіз допомагає визначити напрямки для

розвитку, а PEST-аналіз забезпечує підприємству орієнтацію на зміни в зовнішньому середовищі. Стратегії, орієнтовані на цільові сегменти та потреби споживачів, дають змогу створити персоналізовані маркетингові пропозиції. Оцінка конкурентів дозволяє коригувати стратегію для покращення позицій на ринку. Методи диверсифікації знижують залежність від окремих продуктів або ринків, тоді як КРІ допомагають стежити за ефективністю реалізації стратегії. Загалом, інтеграція цих методів дозволяє підприємству не лише адаптувати свою маркетингову діяльність до поточних умов, але й закласти основу для стійкого зростання та розвитку на ринку [41].

Таким чином, вибір методу стратегічного планування залежить від конкретних цілей і умов підприємства. Комбінація кількох методів часто є найефективнішим підходом для досягнення максимального результату, оскільки кожен з них дає важливу інформацію про різні аспекти діяльності компанії.

1.3 Особливості розвитку ринку ресторанного бізнесу в Україні

Сучасний ринок ресторанного бізнесу в Україні за останні десятиліття зазнав суттєвих трансформацій, які виходять далеко за межі традиційного надання послуг громадського харчування. Підприємства цієї сфери все частіше інтегрують до своєї діяльності культурно-дозвілєві елементи, пропонуючи клієнтам не лише харчові послуги, а й різноманітні розважальні програми, тематичні події, шоу, майстер-класи тощо. Такий підхід перетворює ресторан на багатофункціональний простір дозвілля, а самі заклади часто стають частиною великих розважальних кластерів, формуючи комплексні пропозиції для споживачів [42].

Важливою тенденцією розвитку ресторанного бізнесу є й зростання ролі некомерційної діяльності. Сьогодні багато закладів виступають не лише як комерційні підприємства, а й як соціально відповідальні учасники суспільних процесів. Вони організовують благодійні заходи, виступають спонсорами

суспільно важливих проєктів або надають послуги громадського харчування на безоплатній основі чи за соціально орієнтованими цінами, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли значна частина споживачів – це соціально вразливі групи населення, зокрема внутрішньо переміщені особи, пенсіонери чи малозабезпечені родини [43].

Проте розвиток ресторанного бізнесу в Україні сьогодні супроводжується серйозними викликами. Військові дії, наслідки пандемії, скорочення туристичних потоків, валютна нестабільність, зниження платоспроможності населення та ускладнення міжнародних відносин істотно вплинули на стан індустрії гостинності. Усе це призвело до зменшення потоку клієнтів, скорочення завантаження закладів і, відповідно, зниження їх прибутковості [44].

На рис. 1.5. наведено динаміку кількості закладів ресторанного господарства в до та після військового стану в Україні.

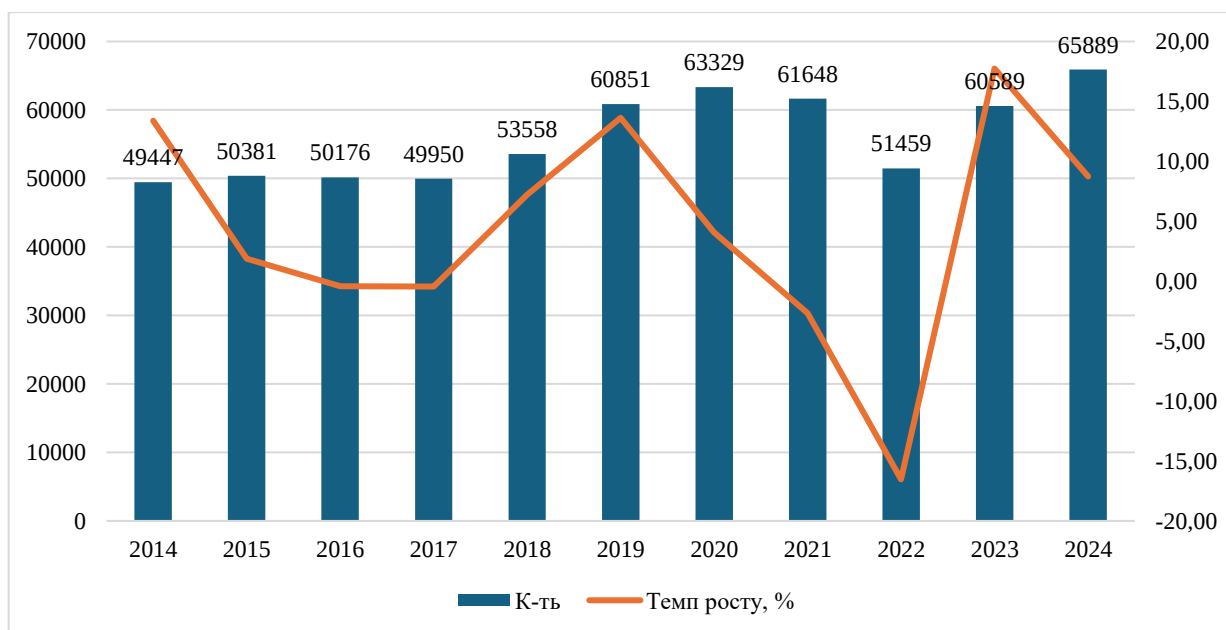


Рисунок 1.5 - Динаміка кількості закладів ресторанного господарства в Україні 2019-2024 рр, одиниць

Джерело: [45]

Аналіз даних рис. 1.5. свідчить про нерівномірний розвиток галузі, який безпосередньо залежав від економічних, соціально-політичних та зовнішніх

факторів. У 2014–2015 рр. спостерігалось поступове зростання мережі підприємств громадського харчування, що відображено у збільшенні їх кількості з 49,4 тис. до 50,3 тис. одиниць. У 2016–2017 рр. зафіксоване незначне скорочення кількості закладів, що пояснюється складною економічною ситуацією та низькою платоспроможністю населення. Починаючи з 2018 р., ринок знову демонструє позитивну динаміку: зростання кількості об'єктів харчування свідчить про активізацію бізнес-процесів та зростання споживчого попиту.

Найбільш відчутне зростання відбулося у 2019 р., коли кількість закладів зросла на 13,62% порівняно з попереднім роком. У 2020 р. зростання уповільнилося до 4,07% через вплив пандемії COVID-19, а у 2021 р. зафіксовано спад на 2,65%, що стало наслідком постпандемічної кризи. Особливо різке скорочення відбулося у 2022 р. (–16,53%), що безпосередньо пов'язано з початком повномасштабної війни та значними економічними втратами. Проте вже у 2023 р. ринок продемонстрував стрімке відновлення: кількість закладів зросла на 17,74%, а у 2024 р. тенденція збереглася з приростом 8,75%, досягнувши 65,9 тис. одиниць.

Отже, загальна динаміка розвитку ресторанного ринку в Україні характеризується періодами коливань, зумовлених кризовими подіями, проте останні роки засвідчили високий рівень адаптації галузі та її здатність до швидкого відновлення навіть у складних економічних і політичних умовах. З огляду на нинішню ситуацію в країні ресторанний бізнес у Києва, безперечно, стикається з унікальними проблемами та умовами. В умовах, коли Україна перебуває в стані війни, ресторани регулярно наражаються на ризик обстрілів та інших негативних впливів з боку РФ.

Наступним пропонується навести аналіз впливу кількості закладів ресторанного господарства на обсяги їхнього доходу (рис. 1.6).

Аналізуючи рис. 1.6 видно, що у період з 2015 по 2019 рр. спостерігалось стабільне зростання виручки: зі збільшенням кількості ресторанів і кафе підвищувався й загальний обсяг реалізації, що свідчило про розширення споживчого попиту та зростання купівельної спроможності населення. Пік виручки спостерігався у 2019 р., коли вона перевищила 60 млрд грн, що збігається з

активним розвитком ринку та зростанням кількості закладів громадського харчування.

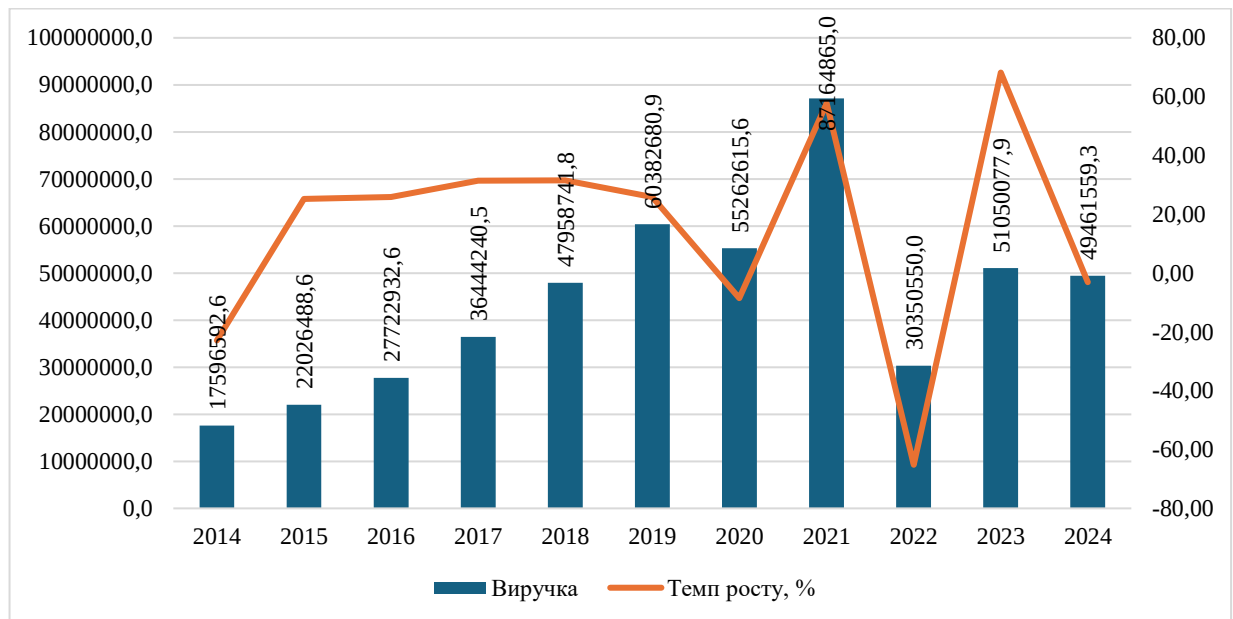


Рисунок 1.6 - Динаміка виручки від реалізації закладів ресторанного господарства в Україні 2019-2024 рр, тис. грн.

Джерело: [45]

Проте у 2020 р. виручка скоротилася на 8,48%, що пояснюється впливом пандемії COVID-19 та обмежувальних заходів. Незважаючи на це, у 2021 р. ринок відновився дуже динамічно: приріст доходів становив 57,73%, що відображає адаптацію бізнесу до нових умов і часткове повернення споживчої активності. Ситуація кардинально змінилася у 2022 р., коли через повномасштабну війну та різке зниження економічної активності виручка впала більш ніж на 65%. Цей період характеризувався не лише скороченням кількості відвідувачів, а й загальним падінням рівня життя населення – багато домогосподарств опинилися у фінансовій скруті, що призвело до зменшення попиту на ресторанні послуги.

У 2023 р. галузь продемонструвала значне відновлення (зростання виручки на 68,2%), що збігається зі збільшенням кількості закладів та активізацією споживчого попиту на тлі поступової стабілізації соціально-економічної ситуації. Однак уже у 2024 р. знову спостерігається незначне зниження доходів (-3,11%), що

свідчить про уповільнення темпів зростання, зумовлене зменшенням платоспроможності населення, яке через тривалі воєнні дії зазнало значного зниження реальних доходів. Навіть за умов зростання кількості закладів громадського харчування споживачі стають більш економними, що безпосередньо впливає на обсяги продажів.

Отже, аналіз показує, що кількість закладів ресторанного господарства є важливим чинником впливу на динаміку виручки, проте не є визначальним. У кризових умовах, зокрема під час війни ключовим фактором стає рівень купівельної спроможності населення. Зростання числа ресторанів саме по собі не гарантує збільшення доходів, якщо значна частина споживачів не може дозволити собі витрати на харчування поза домом, що свідчить про необхідність адаптації бізнес-моделей, орієнтації на більш доступні формати обслуговування та підвищення ціннісної пропозиції для клієнта.

Війна суттєво змінила споживчу поведінку та очікування клієнтів у ресторанному секторі. Підвищене відчуття невизначеності, фінансова нестабільність і постійний стрес змусили людей переорієнтувати свої витрати, надаючи перевагу заощадженню коштів. У результаті попит на ресторанный послуги помітно знизився. Споживачі почали більше зважати на співвідношення ціни та якості, обираючи страви не стільки за їхньою унікальністю чи преміальністю, скільки за функціональністю та доступністю. У відповідь на такі зміни багато закладів почали активно впроваджувати спеціальні пропозиції, акційні меню та знижки, прагнучи не лише привернути увагу гостей, а й утримати постійну клієнтську базу.

Проблеми з логістикою, особливо в регіонах, де ведуться бойові дії, а також складнощі з імпортом, змусили підприємства шукати альтернативні шляхи постачання. Значна частина закладів переорієнтувалася на використання локальної сировини, що не лише підтримало українських виробників, а й забезпечило більш стабільне, прогнозоване постачання. Використання місцевих інгредієнтів сприяло формуванню нових гастрономічних концепцій, адаптованих до умов війни, а також посиленню національної ідентичності в кулінарних пропозиціях.

Війна також призвела до суттєвого зростання витрат ресторанного бізнесу через підвищення цін на паливо, енергоносії та харчові продукти. Ці чинники змусили підприємства підняти ціни на свої послуги, щоб компенсувати зростання собівартості та забезпечити фінансову стійкість у кризових умовах. Хоча це могло вплинути на доступність послуг для частини споживачів, підвищення цін стало вимушеним кроком для збереження операційної діяльності.

Таким чином, військовий конфлікт поставив ресторанний бізнес України перед необхідністю швидкої адаптації до нової реальності. Підприємства почали активно впроваджувати інноваційні рішення, змінювати бізнес-моделі та бути готовими до постійних трансформацій, що стало ключовим чинником їх виживання та подальшого розвитку. Далі доцільно розглянути структуру підприємств ресторанного сектору за спеціалізацією у 2021–2024 рр. (рис. 1.7).

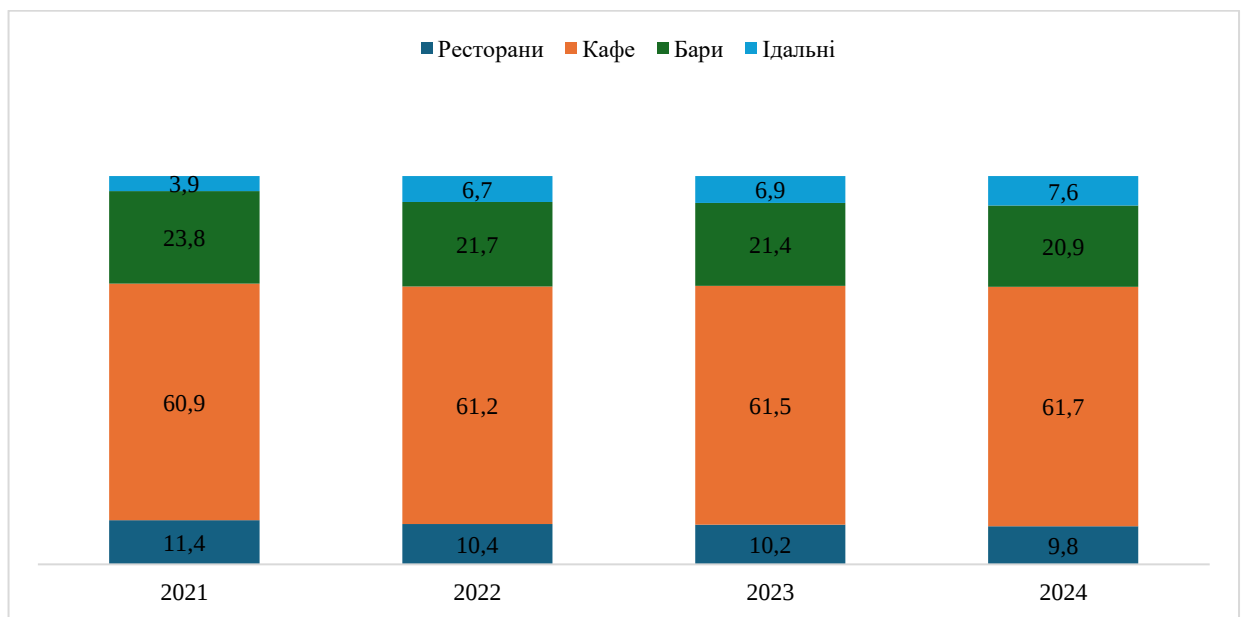


Рисунок 1.7 – Структуру підприємств ресторанного бізнесу за спеціалізацією в 2021-2024 рр, %

Джерело: [45-46]

Структура підприємств ресторанного бізнесу за спеціалізацією у 2021-2024 рр. зазнала помітних змін, що безпосередньо пов'язані з економічною ситуацією в Україні та зниженням рівня добробуту населення через війну. Якщо раніше

ключову роль на ринку відігравали класичні ресторани та бари, орієнтовані на середній і преміальний сегменти споживачів, то упродовж останніх років спостерігається чіткий зсув структури на користь більш доступних форматів громадського харчування – їдалень, кафе та закладів швидкого обслуговування.

Ця тенденція пояснюється суттєвим зменшенням реальних доходів населення, підвищенням рівня фінансової невизначеності та зміною споживчих пріоритетів. Українці стали обережніше ставитися до власних витрат і надавати перевагу бюджетнішим форматам харчування, які пропонують базові страви за доступною ціною. Як результат, у структурі ринку зростає частка кафе та їдалень, що орієнтуються на масового споживача, тоді як сегмент ресторанів і барів втрачає позиції через зниження попиту на дорожчі та менш функціональні пропозиції.

Крім того, зростання популярності демократичних форматів пояснюється і тим, що такі заклади швидше адаптуються до кризових умов: вони мають нижчі операційні витрати, пропонують гнучкіше меню й можуть оперативніше реагувати на зміну платоспроможності клієнтів. У підсумку, структура ресторанного бізнесу в Україні все більше тяжіє до масового сегменту, де головними критеріями вибору для споживача стають не статус і атмосфера, а ціна, зручність і базова якість послуг.

За інформацією видання Forbes, у другому півріччі 2023 р. ресторанний бізнес України продемонстрував помітне зростання ключових показників діяльності. Загальна виручка закладів громадського харчування збільшилася на 30% порівняно з аналогічним періодом 2022 р., тоді як кількість відвідувань зросла на 10%, а середній чек – на 18%. Найбільш динамічно розвивався сегмент повносервісних ресторанів, який зафіксував зростання доходів на 37%. Середній чек у цьому сегменті піднявся на 23% – з 508 до 625 грн, а відвідуваність зросла на 11%. Не менш значні результати продемонстрували кав'ярні: їхня виручка за 2023 рік збільшилася на 31%, кількість відвідувачів – на 9%, а середній чек зріс на 20%, досягнувши 98 грн проти 82 грн роком раніше [47].

На рис. 1.8 наведена динаміка зміни середнього чеку в закладах ресторанного господарства за період 2022 та 2023 років.

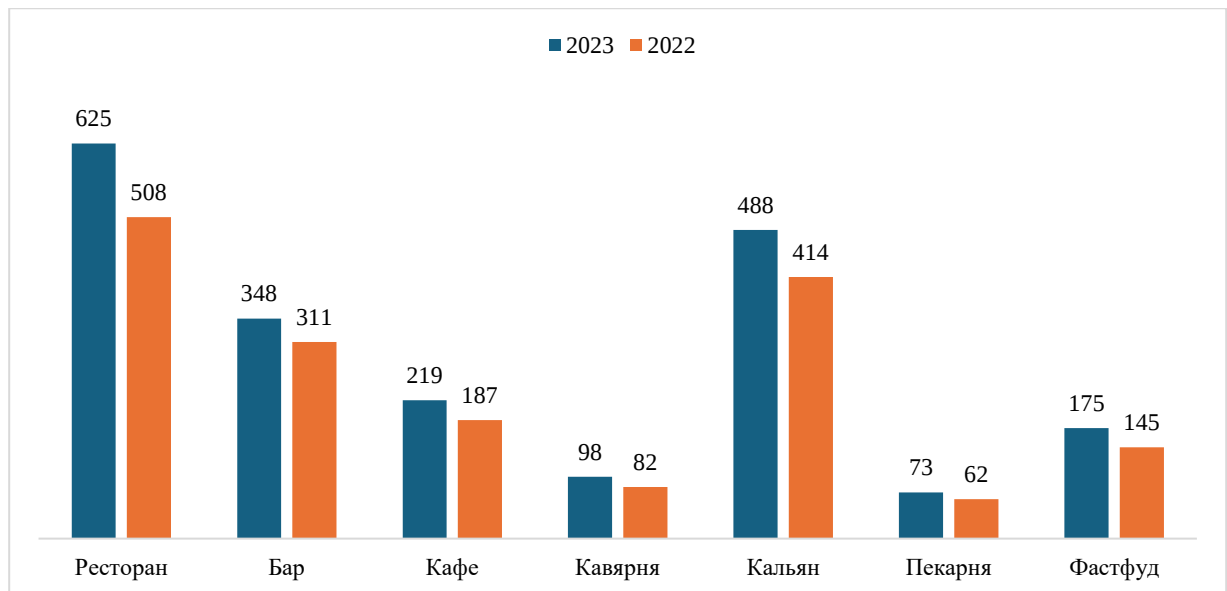


Рисунок 1.8 – Структура зміни середнього чеку в закладах ресторанного господарства за період 2022-2023 рр, грн

Джерело: [47]

У 2024 р. ресторанна індустрія України продовжила поступове відновлення та демонструвала впевнене зростання. За оцінками експертів, обсяги продажів досягли близько 90% від показників 2019 р., а кількість нових закладів збільшилася на 20% порівняно з 2022 роком. Основними чинниками цього розвитку стали впровадження гастрономічних інновацій, поява концептуальних ресторанів нового формату та зосередження уваги на персоналізованому сервісі. Все більше закладів пропонують авторські страви, безглютенові й веганські меню, а також дієтичні варіанти, що відповідають сучасним харчовим трендам. Важливу роль у розвитку бізнесу відіграє активна присутність у соціальних мережах, яка дозволяє ресторонам налагоджувати прямий контакт із клієнтами та розширювати аудиторію. Крім того, участь у благодійних ініціативах стала поширеною практикою, що не лише зміцнює репутацію закладів, а й підкреслює їх соціальну відповідальність [48].

У 2020-2024 рр. галузь продемонструвала високу здатність до адаптації, активно впроваджуючи нові формати обслуговування, технологічні рішення та стратегії сталого розвитку. Попри серйозні виклики – пандемію та повномасштабну війну – ресторанний бізнес не лише зберіг свою життєздатність, а й продовжив

розвиватися, роблячи внесок в економічну стабільність та культурне життя країни.

Втім, воєнні дії суттєво вплинули на діяльність підприємств громадського харчування, змінивши умови їх функціонування, операційні процеси та фінансові результати. У перші місяці конфлікту значна частина закладів, особливо у постраждалих регіонах, була змушена призупинити роботу через загрозу безпеці, руйнування інфраструктури та різке скорочення потоку клієнтів.

Перспективи подальшого розвитку ресторанного сектору Києва залишаються реальними, однак їхня реалізація значно ускладнена поточними соціально-економічними умовами. Серед ключових бар'єрів – триваюча війна, висока інфляція, низький рівень платоспроможності населення, економічна нестабільність та зростання витрат на ведення бізнесу. Усі ці фактори суттєво впливають на формування стратегій підприємств, обмежуючи можливості для довгострокового успіху навіть перспективних бізнес-ідей.

У подальшому доцільно проаналізувати динаміку денних витрат внутрішніх та іноземних туристів на повноцінне харчування в місті Києві за період 2023–2024 рр. (рис. 1.9).

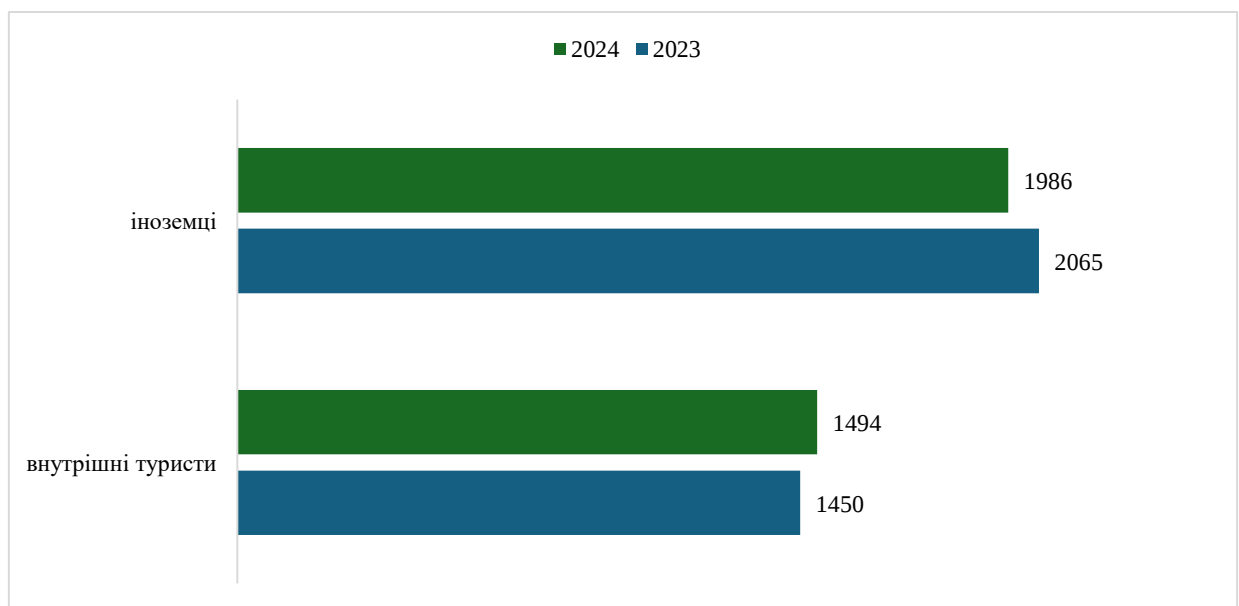


Рисунок 1.9 – Динаміка денних витрат іноземного та внутрішнього туриста на трьох разове харчування в м. Київ в 2023-2024 рр, грн

Джерело: [49]

Аналіз динаміки витрат показує, що іноземні туристи традиційно витрачають на харчування значно більше, ніж внутрішні, що зумовлено вищим рівнем їхніх доходів. Водночас у 2024 р. спостерігалось скорочення денних витрат іноземців на 79 грн порівняно з попереднім роком, тоді як витрати внутрішніх туристів, навпаки, зросли на 44 грн. Така зміна відображає загальну трансформацію туристичного попиту в умовах війни та економічної нестабільності.

Воєнні дії створили серйозну невизначеність для бізнесу, особливо для ресторанної сфери, яка значною мірою залежить від постійного потоку клієнтів. Регулярні обстріли, ризик ракетних атак, руйнування інфраструктури та обмеження мобільності населення змушують підприємців зменшувати інвестиції у нові проєкти через високі ризики втрати капіталу. Додатковим чинником стало скорочення чисельності населення через міграцію, тоді як ті, хто залишилися в Україні, вимушено обмежують власні витрати. Паралельно з цим зростання цін на сировину, оренду приміщень та комунальні послуги підвищує собівартість страв, змушуючи бізнес або зменшувати прибутковість, або піднімати ціни, що призводить до відтоку клієнтів. У таких умовах навіть успішні бізнес-моделі можуть стати нерентабельними.

Низький рівень заробітних плат значної частини населення додатково ускладнює відвідування закладів харчування, обмежуючи попит на ресторанні послуги. Одночасно галузь стикається з кадровими проблемами: через необхідність забезпечення конкурентних зарплат підприємства змушені збільшувати витрати на персонал або миритися з його нестачею [50].

Реалізація інновацій у ресторанному бізнесі потребує значних інвестицій – у модернізацію обладнання, впровадження нових технологій, маркетингові інструменти чи зміну концепції закладу. Проте в умовах нестабільної економіки важко спрогнозувати ефективність таких рішень і їхню прибутковість. Наприклад, популярні сьогодні формати «dark kitchen» або доставки їжі мають високий потенціал, але потребують значних стартових вкладень і залежать від платформ-посередників, які стягують великі комісійні.

Серйозною проблемою стали й логістичні труднощі: через воєнні дії постачання сировини та продуктів стало менш регулярним, що змушує підприємства створювати запаси або шукати альтернативні канали постачання. Усі ці чинники суттєво впливають на розвиток ресторанного бізнесу в Україні, формуючи нові умови його функціонування та стратегічного планування.

У таблиці 1.5 наведено основні фактори впливу, які визначають поточний стан та перспективи галузі ресторанного господарства в Україні.

Таблиця 1.5 - Основні фактори впливу на ресторанний бізнес в Україні в умовах військового стану

Група факторів	Зміст впливу	Наслідки для ресторанного бізнесу
Безпекові фактори	Постійні обстріли, ракетні атаки, руйнування інфраструктури, зниження мобільності населення	Зменшення відвідуваності закладів, призупинення роботи у небезпечних регіонах, скорочення інвестицій через високі ризики
Демографічні зміни	Масова міграція населення за кордон, зменшення кількості потенційних клієнтів	Скорочення обсягів попиту, зниження виручки, необхідність переорієнтації на місцеву аудиторію
Економічні фактори	Зниження платоспроможності населення, низький рівень доходів, висока інфляція	Обмеження споживчих витрат, переорієнтація попиту на більш доступні заклади (кафе, їдальні), зменшення середнього чека
Виробничі та операційні витрати	Зростання цін на продукти, оренду, комунальні послуги, енергоносії	Підвищення собівартості страв, необхідність збільшення цін або скорочення прибутковості
Кадрові фактори	Низький рівень заробітних плат, трудова міграція, дефіцит кваліфікованих працівників	Складність у формуванні персоналу, підвищення витрат на оплату праці, зниження якості обслуговування
Інноваційні ризики	Висока вартість інвестицій у нові технології, обладнання, концепції та маркетинг; невизначеність прибутковості	Обмеження впровадження інновацій, уповільнення модернізації закладів, зниження конкурентоспроможності
Логістичні виклики	Порушення ланцюгів постачання, проблеми з імпортом, необхідність пошуку альтернативних постачальників	Нестабільність постачання сировини, створення резервів, збільшення операційних витрат
Споживча поведінка	Переорієнтація клієнтів на базові та бюджетні послуги, зменшення середніх витрат на харчування	Зміна структури ринку на користь кафе, їдалень і форматів швидкого харчування, зниження попиту на преміальні заклади

Джерело: [45-51]

Розвиток ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану відбувається під впливом цілого комплексу чинників, які суттєво змінюють умови його функціонування та стратегічні орієнтири. Серед ключових викликів домінують безпекові ризики, зокрема постійні обстріли, руйнування інфраструктури та зниження мобільності населення, що зменшує потік клієнтів і стримує інвестиційну активність. Значний вплив має також демографічна ситуація: міграція населення за кордон скорочує потенційний попит, а зниження реальних доходів українців призводить до переорієнтації споживачів на більш доступні формати харчування – кафе, їдальні та заклади швидкого обслуговування.

Економічна нестабільність, висока інфляція та подорожчання продуктів, оренди й енергоносіїв підвищують собівартість страв, змушуючи бізнес піднімати ціни або жертвувати прибутковістю. До цього додаються кадрові проблеми, спричинені низьким рівнем зарплат і дефіцитом кваліфікованих працівників, що ускладнює забезпечення стабільної роботи закладів. Упровадження інновацій та нових форматів харчування залишається обмеженим через високі інвестиційні ризики та невизначеність окупності. Ситуацію ускладнюють і логістичні проблеми, які впливають на регулярність постачання сировини та змушують заклади шукати нові канали забезпечення. У сукупності ці чинники формують нову реальність для ресторанної галузі, яка змушена адаптуватися, скорочувати витрати, переорієнтовувати пропозицію на більш доступні формати та знаходити гнучкі рішення для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Висновок до розділу 1

При написанні першого розділу були розглянуті теоретико-методичні аспекти маркетингової стратегії підприємства.

Узагальнено, що маркетингова стратегія – це не просто план дій, а інтегрована, адаптивна концепція управління розвитком підприємства, яка поєднує

стратегічне бачення, вибір цільових ринків і позиціонування з практичним інструментарієм маркетингового міксу. Вона узгоджує внутрішні можливості з ринковими умовами, орієнтується на довгострокову конкурентоспроможність і створення цінності для споживача, швидко реагує на зміни середовища та визначає напрями продуктово-ринкового розвитку. Вибір і корекція стратегії залежать від життєвого циклу підприємства і продуктів, ресурсів, конкурентного тиску та макрофакторів.

Доведено, що стратегічне маркетингове планування є безперервним циклом, який забезпечує ресурсну дисципліну, зниження ризиків і проактивну адаптацію. Ефективність досягається комбінацією підходів «згори донизу», «знизу нагору» та «мети вниз – план вгору», а також застосуванням перевірених моделей (Портер, Ансофф, PIMS, портфельні матриці) і методів (SWOT, PEST, аналіз конкурентів, життєвий цикл, сегментація, «5 сил Портера», KPI). Жоден метод не є універсальним: найкращі результати дає інтегрований підхід із регулярним переглядом цілей та метрик відповідно до змін ринку й внутрішніх обмежень.

Підсумовано, що ринок ресторанного бізнесу України демонструє високу адаптивність попри шоки пандемії та війни: після глибокого спаду відбувається відновлення, проте структура попиту змістилася в бік доступніших форматів (кафе, їдальні, fast casual), а чутливість до ціни зросла. Ключові бар'єри – безпекові ризики, демографічні втрати, інфляційний тиск, зростання собівартості, кадровий дефіцит і логістичні збої змушують бізнес переглядати моделі, локалізувати постачання, оптимізувати витрати, розвивати доставку та нішеві пропозиції. Перспективи галузі пов'язані з гнучкістю форматів, персоналізацією сервісу, відповідальним ціноутворенням і ціннісною пропозицією, що балансує доступність і базову якість.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» входить до складу торговельно-промислової групи Fozzy Group — однієї з найбільших і найвпливовіших корпорацій на українському ринку. Мережа об'єднує понад 600 торговельних точок, розташованих у різних регіонах країни, а загальний асортимент продукції перевищує 35 тисяч позицій. Компанія активно розвиває лінійку власних брендів, серед яких «Премія», Premiya Select, «Повна Чаша» та EXTRA!.

Головна мета діяльності підприємства полягає у всебічному задоволенні потреб покупців. Для забезпечення цього працівники «Сільпо-Фуд» керуються низкою важливих принципів і корпоративних цінностей, що представлені на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Перелік цінностей ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [52]

Керівником організації є Лесько Юрій Анатолійович. Розмір статутного капіталу, станом на кінець 2023 р. складає 15 188 703 тис. грн. Основні відомості про ТОВ «Сільпо-Фуд» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні відомості про ТОВ «Сільпо-Фуд»

1. Реквізити	
1.1 Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо Фуд»
1.2 Скорочене найменування:	ТОВ «Сільпо Фуд»
1.3 Ідентифікаційний код	40720198
1.4 Місцезнаходження:	02090, м. Київ, ВУЛИЦЯ БУТЛЕРОВА, будинок 1
1.5 Регіон	м. Київ
2. Дані про державну реєстрацію	
2.1 Дата	05.08.2016
2.2 Орган	Дніпровська районна в місті Києві державна адміністрація
3. Види діяльності	
3.1 Основний	47.11 (Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами)
3.2 Додатковий	47.19 (Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах)

Джерело: [52]

ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з найбільших національних продуктових торговельних мереж України (рис. 2.2)

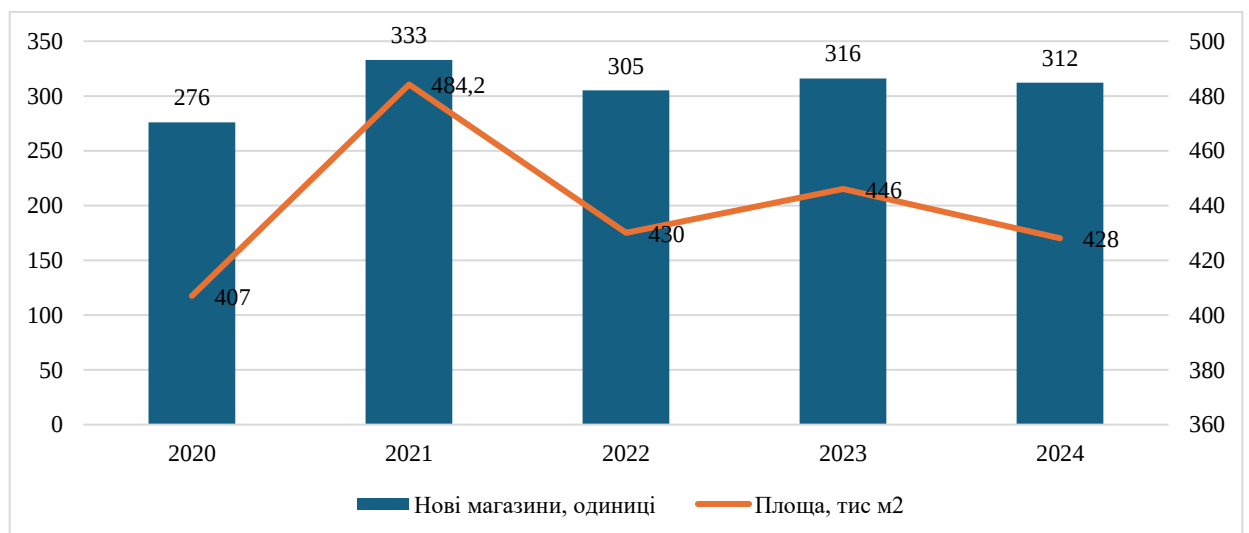


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості нових магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» та їхньої площі за період 2020-2024 рр.

Джерело: [53]

Аналіз даних, поданих на рис. 2.2, показує, що у 2020 році підприємство запустило 276 нових торгових точок, загальна площа яких становила 407 тис. м². Уже у 2021 році темпи зростання мережі суттєво прискорилися: кількість відкритих магазинів збільшилася до 333, а сумарна площа – до 484,2 тис. м², що стало найвищим результатом за весь розглянутий період. Починаючи з 2022 року, відбулося зниження показників: було відкрито 305 магазинів, а площа нових об'єктів скоротилася до 430 тис. м². Основною причиною такого спадання стала повномасштабна агресія РФ проти України, тимчасова окупація частини територій, ускладнення логістики та перегляд інвестиційних програм, що спричинило призупинення або закриття окремих торговельних точок.

У 2023 році спостерігалось часткове відновлення діяльності: компанія відкрила 316 магазинів загальною площею 446 тис. м², що демонструє поступове пристосування бізнесу до умов воєнного стану. Проте у 2024 році знову зафіксовано незначне зменшення кількості запусків – до 312 торгових точок, а площа скоротилася до 428 тис. м². Це відображає вплив триваючих бойових дій та обмежену можливість розвитку в окремих регіонах.

Незважаючи на масштабні труднощі, пов'язані з війною, компанія продовжує розширювати мережу і утримує провідні позиції у вітчизняному ритейлі (рис. 2.3).

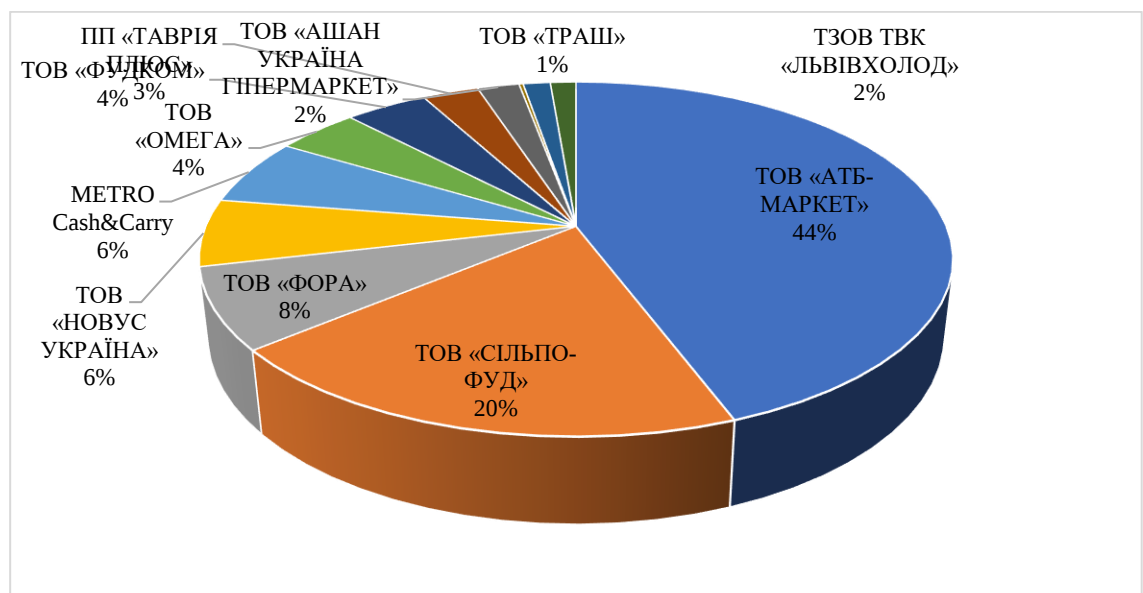


Рисунок 2.3 – Частка ТОВ «Сільпо-Фуд» в рейтингу компаній за обсягом продажу станом на 2024 рік, %

Джерело: [54-55]

Аналіз частки ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку засвідчує, що за показником обсягів продажу вона досягає 44 %, що підтверджує домінування компанії у сегменті продовольчого ритейлу.

Система управління підприємством сформована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чітку вертикаль підпорядкування, розмежування обов'язків і відповідальності між різними управлінськими рівнями. Такий підхід сприяє злагодженій роботі структурних підрозділів та дозволяє ефективно контролювати виконання управлінських рішень на всіх етапах (рис. 2.4).

Організаційна побудова ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується впорядкованою управлінською ієрархією й суттєвим рівнем спеціалізації окремих функціональних блоків. Найвищу управлінську ланку очолює директор, у підпорядкуванні якого перебувають ключові офіси – виробничий, фінансовий, маркетинговий, логістичний, комерційний та відділ персоналу. Важливу роль у забезпеченні повсякденної роботи відіграє директор з операційної діяльності, який координує роботу адміністративних, проєктних і операційних підрозділів.

Особливе місце у структурі займає підрозділ, що відповідає за регіональний розвиток та управління торговельними об'єктами: ритейл-директори регіонів, служби управління магазинами й ресторанами, що дозволяє забезпечувати контроль за діяльністю на місцях та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У цілому організаційна структура компанії вирізняється багаторівневістю, чітким функціональним поділом і високим рівнем координації між підрозділами, що забезпечує стабільне функціонування підприємства й підвищує результативність його роботи.

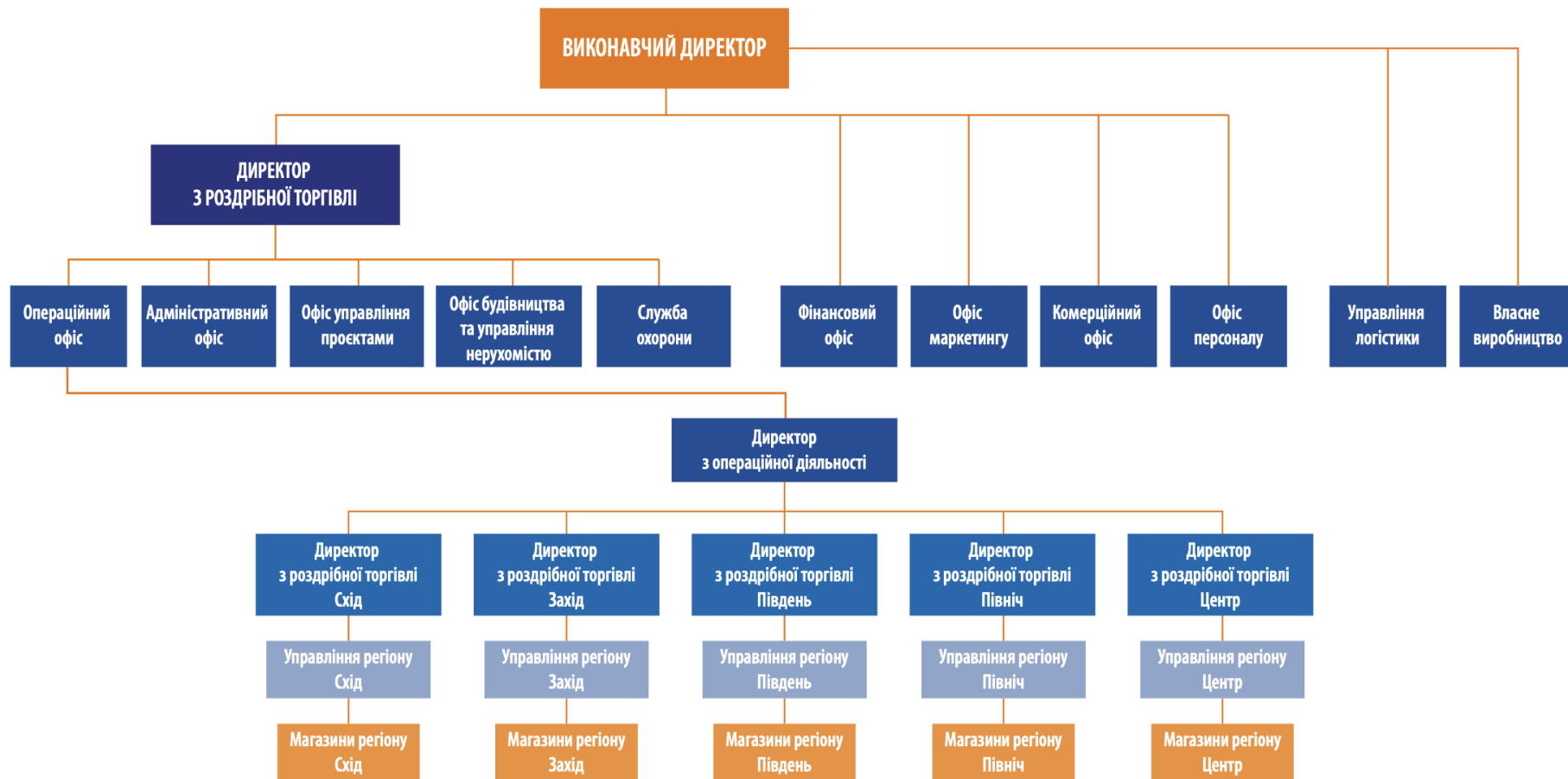


Рисунок 2.4 - Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором

В підсумку даного підрозділу наведено основні фінансові показники ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2024 роки

Показники	Період					Абсолютне відхилення (+/-)				Відносне відхилення, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	64402634	72784231	69990601	84727987	93017469	8 381 597	-2 793 630	14 737 386	8 289 482	13,01	-3,84	21,06	9,78
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	47249897	52182935	50815360	60419457	65098324	4 933 038	-1 367 575	9 604 097	4 678 867	10,44	-2,62	18,90	7,74
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	17152737	20601296	19175241	24308530	27919145	3 448 559	-1 426 055	5 133 289	3 610 615	20,11	-6,92	26,77	14,85
Чистий прибуток, тис. грн	-3114238	-1846179	-7632318	-1850930	205879	1268059	-5786139	5781388	2056809	-40,72	313,41	-75,75	-111,12
Загальна вартість активів, тис. грн	30220459	38660465	33668858	33358509	34144146	8440006	-4991607	-310349	785637	27,93	-12,91	-0,92	2,36
Загальна вартість основних засобів, тис. грн	10768202	16845784	16907634	15463929	14695835	6 077 582	61 850	-1443705	-768094	56,44	0,37	-8,54	-4,97
Віддача основних засобів, грн	5,98	4,32	4,1	5,5	6,3	-2	0	1	1	-27,76	-5,09	34,15	14,55
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	39434	42935	36 496	29 888	31 366	3 501	-6 439	-6 608	1 478	8,88	-15,00	-18,11	4,95
Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	1633,17528	1695,21908	1917,76	2834,85	2965,55	62	223	917	131	3,80	13,13	47,82	4,61
Власний капітал, тис. грн	1148535	2994714	-10689056	-10434623	-8519242	1846179	-13683770	254 433	1 915 381	160,74	-456,93	-2,38	-18,36

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Рентабельність продажів, %	-4,836	-2,537	-10,905	-2,185	0,221	2	-8	9	2				
Рентабельність активів, %	-10,31	-4,78	-22,67	-5,549	0,603	6	-18	17	6				
Рентабельність власного капіталу, %	-271,15	-61,65	71,40	17,738	-2,417	210	133	-54	-20				
Фінансова стійкість	0,038	0,077	-0,317	-0,313	-0,25	0,04	-0,39	0,00	0,06	102,63	-511,69	-1,26	-20,13
Платоспроможність	0,037	0,072	-0,252	-0,238	-0,2	0,04	-0,32	0,01	0,04	94,59	-450,00	-5,56	-15,97
Ліквідність активів	0,472	0,36	0,275	0,296	0,318	-0,11	-0,09	0,02	0,02	-23,73	-23,61	7,64	7,43
Рентабельність діяльності, %	73,366	71,695	72,603	71,31	69,985	-1,67	0,91	-1,29	-1,33				

Джерело: складено та розраховано автором на основі додатку А

Аналізуючи табл. 2.2 видно, що впродовж аналізованого періоду підприємство демонструвало стійке зростання обсягів реалізації. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 64 402 634 тис. грн у 2020 р. до 93 017 469 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 44,43 %. Така тенденція свідчить про розширення діяльності та зростання попиту на товари мережі. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла – на 37,77 %, що вказує на підвищення витрат, однак темпи зростання доходу випереджають зростання витрат, що позитивно впливає на фінансові результати.

Валовий прибуток за цей період збільшився більш ніж на 62 %, що свідчить про покращення ефективності операційної діяльності. Водночас динаміка чистого прибутку є нестабільною: у 2020–2023 рр. підприємство зазнавало збитків, але у 2024 р. отримало позитивний результат – 205 879 тис. грн. Це може бути наслідком оптимізації витрат і підвищення рентабельності продажів, що у 2024 р. вперше за п'ять років становила позитивне значення – 0,221 %.

Активи підприємства протягом 2020–2024 рр. зросли на 12,98 %, що свідчить про розширення майнової бази, хоча темпи приросту незначні. Вартість основних засобів також зросла на 36,47 %, однак у 2024 р. спостерігається їх скорочення на 4,97 % порівняно з попереднім роком. При цьому віддача основних засобів покращилася до 6,3 грн на 1 грн основних фондів, що підтверджує ефективніше їх використання.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 р. зменшилася на 20,46 % порівняно з 2020 р., що, ймовірно, пов'язано з оптимізацією штату та автоматизацією процесів. Незважаючи на це, продуктивність праці одного працівника зросла на 81,58 %, що є позитивною тенденцією, свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Негативною залишається ситуація з власним капіталом: його значення має від'ємне значення у 2022–2024 рр., що свідчить про перевищення зобов'язань над активами та низьку фінансову стійкість підприємства. Відповідно коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності є від'ємними упродовж більшості років, хоч і демонструють незначне покращення у 2024 р.

Коефіцієнт ліквідності активів коливався в межах 0,27–0,47, що нижче за нормативні значення, проте у 2024 р. спостерігається невелике зростання до 0,318 (+7,53 %), що може свідчити про поступове покращення можливості підприємства погашати короткострокові зобов'язання.

Рентабельність активів та власного капіталу упродовж 2020–2023 рр. залишалася від'ємною, але у 2024 р. обидва показники досягли позитивних значень (0,603 % і –2,417 %), що вказує на поступове відновлення прибутковості бізнесу. Водночас рентабельність діяльності має тенденцію до зниження з 73,366 % до 69,985 %, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів підприємства.

Отже, діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020–2024 рр. характеризується зростанням обсягів реалізації, покращенням прибутковості у 2024 р. та підвищенням продуктивності праці, проте зберігається низький рівень фінансової стійкості, платоспроможності й ліквідності активів. Підприємству доцільно зосередитися на нарощуванні власного капіталу, зменшенні залежності від позикових коштів і підвищенні рентабельності для зміцнення фінансового стану.

2.2 Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування маркетингова діяльність підприємства виступає ключовим чинником його стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій. ТОВ «Сільпо-Фуд» – одна з провідних українських мереж супермаркетів, що входить до складу корпорації Fozzy Group, та охоплює значну частину національного ринку. Компанія відома не лише широким асортиментом товарів та високим рівнем обслуговування, а й активним використанням інноваційних маркетингових інструментів, спрямованих на формування лояльності споживачів.

Характеристика маркетингової діяльності «Сільпо-Фуд» дозволяє зрозуміти, яким чином компанія поєднує класичні та сучасні підходи до просування товарів, управління асортиментом, ціноутворення, а також до комунікації з клієнтами. Особливу увагу заслуговує використання емоційного брендингу, впровадження програм лояльності, а також нестандартних рекламних кампаній, які виділяють мережу серед конкурентів. Отже, для початку досліджено показники маркетингової діяльності (табл. 2.3 та рис. 2.4).

Таблиця 2.3 – Динаміки показників маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2022-2024рр

Показники	Період					Абсолютне відхилення (+/-)				Відносне відхилення, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2024
Частка ринку	1,52	1,53	1,54	1,56	1,61	0,01	0,01	0,02	0,05	0,66	0,65	1,30	3,21
Частка витрат на маркетинг	0,97	0,98	0,98	0,99	0,99	0,01	0,00	0,01	0,00	1,03	0,00	1,02	0,00
Коефіцієнт виконання замовлень	1,01	1,02	1,01	1,03	1,09	0,01	-0,01	0,02	0,06	0,99	-0,98	1,98	5,83
Ритмічність збуту	0,66	0,67	0,64	0,67	0,68	0,01	-0,03	0,03	0,01	1,52	-4,48	4,69	1,49
Коефіцієнт надання знижок	0,1	1,11	0,12	0,14	0,15	1,01	-0,99	0,02	0,01	1010	-89,19	16,67	7,14
Рентабельність маркетингу	0,1	1,12	0,11	0,11	0,12	1,02	-1,01	0,00	0,01				

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи основні показники маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», зазначено, що частка витрат на маркетинг є відносно невеликою, проте з кожним роком зростає, що свідчить про бажання керівництва розвивати компанію. Аналізуючи показники рентабельності маркетингу ТОВ «Сільпо-Фуд», визначено, що він є рентабельним та цілком окупляє витрати, які компанія несе на різні акції та пропозиції для клієнтів.

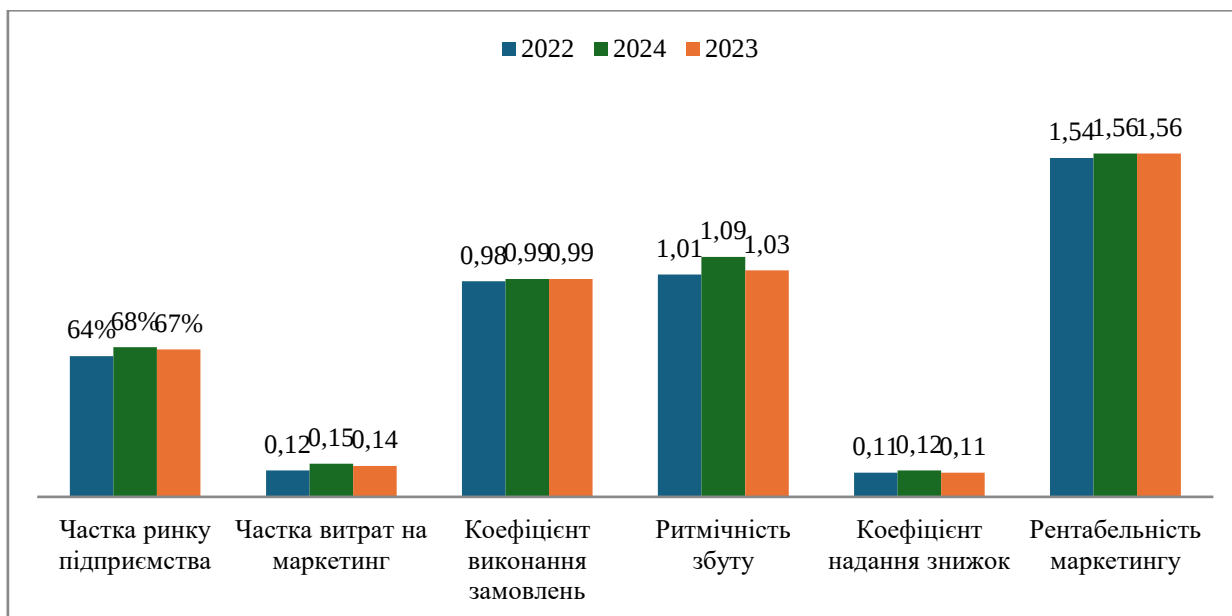


Рисунок 2.5 – Динаміки показників маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2022-2024рр

Джерело: побудовано автором

Наступним пропонується навести основні види маркетингу, які здійснює ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.4).

Маркетингова діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» відзначається багатогранністю та системністю, що дозволяє компанії не лише підтримувати конкурентоспроможність на ринку, а й активно впливати на розвиток гастрономічної культури в Україні. Одним із ключових напрямів є освітні проєкти, серед яких важливе місце займає «Фудпросвіта». Ця ініціатива спрямована на підтримку малого бізнесу та молодих виробників, надаючи їм знання у сферах стратегії, логістики, фінансів, маркетингу, контролю якості та юридичного супроводу. У результаті навчання учасники отримують можливість реалізовувати свою продукцію через мережу «Сільпо», що сприяє розвитку українського ринку гастрономії.

Таблиця 2.4 - Характеристика напрямків маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок	Характеристика	Результати
Освітні проекти для підприємців	Освітня ініціатива «Фудпросвіта», створена для підтримки малого гастробізнесу. Програма включає навчальні модулі з бізнес-стратегії, логістики, права, фінансів, маркетингу та якості продукції.	2 навчальні потоки, 173 випускники, 6 учасників стали постачальниками мережі.
Формування культури споживання	Організація масштабних гастрономічних заходів, що знайомлять споживачів із різними напрямками харчування. Серед них: BeerMaster Day (пивна культура), Silpo Wine Fest (культура вина), Їжа моря(морепродукти), True & Local (локальна гастрономія).	Проведено понад 14 тематичних фестивалів і заходів у різних містах України.
Гастрономічна освіта споживачів	Проект «Академія смаку» – серія майстер-класів та лекцій від відомих шефів і експертів, спрямована на популяризацію гастрономії, знайомство з кулінарними традиціями світу та розвиток кулінарних навичок.	Регулярні події з 2017 р., що залучають широку аудиторію споживачів.
Програми лояльності	Програма «Власний рахунок», створена для постійних клієнтів, дозволяє накопичувати бали, отримувати персональні знижки, брати участь у партнерських акціях.	14,79 млн учасників, 45,8% продажів здійснюються з карткою програми.
Цифрові сервіси та мобільний додаток	Мобільний застосунок з електронною карткою, бонусною системою, оплатою через QR-код, персональними пропозиціями та історією покупок. Також реалізовано відмову від паперових фішок і пластикових карт.	1 млн користувачів, понад 2,7 млн транзакцій через додаток, зекономлено понад 13 тонн паперу.
Благодійні та соціальні ініціативи	Компанія регулярно організовує кампанії зі збору коштів для підтримки Збройних сил України, медичних закладів і гуманітарних потреб.	58,5 млн грн – на дрони-камікадзе, 5 млн грн – на медичні аптечки.

Джерело: розроблено автором

Велика увага приділяється формуванню культури споживання продуктів харчування. Компанія організовує численні заходи та фестивалі, такі як BeerMaster Day, Silpo Wine Fest, «Їжа моря» та True & Local, які знайомлять споживачів з різними гастрономічними напрямками, сприяють розвитку смакової культури, популяризації локальних продуктів і розширенню знань про гастрономічні тенденції. У цьому контексті важливу роль відіграє також проєкт «Академія смаку», який об'єднує любителів кулінарії, пропонує майстер-класи та лекції від провідних шефів, знайомить із кухнями світу та надихає на кулінарну творчість.

Важливим елементом маркетингової стратегії є розвиток програм лояльності.

Програма «Власний рахунок» дозволяє клієнтам накопичувати бали, отримувати знижки та брати участь у спеціальних акціях, що суттєво підвищує рівень утримання постійних покупців. Майже половина продажів здійснюється з використанням картки програми, що свідчить про її ефективність. Додатково до цього «Сільпо» активно розвиває цифрові сервіси, зокрема мобільний додаток, який не лише спрощує процес покупок та оплати, але й забезпечує персоналізовані пропозиції, підвищує залученість клієнтів і водночас сприяє екологічності, зменшуючи використання паперу та пластику.

Окрему нішу в маркетинговій діяльності компанії займають соціальні та благодійні ініціативи. «Сільпо-Фуд» реалізує проекти зі збору коштів для Збройних сил України, медичних установ і гуманітарних потреб, демонструючи високу соціальну відповідальність та зміцнюючи репутацію бренду як активного учасника суспільного життя.

Отже, маркетингова стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» є багатовекторною та продуманою. Вона поєднує освітні, культурні, комунікаційні, цифрові та соціальні складові, що дозволяє компанії не лише залучати нових клієнтів, а й формувати довгострокові відносини з постійними покупцями, підтримувати розвиток локального бізнесу та робити вагомий внесок у суспільні ініціативи. Такий підхід забезпечує стійке зростання лояльності споживачів, підсилює імідж бренду та сприяє його сталому розвитку на українському ринку.

Основні маркетингові інструменти ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в таблиці 2.5.

Маркетингова стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» вирізняється комплексним підходом та поєднує різні інструменти, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій і залучення нових клієнтів. Одним із ключових напрямів є розвиток власних торгових марок, що дозволяє компанії формувати широкий асортимент продукції різних цінових сегментів і забезпечувати лояльність споживачів завдяки якості та доступності товарів.

Таблиця 2.5 - Характеристика маркетингових інструментів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Маркетинговий інструмент	Характеристика	Мета застосування	Результати та ефекти
Власні торгові марки	Компанія створює та розвиває власні бренди – «Лавка Традицій», «Premia», «Повна Чаша», які охоплюють різні сегменти ринку від економ-класу до преміум.	Диференціація асортименту, зміцнення лояльності споживачів, підвищення впізнаваності бренду.	Розширення клієнтської бази, зростання продажів, формування стабільного попиту.
Різні формати магазинів	Поряд із традиційними супермаркетами компанія розвиває експрес-магазини та онлайн-платформу, що дозволяє клієнтам обирати найзручніший формат покупок.	Підвищення доступності товарів, задоволення різних споживчих потреб і розширення ринкової присутності.	Залучення нових клієнтів, зростання товарообігу, підвищення конкурентоспроможності.
Онлайн-торгівля та доставка	Компанія активно розвиває онлайн-продажі та доставку, охоплюючи понад 937 населених пунктів, а також пропонує швидку доставку ЛОКО, яка забезпечує отримання замовлення до 25 хвилин.	Розширення каналів збуту, підвищення доступності товарів і зручності для клієнтів.	Зростання частки онлайн-продажів, підвищення лояльності споживачів, розширення географії діяльності.
Унікальний дизайн магазинів	Створення тематичних просторів із креативним дизайном, наприклад, супермаркетів із концепціями «Мавка» або «Мистецтво та ремесло складувів».	Формування позитивного клієнтського досвіду, підвищення емоційного залучення покупців.	Посилення іміджу бренду, підвищення відвідуваності магазинів, стимулювання повторних покупок.
Інноваційні сервіси	Використання цифрових рішень: програми лояльності, мобільного додатку, персоналізованих пропозицій і швидких сервісів для зручності клієнтів.	Поглиблення взаємодії зі споживачами, утримання постійних клієнтів, покращення якості обслуговування.	Зростання рівня лояльності, збільшення середнього чеку, підвищення конкурентоспроможності.
Власні ресторани	«Сільпо-Фуд» розвиває мережу власних ресторанів різних форматів, таких як ESCOBAR, WHO&WHY, Positano, Le Grill та ін., які пропонують унікальний гастрономічний досвід.	Позиціонування бренду як експерта у сфері гастрономії, розширення спектра послуг і залучення нової аудиторії.	Підвищення впізнаваності бренду, формування додаткових каналів доходу, посилення конкурентних переваг.

Джерело: розроблено автором

Важливу роль відіграє використання різних форматів магазинів, що робить

покупки зручними для різних категорій клієнтів, а також активний розвиток онлайн-торгівлі та сервісів доставки, які значно розширюють географію присутності компанії та підвищують доступність продукції. Створення унікального дизайну торгових просторів допомагає формувати позитивні емоції у споживачів і робить процес покупок більш привабливим, сприяючи зростанню відвідуваності магазинів.

Додатково компанія активно впроваджує інноваційні сервіси, такі як мобільний додаток, персоналізовані пропозиції та програми лояльності, які забезпечують тісніший зв'язок із клієнтами та стимулюють повторні покупки. Власні ресторани є ще одним важливим маркетинговим інструментом, що дозволяє розширити сферу діяльності компанії, зміцнити її імідж як експерта у сфері гастрономії та створити нові можливості для взаємодії зі споживачами. У результаті використання всіх цих інструментів «Сільпо-Фуд» не лише утримує стабільні позиції на ринку, а й активно розширює свою присутність, підвищує рівень лояльності клієнтів, створює додану вартість бренду та забезпечує стійке зростання навіть у складних економічних умовах.

Не менш важливими є інтернет-комунікацій, інструменти якої використовує ТОВ «Сільпо-Фуд». Вебсайт, соціальні мережі, email-маркетинг, SEO-оптимізація, РРС-реклама, інтернет-магазин та онлайн-консультації – усі ці інструменти працюють разом, створюючи ефективну систему для взаємодії з клієнтами та просування товарів. Кожен з цих інструментів має свої переваги, від зручності онлайн-покупок до миттєвого зв'язку з потенційними покупцями через соціальні мережі. Водночас, кожен з інструментів також має свої недоліки, які потребують постійного моніторингу та вдосконалення, щоб уникнути негативного впливу на імідж бренду чи ефективність кампаній. Отож, в табл. 2.5 пропонується навести динаміку витрат на маркетинг в компанії.

Таблиця 2.6 - Динаміка витрат на маркетинг ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2020-2024 рр., тис. грн.

Показники	Період					Абсолютне відхилення (+/-)				Відносне відхилення, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Витрати на оплату праці	5 723 754	6 701 133	5 192 188	5 807 994	7 504 323	977 379	-1 508 945	615 806	1 696 329	17,08	-22,52	11,86	29,21
Знос основних засобів	2 360 540	2 741 031	3 233 145	3 422 090	3 492 327	380 491	492 114	188 945	70 237	16,12	17,95	5,84	2,05
Експлуатаційні, комунальні витрати та витрати на охорону	1 316 555	1 920 844	2 119 306	2 598 358	3 010 978	604 289	198 462	479 052	412 620	45,90	10,33	22,60	15,88
Відрахування на соціальні заходи	1 271 987	1 494 626	1 169 708	1 287 597	1 663 621	222 639	-324 918	117 889	376 024	17,50	-21,74	10,08	29,20
Матеріальні витрати	922 693	1 270 753	1 168 124	1 363 719	1 465 422	348 060	-102 629	195 595	101 703	37,72	-8,08	16,74	7,46
Витрати на оренду	508 367	601 606	828 172	1 189 839	1 117 099	93 239	226 566	361 667	-72 740	18,34	37,66	43,67	-6,11
Банківські послуги	508 635	631 062	365 109	591 110	718 159	122 427	-265 953	226 001	127 049	24,07	-42,14	61,90	21,49
Транспорт, логістика та складські послуги	275 078	369 036	223 427	301 435	524 278	93 958	-145 609	78 008	222 843	34,16	-39,46	34,91	73,93
Обслуговування необоротних активів	302 755	388 323	310 955	457 930	495 981	85 568	-77 368	146 975	38 051	28,26	-19,92	47,27	8,31
Торговий знак	775 597	663 698	251 982	265 516	432 092	-111 899	-411 716	13 534	166 576	-14,43	-62,03	5,37	62,74
Рекламні послуги	149 670	267 240	158 019	241 071	306 829	117 570	-109 221	83 052	65 758	78,55	-40,87	52,56	27,28
Амортизація нематеріальних активів	1 285 490	1 293 202	1 432 816	1 464 912	223 888	7 712	139 614	32 096	-1 241 024	0,60	10,80	2,24	-84,72

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Інформаційно-консультативні послуги	0	0	7 590	92 998	172 041	0	7 590	85 408	79 043	–	–	1125,27	84,99
Витрати на утримання персоналу	45 171	55 493	59 432	73 038	86 120	10 322	3 939	13 606	13 082	22,85	7,10	22,89	17,91
Витрати на податки	0	0	220 169	8 084	46 485	0	220 169	-212 085	38 401	–	–	-96,33	475,02
Витрати на ліцензування та сертифікацію	0	0	0	36 754	39 570	0	0	36 754	2 816	–	–	–	7,66
Витрати на зв'язок	0	0	0	12 408	11 015	0	0	12 408	-1 393	–	–	–	-11,23
Страховання	0	0	0	5 925	9 390	0	0	5 925	3 465	–	–	–	58,48
Резерв на списання неотриманих податкових накладних	0	0	0	0	9 376	0	0	0	9 376	–	–	–	–
Комісійна винагорода	0	0	688 965	169	47 429	0	688 965	-688 796	47 260	–	–	-99,98	27964,50
Інші витрати на збут	135 187	135 907	88 000	19 150	38 211	720	-47 907	-68 850	19 061	0,53	-35,25	-78,24	99,54
Всього	15 581 479	18 533 954	17517107	19669097	21367252	2 952 475	-1 016 847	2 151 990	1 698 155	18,95	-5,49	12,29	8,63

Джерело: складено та розраховано автором на основі [56-57]

Аналізуючи табл. 2.5, видно, упродовж досліджуваного періоду підприємство демонструвало зростання загальних витрат на маркетинг. Якщо у 2020 р. їх обсяг становив 15 581 479 тис. грн, то у 2024 р. – 21 367 252 тис. грн, що означає приріст на 37,13 % за п'ять років. Порівняно з 2023 р. витрати збільшилися на 8,63 %, що свідчить про активізацію маркетингової діяльності підприємства, спрямованої на посилення позицій на ринку, особливо після складного періоду 2022 р. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають витрати на оплату праці, які у 2024 р. зросли до 7 504 323 тис. грн (приріст 31,11 % до 2020 р.), що зумовлено підвищенням рівня заробітної плати, зростанням кількості персоналу, залученого до маркетингових і збутових процесів, а також необхідністю утримання висококваліфікованих кадрів. Аналогічно, зросли відрахування на соціальні заходи – на 30,79 %, що прямо пов'язано з динамікою фонду оплати праці.

Суттєве зростання спостерігається у експлуатаційних, комунальних витратах та витратах на охорону – на 128,7 % за п'ятирічний період, що пояснюється подорожчанням енергоносіїв, комунальних послуг і підвищеними вимогами до безпеки торговельних об'єктів. Також суттєво збільшилися матеріальні витрати (на 58,82 %) і транспортно-логістичні послуги (на 90,59 %), що може бути наслідком розширення торговельних площ і ускладнення логістичних процесів.

Витрати на оренду мають нестійку динаміку: у 2024 р. вони зменшилися на 6,11 % порівняно з 2023 р., але загалом зросли майже вдвічі порівняно з 2020 р. (на 119,74 %), що свідчить про оптимізацію орендного портфеля та, ймовірно, перегляд умов оренди. Витрати на знос основних засобів поступово зростають (на 47,95 %), що пояснюється оновленням матеріально-технічної бази та збільшенням кількості торгових об'єктів. Банківські послуги також демонструють підвищення (на 41,19 %), що відображає зростання масштабів фінансових операцій компанії.

Позитивною тенденцією є збільшення інвестицій у рекламні послуги – з 149 670 тис. грн у 2020 р. до 306 829 тис. грн у 2024 р. (+105 %). Це свідчить про посилення маркетингової активності та прагнення компанії розширити свою присутність на ринку. Водночас витрати на торговий знак мають тенденцію до скорочення (–44,29 %), що може бути пов'язано з припиненням або завершенням

окремих контрактів на ліцензійні права. З 2022 р. у структурі витрат з'явилися нові статті, зокрема інформаційно-консультативні послуги, витрати на ліцензування, зв'язок, страхування та резерв на списання податкових накладних. Їх поява свідчить про диверсифікацію напрямів маркетингової діяльності та підвищення уваги до управлінських, правових і фінансових аспектів.

Водночас амортизація нематеріальних активів різко зменшилася у 2024 р. (– 82,58 % до 2020 р.), що, ймовірно, пов'язано із завершенням амортизації раніше придбаних прав користування торговими марками чи програмним забезпеченням.

Отже, загальна тенденція витрат на маркетинг у ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020–2024 рр. є зростаючою, що свідчить про активну реалізацію маркетингової стратегії, спрямованої на підтримку конкурентоспроможності та впізнаваності бренду. Разом із тим, підприємству доцільно оптимізувати структуру витрат, зокрема контролювати динаміку комунальних, орендних і логістичних витрат, аби забезпечити підвищення ефективності маркетингових інвестицій.

На рис. 2.6 наведено динаміку структури витрат компанії.

Загалом зростання маркетингових витрат свідчить про активну політику компанії щодо просування власних брендів, розширення ринкової присутності, підвищення пізнаваності торгової марки та поліпшення якості комунікацій зі споживачами. Така тенденція свідчить про стратегічну орієнтацію ТОВ «Сільпо-Фуд» на довгостроковий розвиток, посилення конкурентних переваг і підвищення ефективності маркетингової діяльності.

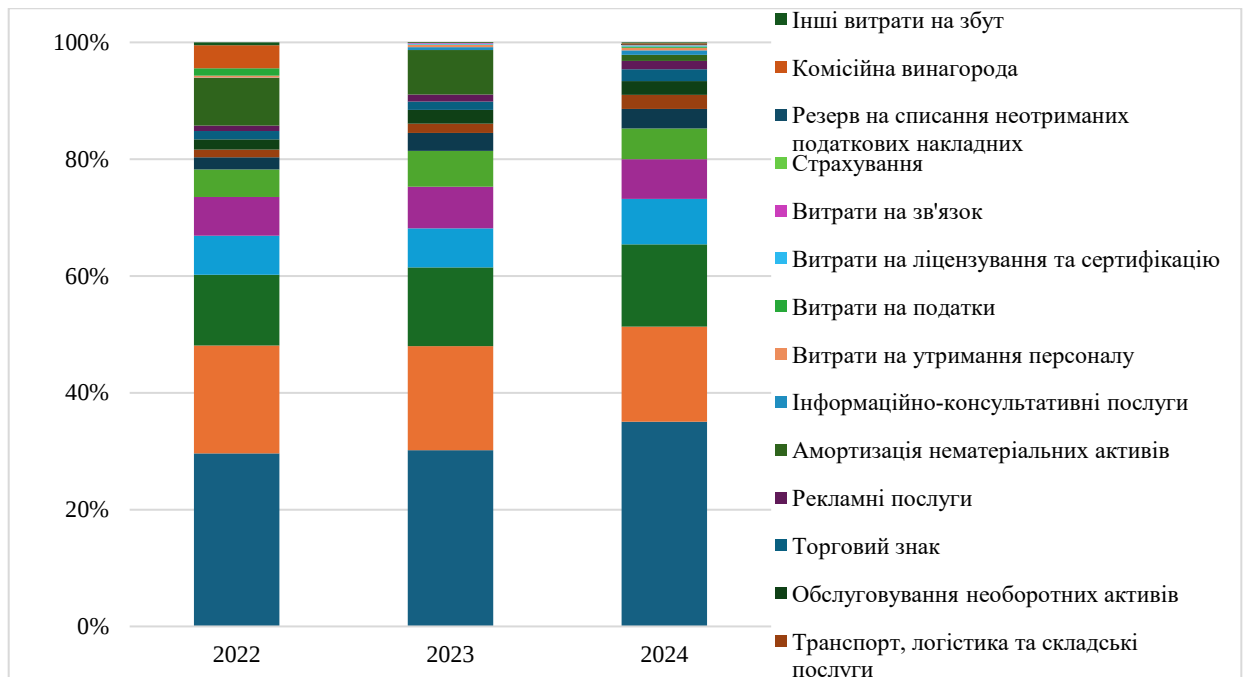


Рисунок 2.6 – Динаміки структури витрат на маркетинг ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2022-2024рр., %

Джерело: зроблено автором

Одним із найбільш ефективніших маркетингових заходів компанії є програма «Власний рахунок», частка якої у виручці ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена на рис. 2.7.

Аналіз рис. 2.7 показує, що незважаючи на загальне зростання чистого доходу від реалізації продукції з 69 990 601 тис. грн у 2022 р. до 93 017 469 тис. грн у 2024 р. (приріст майже на 23 млрд грн), частка доходів, отриманих завдяки програмі лояльності, скоротилася з 0,07 у 2022 р. до 0,02 у 2024 р.. Обсяг доходів, пов'язаний із програмою «Власний рахунок», зменшився з 51 338 тис. грн у 2022 р. до 20 470 тис. грн у 2024 р., що може свідчити про зниження активності учасників програми, зміни у механізмі її реалізації або перерозподіл споживчої активності на інші маркетингові інструменти. Водночас, така тенденція може бути результатом стратегічного зміщення акцентів компанії на інші канали стимулювання продажів, включаючи цифрові сервіси, персоналізовані пропозиції чи розвиток власних брендів.

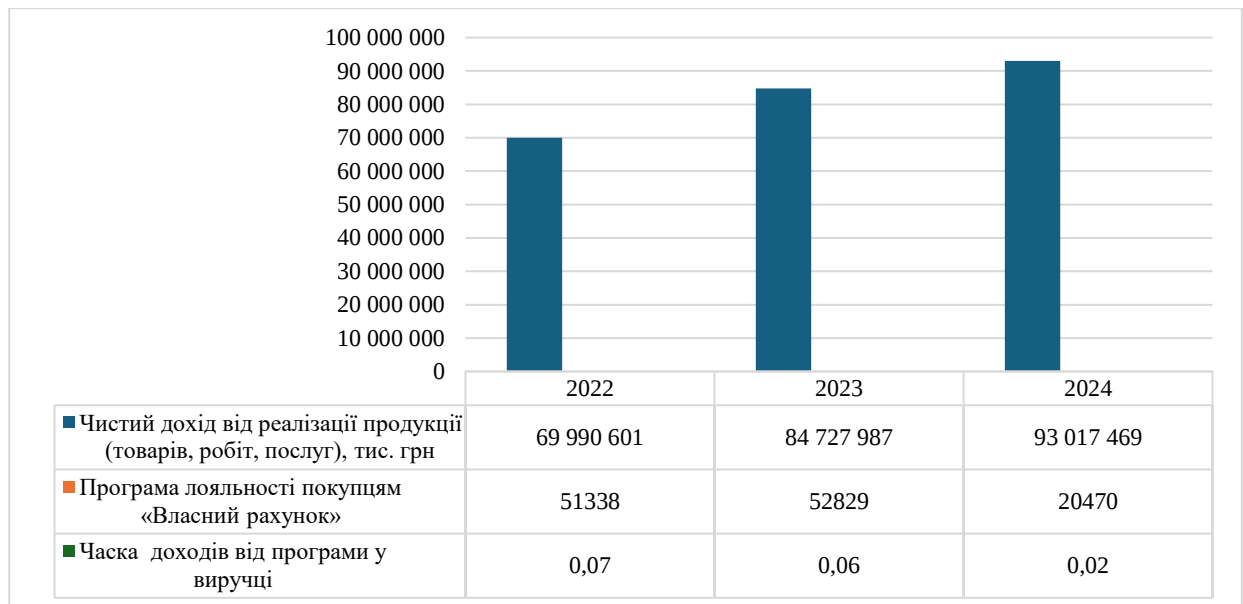


Рисунок 2.7 – Динаміка частки доходу від програма «Власний рахунок» в загальній виручці ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Отже, хоча загальний обсяг виручки компанії продовжує зростати, значення програми «Власний рахунок» у структурі доходів зменшується. Це може свідчити про потребу в оновленні програми лояльності, підвищенні її привабливості для споживачів або інтеграції з іншими маркетинговими інструментами для збереження її ефективності як інструменту утримання клієнтів.

На рис. 2.8 наведено структуру доходів компанії відповідно застосованих маркетингових інструментів.

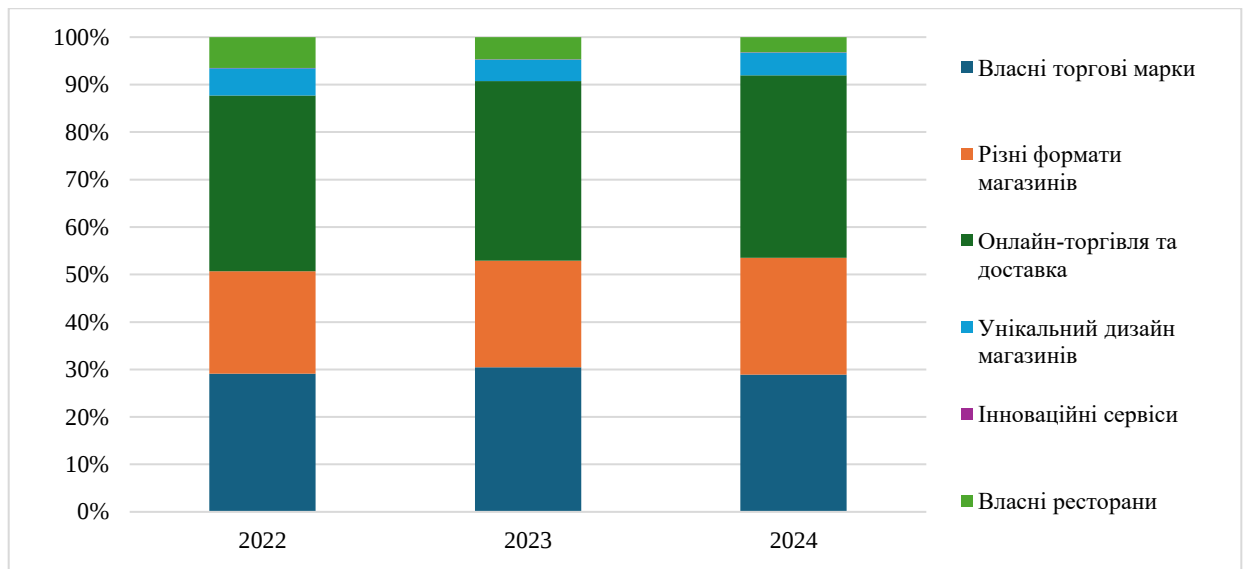


Рисунок 2.8 – Динаміка структури доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» за маркетинговими інструментами за період 2022-2024 рр.%

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Аналіз рис. 2.8 показує, що ключовим джерелом прибутку компанії стабільно залишається онлайн-торгівля та доставка, частка якої поступово зростала з 37,1% у 2022 р. до 38,5% у 2024 р.. Це свідчить про активний розвиток цифрових каналів збуту та зміну споживчих звичок на користь онлайн-покупок. Власні торгові марки також зберігають вагомий роль у структурі доходів, хоча їхня частка дещо коливалася з 29,1% у 2022 р. до 28,9% у 2024 р., що може бути наслідком підвищеної конкуренції або перерозподілу попиту між категоріями. Водночас, частка доходів від різних форматів магазинів демонструє стійке зростання з 21,6% до 24,6%, що свідчить про ефективність багатоканальної стратегії компанії та адаптацію до потреб різних споживачів.

Доходи від унікального дизайну магазинів залишаються відносно стабільними, з невеликим коливанням у межах 4,5–5,7%, що підкреслює значення клієнтського досвіду, хоча цей інструмент не є основним джерелом прибутку. Водночас, інноваційні сервіси демонструють зниження частки доходу до 0,02%, що може вказувати на їх допоміжну роль у маркетинговій стратегії. Помітно скоротилася частка доходів від власних ресторанів з 6,5% у 2022 р. до 3,2% у 2024 р., що, ймовірно, пов'язано зі зменшенням відвідуваності через зовнішні

економічні чи соціальні фактори або зміщенням акценту компанії на основну діяльність. Загалом, структура доходів свідчить про стратегічне зростання ролі онлайн-продажів і мультимедійних рішень, тоді як деякі інструменти, як-от власні ресторани чи інноваційні сервіси, поступово відходять на другий план.

На рис. 2.9 наведена структура доходів компанії за інструментами ІМК.

Аналіз структури доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» за основними інструментами інтегрованих маркетингових комунікацій станом на 2024 рік показує, що найбільш ефективним інструментом залишаються рекламні заходи, на які припадає 26,27 % усіх доходів від ІМК. Це свідчить про високу результативність рекламних кампаній компанії, які забезпечують широку пізнаваність бренду та стимулюють попит на продукцію. Другим за значущістю інструментом виступає цифровий маркетинг (21,37 %), що підтверджує ефективність онлайн-комунікацій, зокрема використання веб-платформ, електронних каталогів, email-розсилок та інших цифрових каналів. Висока частка цього інструменту є закономірною в умовах цифровізації ринку та переходу клієнтів до онлайн-взаємодії.

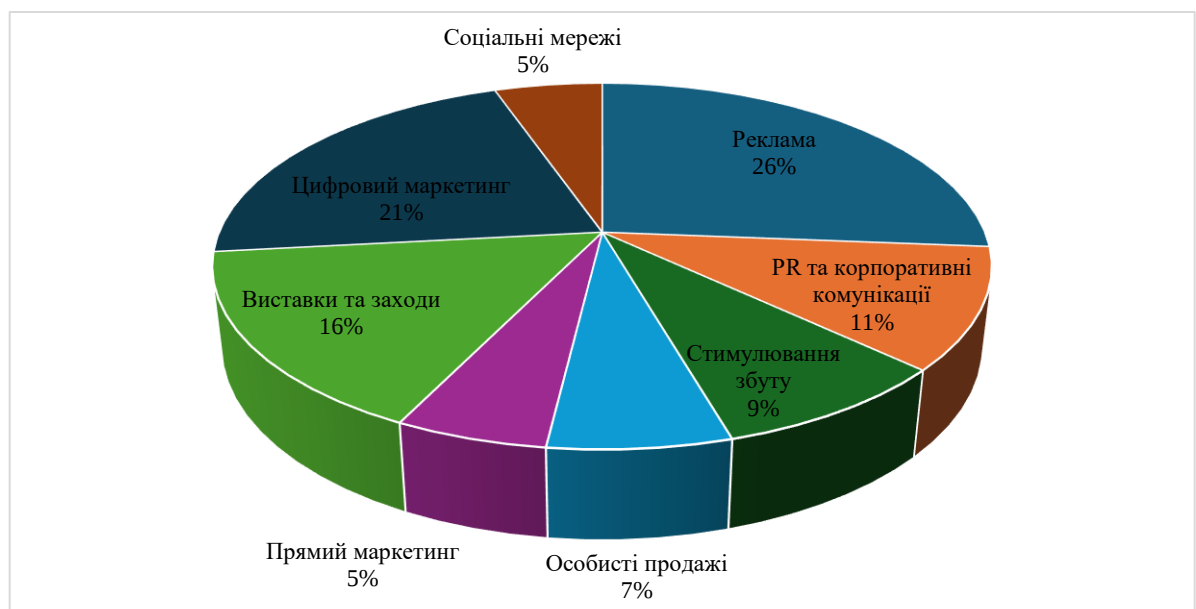


Рисунок 2.9 – Структура доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» за основними інструментами ІМК станом на 2024 р., %

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Важливу роль у структурі доходів відіграють також виставки та заходи (16,03 %), які забезпечують безпосередній контакт із клієнтами та партнерами, а також сприяють просуванню нових рішень у сегменті B2B. Сукупно ці три інструменти формують понад 63 % усіх доходів від ІМК, що підкреслює їхню стратегічну важливість. Інші напрями – PR та корпоративні комунікації (10,69 %), стимулювання збуту (8,55 %), особисті продажі (6,41 %), прямий маркетинг (5,34 %) та соціальні мережі (5,34 %) – мають менший внесок, але разом вони створюють додатковий ефект синергії. Ці інструменти підтримують довіру до бренду, посилюють пізнаваність та сприяють формуванню лояльності клієнтів.

Отож, визнавши, що рекламні засоби, а цифровий маркетинг є одними із найбільш ефективніших інструментів ІМК, саме тому ТОВ «Сільпо-Фуд» рекомендується розвивати його та інтегрувати витрати у використанні сучасних технологій та залучення такого інструменту цифрового маркетингу як штучний інтелект.

2.3 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» та позиціонування ресторану на ринку

Факторний аналіз впливу фінансових показників на платіжну спроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» дає змогу комплексно оцінити, як зміни в окремих елементах фінансової діяльності підприємства впливають на його здатність своєчасно виконувати зобов'язання. У сучасних умовах економічної нестабільності, та постійних загроз з боку рф, така оцінка набуває особливого значення.

Основними чинниками, що формують рівень платоспроможності підприємства, є обсяг оборотних активів, структура зобов'язань, динаміка прибутковості, ефективність використання власного капіталу та ліквідність. Зміна кожного з цих показників прямо впливає на фінансову рівновагу компанії, її здатність залучати ресурси та підтримувати стабільний грошовий потік (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Двофакторний дисперсійний аналіз впливу фінансових показників на платіжну спроможність ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Кількість	Сума	Середнє	Дисперсія
Коефіцієнт покриття	2	0,8855	0,4428	0,00023
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2	0,0371	0,0186	0,00034
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	4,6728	2,3364	0,0358
Коефіцієнт оборотності активів	2	24637,04	12318,52	16555372
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2	-3,8859	-1,9429	0,00019
Коефіцієнт рентабельності активів	2	-7,0376	-3,5188	56,05821
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2	-5,3227	-2,6613	35,87806
Коефіцієнт рентабельності продукції	2	-2,7617	-1,3808	9,56526
Коефіцієнт платоспроможності	2	-2,4058	-1,2029	0,01124
	Разом	Сума	Середнє	Дисперсія
Всього (рядки)	9	15176,06	1686,23	25664570,1
Всього(стовпці)	9	9445,16	1049,46	9903515,62

Джерело: розраховано автором

Результати двохфакторного дисперсійного аналізу наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Результати дисперсійного аналізу впливу фінансових показників на платіжну спроможність ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело варіації	SS (Сума квадратів)	df (ступені свободи)	MS (середній квадрат)	F	P-значення	F критичне
Рядки (фінансові показники)	269813836	8	33726729,6	18,3162	0,00022	3,4381
Стовпці (рр.)	1824624,6	1	1824624,6	0,9909	0,3487	5,3177
Помилка	14730848,9	8	1841356,1	—	—	—
Разом	286369310	17	—	—	—	—

Джерело: розраховано автором

За результатами проведеного двофакторного дисперсійного аналізу впливу фінансових показників на платоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» можна зробити низку узагальнених висновків. Аналіз проводився на основі статистичних даних за

2022–2024 рр., що охоплюють основні фінансові коефіцієнти підприємства, зокрема коефіцієнти ліквідності, рентабельності та оборотності активів. Дослідження дозволило оцінити, наскільки значущими є зміни у цих показниках для загального рівня платоспроможності компанії, а також з'ясувати, чи має часовий чинник (рік спостереження) відчутний вплив на фінансову стійкість підприємства.

Отримані результати дисперсійного аналізу свідчать, що фактор «фінансові показники» має істотний і статистично значущий вплив на показник платоспроможності, що підтверджується тим, що розраховане значення критерію Фішера для цього чинника становить 18,32, що суттєво перевищує критичне значення 3,44. Крім того, отримане р-значення дорівнює 0,00022, тобто значно менше за прийнятий рівень значущості 0,05. Це означає, що зміни у фінансових коефіцієнтах безпосередньо впливають на зміну рівня платоспроможності. Іншими словами, чим кращі фінансові результати діяльності підприємства за основними параметрами ефективності, тим вищим є рівень його платоспроможності, і навпаки.

Другий фактор – часовий (рр. 2022–2024) – виявився статистично незначущим. Значення F для цього фактора становить 0,99, що є меншим за критичне (5,32), а р-значення дорівнює 0,3487, що перевищує поріг значущості 0,05. Це свідчить про те, що сам по собі часовий період не є визначальним чинником у формуванні рівня платоспроможності підприємства. Таким чином, можна стверджувати, що зміни у платоспроможності зумовлені переважно внутрішніми економічними параметрами діяльності компанії, а не зовнішніми чи часовими факторами.

Інтерпретація результатів показує, що найбільш суттєвий вплив на платоспроможність мають коефіцієнти ліквідності, рентабельності та оборотності активів. Коефіцієнт покриття і коефіцієнт швидкої ліквідності відображають здатність компанії своєчасно виконувати поточні зобов'язання, що є ключовим для оцінки її короткострокової платоспроможності. Водночас рентабельність активів і власного капіталу характеризують ефективність використання ресурсів, а їх негативні або нестабільні значення у попередні рр. свідчать про проблеми із

прибутковістю. Коефіцієнт оборотності активів також має істотне значення, оскільки демонструє ефективність управління активами та швидкість перетворення їх у грошові кошти. Зростання цього показника свідчить про покращення фінансової гнучкості компанії.

Загальна дисперсія свідчить, що варіації у фінансових показниках пояснюють більшу частину змін у платоспроможності, що означає, що фінансова політика підприємства, управління оборотними активами, власним капіталом і прибутковістю мають вирішальне значення для підтримки стабільного рівня платоспроможності. Незначний вплив часової складової (pp.) говорить про відносну сталість зовнішнього середовища або про те, що підприємство зберігає приблизно однакову тенденцію в управлінні своїми фінансовими ресурсами протягом аналізованого періоду.

Підсумовуючи результати, можна зазначити, що платоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» залежить передусім від ефективності використання фінансових ресурсів, оптимальної структури активів та капіталу, а також від рівня ліквідності. Для підвищення фінансової стійкості та забезпечення стабільної платоспроможності підприємству доцільно спрямувати зусилля на покращення рентабельності активів, зменшення залежності від залучених коштів, підвищення оборотності дебіторської заборгованості та ефективніше використання основних засобів. Зміцнення цих показників сприятиме формуванню позитивної динаміки фінансових результатів, що в перспективі забезпечить підприємству високий рівень надійності, фінансової стабільності та платоспроможності.

Аналіз конкурентного середовища та позиціонування ресторанного напрямку ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливим етапом у визначенні стратегічних перспектив розвитку компанії. Сучасний ринок громадського харчування в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною споживчих переваг, зростанням вимог до якості сервісу та розширенням гастрономічних пропозицій. У таких умовах успіх компанії залежить не лише від широкого асортименту товарів і високої якості продукції, але й від здатності створювати унікальну ціннісну пропозицію, яка вирізнятиме її серед конкурентів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» активно розвиває власний ресторанний напрямок, інтегруючи його у свою маркетингову стратегію як важливий інструмент підвищення пізнаваності бренду, формування лояльності клієнтів і розширення сфери діяльності. Власні ресторани компанії орієнтовані не лише на задоволення базових гастрономічних потреб, але й на створення унікального клієнтського досвіду, поєднання сучасних трендів кухні з високим рівнем сервісу та інноваційними підходами до організації простору.

Концепція ресторанного бізнесу Сільпо представлена фудхолами, які розміщуються в торгових центрах та пропонують широкий асортимент страв. В табл. 2.6 наведено характеристику фудхолів компанії.

Аналіз характеристик фудхолів ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про їхнє стратегічне спрямування на створення унікального гастрономічного досвіду та задоволення різноманітних смаків і потреб клієнтів. Кожен фудхол має власну концепцію та стиль: від тропічної атмосфери й затишного відпочинку в «Ямайці» до поєднання класики та сучасності у «Старому місті». «Лофт панк» вирізняється яскравим дизайном і нестандартним підходом до кухні, тоді як «Яхт-клуб» пропонує відвідувачам атмосферу морського релаксу з різноманітними стравами. «Атмосфера» приваблює гостей незвичайним оформленням і тематикою природних явищ, поєднуючи її з авторськими гастрономічними рішеннями. Такий підхід дозволяє компанії розширювати цільову аудиторію, підвищувати лояльність клієнтів і зміцнювати конкурентні позиції на ринку ресторанних послуг.

Наступним пропонується навести характеристику ресторанів ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.7).

Діяльність ресторанного напрямку ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливим складником розвитку компанії та демонструє прагнення мережі не лише забезпечувати споживачів якісними продуктами, а й формувати сучасну гастрономічну культуру в Україні. Ресторани «Сільпо» вирізняються різноманітністю концепцій, високими стандартами сервісу та унікальною атмосферою, що відповідає найновішим тенденціям ресторанного бізнесу.

Таблиця 2.6 - Характеристика фудхолів ТОВ Сільпо-Фуд»

Назва фудхолу	Концепція та особливості
Ямайка	Атмосферний простір у стилі тропічного острова з двома зонами – італійською та гриль-зоною. Є літній майданчик для відпочинку.
Старе місто	Поєднання атмосфери старовинного міста з сучасною гастрономією. Великий вибір страв різних кухонь світу та відкриті зони приготування.
Лофт панк	Незвичайний простір із панківською атмосферою, яскравим дизайном і сміливими гастрономічними поєднаннями.
Яхт-клуб	Простір на набережній Дніпра з італійською кухнею, гриль-меню та дзю-баром. Створює атмосферу морського відпочинку.
Атмосфера	Унікальний фудхол із тематикою природних явищ: хмаринки, веселка, північне сяйво. Спеціалізується на неаполітанській піці та авторських стравах.

Джерело: [53]

Аналіз даних засвідчує, що мережа охоплює як класичні заклади з тривалою історією, такі як «Буланжері» (відкритий ще у 2007 р.), так і сучасні концептуальні проєкти – ESCOBAR та WHO&WHY, відкриті у 2018 р.. Ресторан Positano, який спеціалізується на неаполітанській кухні, та мережа Le Grill, представлені у кількох містах України, підкреслюють прагнення компанії розширювати гастрономічні горизонти та пропонувати відвідувачам автентичні страви різних кухонь світу. Таким чином, ресторанний напрям «Сільпо» характеризується як різнопрофільний, гнучкий і зорієнтований на задоволення найрізноманітніших смаків і вподобань клієнтів.

Важливу роль у розвитку ресторанного напрямку відіграє Марко Черветті – бренд-шеф мережі «Сільпо», Le Silpo та ресторану Positano. Він є відомим кулінарним експертом та справжнім філософом гастрономії. До співпраці з компанією Марко керував власним баром у Венеції та організовував звані вечери в рамках Венеційської бієнале.

Його кулінарна концепція ґрунтується на ідеї постійного розвитку кухні разом зі змінами у стилі життя людей. Основними захопленнями шефа є приготування страв із морепродуктів, вивчення кулінарних традицій різних народів та поєднання їх із сучасними гастрономічними підходами. У 2023 р. Черветті

активно подорожував Україною, досліджуючи регіональні особливості кухні та спілкуючись із тими, хто розвиває національну гастрономічну культуру. Його внесок у розвиток української ресторанної справи високо оцінено й на міжнародному рівні – відомий британський видавець кулінарних книг Пітер Маршалл включив Марко Черветті до переліку найкращих шеф-кухарів України.

Таблиця 2.7 - Характеристика ресторанів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Назва ресторану	Рік відкриття	Місто	Характеристика
ESCOBAR	2018	Київ	Сучасний ресторанний проєкт мережі «Сільпо» з авторською кухнею та стильним інтер'єром.
WHO&WHY	2018	Київ	Концептуальний заклад, що поєднує гастрономічні традиції та сучасні кулінарні тенденції.
Буланжері	2007	Київ	Один із перших ресторанів «Сільпо», орієнтований на класичну європейську випічку та страви французької кухні.
Positano	2016	Київ	Ресторан неаполітанської кухні з авторським підходом до традиційних італійських страв.
Le Grill	2017	Київ, Дніпро	Заклад із фокусом на м'ясних стравах та гриль-меню, представлений у кількох містах України.
Кантін	2022	Київ	Сучасний гастрономічний простір, орієнтований на вишукану кухню та сезонні продукти.

Джерело: [53]

Отож, пропонується навести аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» в Києві, адже майже всі ресторани та фудкорти розташовані саме в цьому місті. Так як ТОВ «Сільпо-Фуд» позиціонує свій бізнес як доступну кухню то порівняння пропонується зробити з закладами швидкого харчування (табл. 2.8).

Аналіз конкурентного середовища ресторанного напряму ТОВ «Сільпо-Фуд» у місті Київ показує, що компанія займає стабільні позиції на ринку, однак стикається з жорсткою конкуренцією з боку як міжнародних мереж швидкого харчування, так і національних гравців. Серед основних конкурентів можна виокремити Domino's Pizza, Burger King, KFC та Пузату Хату, кожен із яких має власну стратегію приваблення клієнтів і конкурентні переваги.

Таблиця 2.8 - Характеристика конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» в сфері ресторанного бізнесу

Фактор	Domino's Pizza	ТОВ «Сільпо-Фуд»	Burger King	KFC	Пузата Хата
Години роботи	Цілодобово	09:00 – 22:00	07:00 – 24:00	08:00 – 23:00	08:00 – 22:00
Кількість посадкових місць	до 95	до 65	до 70	до 75	до 100
Середній чек, грн	130–300	80–200	49–150	70–180	100–250
Інтер'єр	Динамічний стиль із яскравими червоно-жовтими кольорами	Поєднання українського та європейського стилів	Яскравий сучасний дизайн у червоних тонах	Сучасний стиль із фірмовим оформленням	Традиційний український інтер'єр
Контингент	Широкі верстви населення	Усі категорії споживачів	Масовий споживач	Усі групи споживачів	Родини, туристи, офісні працівники
Тип меню	Вільний вибір, дитячі піци, комбіновані страви	Вільний вибір, комбіновані страви	Вільний вибір, стандартні позиції	Комбіноване меню швидкого харчування	Вільний вибір традиційних страв
Продукція	Піца, закуски, напівфабрикати	Напівфабрикати, салати, овочі, фрукти	Страви з м'яса на грилі	Курячі страви, снеки, напої	Українські страви, салати, десерти
Особливості позиціонування	Акцент на швидкості доставки та цілодобовому сервісі	Поєднання швидкого харчування зі свіжими продуктами та гастрономією	Доступність і швидкість обслуговування	Впізнаваний бренд і спеціалізація на курці	Традиційна кухня та національна ідентичність

Джерело: складено автором

«Сільпо-Фуд» відрізняється від багатьох конкурентів своїм комбінованим форматом, який поєднує риси супермаркету та ресторану, пропонуючи не лише напівфабрикати, а й широкий асортимент свіжих продуктів, салатів, овочів і фруктів. Це дає можливість охопити ширшу аудиторію та задовольнити різноманітні гастрономічні потреби споживачів. Водночас середній чек у ресторанах «Сільпо» залишається на доступному рівні, що дозволяє конкурувати з мережами швидкого харчування.

Порівняно з міжнародними брендами, такими як Burger King чи KFC, які роблять ставку на швидкість обслуговування, стандартне меню та пізнаваність бренду, «Сільпо» робить акцент на атмосферності, якісному сервісі та різноманітності страв. У той же час Пузата Хата конкурує завдяки традиційній українській кухні та демократичним цінам, що приваблює широку аудиторію, особливо родини та офісних працівників.

Загалом, конкурентоспроможність «Сільпо-Фуд» у ресторанному сегменті Києва базується на унікальному поєднанні гастрономічної пропозиції, високої якості обслуговування, сучасного дизайну закладів і можливості створення різноманітного клієнтського досвіду. Для подальшого зміцнення позицій на ринку компанії варто продовжувати розвивати формат фудхолів, інвестувати у власні бренди та інноваційні рішення, а також розширювати спектр послуг, орієнтованих на різні цільові аудиторії.

В табл. 2.9 наведено аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» за 5-ма силами Портера.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» за моделлю п'яти сил Портера показує, що компанія працює у висококонкурентному середовищі ресторанного бізнесу Києва, де тиск з боку ринку є значним. Основні висновки свідчать про те, що загроза появи нових гравців залишається помірною – вхід на ринок потребує значних інвестицій, побудови бренду та ефективної логістики, що дає «Сільпо» перевагу завдяки вже сформованій інфраструктурі та лояльній клієнтській базі.

Вплив постачальників є відносно невеликим завдяки диверсифікації партнерів та розвитку власних торгових марок, що забезпечує компанії більшу незалежність і гнучкість у формуванні асортименту. Натомість сила покупців залишається високою – споживачі мають широкий вибір закладів харчування, тому «Сільпо» змушене постійно вдосконалювати сервіс, розширювати меню та впроваджувати програми лояльності для утримання клієнтів.

Таблиця 2.9 - Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» за 5-ма силами Портера

Сила конкуренції	Характеристика	Оцінка впливу
1. Загроза появи нових конкурентів	Ринок ресторанного бізнесу у Києві привабливий для нових гравців завдяки високому попиту на гастрономічні послуги. Проте значні інвестиційні витрати, необхідність формування бренду та конкуренція з великими мережами (KFC, Burger King, «Пузата Хата») стримують вхід нових компаній. «Сільпо» має перевагу завдяки сильному бренду, налагодженій логістиці та великій клієнтській базі.	Середній
2. Сила постачальників	У ресторанному сегменті «Сільпо» значною мірою залежить від постачальників продуктів харчування та сировини. Однак власні торгові марки та налагоджені партнерські зв'язки з виробниками знижують цей вплив. Диверсифікація постачальників також дає змогу уникнути монополізації.	Низький – середній
3. Сила покупців	Покупці мають широкий вибір серед локальних і міжнародних ресторанів та закладів швидкого харчування. Це підвищує їхню здатність впливати на цінову політику та якість послуг. Щоб зберегти конкурентоспроможність, «Сільпо» активно розвиває програми лояльності, унікальні концепції фудхолів і гастрономічні проєкти.	Високий
4. Загроза товарів-замінників	Споживачі можуть обрати альтернативні варіанти харчування від доставки їжі до кулінарій супермаркетів або домашнього приготування. Для мінімізації цієї загрози компанія пропонує різноманітне меню, авторські страви, свіжі продукти та гастрономічні фестивалі.	Середній – високий
5. Рівень конкурентної боротьби	Ринок Києва насичений сильними гравцями: міжнародними мережами (KFC, Burger King, Domino's Pizza), локальними брендами («Пузата Хата») і спеціалізованими ресторанами. Конкуренція висока, але «Сільпо» вирізняється комплексним підходом – поєднанням роздрібною торгівлі, фудхолів, ресторанних форматів і програм лояльності.	Високий

Джерело: розроблено автором

Загроза товарів-замінників також значна: клієнти можуть обрати доставку їжі, відвідати кулінарії супермаркетів або готувати вдома. Саме тому компанія активно розвиває унікальні фудхоли, авторські кухні та гастрономічні заходи, які створюють додану цінність і формують особливий клієнтський досвід. Найбільш відчутною є сила конкурентної боротьби — на ринку активно діють міжнародні мережі швидкого харчування, локальні бренди та тематичні ресторани, що змушує

«Сільпо» постійно інвестувати в інновації, розширення послуг та підвищення якості обслуговування.

Отже, конкурентоспроможність «Сільпо-Фуд» у ресторанному бізнесі Києва визначається здатністю ефективно реагувати на зовнішні виклики, створювати унікальну ціннісну пропозицію та підтримувати баланс між ціною, якістю, сервісом і клієнтським досвідом, що дозволяє компанії не лише утримувати свої позиції на насиченому ринку, а й поступово зміцнювати їх.

Наступним етапом є проведення аналізу середовища діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом оцінки ключових конкурентних характеристик компанії та порівняння їх з показниками двох основних конкурентів. Для цього застосовується система критеріїв, наведених у таблиці 2.10. Оцінювання здійснюється за десятибальною шкалою: максимальне значення (10 балів) свідчить про високий рівень розвитку певного показника, тоді як мінімальне (1 бал) означає його відсутність або незначний вплив на конкурентоспроможність компанії. На основі отриманих результатів формується багатокутник конкурентних переваг ТОВ «Сільпо-Фуд», що відображено на рисунку 2.10.

Аналіз свідчить, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має одну з найвищих оцінок конкурентоспроможності на ринку ресторанного бізнесу Києва. Основними сильними сторонами компанії є висока якість продукції, різноманітність меню, унікальність концепцій та інноваційний підхід до формату фудхолів. Попри сильні позиції міжнародних мереж, таких як KFC чи Domino's Pizza, «Сільпо» вирізняється більш гнучкою стратегією, здатністю швидко адаптуватися до змін споживчих запитів та створювати індивідуальний клієнтський досвід, що дозволяє компанії не лише ефективно конкурувати, а й поступово зміцнювати свої позиції на ринку.

Таблиця 2.10 - Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку ресторанного бізнесу м. Київ

Критерій	Domino's Pizza	ТОВ «Сільпо-Фуд»	Burger King	KFC	Пузата Хата
Впізнаваність бренду	9	8	9	10	8
Якість продукції	8	9	8	9	8
Різноманітність меню	7	9	7	8	9
Рівень сервісу	8	9	8	8	7
Цінова політика	8	8	9	8	9
Атмосфера та інтер'єр	7	9	7	8	7
Інноваційність та унікальність формату	7	9	7	8	6
Доступність і локації	9	8	9	9	8
Маркетинг і лояльність клієнтів	8	9	8	9	7
Репутація на ринку	9	9	8	9	8
Середній бал	8	8,7	8	8,6	7,7

Джерело: складено автором

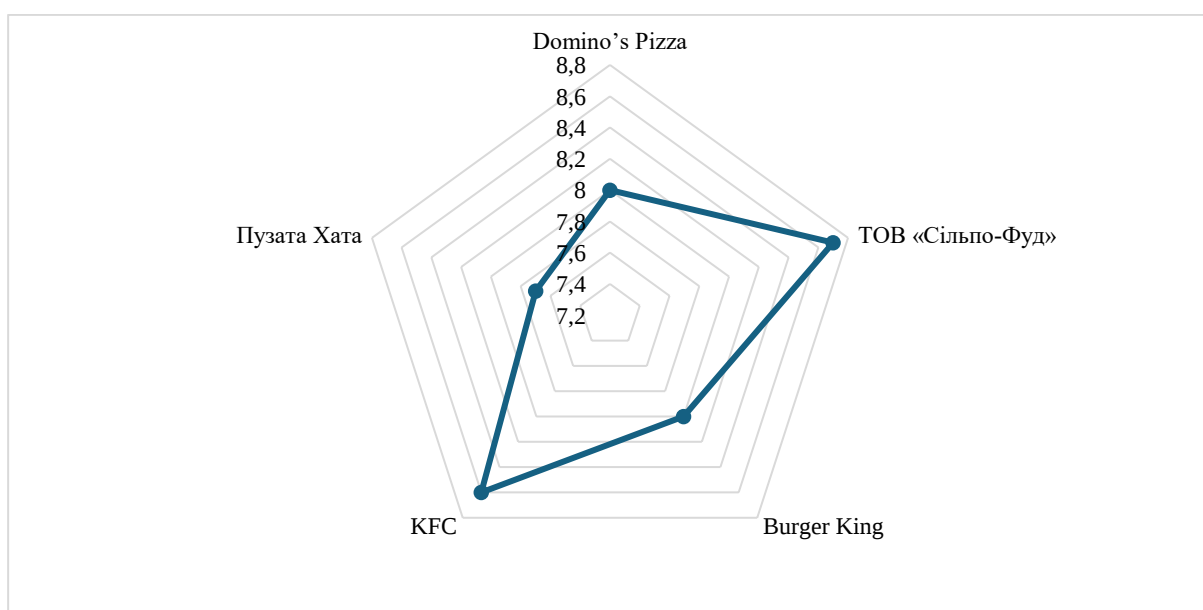


Рисунок 2.10 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором

Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку ресторанного бізнесу м. Київ свідчить, що компанія займає одну з провідних позицій серед основних гравців галузі. Порівняльний аналіз показує, що «Сільпо» має високі оцінки за такими критеріями, як якість продукції, різноманітність меню, рівень сервісу та інноваційність формату. Це забезпечує їй конкурентну перевагу перед багатьма міжнародними мережами швидкого харчування, які роблять ставку переважно на швидкість обслуговування та стандартне меню.

Сильними сторонами «Сільпо» є також унікальний підхід до дизайну закладів, розвиток фудхолів з оригінальними концепціями та впровадження програм лояльності, що підвищують рівень утримання клієнтів. Водночас, такі конкуренти, як KFC і Burger King, мають вищі позиції за показниками впізнаваності бренду та кількості локацій, що робить їх привабливішими для масового сегмента. «Пузата Хата» вирізняється конкурентною ціновою політикою та національним колоритом, однак поступається за рівнем сервісу й інноваційності.

У підсумку, «Сільпо-Фуд» має збалансований профіль конкурентоспроможності, що поєднує якість, інновації та клієнтоорієнтованість. Це дозволяє компанії не лише ефективно конкурувати з глобальними мережами та локальними брендами, але й зміцнювати свої позиції на київському ринку ресторанних послуг, орієнтуючись на сучасні тенденції споживчої поведінки та зростаючі очікування клієнтів.

На рис. 2.11 наведено перцептивну карту позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» на торговельному ринку України.

На відміну від класичних мереж швидкого харчування чи традиційних ресторанів, «Сільпо» займає проміжну позицію між ритейлом і ресторанним бізнесом, пропонуючи клієнтам не лише можливість придбати продукти харчування, а й насолодитися повноцінним гастрономічним дозвіллям у фудхолах та ресторанах різних концепцій.

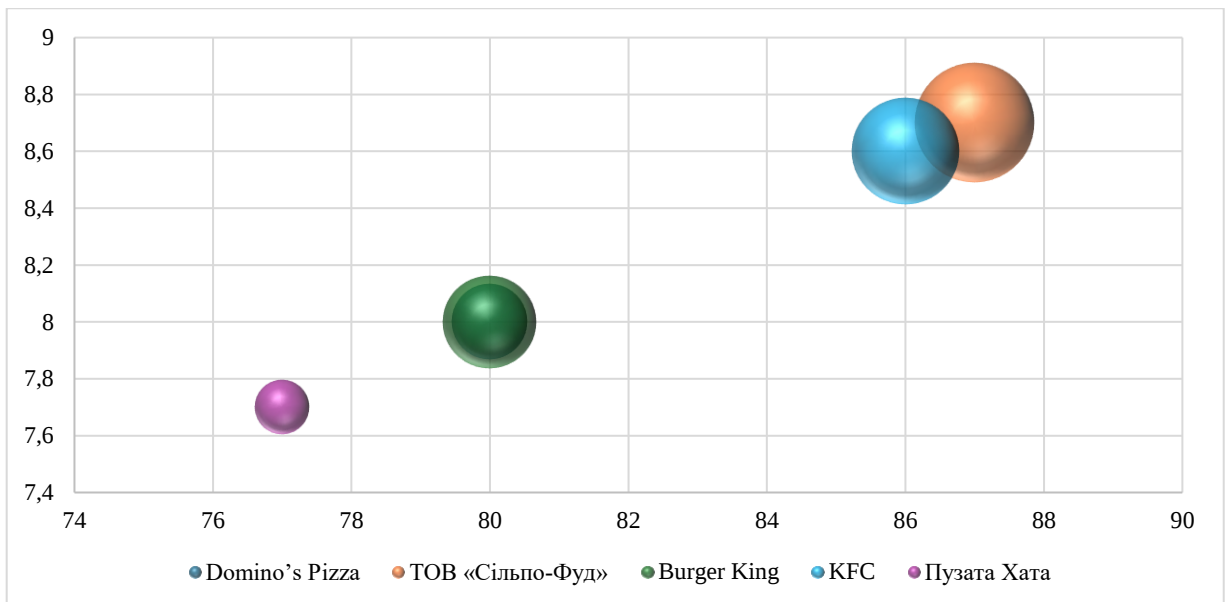


Рисунок 2.11 – Перцептивна карта позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором

Однією з ключових складових позиціонування компанії є орієнтація на унікальність клієнтського досвіду. «Сільпо-Фуд» активно впроваджує концептуальні фудхоли з тематичними інтер'єрами, що поєднують гастрономію з атмосферою, дизайном і розвагами. Наприклад, такі проєкти як «Ямайка», «Атмосфера» чи «Яхт-клуб» не лише пропонують різноманітне меню, а й створюють особливу атмосферу, що перетворює відвідування на емоційний досвід. Це вигідно вирізняє компанію на тлі конкурентів, які здебільшого зосереджені на швидкому харчуванні чи стандартному обслуговуванні.

Ще однією важливою складовою позиціонування є широта гастрономічної пропозиції. «Сільпо» пропонує меню, яке охоплює як класичні європейські та українські страви, так і авторські позиції, вегетаріанські та ф'южн-рішення, що дозволяє охопити різні сегменти споживачів. Це дає змогу компанії приваблювати не лише масового клієнта, як це роблять мережі швидкого харчування (KFC, Burger King), але й більш вимогливих гостей, які цінують якість, атмосферу та гастрономічні відкриття.

Крім того, «Сільпо-Фуд» вирізняється інноваційним підходом до обслуговування – розвитком програм лояльності, мобільних застосунків, онлайн-

доставки та інтеграції цифрових сервісів, що робить взаємодію з брендом зручною та сучасною. Такий підхід дозволяє компанії конкурувати не лише на рівні продукту, але й на рівні сервісу, створюючи додаткову цінність для клієнтів.

Отже, позиціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» у ресторанному сегменті Києва можна охарактеризувати як унікальне поєднання гастрономії, атмосфери, сервісу та інновацій, орієнтоване на широкий спектр споживачів – від масового клієнта до гурмана. Це дозволяє компанії успішно конкурувати як з міжнародними мережами швидкого харчування, так і з локальними закладами, водночас формуючи власну нішу на ринку громадського харчування міста.

Висновок до розділу 2

При написанні другого розділу було зроблено аналіз конкурентного середовища та маркетингової діяльності «Сільпо-Фуд».

Досліджено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» велика національна мережа в складі Fozzy Group із розвинутими власними ТМ та лінійно-функціональною системою управління, що забезпечує контроль і координацію по всій країні. Після воєнного спаду 2022 р. компанія відновлює темпи розвитку, зберігаючи лідерські позиції в ритейлі. Фінансові показники за 2022–2024 рр. демонструють перехід від збитку до прибутку, зростання доходу, валового прибутку, продуктивності праці та ефективності використання основних засобів при поступовому поліпшенні структури капіталу.

На основі проведеного дослідження визначено, що маркетинг «Сільпо-Фуд» є системним і багатовекторним: поєднує освітні ініціативи, фестивалі, програми лояльності, цифрові сервіси та розвиток власних брендів. Витрати на маркетинг зростають помірно й більшою мірою спрямовані на людей, експлуатацію, логістику та бренд, що підвищує пізнаваність і підтримує продажі; при цьому ROI зберігається позитивним. Канали збуту диверсифіковані, з акцентом на онлайн-

торгівлю та доставку, а зниження ролі окремих інструментів (зокрема частки «Власного рахунку») сигналізує про потребу оновлення механік лояльності та глибшої персоналізації.

У ресторанному сегменті Києва компанія конкурує на насиченому ринку, вирізняючись унікальними фудхолами, концептуальними інтер'єрами, широтою меню й інтеграцією з ритейлом. За п'ятьма силами Портера – високі сила покупців і рівень конкуренції, середня загроза замінників та нових гравців, низько-середня сила постачальників завдяки диверсифікації. Порівняно з міжнародними мережами швидкого харчування, «Сільпо-Фуд» має вищу диференціацію, сервіс і клієнтський досвід, що формує збалансований профіль конкурентоспроможності; подальше зміцнення позицій доцільно будувати на розвитку фудхолів, інновацій, цифрових сервісів і таргетованих програм лояльності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування стратегічних цілей та напрямів розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»

Отож, проаналізувавши діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та врахувавши умови її діяльності, слід відзначити, що формуючи загальний напрям розвитку доцільним буде врахування економічної ситуації в Україні та власне потреб ринку, що і являє собою базу для майбутньої стратегії росту компанії в ресторанному напрямку. На рис. 3.1 наведено комплексну маркетингову стратегію розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» на ресторанному ринку України.

Отож, ключовим вектором стратегії має стати інтеграція штучного інтелекту в маркетингову діяльність і суміжні бізнес-функції. Йдеться не лише про автоматизацію створення контенту для промокампаній, push-сповіщень і традиційних каналів комунікації, а й про побудову замкненого циклу аналітики попиту, динамічного ціноутворення та прогнозування запасів. Генеративні моделі можуть суттєво здешевити виробництво текстів, візуалів і сценаріїв кампаній, забезпечуючи сталість тону бренду й швидкі А/В-тести. Аналітичні моделі на базі машинного навчання дадуть змогу сегментувати клієнтів за поведінковими патернами, визначати еластичність попиту, знаходити неочевидні кореляції між погодними, сезонними та подієвими чинниками й оперативно коригувати асортимент і промо-матрицю. Застосування персоналізованих рекомендацій у діджитал-каналах і в залі (через цифрові цінники та інтеграцію з програмою лояльності) підвищить конверсію кошика, а алгоритми прогнозування допоможуть оптимізувати замовлення постачальникам і мінімізувати списання. Важливо, щоб усі ці інструменти працювали на єдиній даній платформі з чітким управлінням

якістю та захистом даних клієнтів, з прозорими метриками точності моделей, контрольними вибірками та регулярним «пере навчанням».

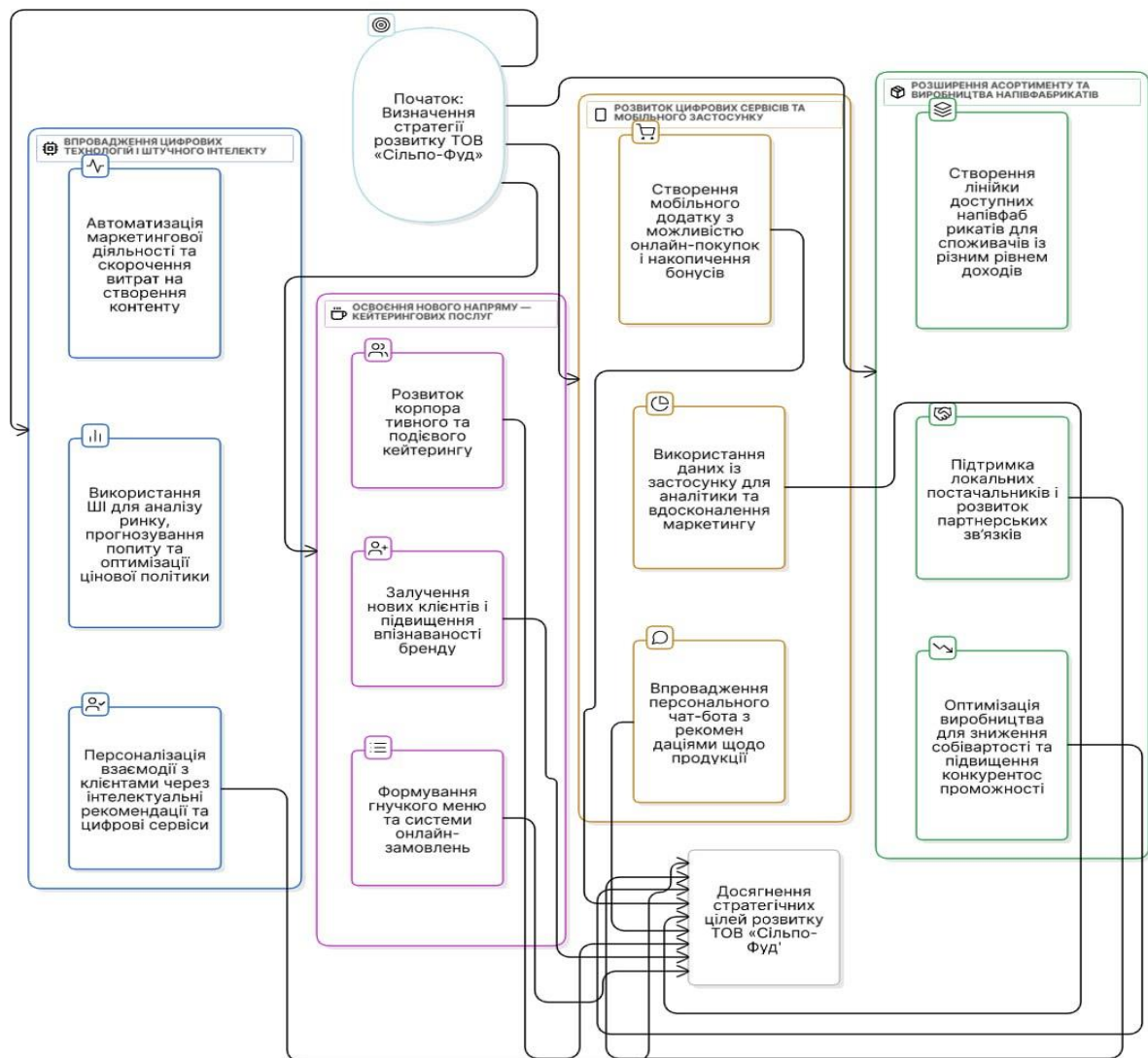


Рисунок 3.1 – Блок-схема маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» ресторанному ринку України

Джерело: розроблено автором

Штучний інтелект сьогодні є одним із найдієвіших інструментів розвитку бізнесу. Його використання допомагає компаніям підвищувати продуктивність і якість управління без необхідності збільшення штату чи суттєвих додаткових витрат. Інвестування у технології ШІ стало одним із ключових глобальних трендів останніх років, що підтверджується стрімким зростанням обсягів фінансування з боку провідних країн світу (рис. 3.2).

Отже, впровадження штучного інтелекту у діяльність компанії сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів, формуванню сучасної цифрової маркетингової стратегії та забезпеченню сталого розвитку підприємства. Подальший аналіз доцільно зосередити на визначенні частки інвестицій у маркетинг у структурі загальних витрат на розвиток ІІІ (рис. 3.3).

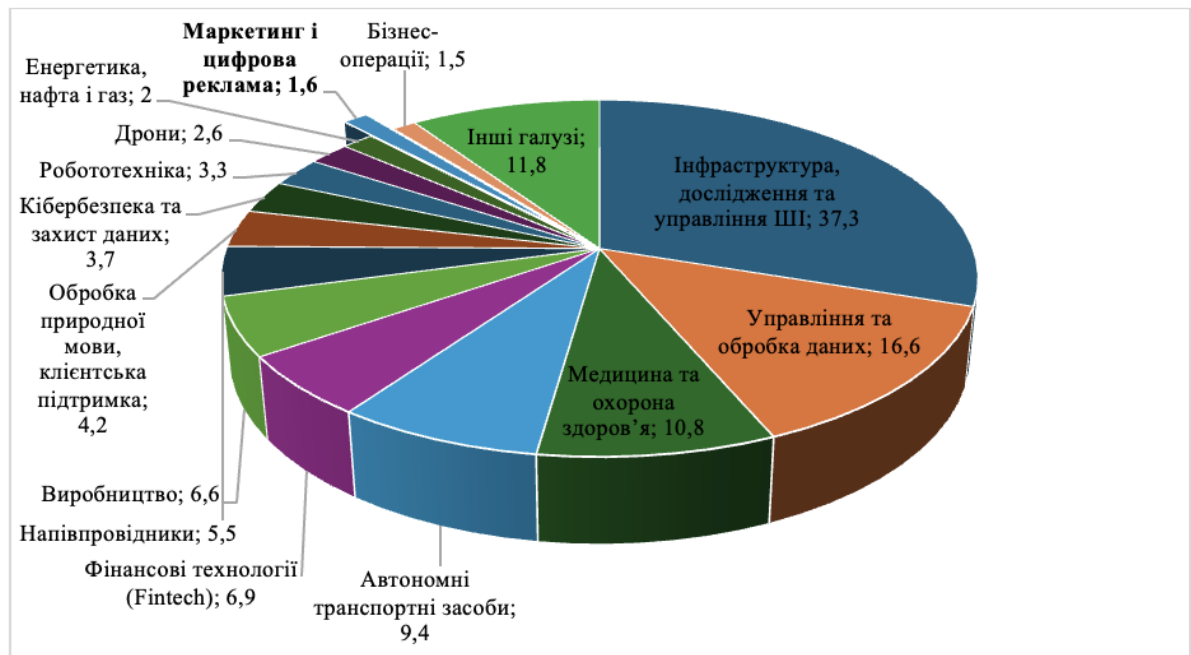


Рисунок 3.3 – Частка інвестицій у маркетинг в 2024 р., млрд. дол. США

Джерело: [58]

Таким чином, згідно з аналізом даних, наведених на рис. 3.3, можна зазначити, що у 2024 році обсяг інвестицій у сферу маркетингу та цифрової реклами в межах ринку штучного інтелекту становив близько 1,6 млрд доларів США. Хоча ця сума є відносно невеликою порівняно з провідними напрямками – такими як інфраструктура та дослідження ІІІ (37,3 млрд дол.) чи управління даними (16,6 млрд дол.) – саме маркетинг вирізняється однією з найшвидших темпів зростання серед прикладних сфер використання технологій штучного інтелекту. Це свідчить про поступове зміцнення ролі ІІІ у просуванні брендів та підвищенні ефективності комунікацій із клієнтами (рис. 3.4).

Аналіз даних, поданих на рис. 3.4, показує, що впровадження штучного інтелекту в маркетинговій сфері набуває дедалі більшого стратегічного значення. Обсяг глобального ринку ШІ-рішень для маркетингу зріс із 16,09 млрд дол. США у 2023 році до 20,39 млрд дол. США у 2024 році, і за прогнозами, до 2032 року може досягнути приблизно 135,38 млрд дол. із середньорічним темпом зростання близько 26,7 %.

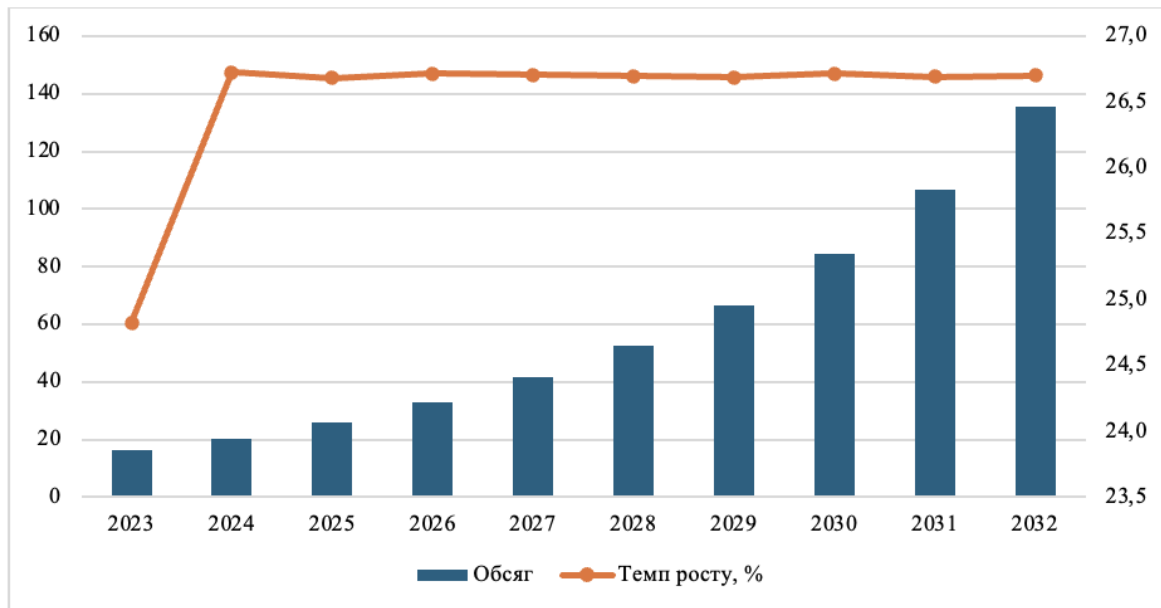


Рисунок 3.4 – Динаміка ШІ на ринку маркетингу в 2023-2032 рр., млрд. дол. США

Джерело: [59]

Така позитивна динаміка свідчить, що штучний інтелект поступово стає ключовим елементом сучасних бізнес-процесів, особливо у напрямках управління асортиментом, оптимізації маркетингових кампаній і підвищення ефективності просування продукції [60].

Другий магістральний напрям – розширення продуктової пропозиції ТОВ «Сільпо-Фуд» за рахунок лінійки напівфабрикатів і страв швидкого приготування, орієнтованих на ширший сегмент ринку. З урахуванням скорочення платоспроможного попиту доцільно запропонувати багаторівневу цінову архітектуру, адже базові позиції з оптимізованим пакуванням і порціями для щоденних потреб, сімейні формати з економією на масштабі та спеціальні «розумні

набори» інгредієнтів для швидкого готування вдома. Розвиток власного виробництва у форматі напівфабрикатів дозволить краще контролювати собівартість, використання сировини й стабільність якості, а також підвищити оборотність складських залишків завдяки переробці сировини з коротким терміном реалізації. Важливо налаштувати прозору систему маркування харчової цінності, походження інгредієнтів і алергенів, щоб посилити довіру споживачів, та підтримати цінову привабливість через довгострокові контракти з ключовими постачальниками.

На рис. 3.5 наведено аналіз попиту на напівфабрикати в Києві.

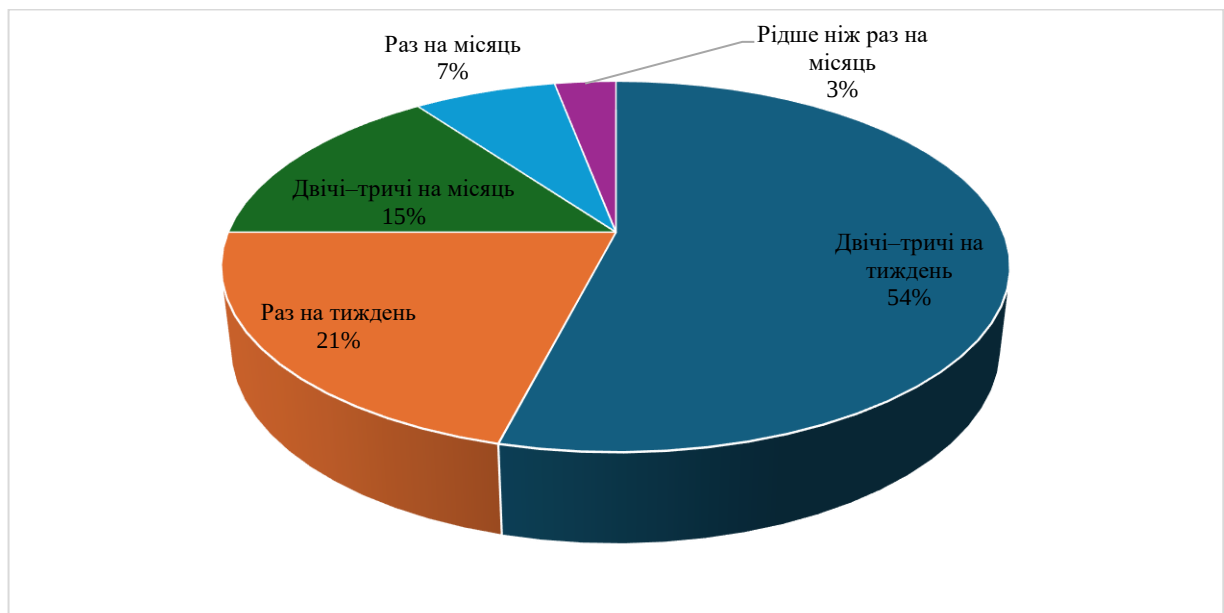


Рисунок 3.5 – Структура попиту на напівфабрикати в Києві станом на 2025 р.

Джерело: [61]

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» актуальність цієї інформації є значною: великий обсяг регулярного споживання напівфабрикатів – 54 % покупців вживають їх двічі-тричі на тиждень – свідчить про стійкий та регулярний попит. Це відкриває можливості для мережі збільшити асортимент готових страв і напівфабрикатів, підвищити їх представленість у магазинах та розробити комунікаційні акції, орієнтовані на основну групу споживачів. Одночасно, значна частка покупців (21 % споживають раз на тиждень, 15 % – двічі-тричі на місяць) свідчить про резерв

для зростання: правильне позиціонування, упаковка, акції та підвищення зручності можуть перевести цих споживачів в категорію частіших покупців. Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» має можливість оптимізувати товарну політику та маркетингову стратегію, щоб не лише задовольнити вже існуючий попит, але й активізувати менш залучених покупців, що зробить бізнес більш ефективним та орієнтованим на зростання.

Третій елемент стратегії – створення повноцінного мобільного застосунку з персональним чат-ботом SilpoRest, який стане ядром клієнтської взаємодії. Додаток має поєднувати цифрову картку лояльності, персональні рекомендації, історію покупок, сканер штрихкодів, розумні списки, навігацію по полицях, попередні замовлення та опцію самовивозу або доставки. Чат-бот на базі ШІ виконуватиме роль «персонального асистента з покупок», адже формуватиме меню на тиждень з урахуванням бюджету, дієтичних обмежень і наявних акцій; підказуватиме аналоги товарів за кращою ціною; попереджатиме про завершення терміну придатності раніше придбаних продуктів і пропонуватиме рецепти для зменшення харчових відходів.

В табл. 3.1 наведено основні переваги SilpoRest для клієнтів компанії.

Отож, слід відзначити, що реалізація мобільного застосунку SilpoRest із інтегрованим чат-ботом на базі ШІ створить для ТОВ «Сільпо-Фуд» унікальну платформу персоналізованої взаємодії з клієнтами, що не лише підвищить комфорт і залученість покупців, але й зміцнить позиції компанії як інноваційного лідера українського ритейлу.

Четвертим напрямком стратегії виступає вихід ТОВ «Сільпо-Фуд» у суміжну нішу кейтерингових послуг. Розвиток кейтерингу дозволить отримати додатковий канал збуту власної продукції, підвищити завантаженість кухонь і цехів, створити B2B-потік від корпоративних замовників, освітніх і медичних закладів, івент-агенцій та організаторів громадських ініціатив.

Таблиця 3.1 - Характеристика ключових переваг SilpoRest в контексті поглиблення клієнтської взаємодії

Ключова перевага	Характеристика	Стратегічне значення для ТОВ «Сільпо-Фуд»
Єдиний цифровий простір взаємодії	Інтеграція мобільного застосунку з карткою лояльності, історією покупок і персональними рекомендаціями	Формування екосистеми бренду, зростання лояльності та повторних покупок
Персональний чат-бот SilpoRest (на базі ШІ)	Асистент допомагає формувати меню, враховуючи бюджет, акції, дієтичні потреби, та пропонує альтернативи товарів	Поглиблення емоційного зв'язку між клієнтом і брендом, підвищення середнього чека
Розумна аналітика покупок	Аналізує споживчі звички, рекомендує товари й нагадує про терміни придатності	Оптимізація асортименту, розвиток сталого споживання
Інтерактивна навігація та сканер штрихкодів	Дозволяє знайти товар у магазині, перевірити ціну, склад, наявність акцій	Поліпшення клієнтського досвіду, зменшення навантаження на персонал
Функції попереднього замовлення та самовивозу/доставки	Можливість зробити онлайн-замовлення та обрати спосіб отримання	Розширення каналів продажу, підвищення ефективності логістики
Розумні списки покупок	Формування списку з урахуванням попередніх замовлень і потреб	Зростання частоти використання застосунку та стабілізація попиту

Джерело: розроблено автором

Для старту доцільно сформувати модульне меню з чітко прорахованою собівартістю та логістикою, запропонувати пакети «економ», «стандарт» і «подія під ключ», забезпечити швидке онлайн-калькулювання в застосунку чи на сайті та стандартизувати сервісні рівні – час підтвердження, вікно доставки, набір супутнього інвентарю, умови повернення.

В табл. 3.2 наведено основні тренди в кейтерингу.

Таблиця 3.2 - Характеристика трендів в розвитку кейтерингу в Україні в 2025

р.

Тренд	Характеристика	Реалізація
Еко-кейтеринг і сталий розвиток	Використання локальних і сезонних продуктів, зменшення використання пластику, перехід на біорозкладні матеріали	Меню з локальних фермерських продуктів, пакування з біоматеріалів
Популяризація суперфудів	Акцент на інгредієнтах із високою поживною цінністю (чіа, кіноа, ягоди асаї, насіння, спіруліна)	Салати з кіноа, смузі-боули з ягодами асаї, десерти з насіння чіа
Кулінарна глобалізація	Змішання кухонь світу: азійські боули, мексиканські тако, ф'южн-меню	Тематичні станції (dumpling-station, taco-bar), ф'южн-вечірки
Фуд-дизайн і креативна подача	Візуальна естетика подачі, інтерактивні станції, їстівний декор	Finger food на ложках, фуд-шоу, подача страв із живими квітами
Розвиток коктейльної культури	Зростання популярності авторських алкогольних та безалкогольних міксів	Комбуча-бари, фрукти з пряними нотами, міні-тако до коктейлів
Рослинна альтернатива	Акцент на веганських і вегетаріанських стравах, білках бобових, десертах без молока та яєць	Веганське «м'ясо», сир з кеш'ю, десерти на аквафабі
Тематичні події та концептуальні меню	Організація фуршетів у стилі ретро, футуризму, еко чи регіональної кухні	Ретро-вечірки, еко-фуршети, футуристичні шоу з молекулярною кухнею
Технологічні інновації та роботизація	Використання автоматизованих кухонних рішень, VR-дизайну, сенсорів свіжості продуктів	Роботизовані кавомашини, віртуальні меню, «розумні» холодильники

Джерело: [62]

Таким чином, використання актуальних трендів кейтерингу дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише розширити бізнес-модель, а й зміцнити статус компанії як лідера у сфері сучасного гастрономічного сервісу в Україні, орієнтованого на комфорт, інновації та екологічні цінності.

3.2. Обґрунтування комплексу маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Отож, для початку пропонується навести аналіз впровадження технологій ШІ з метою покращення маркетингової стратегії та власне розширення продажів ТОВ

«Сільпо-Фуд». На рис. 3.6 наведено схему інтеграції ІІІ в маркетинг, яку доцільно реалізувати ТОВ «Сільпо-Фуд».



Рисунок 3.6 – Схема інтеграції технологій ІІІ в розвиток маркетингу ТОВ «Сільпо-Фуд» в контексті низького бюджету, обмежених кадрів та військового стану

Джерело: сформовано автором

Слід відзначити, що запропонована схема базується на практичності та поступовості, адже враховує обмежені фінансові ресурси ТОВ «Сільпо-Фуд», нестачу кадрів і складні воєнні умови ведення бізнесу в Україні. Основна ідея полягає у використанні вже доступних і недорогих інструментів ІІІ для автоматизації контенту, персоналізації реклами та покращення взаємодії з клієнтами. ТОВ «Сільпо-Фуд» не потрібно одразу створювати складні технологічні

системи, а достатньо почати з простих рішень, які дають швидкий і вимірюваний результат. Важливою складовою є розвиток цифрової грамотності працівників, щоб навіть невеликі команди могли ефективно користуватися інструментами ШІ у щоденній роботі. Крім того, потрібно посилювати співпрацю між бізнесами для спільного використання технологій і зниження витрат.

Отож, такий комплексний підхід до інтеграції ШІ в маркетинг дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищити ефективність маркетингових процесів, посилити свою конкурентоспроможність та поступово перейти від виживання до стабільного розвитку.

Враховуючи збитковість ТОВ «Сільпо-Фуд», саме ChatGPT є найбільш ефективним стартовим інструментом, що забезпечить високу віддачу за мінімальних витрат і стане базисом для подальшої автоматизації бізнес-процесів. Інтеграція технології ChatGPT у діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» є раціональним і перспективним кроком, який сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів. Використання цього інструменту дозволяє автоматизувати управління асортиментом, точніше прогнозувати продажі, оптимізувати товарну політику та забезпечити персоналізоване просування продукції відповідно до потреб клієнтів.

Окрім цього, ChatGPT істотно спрощує процес створення маркетингового контенту, забезпечуючи швидку підготовку текстів для рекламних кампаній, соціальних мереж і внутрішніх комунікацій. Це сприяє зміцненню іміджу бренду, підвищенню впізнаваності та залученню нової аудиторії.

Варто зазначити, що впровадження ChatGPT не потребує значних інвестицій: вартість підписки ChatGPT Pro (GPT-5) становить близько 8 360 грн, що робить його економічно вигідним і технологічно сучасним рішенням для розвитку бізнесу й цифрової трансформації компанії. В табл. 3.3 наведено очікувані результати впровадження ChatGPT в маркетингову стратегію ТОВ «Сільпо-Фуд».

Впровадження ChatGPT забезпечить персоналізований підхід до клієнтів, дозволяючи створювати індивідуальні пропозиції на основі їхніх уподобань та історії покупок, що безпосередньо впливає на зростання рівня конверсії. Завдяки автоматизації створення контенту для соціальних мереж, рекламних кампаній і

розсилок підвищується якість комунікації з цільовою аудиторією та збільшується кількість підписників.

Таблиця 3.3 - Очікувані результати впровадження ChatGPT в маркетингову стратегію ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок впливу	Очікуваний результат	Показник ефективності
Персоналізація маркетингових комунікацій	Індивідуальні пропозиції клієнтам на основі історії покупок і переваг	Підвищення конверсії на 10–15%
Контент-маркетинг	Автоматичне створення текстів, постів, описів товарів і рекламних повідомлень	Зростання кількості підписників у соцмережах на 20–25%
Генерація лідів	Залучення нових потенційних клієнтів через інтерактивні кампанії та чат-бот	Збільшення кількості лідів на 15–20%
Продажі	Оптимізація пропозицій і персональні рекомендації в чаті	Зростання обсягу продажів на 8–12%
Підтримка клієнтів	Автоматизація відповідей і допомога у виборі товарів у реальному часі	Скорочення часу обробки запитів на 40–50%
Аналітика ринку	Збір і аналіз даних про поведінку споживачів для прийняття рішень	Підвищення точності прогнозів продажів на 15–20%
Брендинг і впізнаваність	Створення унікального контенту, що відповідає цінностям бренду	Збільшення рівня впізнаваності бренду на 10–15%

Джерело: сформовано автором

Інтеграція ChatGPT також сприятиме генерації нових лідів і підвищенню обсягів продажів завдяки швидкому реагуванню на запити користувачів, автоматизованим рекомендаціям товарів і пропозиціям, адаптованим під кожного клієнта. Водночас зменшиться навантаження на персонал служби підтримки, адже штучний інтелект здатен оперативно надавати відповіді та супроводжувати клієнта на всіх етапах покупки. Отож, використання ChatGPT забезпечить зростання ефективності комунікацій, покращення клієнтського досвіду, збільшення лояльності аудиторії та підвищення прибутковості діяльності компанії.

На рис. 3.7 пропонується навести схему інтеграції ChatGPT у маркетинг ТОВ «Сільпо-Фуд».

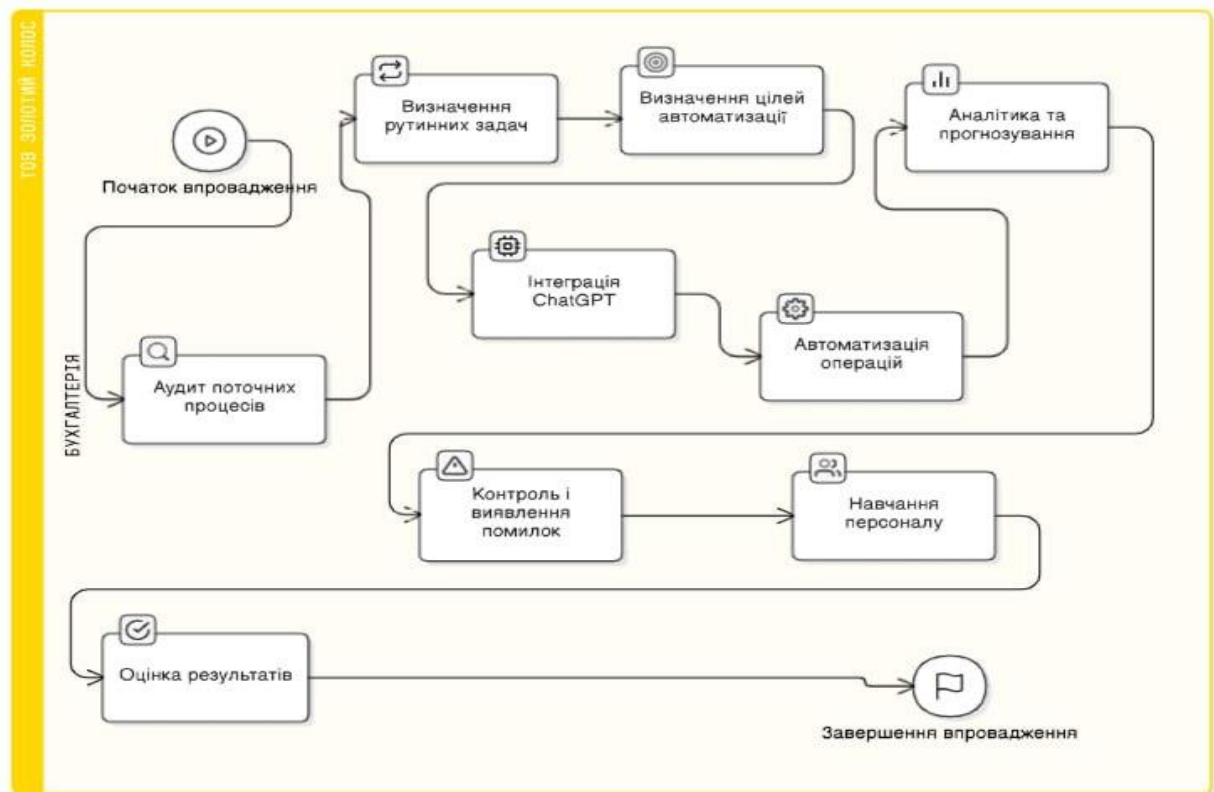


Рисунок 3.7 – Схема інтеграції ChatGPT в маркетингову діяльність
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

В контексті розширенням продуктової лінійки та виготовлення напівфабрикатів пропонується його об'єднати його з кейтирингом, це буде як додатковий вид бізнесу ТОВ «Сільпо-Фуд», який генеруватиме компанії доходи. В табл. 3.5 наведено пропозицію меню для напівфабрикатів та кейтерингу, які будуть доставлятися кур'єрами компанії разом із доставкою продукції, що дозволить зменшити собівартість та власне наростити продажі.

Запуск кейтерингового напрямку на основі власного виробництва напівфабрикатів є для ТОВ «Сільпо-Фуд» стратегічно вигідним рішенням, яке дозволить компанії диверсифікувати джерела доходів, розширити клієнтську базу та підвищити ефективність логістики. Завдяки інтеграції кейтерингу з уже існуючою системою доставки, підприємство зможе зменшити витрати на транспортування, забезпечити стабільний попит на продукцію власного

виробництва та створити новий формат взаємодії з клієнтами – від готових страв до обслуговування подій.

Таблиця 3.5 - Характеристика меню напівфабрикатів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія продукції	Позиції меню	Реалізація
М'ясні напівфабрикати	Котлети домашні, тефтелі у соусі, шашлик маринований, фрикадельки	Можливість приготування вдома або подачі у форматі кейтерингу
Рибні вироби	Філе лосося в маринаді, котлети з хека, рибні стейки	Доставка охолоджених страв у спеціальному пакуванні для збереження якості
Заморожені напівфабрикати швидкого приготування	Вареники з різними начинками, пельмені, сирники, деруни	Доставка разом із базовими замовленнями клієнтів через єдину логістику
Готові страви для кейтерингу	Кури-гриль, лазанья, салати, гарніри, закуски «finger food»	Підходять для корпоративних подій, фуршетів, святкових замовлень
Вегетаріанські та дієтичні страви	Овочеві котлети, боули з кіноа, салати з тофу, паста з овочами	Доставка у термоупаковці разом із основними продуктами
Десертна лінія	Сирники, міні-чізкейки, фруктові пудинги, смузі-боули	Можуть входити до замовлень кейтерингу або як окрема категорія

Джерело: розроблено автором

Кейтеринговий напрям також сприятиме формуванню позитивного іміджу бренду «Сільпо» як сучасної компанії, що пропонує комплексний гастрономічний сервіс – від покупки до святкування. На рис. 3.8 наведено схему кейтерингу компанії.

Сформована схема кейтерингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє логічну послідовність етапів, які забезпечують ефективність нового напрямку бізнесу. На першому етапі компанія здійснює виробництво напівфабрикатів і готових страв на базі власних кулінарних цехів, що дозволяє контролювати якість і собівартість продукції. Далі відбувається комплектація та пакування замовлень – формування індивідуальних сетів для приватних клієнтів, корпоративних заходів чи святкових подій. Третій етап передбачає доставку замовлень кур'єрською службою «Сільпо», що дає змогу використовувати наявну логістичну мережу без додаткових витрат.

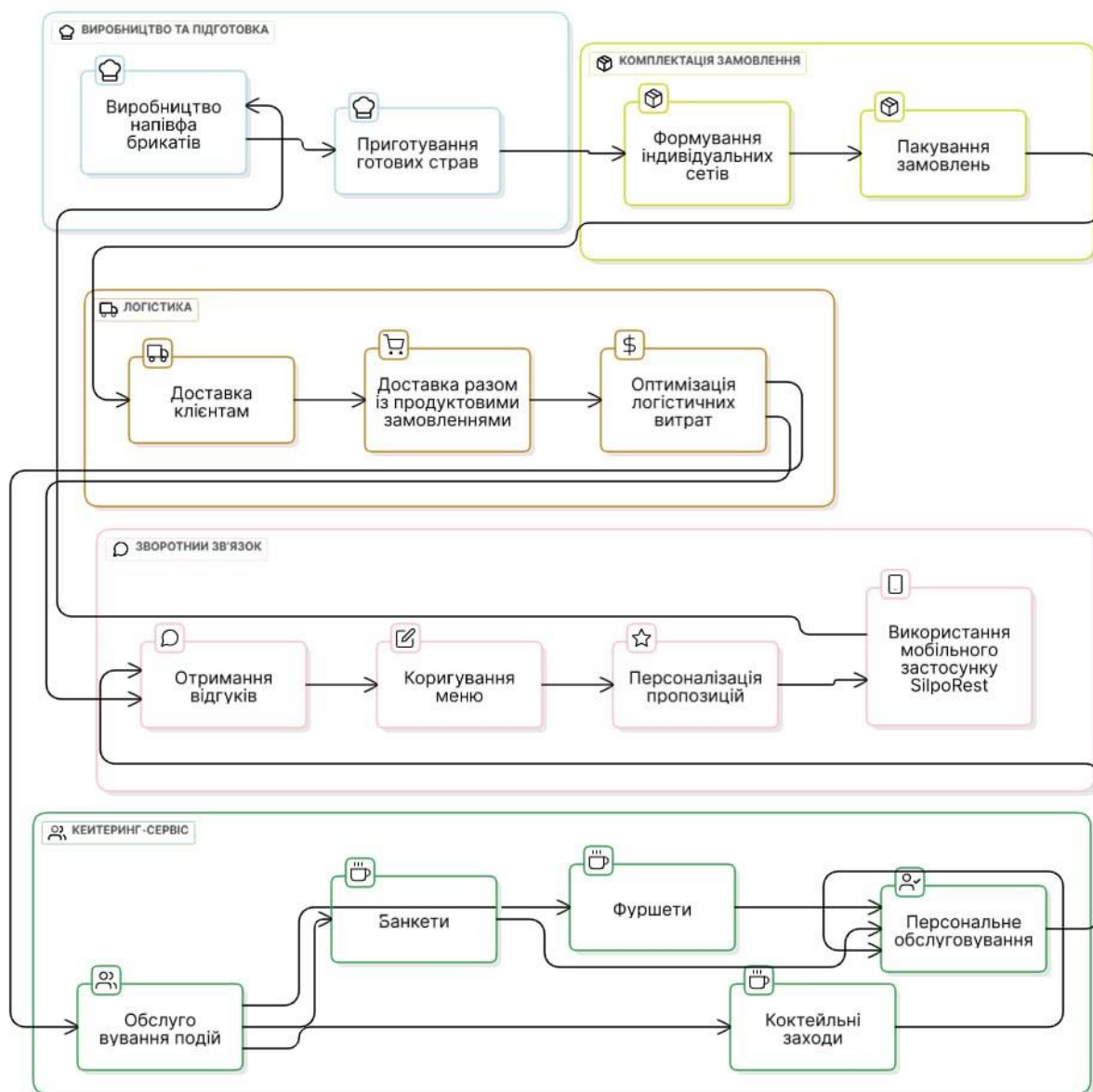


Рисунок 3.8 – Блок-схема кейтерингу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

Після цього реалізується етап обслуговування заходів, який охоплює повноцінний кейтеринг – фуршети, банкети, коктейльні вечірки з персональним обслуговуванням. Завершальним кроком є отримання зворотного зв'язку від клієнтів через мобільний застосунок SilpoRest, що дозволяє вдосконалювати меню, адаптувати пропозиції та персоналізувати обслуговування.

У підсумку ця схема забезпечує ефективне використання ресурсів, розширення продуктової лінійки та створення нового джерела прибутку для ТОВ «Сільпо-Фуд», водночас підвищуючи рівень сервісу та лояльність клієнтів.

Далі пропонується охарактеризувати концепцію мобільного застосунку SilpoRest, який стане ключовим елементом цифрової екосистеми ресторанного напрямку ТОВ «Сільпо-Фуд». Основна увага приділятиметься впровадженню інтелектуальної системи рекомендацій, що аналізуватиме індивідуальні вподобання гостей – їхні попередні замовлення, частоту відвідувань, вибір страв і часову активність для формування персоналізованих пропозицій у реальному часі.

На основі алгоритмів машинного навчання додаток зможе автоматично оновлювати меню-рекомендації, пропонувати страви дня, комбінації напоїв і десертів, які найкраще відповідають смакам користувача. Важливою складовою стане віртуальний асистент SilpoRest, побудований на базі штучного інтелекту. Він допомагатиме гостям орієнтуватися в меню, робити замовлення онлайн, бронювати столи, отримувати поради щодо вибору страв відповідно до дієтичних потреб чи настрою, а також оперативно вирішуватиме питання, пов'язані з оплатою, доставкою або сервісом.

На рис. 3.9. наведено основні завдання чат-бота SilpoRest.

Чат-бот SilpoRest стане невід'ємним елементом сучасної цифрової взаємодії з клієнтами ресторанного напрямку «Сільпо». Його головна мета – зробити комунікацію з брендом максимально простою, зручною та персоналізованою. Завдяки використанню штучного інтелекту, чат-бот забезпечуватиме миттєву консультацію щодо асортименту страв, напоїв і акційних пропозицій, допомагаючи гостям швидко орієнтуватися в меню та обирати найвигідніші варіанти.

Важливою функцією стане підтримка користувачів під час оформлення замовлення – від вибору позицій і рекомендацій за смаковими вподобаннями до підбору способу оплати, доставки чи бронювання столика. Така автоматизація мінімізує кількість помилок у процесі замовлення та підвищує рівень задоволеності від сервісу. Крім того, клієнти зможуть у режимі реального часу відстежувати статус свого замовлення, отримуючи оновлення про його приготування, доставку чи готовність до самовивозу.

Чат-бот також сприятиме зменшенню навантаження на операторів кол-центру, оскільки самостійно вирішуватиме типові запити – щодо скасування,

повернення чи уточнення деталей замовлень. Він допомагатиме користувачам у роботі з персональним кабінетом: вході, реєстрації, зміні даних чи відновленні доступу. Окремим завданням стане збір відгуків про якість обслуговування, що дозволить компанії своєчасно реагувати на побажання клієнтів і вдосконалювати сервіс.

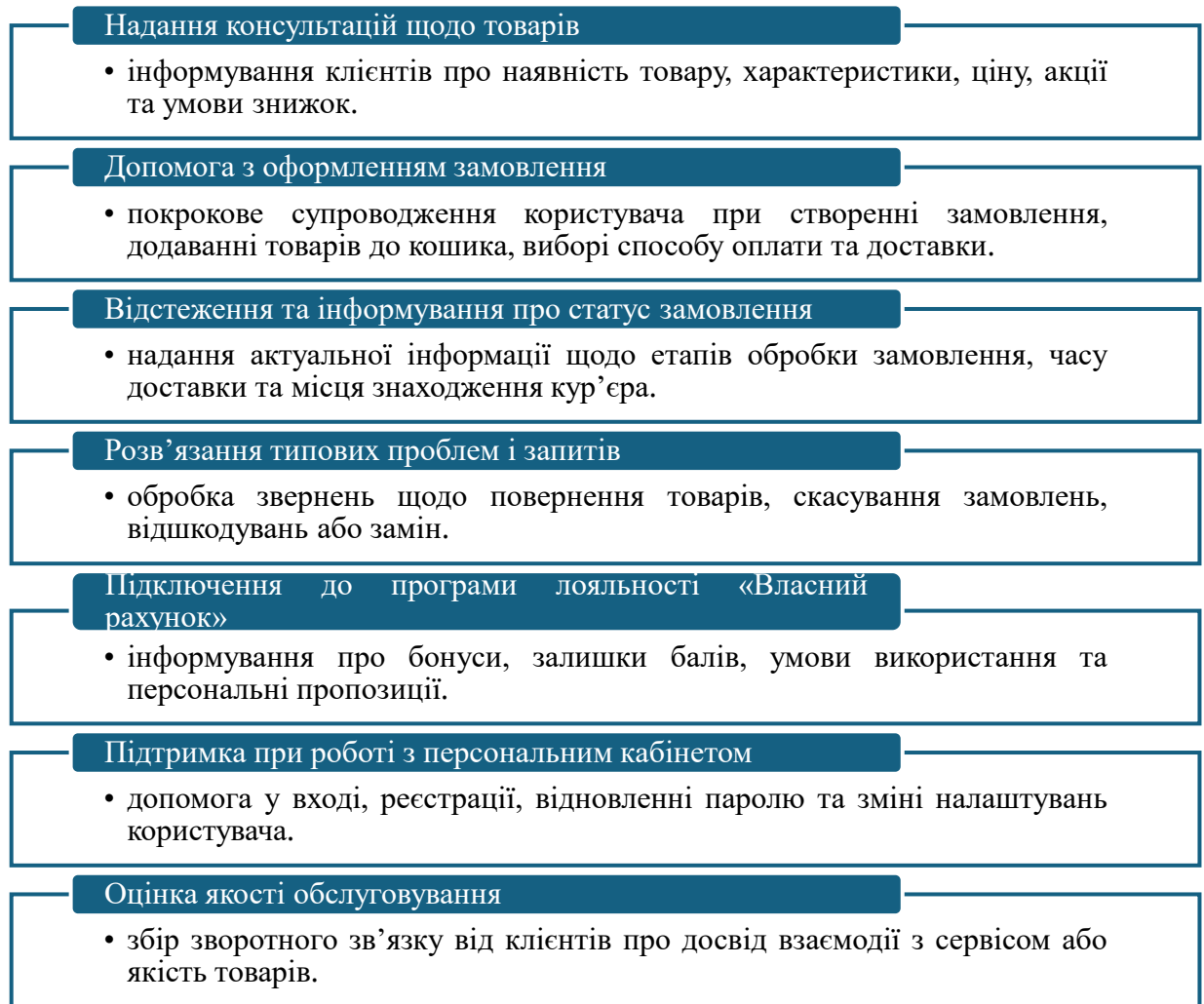


Рисунок 3.9 – Перелік завдань чат-бота SilpoRest

Джерело: розроблено автором

У підсумку, впровадження SilpoRest як частини маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» на ресторанному ринку України сприятиме створенню єдиного цифрового простору клієнтської взаємодії, де кожен користувач отримує персоналізований досвід – від замовлення до оцінки якості обслуговування. Власне таке рішення дозволить компанії підвищити лояльність споживачів, збільшити

частоту замовлень і продажів, а також закріпити позиції бренду «Сільпо» як інноваційного лідера ресторанного сервісу в Україні.

3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованої маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»

Отож, перш ніж розглянути загальний вплив маркетингової стратегії на фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується навести очікувану ефективність кожного із її елементів.

Економічна доцільність запропонованих у маркетинговій стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» заходів полягає у впровадженні технологій штучного інтелекту як ключового інструменту підвищення продажів. Використання інтелектуальних систем, зокрема ChatGPT, дає змогу компанії здійснювати аналітику попиту, прогнозувати зміни споживчих уподобань і формувати оптимальні закупівельні плани, що зменшує ризики надлишкових запасів або дефіциту продукції, що безпосередньо сприяє зростанню оборотності товарів, зниженню логістичних витрат і покращенню фінансових показників. Окрім цього, інтеграція ChatGPT у маркетингові процеси дозволяє автоматизувати створення контенту для реклами, оптимізувати публікації в соціальних мережах і розробляти персоналізовані кампанії з мінімальними витратами. Такий підхід не лише скорочує бюджет на маркетинг, але й підвищує точність таргетингу та залученість клієнтів.

Використання ІІІ-технологій у структурі управління дає змогу підвищити продуктивність роботи маркетингового відділу, тому компанія може оптимізувати штат, спрямовуючи ресурси на інноваційні напрями або нові сервіси. Зокрема, економія на фонді оплати праці (наприклад, у разі скорочення позиції менеджера зі збуту із зарплатою 38 тис. грн) стане додатковим джерелом фінансування цифрової трансформації (рис. 3.10).

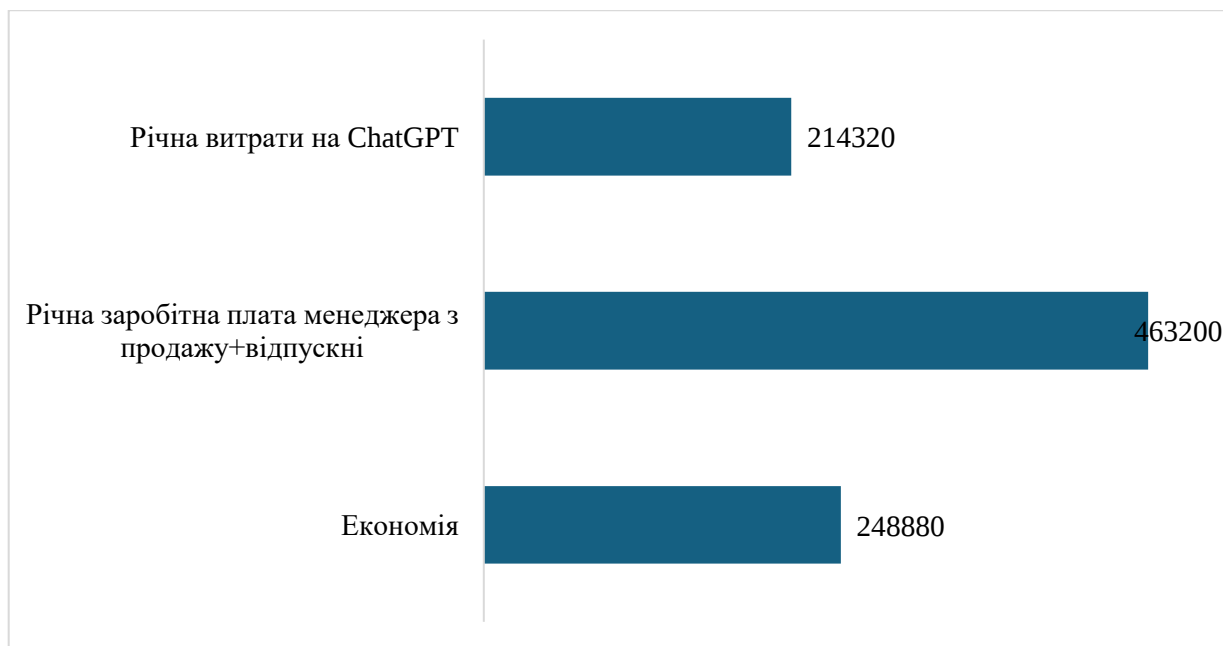


Рисунок 3.10 – Економія витрат на заробітну менеджера з продажу при впровадженні ChatGPT в управління маркетингом в ТОВ «Сільпо-Фуд», грн
Джерело: розроблено автором

Отримані результати підтверджують, що впровадження ChatGPT у маркетингову діяльність ресторанного напрямку ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегічно виправданим і економічно вигідним рішенням. Витрати на утримання одного менеджера з маркетингу протягом року, включно із заробітною платою та соціальними виплатами, складають близько 463,2 тис. грн, тоді як вартість використання ChatGPT Pro протягом року становить лише 214,3 тис. грн., що дозволить компанії заощадити понад 248,8 тис. грн щорічно, що може бути спрямовано на розвиток нових цифрових інструментів або розширення рекламних кампаній.

Окрім фінансової вигоди, ChatGPT забезпечує операційну ефективність – пришвидшує аналіз ринку, прогнозування продажів і створення контенту для соціальних мереж. Його використання сприяє скороченню часу на прийняття управлінських рішень, зменшенню навантаження на персонал і підвищенню точності в управлінні маркетинговими процесами.

Застосування ChatGPT також покращує комунікацію з клієнтами, завдяки персоналізованим рекомендаціям, автоматичній генерації рекламних повідомлень

і підтримці інтерактивних сервісів. Витрати на інтеграцію, навчання персоналу та технічну підтримку мають інвестиційний характер і швидко окупаються за рахунок зростання продуктивності, зниження витрат на рекламу та підвищення ефективності маркетингових рішень. Отож, ChatGPT є не лише економічно доцільним, а й стратегічно важливим інструментом для ТОВ «Сільпо-Фуд», який забезпечує перехід компанії на новий рівень цифрової трансформації та зміцнює її позиції на ресторанному ринку України.

Наступним пропонується навести прогноз очікуваного доходу від реалізації напівфабрикатів через кейтерингові послуги, в контексті зростаючого попиту на такі послуги серед населення м. Київ та м. Кривий Ріг (рис. 3.11).

Прогнозні розрахунки свідчать, що у період 2026–2030 років ТОВ «Сільпо-Фуд» зможе забезпечити стійке зростання виручки від реалізації напівфабрикатів та кейтерингових послуг завдяки поєднанню кулінарного виробництва з сервісом доставки та обслуговування заходів. Такий формат бізнесу дозволяє компанії ефективно використовувати власну інфраструктуру, зокрема кухонні цехи, логістику та бренд довіри, який уже має «Сільпо».

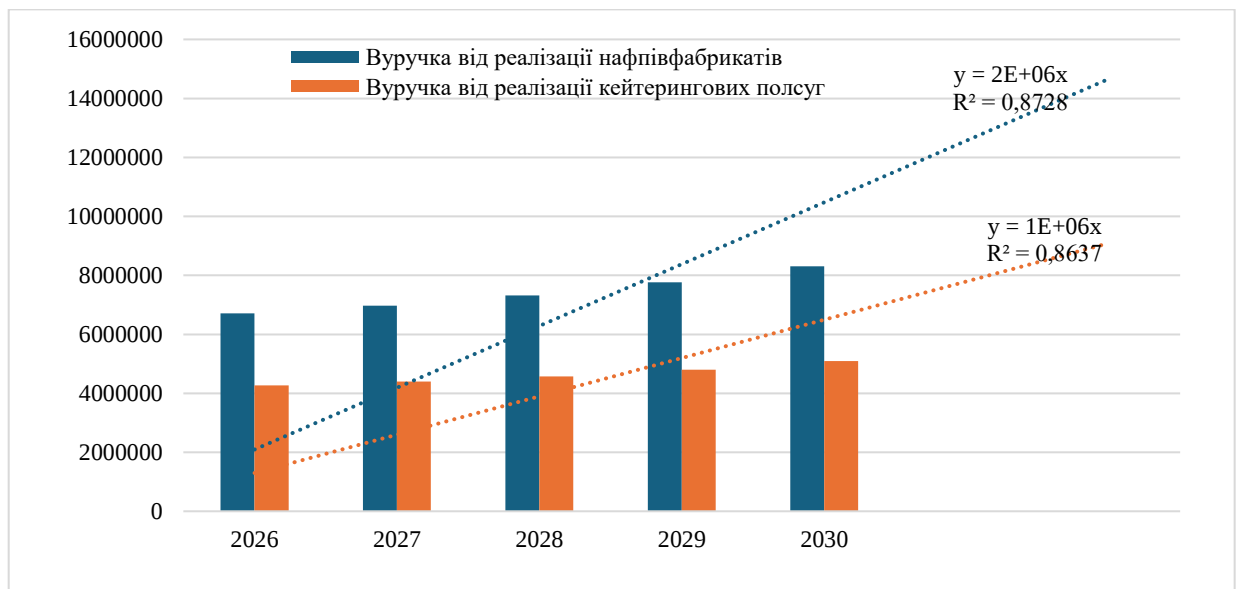


Рисунок 3.11 – Прогнозна динаміка виручки від реалізації напівфабрикатів та кейтерингових послуг в ТОВ «Сільпо-Фуд» в період 2026-2030 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Очікується, що протягом зазначеного періоду відбудеться поступове зростання обсягів продажів завдяки розширенню асортименту напівфабрикатів, інтеграції кейтерингових пропозицій у мобільний застосунок SilpoRest та активній роботі з корпоративним сегментом клієнтів. Збільшення попиту також буде зумовлене зміною споживчих звичок – більша частка населення надає перевагу готовим до вживання стравам і сервісам швидкого харчування.

У підсумку, прогнозна динаміка виручки демонструє позитивну тенденцію, що підтверджує доцільність розвитку нового напрямку діяльності. Виробництво напівфабрикатів і кейтеринг стануть додатковим джерелом прибутку для ТОВ «Сільпо-Фуд», зміцнюючи його позиції на українському ринку ресторанних і кулінарних послуг, підвищуючи конкурентоспроможність та формуючи нову модель сталого зростання бізнесу.

Наступним доцільно продемонструвати ефективність чат-бота та його вплив на зростання продажів компанії (рис. 3.12).

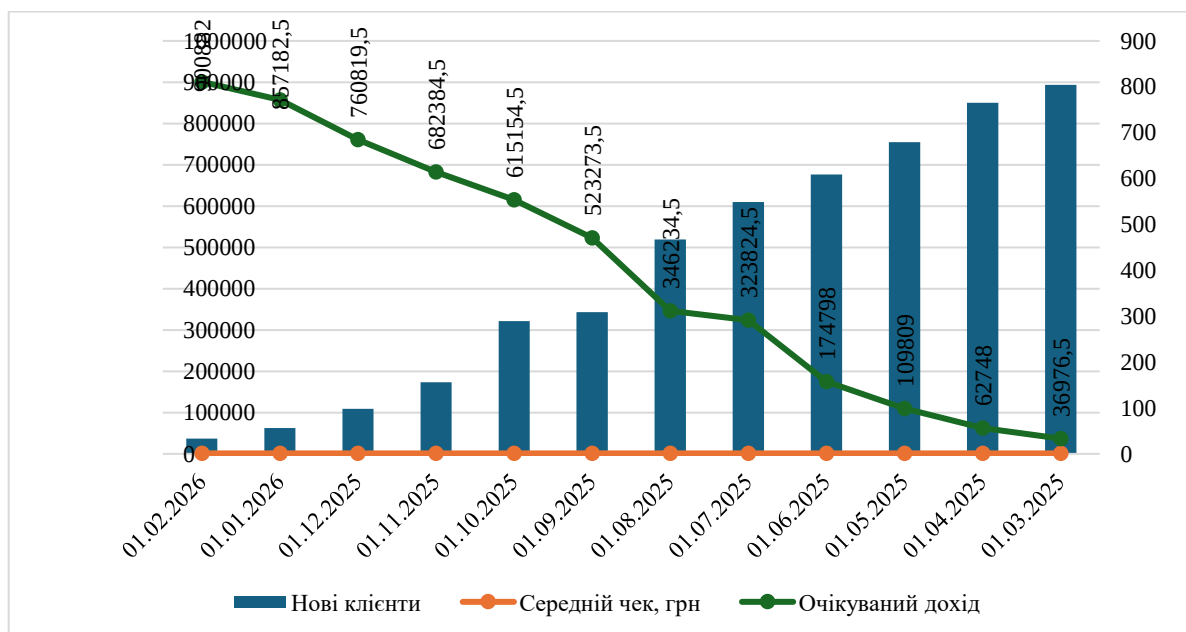


Рисунок 3.12 – Динаміка збільшення продажів від через впровадження мобільного додатку та чат-бота SilpoRest

Джерело: побудовано автором

Запуск персонального чат-бота SilpoRest є ключовим елементом нової маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд», спрямованої на цифрову трансформацію клієнтського досвіду та зростання продажів у ресторанному напрямі. Його впровадження вже демонструє позитивну динаміку залучення нових користувачів і збільшення доходу від онлайн-замовлень.

Таким чином, чат-бот SilpoRest стане не лише інструментом автоматизації обслуговування, а й повноцінним каналом залучення клієнтів і стимулювання продажів. Подальший розвиток його функціоналу – інтеграція рекомендацій на основі поведінкової аналітики, персоналізованих пропозицій та системи лояльності дозволить зміцнити позиції «Сільпо» на ринку ресторанних сервісів України і забезпечити стабільне зростання у рамках реалізації сучасної маркетингової стратегії.

Крім того, маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» ресторанному ринку України сприятиме збільшенню обсягів продажу та оптимізації витрат на маркетинг. У результаті таких змін очікується зростання чистого прибутку на 5% (3% від продажу напівфабрикатів та 2% від кейтерингових послуг), зростання чистого прибутку на 3%, зменшення собівартості продукції через оптимізацію витрат на маркетинг на 1%. Отож, економічний ефект від впровадження маркетингової стратегії наведено в табл. 3.5.

Аналіз даних табл. 3.5 свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів компанії, зокрема, очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції з 93,0 млн грн у 2024 році до 97,7 млн грн у 2025 році, що забезпечить приріст на понад 4,6 млн грн. Таке зростання зумовлене активним впровадженням нових напрямів діяльності, зокрема кейтерингу, виробництва напівфабрикатів і розвитку мобільного сервісу SilpoRest, який сприятиме підвищенню клієнтської активності.

Водночас собівартість реалізованої продукції планово знизиться – на 644,5 тис. грн, що свідчить про ефективніше управління витратами, зокрема завдяки автоматизації процесів та оптимізації логістики (поєднання кейтерингу та доставки продукції із супермаркетів). Власне це матиме позитивний вплив на валовий

прибуток, який очікувано зросте на 5,3 млн грн, демонструючи покращення маржинальності операційної діяльності. Чистий прибуток також матиме тенденцію до зростання – з 205,9 тис. грн до 212,0 тис. грн, що підтверджує ефективність реалізованої маркетингової та технологічної стратегії. При цьому загальна вартість активів та основних засобів залишилася стабільною, що свідчить про утримання оптимального балансу між інвестиціями та операційними витратами.

Таблиця 3.5 - Вплив впровадження стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» ресторанному ринку України на його фінансові результати

Показники	2024	Очікувано в 2025	Результат
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	93 017 469	97668342,45	4 650 873
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	65 098 324	64453786,14	-644 538
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	27 919 145	33 214 556	5 295 411
Чистий прибуток, тис. грн	205 879	212055,37	6 176
Загальна вартість активів, тис. грн	34 144 146	34 144 146	0,00
Загальна вартість основних засобів, тис. грн	14 695 835	14 695 835	0,00
Віддача основних засобів, грн	6,329512341	6,645987958	0,32
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	31 366	31 366	0,00
Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	2965,55	3113,82	148,28
Власний капітал, тис. грн	-8 519 242	-8 434 893	84 348,93
Рентабельність продажів, %	0,221	0,217	0,00
Рентабельність активів, %	0,603	0,621	0,02
Рентабельність власного капіталу	-2,417	-2,514	-0,10

Джерело: складено автором

Віддача основних засобів очікувано зросте з 6,33 до 6,65 грн, що означає більш ефективне використання матеріально-технічної бази підприємства. Продуктивність праці одного працівника також покращиться на 148,3 тис. грн, що відображає підвищення ефективності персоналу завдяки цифровим інструментам і автоматизації процесів (впровадження ШІ аналітики маркетингових даних, написання контенту, тощо призводить до більшої ефективності працівників та

власне підвищенню їхньої продуктивності). Хоча власний капітал очікувано буде від'ємним, його дефіцит скоротиться на 84,3 тис. грн, що є позитивною тенденцією. Показники рентабельності активів підвищуються з 0,603 % до 0,621 %, а рентабельність продажів залишиться стабільною, що свідчить про збереження прибутковості діяльності на достатньому рівні.

Отже, впровадження стратегії розвитку на ресторанному ринку сприятиме підвищенню операційної ефективності, прибутковості та продуктивності праці, забезпечуючи основу для подальшого зростання ТОВ «Сільпо-Фуд» як на ринку ресторанних послуг так і в сфері продуктового ритейлу і кейтерингу.

Висновок до розділу 3

При написання даного розділу було наведено маркетингову стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» на ресторанному ринку України.

Визначено, що впровадження маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегічно виправданим, економічно ефективним і перспективним напрямом для зміцнення позицій компанії на українському ринку ресторанного бізнесу. Запуск мобільного застосунку та чат-бота SilpoRest стане ключовим елементом інноваційного підходу компанії до просування послуг. Інструмент забезпечить персоналізовану комунікацію з клієнтами, автоматизує процес замовлення та підвищує рівень задоволеності споживачів. У результаті – компанія отримує стабільне зростання клієнтської бази, обсягів продажів та рівня впізнаваності бренду.

Водночас інтеграція ChatGPT у маркетингову діяльність дозволить оптимізувати управління маркетингом, прогнозувати попит і створювати якісний маркетинговий контент із мінімальними витратами. Власне це не лише підвищить ефективність роботи маркетингового відділу, а й дасть можливість скоротити операційні витрати без втрати продуктивності. Додатковим вектором розвитку

стане розширення продуктової лінійки через впровадження кейтерингових послуг і виробництва напівфабрикатів, що дасть змогу диверсифікувати джерела доходів і краще задовольняти потреби сучасного споживача.

Отож, реалізація маркетингової стратегії «Сільпо-Фуд» забезпечує синергію між технологічними інноваціями, клієнтоорієнтованістю та ефективним управлінням бізнес-процесами, що дозволить компанії не лише зберігати лідерські позиції на ринку, але й стати одним із драйверів розвитку ресторанного сегмента України, поєднуючи традиційну якість обслуговування з новітніми цифровими рішеннями.

ВИСНОВКИ

При написанні кваліфікаційної роботи була досліджена тема маркетингової стратегії розвитку ресторану в умовах конкурентного середовища на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Під час опрацювання першого розділу було розглянуто теоретичні та методичні засади формування маркетингової стратегії підприємства. З'ясовано, що маркетингова стратегія являє собою не просто набір дій, а комплексну адаптивну концепцію управління розвитком, що поєднує стратегічні орієнтири, вибір цільових сегментів, позиціонування та інструменти маркетингового міксу. Вона забезпечує узгодженість внутрішнього потенціалу підприємства з умовами ринку, спрямована на зміцнення довгострокової конкурентоспроможності, формування споживчої цінності, своєчасне реагування на зміни середовища та визначення пріоритетів продуктово-ринкового зростання. Вибір та коригування стратегії обумовлюються стадією життєвого циклу підприємства й асортименту, ресурсною базою, рівнем конкуренції та впливом макросередовища.

Доведено, що стратегічне маркетингове планування являє собою неперервний управлінський процес, який сприяє раціональному використанню ресурсів, мінімізації ризиків та забезпеченню проактивної адаптації до зовнішніх змін. Його результативність досягається за умов поєднання підходів «згори вниз», «знизу вгору», а також логіки «мета – план». Для цього застосовуються класичні моделі стратегічного аналізу (М. Портер, І. Ансофф, PIMS, портфельні інструменти) і методи оцінювання (SWOT, PEST, аналіз конкурентів, сегментація ринку, модель «п'яти сил Портера», аналіз життєвого циклу, система KPI). Жоден з інструментів не є універсальним, тому найбільш ефективним визнано інтегрований підхід, який передбачає регулярне оновлення цілей і показників відповідно до ринкових змін та внутрішніх обмежень.

Узагальнено, що український ринок ресторанних послуг демонструє здатність до адаптації попри негативний вплив пандемії та військових дій. Хоча

галузь пережила глибокий спад, відбувається поступове відновлення, однак структура попиту трансформувалась у напрямку більш доступних форматів – кафе, їдалень, fast casual – та підвищення чутливості споживачів до цін. Основними перешкодами для бізнесу залишаються ризики безпеки, скорочення чисельності населення, інфляція, зростання витрат на сировину, дефіцит кадрів і труднощі з логістикою, що змушує підприємства оптимізувати витрати, локалізувати постачання, розвивати доставку, нішеві продукти та гнучкі формати.

У другому розділі було здійснено аналіз конкурентного середовища та маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Встановлено, що компанія є однією з найбільших національних мереж, яка входить до Fozzy Group, має власні торгові марки та функціонує на основі лінійно-функціональної моделі управління, що забезпечує ефективну координацію діяльності. Після спаду, спричиненого початком війни, підприємство продемонструвало відновлення та збереження лідерських позицій у роздрібній торгівлі. Фінансові результати за 2022–2024 роки свідчать про покращення: компанія перейшла від збитків до прибутковості, зросли обсяги доходів і валового прибутку, підвищилася продуктивність праці та ефективність використання основних засобів, а структура капіталу наблизилася до оптимальної.

Встановлено, що маркетинг ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується комплексністю та різноплановістю. Компанія активно використовує іміджеві заходи, освітні та культурні проекти, програми лояльності, цифрові платформи, розвиток власних брендів. Маркетингові витрати зростають поступово та в основному скеровуються в напрямках, що підтримують обізнаність і продажі: розвиток персоналу, логістика, експлуатаційні витрати, брендинг. При цьому рентабельність маркетингових інвестицій залишається позитивною. Система збуту багатоканальна, із суттєвим посиленням онлайн-продажів та доставки. Зменшення ефективності окремих елементів, таких як інструменти програми «Власний рахунок», вказує на необхідність модернізації підходів до лояльності й персоналізації пропозицій.

У ресторанному сегменті Києва компанія конкурує в умовах значного насичення ринку, вирізняючись власними фудхолами, тематичними інтер'єрами, широким асортиментом страв і синергією з ритейлом. Аналіз за моделлю М. Портера показав: конкуренція та вплив покупців – високі; загроза замінників і нових учасників – середня; сила постачальників – низька або середня завдяки розгалуженій системі постачання. Порівняно з глобальними мережами швидкого харчування, «Сільпо-Фуд» має вищий рівень диференціації та сервісу, що формує сильний конкурентний профіль.

У третьому розділі було розроблено маркетингову стратегію розвитку ресторанного напрямку ТОВ «Сільпо-Фуд». Обґрунтовано, що її впровадження є стратегічно виваженим і економічно доцільним рішенням, орієнтованим на зміцнення позицій на українському ринку ресторанних послуг. Запропоновано впровадити мобільний застосунок і чат-бот SilpoRest, які стануть основою цифрової взаємодії з клієнтами, автоматизують замовлення, підвищать рівень задоволеності споживачів і підтримають зростання продажів та впізнаваності бренду.

Окрему увагу приділено інтеграції ChatGPT у маркетингову діяльність підприємства, що дозволить оптимізувати процеси планування, створення контенту та прогнозування попиту. Застосування таких технологій сприятиме підвищенню ефективності роботи маркетингової служби й дозволить зменшити операційні витрати, не впливаючи на якість управління. Додатковим напрямом розвитку визначено впровадження кейтерингових послуг і виробництва напівфабрикатів, що розширить асортимент і забезпечить диверсифікацію доходів.

Таким чином, запропонована маркетингова стратегія забезпечує комплексний розвиток ресторанного сегмента «Сільпо-Фуд» за рахунок поєднання технологічних інновацій, клієнтоорієнтованості та ефективного управління бізнес-процесами, що дозволить компанії не лише утримувати лідерські позиції, а й виступати важливим драйвером розвитку українського ресторанного ринку, поєднуючи високу якість обслуговування з сучасними цифровими підходами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабанова В.В. Маркетингові дослідження [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 136 с
2. Барабанова В.В. Проблеми сучасного маркетингу: фактори, стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: «Економіка і менеджмент». Одеса. 2017. № 27. С. 108-110.
3. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2019. 146 с
4. Кібік О. М., Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В., Нестерова К. С., Калмикова Н. Ю. Маркетинг : навч.-метод. посібн. Одеса, 2020. 68 с.
5. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85-97.
6. Князева Т.В., Колбушкін Ю.П., Петровська С. В. та ін. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. Київ : НАУ, 2019. 164 с.
7. Колько С. Роль маркетингових досліджень у формуванні стратегії фірми. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 21-22.
8. Котлер Ф. Маркетинг: від А до Я. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.
9. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32-36.
10. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22-29.
11. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський нац. ун-т ім. І. Франка, 2020. 347 с.
12. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова

стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4(31). С. 77-81.

13. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2010, 720 с.
14. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія : сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6(61). С. 111-118.
15. Сичова О. Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 234-240.
16. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165-172.
17. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 213-219.
18. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.
19. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства : суть і процеси вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>.
20. Верлока В. С. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Харків: УкрДАЗТ, 2017. 289 с.
21. Жижарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423-427.
22. Семенюк С. Б. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств. *Галицький економічний вісник: ТНТУ*, 2015 Том 49. № 2. С. 204-212
23. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 маркетинг, ступеня вищої освіти магістр / Ю. Т. Процишин. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
24. Сичова О. Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. 234-240 с.

25. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. 2-е вид. Кислюк Л. В. Київ : Видавничий Дім «Кондор». 2020. 172 с.
26. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / за ред. Ларіної Я. С. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.
27. Стратегічний маркетинг [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Я. С. Ларіна, О. І. Бабічева, Л. В. Романова, Н. М. Антофій. Херсон : Олді-Плюс, 2019. 364 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2981> (дата звернення 12.10.2025)
28. Стратегічний маркетинг [Текст] : конспект лекцій для здобувачів третього освітньо-наукового рівня доктора філософії (PhD) галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 075 «Маркетинг» денної та заочної форм навчання / уклад. В. О. Морохова, О. В. Ковальчук. Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 116 с.
29. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412
30. Меленчук Ю. Т. Стратегічні орієнтири реалізації системи маркетингового планування на підприємстві. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги: монографія; за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль: підручники і посібники, 2016. С. 130-145.
31. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг. навчальний посібник. Дніпро: Пороги, 2020. 240 с.
32. Балабанова Л., Холод С., Балабанова С. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
33. Глебова О. А., Голуб О. М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. *Економічний форум*. 2016. №3. С.182-188.
34. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства : сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск #12. 346-352 с
35. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

36. Ярмолук В. І., Гончарова С. В. (2019). Управління стратегічним розвитком підприємства: аналіз, планування, реалізація. Харків: Фоліо.
37. Петренко І. М., Якубович М. І. (2020). Стратегії маркетингових комунікацій в Україні. Львів: Вид-во Львівської політехніки.
38. Гриценко О. А., Бойко О. О. (2016). Управління маркетинговою діяльністю підприємства: методи і моделі. Харків: ІНЖЕК.
39. Козачук К. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review. Київ : КМ-БУКС, 2019. 288 с.
40. Лотиш О. Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. №1 (24). С. 120-124
41. Левицька І. В., Постова В. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. Молодий вчений. 2017. № 2 (42). С. 271-275.
42. Малюга Л., Загороднюк О. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/37.pdf (дата звернення : 13.10.2025)
43. Поворознюк, І. (2023). Роль та особливості розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-38> (дата звернення : 13.10.2025)
44. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення 14.10.2025)
45. Центр економічних досліджень і прогнозування. Адаптація бізнесу до умов кризи: досвід ресторанного бізнесу. *Аналітичний огляд*. 2023. № 6(20). С. 23–30. URL : <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1208/1820> (дата звернення : 14.10.2025)
46. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 р.. Три висновки і дев'ять інфографік із дослідження Poster. URL: <https://forbes.ua/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvanist->

[zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559](#) (дата звернення : 14.10.2025)

47. Національна туристична організація України. Статистика розвитку гастрономічного туризму в Києві. *Гастрономічний туризм*. 2024. № 5(10). С. 32–38. URL: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html (дата звернення : 14.10.2025)

48. Київська міська державна адміністрація. Розвиток індустрії гостинності в Києві: статистичний огляд. *Офіційний звіт*. 2024. № 1(10). С. 8–14. URL: <https://kyivcity.gov.ua> (дата звернення 15.10.2025)

49. Міністерство економіки України. Стан та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Економічний бюлетень*. 2024. № 2(18). С. 15–22. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення 15.10.2025)

50. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Економічні виклики та перспективи розвитку сфери послуг. *Економічні прогнози*. 2024. № 3(14). С. 11–19. URL: http://ief.org.ua/?page_id=15921 (дата звернення 15.10.2025)

51. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». URL: <http://silpo-fud.emitents.net.ua/ua/> (дата звернення : 16.10.2025)

52. Silpo Food. (2024). *Звіт з управління* [PDF]. URL: <https://static.silpo.ua/content/f39a758b-c70c-484b-9f88-97e5aa418c6a.pdf> (дата звернення : 16.10.2025)

53. Компанії за видом діяльності - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (2025) URL: <https://opendatabot.ua/c/kved/G/47.11> (дата звернення 16.10.2025)

54. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/04/30/608bebf3bc36.pdf> (дата звернення 16.10.2025)

55. ТОВ «Сільпо-Фуд». (2024). *Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.* URL: <https://static.silpo.ua/content/d071b360-be48-4298-bbdc-c3ce7b3c34c7.pdf> (дата звернення 16.10.2025)

56. ТОВ «Сільпо-Фуд». (2023). *Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.* URL:

<https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf>

(дата звернення :

16.10.2025)