

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Сумський державний університет**

**Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання**

**Кафедра маркетингу**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олексій ЛЮЛЬОВ  
(підпис)

\_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 075 Маркетинг, освітньо–професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Формування маркетингової стратегії підприємства»

Здобувача групи МКд–91о

Мельник Ілони Олександрівни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Ілона МЕЛЬНИК  
(підпис)

Керівник доцент, д.е.н., професор, Тетяна ПІМОНЕНКО

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Суми – 2023**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота складається з 56 сторінок тексту, 3 розділів, 11 таблиць, 6 рисунків, списку з 37 використаних джерел та 3 додатків.

**Актуальність теми.** Формування маркетингової стратегії підприємства є важливим етапом розвитку підприємства. Це процес розробки плану дій компанії, спрямованого на досягнення її маркетингових цілей і задоволення потреб споживачів. Актуальність дослідження полягає в тому, що в сучасному світі конкуренція на ринку зростає, споживачі стають все більш вимогливими та обізнаними, технології швидко розвиваються. У зв'язку з цим маркетингові стратегії повинні постійно адаптуватися до змін на ринку.

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз особливостей формування маркетингової стратегії на підприємствах, що замаються роздрібною торгівлю, а саме на прикладі ТОВ «Сільпо–Фуд».

**Об'єктом дослідження** є процес формування маркетингової стратегії торгового підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд».

**Завдання кваліфікаційної роботи:** проаналізувати сутність та зміст поняття «маркетингова стратегія підприємства», дослідити види та етапи розробки маркетингових стратегій, проаналізувати фінансово–економічні показники підприємства, провести оцінку маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд», обґрунтувати шляхи розвитку маркетингової стратегії на підприємстві, запропонувати заходи з вдосконалення маркетингової стратегії та обґрунтувати їх економічну ефективність.

**Наукова новизна роботи.** Доведено важливість розвитку маркетингової стратегії підприємства для покращення свого позиціонування на ринку та вдосконалення корпоративного іміджу та репутації, а також для збільшення результативності та ефективності господарської діяльності підприємства.

**Практична значущість роботи.** Отримані результати дослідження та запропоновані заходи з вдосконалення маркетингової стратегії торгового підприємства можуть бути використані в підвищенні ефективності діяльності підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд» або ж подібних торгових підприємствах.

У першому розділі аналізуються теоретичні засади маркетингової стратегії підприємства, аналізуються її види та функції. Досліджуються вплив маркетингової стратегії на ефективність діяльності торгового підприємства.

В другому розділі досліджується діяльність підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд», його господарська діяльність, організаційна структуру, фінансово–економічні показники. Аналізується зовнішнє та внутрішнє середовища за допомогою SWOT аналізу. Оцінюється маркетингова стратегія підприємства в порівнянні з конкурентами.

В третьому розділі досліджуються тенденції розвитку маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд», надаються конкретні заходи покращення маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд» та розраховується економічний ефект від запропонованих заходів.

**Ключові слова:** МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ,

## ANNOTATION

The qualification work consists of 56 pages of text, 3 chapters, 11 tables, 6 figures, a list of 37 used sources and 3 appendices.

Actuality of theme. Formation of the enterprise's marketing strategy is an important stage of the enterprise's development. This is the process of developing a company's action plan aimed at achieving its marketing goals and satisfying consumer needs. The relevance of the research lies in the fact that in today's world, market competition is growing, consumers are becoming more demanding and knowledgeable, technologies are developing rapidly. In this regard, marketing strategies must constantly adapt to changes in the market.

The purpose of the qualification work is to analyze the peculiarities of the formation of marketing strategy at enterprises engaged in retail trade, namely on the example of LLC "Silpo-Food".

The object of the study is the process of forming the marketing strategy of the trading enterprise "Silpo-Food" LLC.

The task of the qualification work: to analyze the essence and content of the concept of "marketing strategy of the enterprise", to investigate the types and stages of development of marketing strategies, to analyze the financial and economic indicators of the enterprise, to evaluate the marketing strategy of the enterprise "Silpo-Food" LLC, to substantiate the ways of development of the marketing strategy at the enterprise, propose measures to improve the marketing strategy and substantiate their economic efficiency.

Scientific novelty of the work. The importance of developing the company's marketing strategy for improving its positioning on the market and improving the corporate image and reputation, as well as for increasing the effectiveness and efficiency of the company's economic activity, is proven.

Practical significance of the work. The obtained results of the research and the proposed measures for improving the marketing strategy of the trading company can be used to increase the efficiency of the activity of the LLC "Silpo-Food" or similar trading companies.

The first chapter analyzes the theoretical foundations of the enterprise's marketing strategy, analyzes its types and functions. The influence of the marketing strategy on the efficiency of the trade enterprise is studied.

In the second chapter, the activities of Silpo-Food LLC, its economic activity, organizational structure, and financial and economic indicators are investigated. The external and internal environment is analyzed using SWOT analysis. The company's marketing strategy is evaluated in comparison with competitors.

The third chapter examines the trends in the development of the marketing strategy of Silpo-Food LLC, provides specific measures to improve the marketing strategy of Silpo-Food LLC, and calculates the economic effect of the proposed measures.

Keywords: **MARKETING, STRATEGY, MARKETING STRATEGY, STRATEGIC MARKETING, STRATEGIC DEVELOPMENT, MARKETING ENVIRONMENT, COMPETITIVENESS.**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність та зміст поняття «маркетингова стратегія підприємства».....	8
1.2 Види та етапи розробки маркетингових стратегій.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО–ФУД».....	21
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	21
2.2 Аналіз фінансово–економічних показників підприємства.....	25
2.3 Оцінка маркетингової стратегії підприємства.....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО–ФУД».....	37
3.1 Шляхи розвитку маркетингової стратегії на підприємстві.....	37
3.2 Заходи з вдосконалення маркетингової стратегії та обґрунтування їх економічної ефективності.....	42
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток і функціонування торговельних мереж в Україні зумовлює необхідність багатоаспектного вивчення потреб і вимог споживачів, а також їх очікувань щодо асортименту товарів, щоб завершити товарообіг за рахунок закупівель. Така тенденція на ринку торгівлі сприяє посиленню конкуренції у сфері управління обізнаністю споживачів та налагодженню ефективної системи управління торговельною компанією. Основною умовою створення ефективної внутрішньої системи управління торговельним підприємством є реалізація ефективної маркетингової стратегії, яка допоможе сформувати його значну конкурентну перевагу. Постійні зміни навколишнього середовища, мінливі потреби населення, поява нових можливостей для бізнесу, все це впливає на формування та реалізацію маркетингової стратегії в діяльності торгових компаній.

Формування маркетингової стратегії підприємства є важливим етапом розвитку підприємства. Це процес розробки плану дій компанії, спрямованого на досягнення її маркетингових цілей і задоволення потреб споживачів. Актуальність дослідження полягає в тому, що в сучасному світі конкуренція на ринку зростає, споживачі стають все більш вимогливими та обізнаними, технології швидко розвиваються. У зв'язку з цим маркетингові стратегії повинні постійно адаптуватися до змін на ринку.

Дослідження дозволяють збирати й аналізувати інформацію про ринки, споживачів і конкурентів, що може дозволити підприємствам визначити нові можливості для розробки та вдосконалення своїх маркетингових стратегій. Тому вивчення маркетингових стратегій є дуже важливим етапом для будь-якої компанії, яка прагне підвищити свою конкурентоспроможність і досягти успіху на ринку. Отже, істотно трансформуються чинники, які впливають на процес прийняття рішення про купівлю, що змушує виробників та продавців замислюватись над тим, як надати споживачеві більшу цінність, ніж просто вирішення його традиційної проблеми, як, наприклад, втамувати голод чи

отримати засіб пересування. Особливо у жорстких конкурентних умовах знаходиться ринок товарів швидкого обігу (FMCG), де представлені десятки потужних операторів ринку та сотні малих підприємств, а тому зростає важливість створення для споживачів особливої цінності, яка стане тим головним важелем під час прийняття рішення придбати конкретний товар. У такому розумінні, формування цінності для споживача за допомогою реалізації стратегії маркетингу цінності сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Важливі аспекти стратегічного управління, маркетингової діяльності, обґрунтування та практичної реалізації маркетингових стратегій достатньо широко висвітлені як у сучасній світовій, так і вітчизняній економічній літературі класиками теорії стратегічного менеджменту – М. Армстронг, Б. Карлоф, М. Мескон, М. Портер та інші. У своїх працях розкривають теоретичні та практичні аспекти функціонування бізнесу на основі принципів стратегічного розвитку маркетингової стратегії такі вчені як: Д. Аакер, Г. Армстронг, Дж. Ламбен, Ф. Котлер, М. Портер, О. Вокер, С. Гаркавенко, Л. Балабанова, О. Ніколайчук та ін. Разом з тим дослідження щодо формування системи стратегічного маркетингу сучасних торговельних підприємств на основі впровадження мережевого маркетингу є недостатніми, що й зумовило вибір теми дослідження.

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз особливостей формування маркетингової стратегії на підприємствах, що замаються роздрібною торгівлю, а саме на прикладі ТОВ «Сільпо–Фуд».

**Об’єктом дослідження** є процес формування маркетингової стратегії торгового підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд».

**Предметом дослідження** є сучасні тенденція формування маркетингової стратегії та шляхи її вдосконалення.

**Завдання кваліфікаційної роботи:**

- проаналізувати сутність та зміст поняття «маркетингова стратегія підприємства» ;

- дослідити види та етапи розробки маркетингових стратегій;
- проаналізувати фінансово–економічні показники підприємства;
- провести оцінку маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Сільпо–ФУД»;
- обґрунтувати шляхи розвитку маркетингової стратегії на підприємстві;
- запропонувати заходи з вдосконалення маркетингової стратегії та обґрунтувати їх економічну ефективність.

**Методи дослідження.** У процесі підготовки кваліфікаційної роботи використовуються різноманітні наукові методи, серед яких метод аналізу та синтезу, статистичні, економіко–математичні методи, порівняльний аналіз динаміки показників.

**Наукова новизна роботи.** Доведено важливість розвитку маркетингової стратегії підприємства для покращення свого позиціонування на ринку та вдосконалення корпоративного іміджу та репутації, а також для збільшення результативності та ефективності господарської діяльності підприємства.

**Практична значущість роботи.** Отримані результати дослідження та запропоновані заходи з вдосконалення маркетингової стратегії торгового підприємства можуть бути використані в підвищенні ефективності діяльності підприємства ТОВ «Сільпо–ФУД» або ж подібних торгових підприємствах.

**Інформаційну основу дослідження** складаються наукові статті та публікації різних вчених з даної тематики, монографії та підручники з маркетингу та менеджменту, Інтернет–ресурси, офіційний сайт підприємства ТОВ «Сільпо–ФУД», фінансова звітність підприємства, звіт про управління.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 37 найменувань та трьох додатків. Загальний обсяг роботи становить 58 сторінок. Графічний матеріал: рисунки – 6, таблиці – 11.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та зміст поняття «маркетингова стратегія підприємства»

Найбільш помітною з функціональних стратегій є маркетингова стратегія. Саме ця стратегічна орієнтація дає значні конкурентні переваги, оскільки ефективна маркетингова стратегія вирішує нагальні завдання досягнення комерційного успіху. Розумна маркетингова стратегія дозволяє торговому підприємству спланувати напрямок своєї діяльності, провести якісне дослідження ринкового середовища, спрогнозувати майбутній розвиток підприємства.

Стратегічний маркетинг є основою для визначення конкретних тенденцій ринку та визначення цільових сегментів, у яких компанія може найкраще задовольнити потреби споживачів. Визначений цільовий ринок є потенційною економічною можливістю для торговельного підприємства, привабливість якої необхідно оцінити в конкретний період і на окремому етапі діяльності підприємства. Доцільно розглянути шляхи виявлення сучасними науковцями та практиками концептуальної природи маркетингової стратегії (табл. 1.1).

Маркетингова стратегія – це стратегічний напрямок діяльності компанії, що забезпечує відповідність реалізації можливостей компанії поточній ситуації. Існують спеціальні короткострокові або довгострокові статті для цільових сегментів ринку, маркетингових комплексів і всіх аспектів питання маркетингу [3].



Таблиця 1.1 – Трактування поняття «маркетингова стратегія» різними науковцями

Автор	Трактування поняття
Армстронг Г.	«Генеральна програма діяльності на цільових ринках, яка включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу»
Котлер Ф.	«Процеси сегментування, таргетингу і позиціонування; загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких компанія розраховує досягти своїх маркетингових цілей»
Ламбен Ж.Ж.	«Аналітичний процес, у ході якого компанія намагається виявити незадоволені потреби у фізичних осіб та згодом розробити адаптовані товари що задовольняють потреби споживача»
Уолкер О.	«Ефективно розподілені й скоординовані ринкові ресурси і види діяльності для виконання завдань фірми на певному товарному ринку»
Гаркавенко С.	«Програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципи рішення для досягнення маркетингових цілей»
Балабанова Л.	«Основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей»
Ніколайчук О.	«Довготермінова модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг»

*Джерело: [ 6, 7, 9, 11, 12, 31, 20]*

Відповідно до поточного аналізу можна стверджувати, що:[11, 12]

1) Маркетингова стратегія визначається з точки зору розуміння, затвердження та реалізації в процесі стратегічного управління підприємством, оскільки вона максимізує дотримання відповідної економічної політики в даних умовах, забезпечуючи при цьому необхідну ефективність, прибутковість бізнес–структури та суттєву зацікавленість у результатах проекту;

2) Найефективнішою частиною маркетингової стратегії компанії є те, що вона довгострокова і є засобом досягнення маркетингових цілей компанії, базується на результатах аналізу маркетингової стратегії, має певну підготовку в корпоративному управлінні;

3) Визначення основного напрямку корпоративної діяльності, який є невід’ємною частиною процесу реалізації бізнес–стратегії компанії, має певну логіку, послідовність і періодичність;

4) Серед методів реалізації маркетингової стратегії можна виділити: управління маркетингом, організацію маркетингу, засоби онлайн–маркетингу, набір карт для маркетингу та маркетинг інновацій.

Тому вивчення маркетингових стратегій має велике значення для будь–якої компанії, яка прагне підвищити свою конкурентоспроможність і досягти успіху на ринку. Дослідження дозволяють компаніям збирати та аналізувати інформацію про ринки, споживачів і конкурентів, таким чином дозволяючи компаніям визначати нові можливості для розробки та вдосконалення своїх маркетингових стратегій.

## **1.2 Види та етапи розробки маркетингових стратегій**

Аналізуючи приклади різноманітних можливих типів бізнесу, які вибирають і застосовують різні стратегії, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що всі виробничі підприємства на ринку працюють з однаковою основною метою – бути прибутковими, не існує єдиної маркетингової стратегії досягнення цієї мети, прийнятної для всіх підприємств. Ціль може бути досягнута шляхом реалізації різних маркетингових стратегій. Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками (рис. 1.1).

Коли підприємство займає стабільну ринкову позицію та стабільно розвивається, і сподівається на подальше збільшення продажів, прибутку та масштабу діяльності, воно приймає маркетингові стратегії зростання такими трьома способами:[5, с. 67–68]

1. Інтенсифікація наявних можливостей і ресурсів компанії – інтенсивне зростання;
2. Об'єднання з іншими компаніями – інтеграція та зростання;
3. Вихід в інші сфери бізнесу, які не мають нічого спільного з основним бізнесом компанії – диверсифіковане зростання.

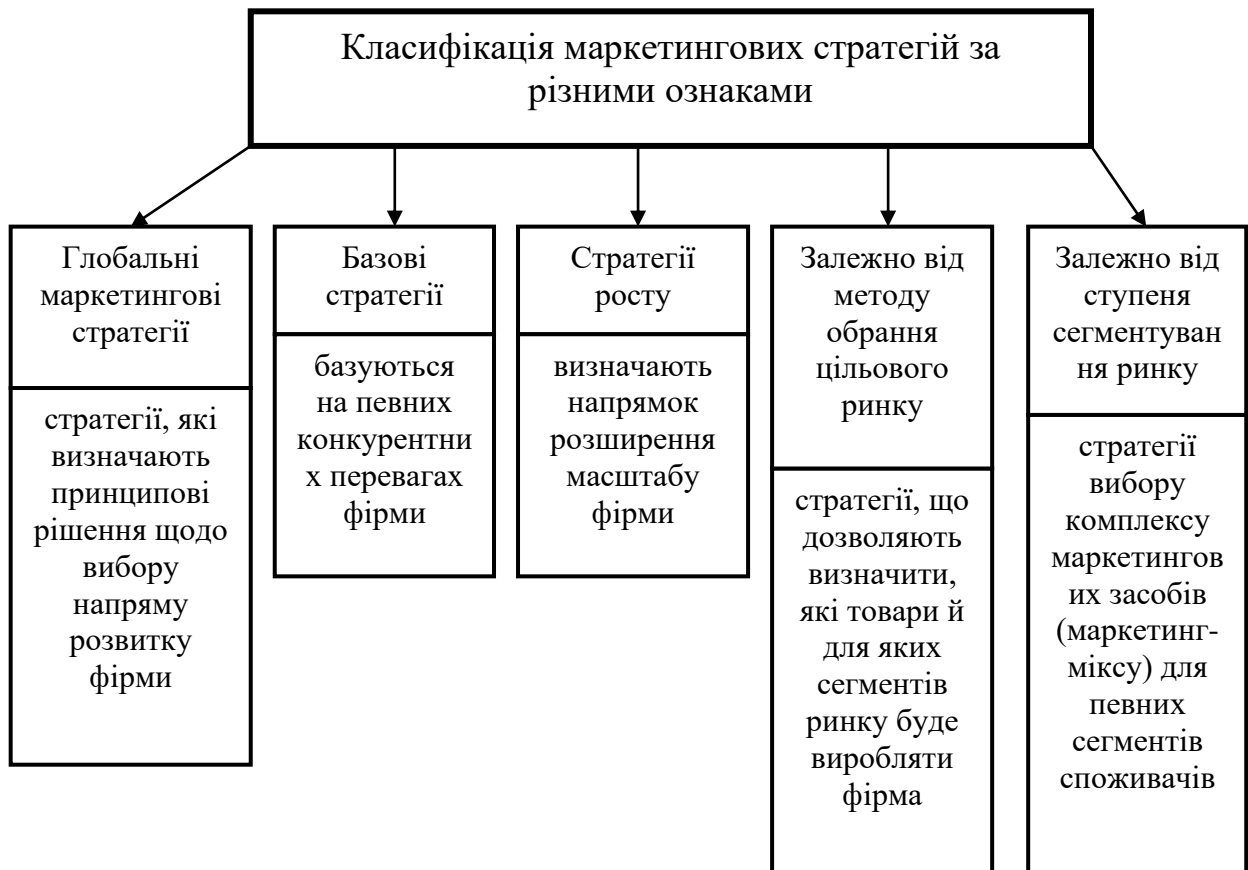


Рис. 1.1. – Класифікація маркетингових стратегій за різними ознаками

*Джерело: [4]*

Стратегія інтенсивного зростання. Розглядаючи стратегію інтенсивного зростання, можна використовувати такі терміни:

– «Існуюча продукція» – продукція, яку вже виробляє та реалізує підприємство;

– «Новий продукт» – новий товар у назві компанії;

– «Існуючий ринок» – ринок збуту, на якому працює бізнес;

– «Новий ринок» – ринок збуту, на який компанія планує вийти.

Вибір стратегії інтенсивного зростання повинен базуватися на здатності компанії до [7, с. 87–89]:

– збільшення ринкової частки та обсягу продажу окремих товарів на існуючому ринку, якщо є така можливість – глибоке проникнення на ринок;

– пошук нових ринків збуту для існуючої продукції підприємства, за наявності стратегії розвитку ринку;

– пропозиція нових товарів на існуючих ринках – стратегія розвитку продукту.

Стратегії інтегрованого зростання (від терміну «інтеграція» – включення) – це стратегії, які передбачають збільшення результатів діяльності бізнесу шляхом спільної роботи з іншими бізнесами. Залежно від того, з ким об'єднується компанія, можна виділити наступні типи стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

Стратегія прямої інтеграції передбачає поєднання виробника з торговим посередником. Стратегія зворотної інтеграції передбачає об'єднання виробників з постачальниками матеріально–технічних ресурсів.

Якщо об'єднати зусилля постачальників, виробників і посередників, це стратегія вертикальної інтеграції для формування каналів розподілу продукції. Поширеною формою вертикальної інтеграції є вертикальна маркетингово–збутова система, яка забезпечує узгодження інтересів усіх учасників каналу збуту. Інтерес досягається за рахунок того, що один із учасників бере на себе лідерство і тим самим контролює діяльність інших учасників. Залежно від форми контролю можна виділити такі вертикальні системи маркетингу.

Вертикальна система підприємства – це організаційна структура, в якій усі учасники належать до одного підприємства. Тобто виробниче підприємство має оптову базу і власний фірмовий магазин, а товарообіг здійснюється через оптову базу. Адміністративні вертикальні системи створюються в межах економічної влади одного з учасників. Економічну силу учасників можна відобразити в їх великих масштабах і фінансових ресурсах, які дозволяють їм координувати діяльність юридично незалежних посередників з точки зору реклами, ціноутворення, вибору місця тощо. Приклади таких режимів також існують у практиці вітчизняних фірм, але в цих режимах суб'єктом контролю є не виробник, а посередник. Кількість сучасних супермаркетів постійно збільшується, і через їх позиції на ринку дуже часто пред'являються вимоги до українських виробників, особливо щодо отримання товарів на продаж [9, с. 56].

Під контрактною вертикальною маркетинговою системою розуміють спільні зусилля виробників, оптових і роздрібних торговців за певних умов. Основною формою цієї системи є франчайзингова система.

Система франчайзингу передбачає передачу виробником ліцензії (франшизи) на право продажу своєї продукції під ім'ям виробника іншому учаснику (наприклад, роздрібному магазину) і зазвичай надає виключні права на певній території. За схемою в Україні продають напої Coca-Cola (компанія продає концентрат на умовах франшизи оптовикам, які змішують, розливають і продають інгредієнти в роздріб), а також ресторани McDonald's [1].

Звичайно, посередник платить певний відсоток від обороту за право використання торгової марки, тому що в цій системі торгова марка і її імідж є найбільшими перевагами. Франчайзингова система заснована саме на використанні популярних, розкручених товарних брендів, а створення бренду – дуже складна і довгострокова справа [2].

Стратегія горизонтальної інтеграції, яка розширює сферу діяльності підприємства шляхом об'єднання з підприємствами-конкурентами. Стратегія диверсифікації не є стратегією інтенсивного зростання, оскільки вихід на нові ринки з новими продуктами не може бути реалізований за допомогою наявних ресурсів компанії, і вимагає змін у структурі компанії та її бізнесі. Стратегія диверсифікації є третьою стратегією зростання, яка обговорюється нижче. Матриця надає чотири стратегії зростання, засновані на комбінації двох факторів продукту та ринку (табл. 1.2).

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком і реалізується за допомогою: [18]

- запускати рекламні кампанії;
- використання засобів просування;
- підвищення рівня товарів і послуг;
- розвиток мережі продажів.

Таблиця 1.2 – Стратегії росту прибутку підприємства залежно від комбінації двох факторів – товару й ринку

Стратегія	Суть стратегії	Спосіб реалізації
1	2	3
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Мається на увазі збільшення обсягу продажів і ринкової частки підприємства за рахунок існуючої продукції на існуючому ринку без зміни продукту і позиції на ринку.	Можна впровадити в двох напрямках: 1) Збільшити продажі існуючим клієнтам: Переконати споживача споживати більше продукту 2) Привабити до продукту компанії нових споживачів, які використовують продукт конкурента.
Стратегія розвитку ринку	Відноситься до існуючих продуктів компанії для адаптації до нового ринку збуту, коли компанія виходить на новий ринок з цим продуктом	Ця стратегія може бути реалізована в двох напрямках: 1) Споживання існуючої продукції шляхом залучення нових сегментів ринку. 2) Вихід на нові географічні ринки з існуючими продуктами. Ця стратегія широко поширена і є різновидом першого напрямку, також базується на привабливості нових сегментів ринку, але сегментація здійснюється за географічними ознаками.
Стратегія розвитку товару	Мається на увазі модифікація товару або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінійки) для існуючого кола споживачів, компанія пропонує поліпшений товар або розширює асортимент.	Реалізація стратегії можлива через: – підвищення якості товару; – розробку нових моделей товару; – розробку нових товарів.
Стратегії диверсифікації	Використовується в ситуаціях, коли бізнес відкриває нові можливості в інших сферах бізнесу. У деяких випадках ця стратегія може бути необхідною, коли ринок, на якому працює компанія, звужується і компанія змушена шукати інші види діяльності. Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід компанії на нові сфери бізнесу.	Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальну, горизонтальну та спільну диверсифікацію. Вертикальна диверсифікація – це коли компанія починає виробляти продукти, які технічно та маркетингово пов'язані з існуючими продуктами компанії. Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід на нові бізнес-сфери, пов'язані із задоволенням потреб існуючих клієнтів (споживачів) компанії.

Джерело: [12, 13, 20]

Стратегії розвитку ринку характеризуються довгостроковими перспективами реалізації, високим бізнес-ризиком і значними витратами на

дослідження каналів збуту [19].

Стратегія розробки продукту, як і попередня стратегія, має ознаки тривалого періоду впровадження, високого ризику та високої вартості розробки та виробництва нового продукту [19].

Стратегії диверсифікації використовуються в ситуаціях, коли бізнес відкриває нові можливості в інших сферах бізнесу. У деяких випадках ця стратегія може бути необхідною, коли ринок, на якому працює компанія, звужується і компанія змушена шукати інші види діяльності. Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід компанії на нові сфери бізнесу.

Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальну (або концентричну), горизонтальну та спільну диверсифікацію. Вертикальна диверсифікація – це коли компанія починає виробляти продукти, які технічно та маркетингово пов'язані з існуючими продуктами компанії.

Переваги вертикальної диверсифікації: [21, с. 78–80]

- координація рухів у поєднанні з великими можливостями контролю;
- стабільність ділових зв'язків всередині підприємства;
- забезпечення постачання матеріально–технічних ресурсів;
- Тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки:

- взаємозалежність між секторами компанії, становище компанії погіршиться у разі несприятливих зовнішніх змін;
- обмеженість ринків збуту, що призводить до зниження конкурентного впливу;
- потреба у вдосконаленні тягне за собою значні витрати, які в кінцевому підсумку коштують ресурс занадто дорого за середньоринковими цінами

Через ці недоліки знижується рівень вертикальної диверсифікації.

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід на нові бізнес–сфери, пов'язані із задоволенням потреб існуючих клієнтів (споживачів) компанії. Підприємство, яке виробляє певний продукт або послугу, може отримати інформацію від своїх споживачів про попит на інші види продуктів і послуг і

скористатися цією можливістю. Саме в цьому полягає перевага горизонтальної диверсифікації, яка може враховувати потреби споживачів різними способами, досягаючи синергії – загальний ефект типів кампаній є більш значним, ніж ефект окремих типів кампаній. Прикладом може бути компанія, яка здійснює перевезення пасажирів, входить у туристичний бізнес і може надавати туристичні послуги своїм пасажирам [22].

Корпоративна диверсифікація – це вихід на нові види бізнесу, які абсолютно не пов'язані з існуючими технологіями або потребами існуючих клієнтів компанії. Такий вид диверсифікації вимагає найбільших фінансових витрат і підходить тільки для великих корпорацій [23].

Стратегії маркетингової конкуренції класифікуються за різними ознаками. Для прикладу розглянемо маркетингові стратегії лідерів ринку.

Лідери ринку існують у кожній галузі, кожній сфері бізнесу та кожній країні. Крім того, є світові лідери – компанії, які зайняли лідируючі позиції на міжнародних ринках (Procter & Gamble, Coca-Cola, Microsoft та ін.). Стати лідером ринку може бути одночасно прибутковим і складним. Сприятливий, тому що найбільша частка ринку означає високі прибутки, складний, тому що завжди є компанії, які намагаються витіснити лідера з його позиції [11].

Щоб залишатися попереду, лідери ринку повинні використовувати три основні типи маркетингових стратегій (рис. 1.2).



Рис. 1.2. – Основні різновиди маркетингових стратегій

Джерело: [28]



Маркетингові стратегії розширення ємності ринку можна реалізувати трьома способами: [11, 13]

– Перший спосіб. Передумова пошуку нових споживачів полягає в тому, що кожен продукт має своїх потенційних споживачів, і ці споживачі не знають про його існування.

– Другий спосіб. Виявлення нових потреб – дозволяє компаніям відкривати нові сфери та застосування продуктів. Відкриття нових сфер застосування продуктів може бути ініційоване самими споживачами або реалізовано шляхом розвитку потреб споживачів.

– Третій спосіб. Досягнення збільшення споживання продукту за допомогою проактивної реклами.

Якщо порівнювати різні класифікації, то пошук нових споживачів і нових потреб є відтворенням стратегії розвитку ринку, а збільшення споживання є стратегією глибокого проникнення на ринок (також одна зі стратегій інтенсивного зростання).

Стратегія збереження позицій є дуже важливим напрямком стратегічної діяльності компаній–лідерів, оскільки на ринку завжди є компанії, які бажають зайняти лідируючі позиції [5, с. 56].

Усю сукупність стратегій ринкового лідера можна поділити на такі різновиди (табл. 1.3).

На думку О. Войчака, при розробці маркетингової стратегії можна виділити певні етапи, які в кінцевому підсумку виражають весь процес розробки маркетингової стратегії:[5, с. 123–125]

1. Формулювання маркетингової стратегії починається з визначення цілей маркетингу, які підпорядковані цілям усієї компанії.

2. Маркетингові цілі – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства щодо обсягу продажів або прибутковості протягом певного періоду часу, виражені у вигляді умов, які повинні бути досягнуті протягом певного періоду часу.

Таблиця 1.3. – Основні стратегії, яким слід дотримуватись лідеру на ринку

Стратегія	Суть стратегії
Позиційний захист	Захист ринків по всій товарній номенклатурі
Фланговий захист	Оборона слабких місць – тих товарно–ринкових сегментів, які втрачають свою прибутковість
Упереджувальний захист	Перехід до наступальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера
Контрнаступ	Стратегія захисту позицій ринкового лідера у вигляді активних дій щодо агресивної стратегії конкурентів
Мобільний захист	Передбачає вихід на інші ринки для зміцнення своєї конкурентної позиції, забезпечення захисту в поєднанні зі стратегіями розвитку ринку, які підпадають під стратегії зростання та диференціації
Стратегія відступу	Коли лідер усвідомлює, що певні позиції неможливо захистити через вичерпання конкуренції, головним завданням є визначення тих частин, від яких можна відмовитися без значних втрат і стратегічних наслідків.
Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку	Стратегія передбачає, що зростання частки ринку є фактором зростання прибутковості компанії. Але сучасна маркетингова література містить теорії, які заперечують існування прямого зв'язку між часткою ринку та прибутком фірми. Якщо збільшення частки ринку базується на ціновому лідерстві або стратегії диференціації, розумно вибрати цю стратегію

*Джерело: [6, 7, 8, 11, 13]*

3. Першочерговими маркетинговими цілями є: «прибуток та інвестиції», «прибуток і частка», «збільшення частки ринку», «збільшення частки нових товарів».

4. Основні завдання маркетингового плану: проаналізувати ситуацію, в якій знаходиться бізнес, визначити стратегії, спрямовані на досягнення основних цілей.

5. При розробці маркетингової стратегії використовуються чотири методи: [9, с. 89]

- матриця «Бостон консалтинг груп»;
- матриця «товар/ринок»;
- програма впливу на прибуток (PIMS);
- стратегічна модель Портера.

6. Для досягнення цілей маркетингу компанія може вибрати одну з двох груп маркетингових стратегій: стратегії, пов'язані з продуктом, і стратегії, пов'язані з ринком. Це стратегія диференціації, стратегія низьких витрат, стратегія вузької спеціалізації та стратегія диверсифікації.

7. Інструментарієм для оцінки альтернативних маркетингових стратегій можуть бути сім кількісних методів: платіжна матриця, дерево рішень, гістограма, лінійне програмування, теорія ігор, імітаційне моделювання, теорія масового обслуговування [11, с. 67].

У ході виконання дипломного проекту я дійшла до висновку, що найкраща стратегія компанії – це стратегія зростання, а основний акцент має бути на стратегії інтенсивного зростання. У той же час прагнути до розширення ємності ринку за рахунок нових споживачів або нових ринків збуту. Стратегія базується на маркетинговій стратегії матриці продукт/ринок [12, с. 99].

Чітко сформульовані цілі визначають напрямок розвитку маркетингової стратегії компанії. Маркетингові стратегії формулюються на основі формулювання цілей кампанії та уточнюються або переглядаються на основі комплексного дослідження. Процес розробки маркетингової стратегії в розумінні Ф. Котлера складається з поділу на наступні етапи (рис. 1.3).

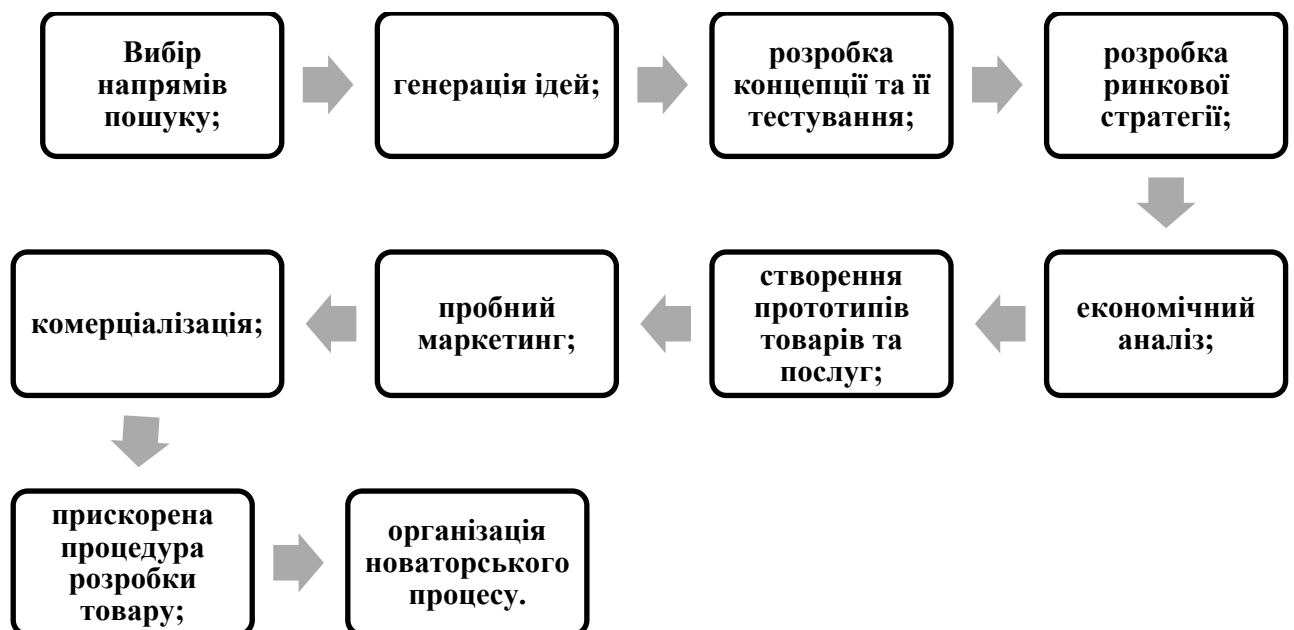


Рис. 1.3. – Етапи розробки стратегії маркетингу за Ф. Котлером

Джерело: [20]

Змістовний стратегічний вибір необхідний будь-якому учаснику ринкових відносин не тільки при плануванні майбутнього, а й при виборі рішень конкретних, здавалося б, локальних проблем.

Вирішення проблеми конкретної стратегії передбачає наступні основні етапи: [13, с. 89]

- визначення альтернатив маркетингової стратегії;
- обрати найкраще рішення;
- реалізація стратегії;
- аналіз та коригування маркетингових стратегій.

Формулювання та реалізація маркетингової стратегії компанії – справа творча, що базується на конкретних індивідуальних здібностях, що, по суті, є ноу-хау. Таким чином, на практиці стратегія кожної компанії унікальна.

Отже, основним завданням маркетингової стратегії розвитку підприємства, в тому числі галузі, є орієнтація підприємства на освоєння незайнятих або неефективно використаних цільових сегментів ринку, а також адаптація у фінансовому та кадровому плані. Інформаційні, виробничі та інші можливості постійно змінюються змінами ринку та потребами цільових споживачів. Завданням маркетингової стратегії є уточнення місії, стратегічних цілей і завдань функціонування підприємства, формування та реалізація стратегії розвитку, забезпечення збалансованої структури товарного асортименту. Маркетингова стратегія у сфері торгівлі, таким чином, є процесом, який здійснює комерційне підприємство, метою якого є досягнення запланованих економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів, що перевищують середньоринкові, шляхом здійснення діяльності, спрямованої на надання послуг споживачі у сфері торгівлі на більш високому рівні, ніж конкурентні компанії. Для цього маркетингова стратегія кожного підприємства має спиратися на глибоке знання ринку, а її реалізація забезпечуватися застосуванням комплексу заходів, щодо проникнення на ринок та забезпечення ефективного збуту.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО–ФУД»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Сучасні тенденції функціонування та розвитку торгівельної галузі не тільки своєчасно та якісно задовольняють зростаючі потреби споживачів, а й сприяють економічному зростанню, соціальній та екологічній діяльності фактичних безпосередніх учасників ринку (підприємств торгівлі). Ефективним засобом цих співеволюційних відносин є бізнес, заснований на стратегічному розвитку. При цьому стратегія маркетингової конкуренції розглядається як важливий засіб реалізації стратегічного позиціонування. Раціональність і практичні аспекти реалізації маркетингової стратегії доцільно дослідити на прикладі великого торгового підприємства – ТОВ «Сільпо–ФУД»

ТОВ «Сільпо–ФУД» входить до Fozzy Group, однієї з найбільших непублічних бізнес–груп в Україні, до складу якої на сьогодні входить близько 78 компаній. Fozzy Group була заснована в 1997 році чотирма партнерами з Дніпра: Володимиром Костельманом, Олегом Сотніковим, Юрієм Гнатенком і Романом Чигирем. Після утворення Fozzy Group відкривається перший торговий об'єкт у гіпермаркеті Fozzy. Варто зазначити, що торгова мережа «Сільпо» була заснована в 1998 році, за 18 років до реєстрації ТОВ «Сільпо–ФУД». На даний момент група компаній є одним з провідних ритейлерів країни з понад 700 роздрібними магазинами та приватними торговими марками по всій країні. Бізнес–модель групи компаній включає: роздрібну торгівлю продуктами харчування, ресторани, птахофабрики, рибальство, аптеки, електронні мережі, служби доставки, банки, що свідчить про диверсифікацію корпоративної діяльності [14, 15, 24].

Основним видом діяльності ТОВ «Сільпо–ФУД» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, що підпадають під КВЕД 47.11. Проте, крім основного виду діяльності, згідно з класифікатором, компанії також займаються ще близько 57 видами діяльності, що свідчить про значний ступінь диверсифікації всередині компанії [17]

Основними видами діяльності ТОВ «Сільпо–Фуд» є:[17]

- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок короткого зберігання;
- 10.85 Виробництво готових харчових продуктів і страв;
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, що не належать до інших груп;
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі різними товарами;
- 46.21 Оптова торгівля зерновими культурами, тютюновою сировиною, насінням та кормами для тварин;
- 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- 49.41 Автомобільний транспорт вантажів;
- 56.10 Діяльність ресторанного господарства, надання послуг зі швидкого харчування;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

При цьому до складу товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо–ФУД» входять: мережа супермаркетів «Сільпо», гастрономічний маркет Le Silpo, логістика, виробництво продуктів харчування, фуд–корт торгової мережі Resto та заклад комунального харчування типу піцерія Positano [24].

Основна місія компанії – задоволення потреб клієнтів.

Основні цінності компанії визначаються як:

- турбота про співробітників,
- чесність, відкритість та співпраця,
- невинне прагнення до досконалості,
- гостинність, інновації,
- мінімізація відходів та експериментування[17]

Виробнича діяльність сприяє створенню постійних зв'язків між працівниками підприємства, які характеризуються організаційною цілісністю, інтегрованістю та об'єднанням елементів і носять управлінський, технічний, трудовий і фінансовий характер. У своїй діяльності ТОВ «Сільпо–ФУД» дотримується принципів сталого розвитку та розробляє власні стратегії управління екологічним навантаженням, мінімізації відходів, водокористування, енергоефективності. Крім того, у 2020 році компанія підписала угоду з Європейським банком реконструкції та розвитку, залучивши 40 мільйонів доларів. Довгостроковий кредит у США став надійною основою і важливою рушійною силою для реалізації нових заходів [14, 15]

У супермаркеті «Сільпо» можна придбати всі необхідні продукти харчування: хліб та хлібобулочні вироби; молоко та молочні продукти; алкогольні, слабо– та безалкогольні напої; м'ясо та м'ясопродукти; рибу, всі види рибних консервів, соуси, кондитерські вироби. Крім продуктів харчування, в магазині можна придбати і непродовольчі товари: побутову хімію (пральний порошок, шампунь, бальзам, мило, миючі засоби), дитячі іграшки, канцтовари, столові прибори тощо [24].

Компанія має 12 підрозділів, котрі представлені на рисунку 2.1.

Молочні продукти;	Хліб, хлібобулочні вироби та випічка;	Цукерки;	Продукти готового харчування;
Овочі та фрукти;	М'ясо;	Риба;	Алкогольна продукція;
Консерви;	Гастрономія;	Тютюнові вироби;	Непродовольчі товари.

Рис. 2.1 – Підрозділи супермаркету «Сільпо–ФУД»

Джерело: [24]

В супермаркеті «Сільпо–ФУД» представлені наступні групи продуктів харчування, які зображені на рисунку 2.2

Зернові та борошняні вироби;
Фруктово-овочева продукція;
Крохмаль, цукор, мед і кондитерські вироби;
Молоко та молочні продукти;
М'ясо та м'ясні продукти;
Яйця та яєчні продукти;
Риба та рибні продукти;
Харчові концентрати;
та непродовольчі:
Канцтовари;
Іграшки;
Товари для дому та дому;
Панчішно-шкарпеткові вироби.

Рис. 2.2. – Групи продуктів харчування, котрі представлені в супермаркеті «Сільпо–ФУД»



Отже, супермаркет «Сільпо–ФУД» діє на підставі статуту ТОВ "ФОЗЗІ–ФУД", в якому містяться відомості про найменування та місцезнаходження, мету і предмет діяльності, порядок розподілу прибутків і збитків та інші відомості, що стосуються особливостей компанії. Форма організації магазину, визначена законодавством. Мережа супермаркетів «Сільпо», спрямована на здійснення торговельної, комерційної, промислової, науково–дослідної та благодійної діяльності з метою отримання прибутку та інших потреб.

## **2.2 Аналіз фінансово–економічних показників підприємства**

Метою підприємства є об'єднання майнових, фінансових, виробничих і комерційних зусиль з метою отримання прибутку, впровадження нової техніки і прогресивних технологій, забезпечення населення міста і області продукцією, що реалізується підприємством.

Для підтвердження якості та походження товарів відповідної товарної групи підприємство має сертифікат відповідності та сертифікат якості, видані органом із сертифікації, які подаються разом із прибутковою накладною.

Компанією керує директор. Прибуток компанії утворюється після покриття всіх витрат і податків.

Організаційна структура досліджуваного підприємства зображена на рисунку 2.3.

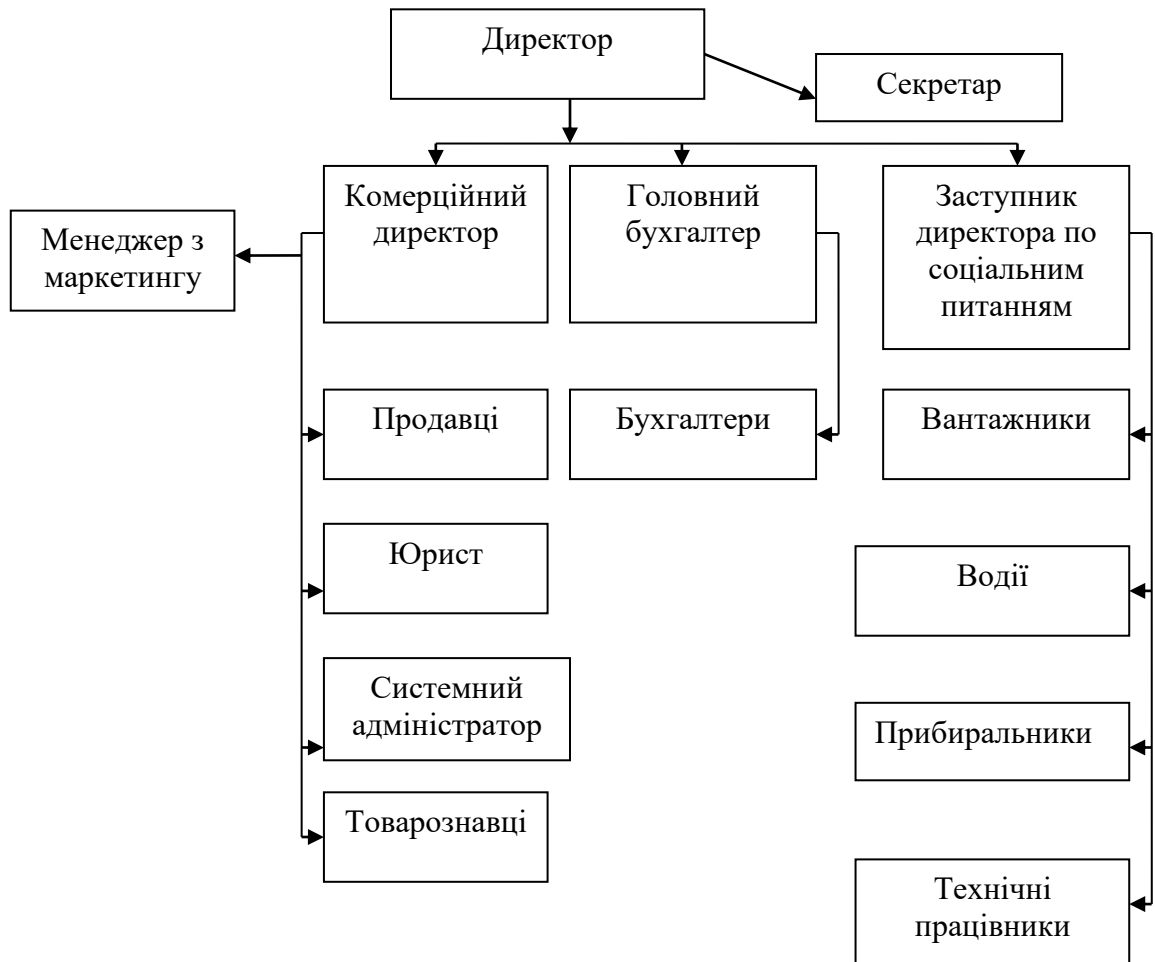


Рис. 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо–ФУД»

З рисунку 2.3 видно, що управління підприємством ТОВ «Сільпо–ФУД» є лінійно–функціональною структурою. Лінійно–функціональна структура поєднує в собі принципи єдиноначальності та системної гнучкості, тобто поєднує переваги лінійної та функціональної структур. Недоліком такої організаційної структури є відмінність лінійних від функціональних служб, яка проявляється в тому, що лінійні працівники часто протистоять роботі функціональних спеціалістів. Іноді можуть виникати прості розбіжності, які проявляються у неправильному тлумаченні інформації, отриманої від експертів і переданої керівному персоналу.

Розглянемо основні фінансово–економічні показники підприємства за 2020–2022 рр. в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники ТОВ «Сільпо–ФУД» за 2020–2022 рр.

Назва рядка	2022, тис. грн.	2021, тис. грн	2020, тис. грн	Абсолютне відхилення 2022 від 2020 рр.	Відносне відхилення 2022 від 2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	69 990 601.00	72 784 231.00	64402634.00	5587967	8,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	50 688 420.00	52 182 935.00	47 249 897.00	3438523	7,27
Валовий: прибуток	19 302181.00	20 601296.00	17 152737.00	2149444	12,53
Інші операційні доходи	724 753.00	412 331.00	323 521.00	401232	124
Адміністративні витрати	3 380 049.00	2 775 764.00	1 685 089.00	1694960	100,5
Витрати на збут	17 643 976.00	18 533 954.00	15 581 479.00	2062497	13,23
Інші операційні витрати	160 302.00	121 299.00	56 162.00	104140	185,42
Збиток	1 157 393.00	417 390.00	000		
Інші фінансові доходи	58 748.00	314 875.00	201 154.00	-142 406	-10,7
Інші доходи	515 357.00	969 415.00	5784.00	- 62997	- 10.89
Фінансові витрати	2 503 139.00	2 358 809.00	2 225 413.00	277726	12,47
Втрати від участі в капіталі	5 282.00	11 693.00	22 025.00	-16743	-76,01
Інші витрати	4 306 650.00	422 546.00	1 843 445.00	2463205	133,6
Збиток	7 398 359.00	1 926 148.00	3 157 847.00	4240512	134,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	31 436.00	79 969.00	43 609.00	-12173	-27,9
Збиток	7 366 923.00	1 846 179.00	3 114 238.00	4252685	136,55

*Джерело: розраховано за фінансовими даними підприємства*

Згідно з даними в таблиці, можна зробити висновок, що чистий дохід зріс на 8,6% з 2020 до 2022 року, але видно, що дохід у 2021 році вдвічі вищий, ніж у 2022 році. Зменшення надходжень у 2022 році порівняно з 2021 роком пов'язане з військовими діями в Україні. Виробничі витрати також зросли на 7,27%, тому ціни на продукцію зросли, операційні доходи відповідно теж зросли. Валовий прибуток зріс на 12,53%.

Елементи витрат підприємства представлені в наступній таблиці 2.2

Таблиця 2.2 Елементи витрат ТОВ «Сільпо–Фуд»

Назва рядка	2022, тис. грн	2021, тис. грн.	2020, тис. грн.	Абсолютне відхилення 2022 від 2020 рр.	Відносне відхилення 2022 від 2020 рр.
Матеріальні затрати	1 851 063.00	1 325 663.00	966 221	884842	91,57
Витрати на оплату праці	6 301 347.00	8 010 129.00	6 321 110.00	-19763	-0,31
Відрахування на соціальні заходи	1 390 330.00	1 742 574.00	1 386 776.00	3554	0,25
Амортизація	5 010 809.00	4 326 453.00	3 852 363.00	1158446	30,07
Інші операційні витрати	6 630 778.00	6 026 198.00	4 796 260.00	1834518	38,24
Разом	21 184 327.00	21 431 018.00	17 322 730.00	3861597	22,29

*Джерело: розраховано за фінансовими даними підприємства*

Відповідно до таблиці матеріальні витрати за 2020–2022 роки зросли на 91,57%, що є негативною тенденцією. Швидше за все, така ситуація була пов'язана з початком повномасштабного вторгнення в 2022 році, в результаті чого багато магазинів «Сільпо» не могли працювати і були змушені нести матеріальні витрати через псування продукції короткочасного зберігання тощо. Витрати на оплату праці практично не змінилися. Загалом у 2020–2022 роках витрати компанії зросли на 22,29%

### 2.3 Оцінка маркетингової стратегії підприємства

З метою діагностики реалізації маркетингової стратегії було досліджено зовнішнє та внутрішнє маркетингове середовище, в якому працює ТОВ «Сільпо–ФУД» (табл. 2.3).

З аналізу маркетингового середовища, в якому працює компанія, можна зробити такі висновки:

– компанія орієнтується на політику підтримки доступних цін з невеликою торговельною націнкою (8–12%), що дозволяє продавати продукцію за доступною ціною, ніж в інших конкурентів. Крім того, компанія позиціонує

себе як дискаунтер (магазин з вузькими категоріями та низькими цінами), активізує цінову політику, використовує різноманітні системи знижок;

– маркетингова стратегія розвитку компанії базується на корпоративних цінностях, у тому числі на довірі – компанія пропонує своїм клієнтам ретельно відібрані, ексклюзивні, високоякісні продукти, розроблені з думкою про їх процвітання; відкритість – використовує інновації та цифрові рішення для створення унікального зв'язку з клієнтами та створення комерції нового покоління;

– досконалість – ТОВ «Сільпо–ФУД» прагне бути лідером ритейлу в кожній країні, піклуючись про постійне підвищення ефективності та відповідальності.

Основними загрозами, з якими стикаються супермаркети ТОВ «Сільпо–ФУД» є втрата постійних покупців, втрата прибутку через військові дії в Україні: нестабільна робота торгових точок у зоні бойових дій, простої через відключення електроенергії та повітряні сирени. Основними можливостями є зростання маркетингової активності, швидке реагування на зміни в структурі потреб споживачів, розробка та використання продуктів власної марки, розширення послуг, які можна замовити через Інтернет. Недоліками супермакету ТОВ «Сільпо–ФУД» є черги на касі в години пік, низька оплата праці співробітників. Є ще багато переваг, головним чином: постійні лояльні клієнти, відома приватна торгова марка, більш висока прибутковість і різноманітність продукції.

Проведені дослідження показують, що пріоритетними напрямками розвитку ТОВ «Сільпо–ФУД» є політика підтримки низьких цін і мінімальних торгових націнок, політика сталого розвитку, орієнтована на сучасні інноваційні рішення, а також екологічна політика, заснована на економії сфері ресурсозбереження потенціалу.

Таблиця 2.3 – Зовнішнє та внутрішнє маркетингове середовище ТОВ

## «Сільпо–ФУД»

Ринкова реальність	Характеристика підприємства	
	Переваги	Слабкі сторони
	1) Наявність відомих брендів і виробників; 2) Традиції якісного обслуговування та гостинності; 3) Інноваційна система навчання працівників; 4) Програма винагород; знижки та дисконтні картки; 5) Широкий асортимент товарів із великими обсягами продажів 6) можна замовити доставку вбо пакування товарів на самовивіз через Інтернет (телефон); 7) зручна навігація в асортименті магазину власне виробництво; 8) входить в ТОП найбільших маркетів в Україні; 9) постійні покупці; 10) наявність кас саморозрахунку; 11) онлайн каталог/замовлення; 12) популярність бренду ТОВ «Сільпо–ФУД»; 13) постійні партнерські відносини з постачальниками.	1) гостра конкуренція; 2) наявність черг до кас в пікові години; 3) черги в касі; 4) плінність кадрів; 5) відсутність комунікацій, відсутність постійного інформування працівників про результати роботи, недостатній зворотний зв'язок; 6) потреба в сучасних знаннях; 7) виникнення конфліктних ситуацій з клієнтами 8) Режим роботи (до 22:00)
<b>Можливості (О)</b> 1) Розвиток електронної комерції; 2) Висока платоспроможність цільових споживачів; 3) Налагодження стабільних відносин з діловими партнерами; 4) Активний розвиток регіональних ринків; 5) Наявність на ринку праці висококваліфікованих та досвідчених кадрів;	1. Удосконалення асортимент 2. дотримання політики гнучкості цін; 3) Підвищення ефективності підписання комерційних договорів; 4) план підготовки персоналу; 5) Розвиток електронної комерції	1) застосування комплексу маркетингових заходів; 2) впровадження сучасних технологій обслуговування; 3) перепідготовка персоналу, підвищення рівня освіти; 4) розвиток торговельної інфраструктури; 5) розширення сфери послуг. стратегічна комунікаційна стратегія
<b>Загрози (Т)</b> 1) Розвиток інших торговельних мереж; 2) Надання переваги споживачів «магазину біля дому»; 3) Зміцнення позицій компаній–конкурентів; 4) Міграція кваліфікованих спеціалістів; 5) Зменшення доходів населення; 6. Поглиблення кризи через Covid 19 та військові дії	Пошук нових ділових партнерів; 2) Оптимізація витрат за допомогою логістичної діяльності; 3) Відділ доставки замовлень клієнтам; 4) Післяпродажне обслуговування; 5) Інноваційні рішення для управління запасами	1)Зменшення попиту на окремі види товарів; 2) Зменшення продажів; 3) Невиконання планів прибутковості; 4) Налагодження системи зворотного зв'язку з клієнтами 5) Відключення електроенергії; 6) Військові дії в Україні; 7) Втрати постійних клієнтів через дії конкурентів; 8) Зміна структури покупців через втрату виручки; 9) Оповіщення повітряної тривоги; 10) Розвиток нових торговельних мереж.

Крім того, важливим аспектом діяльності компанії на основі своєї

маркетингової стратегії є розуміння впровадження електронної комерції, що допоможе забезпечити її релевантність на ринку. Будучи соціально відповідальним підприємством, компанія не тільки враховує інтереси клієнтів і співробітників, але й враховує інтереси суспільства, захищаючи навколишнє середовище. Стратегічна мета ТОВ «Сільпо–ФУД» у сфері охорони навколишнього середовища – стати соціально відповідальним ритейлером, здатним запропонувати політику сталого розвитку, засновану на сучасних та інноваційних рішеннях у сфері ресурсозбереження.

Основними напрямками реалізації політики екологічної відповідальності компанії є: [14, 15]

– зменшення споживання енергії, води та паперу, забезпечення широкого асортименту екологічної продукції;

Оптимізація упаковки, перехід на її органічний склад, сортування відходів і подальша утилізація, демонстрація відповідальної екологічної поведінки співробітників, партнерів і клієнтів, підвищення обізнаності споживачів і залучення їх до природоохоронної діяльності.

Щоб визначити, що приваблює і відштовхує відвідувачів супермаркету, було проведено маркетинговий аналіз покупців, які неодноразово користувалися послугами та продуктами магазину. Висновок дослідження полягає в тому, що клієнти магазину «Сільпо–ФУД» які користуються товарами та послугами, в основному: молоді люди 18–35 років (70%), студенти, які роблять дрібні покупки (20% респондентів) та сім'ї з дітьми на третьому місці (10% респондентів).

Ефективна маркетингова стратегія формується завдяки характеристикам ефективної товарної (категорійної) політики, структури цін, комплексного розподілу, а також політики просування товару та комунікації. При цьому ключовим є позиціонування конкурентної позиції компанії, яке реалізується всіма вищезазначеними компонентами. У таблиці 2.4 наведено порівняльний аналіз маркетингової стратегії торговельних підприємства міста Київ та існуючого комплексу стратегій ТОВ «Сільпо–ФУД».

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз маркетингової стратегії торговельних підприємства міста Київ та існуючого комплексу стратегій ТОВ «Сільпо–ФУД».

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Торгове підприємство
Напрямок розвитку	Сегментування	Метро Кеш Енд Кері Україна
	Глобалізації	<b>Сільпо</b> , АТБ Маркет, ТОВ “Ашан”
	Диверсифікації (вертикальна)	<b>Сільпо</b> , Епіцентр, АТБ Маркет,
Напрямок росту	Зростання	АТБ Маркет, ТОВ “Ашан”
	Стабілізації	Епіцентр АТБ Маркет,
	Вживання	Вопак
Комплекс маркетингу	Товарна	Еко–маркет, <b>Сільпо</b>
	Цінова	<b>Сільпо</b> , ТОВ “Ашан”, Білла, АТБ Маркет
	Розподілу	Метро Кеш Енд Кері
	Просування	<b>Сільпо</b> , ТОВ “Ашан”, АТБ Маркет
Привабливість ринку	Розвитку	АТБ Маркет, <b>Сільпо</b> , ТОВ “Ашан”
	Підтримання	Епіцентр, Еко–маркет
	Збирання врожаю	Метро Кеш Енд Кері
Конкурентні переваги (за М. Потрером)	Цінового лідерства	АТБ Маркет
	Диференціації	Метро Кеш Енд Кері
	Фокусування	Білла

Проведене дослідження показує, що роздрібні компанії широко використовують маркетингові стратегії для отримання конкурентної переваги. Кожна використана стратегія займає важливе місце в розвитку торгової компанії. ТОВ «Сільпо–Фуд» відоме своєю практикою впровадження традиційних маркетингових стратегій, особливо стратегій глобалізації, стратегій розвитку та зростання, стратегій ціноутворення.

Перед розглядом маркетингової стратегії як основи конкурентоспроможності супермаркетів було визначено ключові фактори успіху діяльності супермаркету ТОВ «Сільпо–Фуд» (табл. 2.5).



Таблиця 2.5 – Критичні чинники успіху для оцінки маркетингових кампаній ТОВ «Сільпо–Фуд» та його основних конкурентів

Чинники успіху	Вага	Сільпо–фуд		Атб–маркет		Metro cash and carry		Ашан	
		Бали	Звужена сума	Бали	Звужена сума	Бали	Звужена сума	Бали	Звужена сума
Комфортне розташування, близькість до транспортної розв'язки	0.1	9	0.9	9	0.9	7	0.7	8	0.8
Налагодженість системи збуту	0.2	9	1.8	10	2	9	1.8	9	1.8
Імідж та репутація підприємства	0.1	9	0.9	9	0.9	8	0.8	9	0.9
Співвідношення ціна/якість	0.2	9	1.8	8	1.4	8	0.2	9	1.8
Широта асортименту товарів	0.4	9	3.6	7	2.8	9	3.6	9	3.6
Загалом	1	45	9	43	8	41	6.4	44	8.9

Аналіз проведено на основі великих магазинів м. Києва (оцінюється за 10–бальною шкалою). Бачимо, що найбільшими конкурентами підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд» є «Ашан» – 8,9 бала та «Атб» – 8 балів, а найменшим є Метро – 6,4 бала.

Тривалий час маркетингова стратегія супермаркету ТОВ «Сільпо–Фуд» була дилерською, яка базувалася на зайнятті території та відкритті якомога більшої кількості магазинів для отримання товарообігу. Але враховуючи фінансову можливість обмеження відкриття магазинів в Україні, максимально швидко було досягнуто максимальної кількості у 302 магазини. На даний момент напрямом розвитку маркетингової стратегії супермаркету ТОВ «Сільпо–Фуд» є глобалізація, за напрямком зростання – маркетингова стратегія залучення нових клієнтів та утримання лояльних покупців, за маркетинговим комплексом – переважно цінова стратегія [15].

Маркетингова стратегія ТОВ «Сільпо–Фуд» спрямована на вирішення

наступних завдань: [24]

- Визначення оптимальної цінової політики для супермаркетів;
- Всебічне вивчення потреб покупців супермаркету;
- Планування максимально повних товарних категорій для супермаркетів;
- Підвищення обізнаності потенційних клієнтів про асортименту та реклами;
- Розробка та оцінка планів продажів продовольчих і непродовольчих товарів;
- Розробка та реалізація маркетингових заходів, спрямованих на стимулювання збуту продукції в супермаркетах;
- Розробка корпоративних стратегічних напрямів розвитку супермаркетів;
- Удосконалення маркетингу існуючого супермаркету, організація та система управління. Перш за все, ТОВ «Сільпо–Фуд» позиціонує себе як дискаунтер і як компанію, орієнтовану на підтримку політики низьких цін з мінімальними торговими націнками, що дозволяє підтримувати ціни на товари.

Суть політики цільових цін супермаркету полягає у встановленні цін на товари та зміні цін відповідно до стану ринку з метою контролю їх певної долі, забезпечення очікуваного прибутку та вирішення інших стратегічних та операційних завдань.

Товарна політика ТОВ «Сільпо–Фуд» включає наступні основні напрямки:

- Формування найкращої колекції товарів у торговому залі;
- Формування товарного асортименту в інтернет–магазині ТОВ «Сільпо–Фуд»;
- Розвиток і просування власної торгової марки.

Команда супермаркету ТОВ «Сільпо–ФУД» постійно працює над розвитком асортименту товарів за найдоступнішими цінами та найвищою якістю, щоб виправдати та перевершити очікування як постійних, так і нових

клієнтів. Для цього ТОВ «Сільпо–ФУД» розробила власну торгову марку продовольчих та непродовольчих товарів різної цінової категорії. У супермаркетах представлений широкий асортимент продукції під власною торговою маркою (ТМ) «Сільпо». До них належать: [24]

1) «Премія» – якість за розумною ціною! На сьогодні торгова марка «Премія» налічує понад 800 найменувань, що охоплюють понад 100 різних категорій товарів середньої цінової категорії. Пропонує прийнятні ціни на якісну продукцію, адже товари виробника надходять на полиці супермаркетів миттєво, минаючи різноманітних посередників. Продукція «Премія» реалізується виключно на «Сільпо» на замовлення групи компаній Fozzy.

2) Продукція «Повна чашка» є недорогою, але також популярною серед покупців продукцією. Сьогодні на полицях супермаркетів можна знайти близько 200 найменувань товарів під цією ТМ.

3) «Зелена країна». Головна перевага, яку пропонує своїм клієнтам – свіжі продукти за доступними цінами. Товари під цією торговою маркою представлені за цінами середнього діапазону. «Зелена країна» нараховує понад 20 найменувань у категорії свіжих овочів та фруктів.

4) «Премія Селект» є власною торговою маркою та виробляє продукцію преміум–класу, наприклад, натуральну осетрову ікру – єдину сертифіковану чорну ікру в Україні.

Покупці шукають глибшого сенсу в житті та споживанні, тому ціни та якості вже недостатньо: бренди повинні змушувати людей почуватися гордими та щасливими. Ця перспектива лягла в основу стратегії розвитку супермаркетів ТОВ «Сільпо–ФУД» в рамках якої ритейлер уже реалізував кілька успішних кейсів.

Мережа ТОВ «Сільпо–ФУД» спрямована на розвиток бренду відповідно до тенденцій колективного інтересу. Бренди повинні бути чесними та відкритими, щоб підтримувати етичні цінності та сприяти заощадженням. Демонстрація продукції на основі натуральної сировини, що дозволяє сільгоспвиробникам отримувати гідну заробітну плату. Не тільки розвивати

особистість, а й розвивати колективний інтерес. Кожен споживач може пишатися своїм вибором і пояснити друзям, чому він вибрав саме цей бренд. Тому ТОВ «Сільпо–ФУД» буде не тільки формувати лояльність до бренду, а й приймати споживачів як амбасадорів бренду.

Супермаркет ТОВ «Сільпо–ФУД» ні в чому не поступається своїм основним конкурентам, а за деякими параметрами навіть перевершує їх. Основною загрозою, яка стоїть перед ТОВ «Сільпо–ФУД» перехід лояльних клієнтів до конкурентів. Втрачені прибутки через військові дії в Україні та реконструкція торгових центрів з фірмовими магазинами сильно вплинули на розвиток ринку. Основними можливостями є зростання маркетингової активності, швидке реагування на потреби покупців, розвиток продукції під власними торговими марками, розширення асортименту товарів, які можна замовити через Інтернет. Недоліками ТОВ «Сільпо–ФУД» є черги на касі в години пік, низька заробітна плата працівників, високі фінансові витрати, які з’їдають частину прибутку.

Супермаркет ТОВ «Сільпо–ФУД» має переваги: постійні лояльні клієнти, відомий власний бренд, підвищення операційної рентабельності, диверсифікація продукції. На даний момент напрямком розвитку маркетингової стратегії супермаркету ТОВ «Сільпо–ФУД» є глобалізація, за напрямом зростання – маркетингова стратегія залучення нових клієнтів та утримання лояльних, за маркетинговим комплексом – це переважно цінова стратегія. Суть цілеспрямованої цінової політики ТОВ «Сільпо–ФУД» полягає у встановленні таких цін на продукцію та зміні їх відповідно до ситуації на ринку з метою усвідомлення його конкретної долі, забезпечення прогнозованого розміру прибутку та вирішення інших стратегічних завдань.

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО–ФУД»

### 3.1 Шляхи розвитку маркетингової стратегії на підприємстві

Запорукою успіху будь-якого бізнесу є ефективна організація комплексу управління, стратегічна діяльність. Стратегія розвитку компанії – це план дій, сформульований для досягнення поставлених довгострокових цілей. Кінцевою метою бізнесу в ринкових умовах є отримання прибутку. Тому при формуванні стратегії розвитку дуже важливо враховувати різні фактори та аспекти подальшого розвитку, щоб повно та обґрунтовано визначити розмір прибутку та забезпечити певний рівень прибутку. У той же час, у стратегічному плануванні ми маємо деякі особливості. Специфічні аспекти, які необхідно враховувати при фінансовій підтримці, в першу чергу стосуються сталого розвитку підприємства. Для формування відповідної стратегії особливо важливим є проведення ефективного фінансового аналізу господарської діяльності, результати якого використовуються для прийняття управлінських рішень щодо запобігання збитковості та забезпечення зростання бізнесу. Фінансовий аналіз є сполучною ланкою між прийняттям управлінських рішень і діяльністю підприємства [32].

За допомогою фінансового аналізу можна визначити кількість і динаміку фінансових ресурсів, здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, виплачувати дивіденди, інвестувати в основний капітал, задовольняти поточні фінансові потреби, тобто можна проаналізувати ефективність грошового потоку, при якому надходження є не тільки в поточному періоді, а й у майбутньому. Компанія приймає дві основні стратегії розвитку, тобто стратегію поглиблення ринку та стратегію розширення цільового ринку. Для збільшення продажів продукції необхідно вжити заходів щодо поширення корпоративної

інформації та запровадити нову форму торгівлі. Товарні операції через Інтернет дуже зручні для споживачів, економлять час на купівлю товарів, а зважаючи на ситуацію сьогодення, цілком логічно. Якщо вам потрібна більш детальна інформація про товари, характеристики та спосіб доставки вашого замовлення, можна оформити замовлення безпосередньо на сайті або по телефону [34].

Споживачі можуть оплатити замовлення заздалегідь, або оплатити після отримання товару. Попередньо замовлені товари можуть бути доставлені клієнту додому або в магазин. Такий спосіб продажу товарів особливо зручний для жителів невеликих населених пунктів, які можуть замовляти товари, не витрачаючи час на поїздки в інші населені пункти для їх придбання.

Реклама підприємства безпосередньо пов'язана з господарською діяльністю підприємства, тому пропоную особливу увагу приділити підвищенню ефективності рекламних засобів.

Для цього необхідно:

- проводити рекламні кампанії та складати рекламні бюджети;
- здійснювати внутрішню рекламу;
- максимально наближати рекламу до споживачів.

Це вимагає певного типу реклами в потрібному місці та в потрібний час, для чого необхідно дослідити ринок збуту, визначити розумну ціну та ефективно розповсюдити її. Шляхи вдосконалення збутової політики організації полягають у впровадженні нових технологій або реалізації заходів у сфері збуту для підвищення ефективності наявних і можливостей.

Наступним елементом удосконалення системи збуту є контроль та оцінка ефективності використання комплексу маркетингових комунікацій. При розробці заходів щодо вдосконалення виробничо–торговельної діяльності досліджуваного підприємства значну увагу необхідно приділяти кадровому потенціалу, який може бути зумовлений: [35]

- підвищенням кваліфікації;
- підвищенням трудової дисципліни;
- підвищенням культури обслуговування.

Стратегія ТОВ «Сільпо–ФУД» стати великим і надійним виробником, постачальником та дистриб'ютором продовольчих та непродовольчих товарів;

Усі зусилля керівництва ТОВ «Сільпо–ФУД» спрямовані на отримання максимального прибутку та його раціональне використання (поповнення запасів, технічна перебудова тощо).

Основними напрямками розвитку ТОВ «Сільпо–ФУД» є:

- розширення асортименту продукції, розробка нових видів;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції шляхом вдосконалення технологічного процесу, впровадження нових технологій і маршрутів процесу;

Основним напрямком розвитку маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо–ФУД» є утримання позицій на ринку, забезпечення конкурентної переваги шляхом продажу та виробництва високоякісної продукції за помірними цінами, розробка маркетингових механізмів та визначення загальної маркетингової стратегії в сегментах ринку.

Враховуючи зростання конкуренції в галузі дистрибуції, актуальним стало позиціонування супермаркетів ТОВ «Сільпо–ФУД» на ринку. Тому ідея полягає в тому, щоб задовольнити очікування клієнтів і виділитися серед конкурентів. На цьому тлі ТОВ «Сільпо–ФУД» сьогодні презентує свої корпоративні проекти, спрямовані на відновлення сталого зростання шляхом адаптації до нових викликів та очікувань споживачів.

Нове бачення розвитку ТОВ «Сільпо–ФУД» відображено в різних маркетингових стратегіях: з одного боку, бути унікальним, чесним і відповідальним дизайнером–виробником, а з іншого боку, розробником нового досвіду, враховуючи позицію ринку.

Перша маркетингова стратегія, яку я пропоную, полягає в тому, щоб бути продавцем преміум–класу, екологічно чистих продуктів місцевого виробництва шляхом розробки унікальних, доступних і екологічно чистих продуктів. ТОВ «Сільпо–ФУД» має намір не позиціонувати себе як традиційного дистриб'ютора, а стати виробником, щоб мати можливість

запропонувати споживачам унікальну пропозицію. ТОВ «Сільпо–ФУД» повинен бути орієнтиром для споживачів, які шукають різноманітні місцеві продукти харчування, щоб задовольнити будь–які очікування щодо харчових тенденцій, смаку чи поживності.

ТОВ «Сільпо–ФУД» повинен робити ставку на постачання місцевої продукції та працювати з виробниками за умовами та обсягами. Завдання на 2024 рік – збільшити товарообіг за рахунок реалізації місцевої продукції. Маркетингові стратегії передбачають більш ретельне відстеження виробників продуктів, а також більше прозорості щодо інгредієнтів і походження продуктів. Кількість партнерів–виробників місцевої продукції має збільшитися з майже 50 зараз до 150 до 2024 року. З цією метою спочатку заохочуватимуться стійкі, збалансовані та справедливі партнерства з сільськогосподарськими виробниками, а кількість таких партнерств поступово збільшуватиметься. Організація різноманітних тренінгів з питань якості харчових продуктів та екологічної безпеки буде доречною.

У ТОВ «Сільпо–ФУД» доцільно створити заклад для підтримки покупців щодо правильного харчування (навчання, внутрішньомагазинна діяльність, стандартне збалансоване харчування тощо). При цьому маркетингова стратегія спрямована на розширення асортименту ексклюзивної продукції. Як виробник, ТОВ «Сільпо–ФУД» розвиватиме свою ексклюзивну продукцію, зобов'язуючи свою команду та команду партнерів продовжувати та прискорювати переосмислення рецептів.

Друга маркетингова стратегія полягає в створенні нових відносин і впровадженні нового досвіду для підвищення якості покупок для клієнтів. Ця маркетингова стратегія ТОВ «Сільпо–ФУД» використовує переваги фізичного розташування ринку, що робить його локальною платформою для обміну досвідом з партнерами або проведення розробок чи зустрічей. Маркетплейс систематизує прийом місцевих партнерів, надає їм вільні площі та дозволяє безпосередньо продавати товари та послуги (продовольчі та непродовольчі). Кожен магазин також стане місцем для відвідувачів ринку, де



вони зможуть ознайомитися з кулінарними майстер–класами, дегустаціями вин та іншими подіями.

Стратегія цифрового маркетингу спрямована на спрощення процесу покупок та економію часу клієнтів усіх магазинів України. Крім фізичних транзакцій, стратегія також пропонує можливість онлайн–покупок і подальшої доставки додому. ТОВ «Сільпо–ФУД» починає створювати нову цифрову реальність, яка тепер краще відповідає новим очікуванням споживачів. Мета – подвоїти продажі продуктів харчування в цифровій торгівлі до кінця 2024 року, досягнувши таким чином понад 15 відсотків продажів на ринках за межами України.

Відповідно до нової концепції розвитку, супермаркет ТОВ «Сільпо–ФУД» бореться за екологічне поводження з харчовими відходами та використання пластику. Згідно з підписаним пактом про пластик у 2023 році буде скасовано пластикову упаковку для фруктів і овочів, закладів громадського харчування та самообслуговування. Тому упаковка продукції власного бренду ТОВ «Сільпо–ФУД» буде на 100% багаторазовою або екологічно переробленою. Нові очікування споживачів вимагають від ТОВ «Сільпо–ФУД» еволюції до більш простих, відкритих рішень, більш сприйнятливих до змін і постійного потоку інновацій. Щоб підвищити операційну ефективність і гнучкість, ТОВ «Сільпо–ФУД» доводиться реструктуризувати свою господарську діяльність. У цьому контексті задумується проект реструктуризації з метою зміни діяльності компанії таким чином, щоб вона краще відповідала поточним вимогам ринку щодо ефективності та гнучкості. Потрібна зміна позиціонування, більш адаптована до змін ринку. Цей редизайн вплине на поточну робочу силу, розмір якої буде змінено.

### **3.2 Заходи з вдосконалення маркетингової стратегії та обґрунтування їх економічної ефективності**

Комп'ютеризована система може швидко та точно надати інформацію, необхідну менеджерам ТОВ «Сільпо–ФУД» для підтримки високого рівня прибутку та забезпечити інформаційну підтримку для розробки запропонованої маркетингової стратегії супермаркету ТОВ «Сільпо–ФУД». Тому я розглядаю нове обладнання, призначене для збільшення рівня прибутку та покращення обслуговування клієнтів. Ці системи швидко поширюються за кордоном і пропонують все більше продажів в системі роздрібних супермаркетів України. Українські та іноземні ІТ–компанії постійно пропонують нове комп'ютеризоване торгове обладнання, яке підходить для різноманітних потреб роздрібної торгівлі. Для ТОВ «Сільпо–ФУД» таким інноваційним рішенням є інтерактивний термінал, ринок якого за наступне десятиліття зросте більш ніж удвічі. Сьогодні в розвинутих країнах світу (США, Франція, Італія, Сінгапур), зайшовши до місцевого супермаркету, можна побачити інновації, яких раніше не було, а саме планшетні транзакційні системи. Саме ергономічність цих гаджетів стала причиною стрімкого впровадження цих пристроїв у роздрібну торгівлю. Говорячи про атрибути інтерактивного терміналу, можна відзначити: портативність, вбудований бездротовий зв'язок, оснащеність програмним забезпеченням, яке спрощує облік і ведення запасів, а головне – доступну цінову політику [35].

Існують різні типи інтерактивних терміналів. Пропоную проаналізувати кожен із них та розглянути доцільність впровадження того чи іншого терміналу в систему супермаркетів ТОВ «Сільпо–ФУД» (табл. 3.1). Навіть встановлення інтерактивних терміналів пришвидшить обслуговування та зменшить кількість черг, що в свою чергу дозволить обслуговувати більше клієнтів у супермаркетах ТОВ «Сільпо–ФУД»

Таблиця 3.1 – Доцільність впровадження різних видів інтерактивних терміналів у системі супермаркетів

Вид	Характеристика	Доцільність впровадження
APD Interactive Terminals	Призначені для забезпечення легкості в доступі до інформації для будь-якого користувача (діти, люди похилого віку, люди з вадами)	Впровадження даної системи в Україні є не зовсім доцільною, тому що люди похилого віку, або люди з вадами не часто здійснюють покупки в супермаркетах
The IBM 36600	Це набір продуктів обробки даних, котрі призначені для здійснення звичної операційної діяльності – оформлення замовлення, а також для поширення нової інформації про магазин	Вже довгий час існує на ринку. Рекомендується впроваджувати його великі супермаркети з високим рівнем обслуговування та надійною системою безпеки
BLUE FIRE Kiosk	Високотехнологічний термінал, котрий спрощує самообслуговування. Всі налаштування для комфортного використання вже встановлені.	Рекомендується його впроваджувати саме у торгівельно-розважальні центри, оскільки саме там більше споживачів для його використання – для оформлення замовлень на дрібні товари, або оформлення замовлення на фуд-кортах.

*Джерело: [36, 37]*

Ці термінали також можуть інтегруватися з системою верифікації та програмним забезпеченням системи спостереження, надаючи менеджерам супермаркетів інформацію про поведінку споживачів і розширені записи транзакцій, щоб запобігти зростанню операційних втрат. Основні переваги інтерактивного терміналу розглянуті в таблиці. 3.2 Таким чином, до основних переваг використання інтерактивних терміналів у системі ТОВ «Сільпо-ФУД» в Україні можна віднести їх можливість конфігурації під конкретні потреби ринку, можливість передачі інформації в режимі реального часу за допомогою сенсорних екранів, наявність дистанційного керування, система звітності.

Таблиця 3.2 – Головні переваги інтерактивних терміналів для впровадження в діяльність супермаркету «Сільпо-ФУД»

Перевага	Сутність
Ефективна система оформлення замовлення	Термінали оснащені найновішими процесорами для забезпечення високої швидкості обслуговування споживачів. Такі термінали забезпечують надзвичайну продуктивність, котра потрібна для задоволення вимог ринку.

Інтерактивна рекламна служба	Термінали інтегровані цифровими вивісками для відображення інтерактивної реклами. Такі рекламні повідомлення закликають клієнтів здійснити покупку, а також розважають під час очікування в черзі.
Збір даних про поведінку покупців	Інтерактивні термінали можуть надати менеджерам комплексну торгівельну інформацію для запобігання та зменшення операційних витрат, завдяки наявності технології спостереження

*Джерело: [36, 37]*

Встановлення таких терміналів дозволить підвищити ефективність господарської діяльності в ТОВ «Сільпо–ФУД» перш за все, з точки зору підвищення рівня обслуговування споживачів, а також зниження витрат на функціонування ринку (використання таких терміналів дозволяє скоротити кількість касирів, що обслуговують споживачів) і підвищення рівня інноваційної привабливості самого магазину, оскільки клієнтів завжди приваблює там, де про них піклуються.

Які проблеми вирішуватимуть інтерактивні термінали для супермаркету ТОВ «Сільпо–ФУД» і чому їх варто впровадити:

– перш за все: інтерактивний термінал дозволяє швидко знайти необхідну інформацію про наявність або відсутність конкретного товару в магазинах супермаркету. Не обов'язково шукати продавця–консультанта, а достатньо ввести його ім'я в інтерфейсі терміналу і протягом секунди отримати необхідну інформацію на екрані;

– по–друге: інтерактивний термінал надає можливість швидко отримати ціну бажану групу товарів.

Замість того, щоб вручну шукати ціни за кілограм різних фруктів, клієнтам необхідно ввести цей запит у термінал і одразу отримати оновлену інформацію про ціни на різні продукти;

– по–третє: інтерактивний термінал дозволяє замовляти продукцію онлайн та на касі. В першу чергу це стосується замовлення їжі у фудкортах супермаркетів. Прикладом в Україні є KFC, де клієнт обирає відповідний набір страв і одразу розраховується картою, а потім йде до касира забрати замовлення. Безперечно, така технологія досить органічно вписується в систему

ТОВ «Сільпо–ФУД». На мою думку, такі перспективи відкриває впровадження інтерактивних терміналів у системі.

Спробую розібрати фінансово–економічні аспекти реалізації такого проекту. Для облаштування окремого ТОВ «Сільпо–ФУД» необхідно придбати не менше 10 інтерактивних терміналів, які будуть розміщені на всій площі торговельного місця. Я вважаю, що основний принцип розміщення терміналів: 1 відділ і 2 термінали. У 2021 році кількість діючих супермаркетів в ТОВ «Сільпо–ФУД» становить 302 супермаркети. Вартість 1 терміналу близько 25 000 грн. Якщо для запуску потрібно 10 таких терміналів, то їх закупівля обійдеться в 250 тис. грн. Можна розрахувати економічний ефект на основі даних таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Економічний ефект проекту

Показник	Вартість на 1 термінал	Середня кількість на 1 супермаркет	Всього по Україні (302 супермаркети)	
			2022	2023
Кількість терміналів	1	10	3020	
Вартість терміналів, грн.	25 000	250 000	75 000 000	
Програмування інтерактивних терміналів	18 000	180 000	54 360 000	
Підтримання та переналаштування терміналів, грн.	15 000	150 000	45 300 000	45 300 000
Всього витрат, грн.	58 000	580 000	174 660 000	45 300 000
Отриманий додаткового чистий прибуток за рік. грн (20% від рівня 2022 року, чистий прибуток за 2022 рік 64402634000 грн)			12 880 526 800	12 880 526 800
Економічний ефект, грн.			12 705 866 800	12 835 226 800

На мою думку, необхідними витратами для реалізації такого проекту є встановлення та програмування терміналів під специфіку бізнесу супермаркету. На ринку послуги з програмування інтерактивних терміналів коштують в середньому 25 тис. грн, також ці компанії надають послуги з поточного обслуговування та переналаштування терміналів за 1500 грн на місяць або 15 тис. грн на рік. Щоб проаналізувати прибутковість таких проектів, слід знати, як впровадження інтерактивних терміналів вплине на дані про рівень продажів.

Більшість іноземних ЗМІ повідомляли, що показник зріс у середньому на 20%. Таким чином, можна побачити, що проект з інтерактивних терміналів окупиться за 1 рік. Ще може бути економія через меншу кількість персоналу каси. Тож можна зробити висновок, що проект із впровадження інтерактивних терміналів у супермаркетах ТОВ «Сільпо–ФУД» є вигідною та розумною інвестицією.

Отже, нова маркетингова стратегія ТОВ «Сільпо–ФУД»: продаж якісної та екологічно чистої продукції місцевого виробництва. Ще одна маркетингова стратегія полягає в створенні нових стосунків і впровадженні передового досвіду для покращення якості продукції та обслуговування клієнтів. Запропонована стратегія цифрового маркетингу спрямована на спрощення процесу покупок та економію часу клієнтів усіх магазинів в Україні. Встановлення інтерактивних терміналів у мережі ТОВ «Сільпо–ФУД» пришвидшить обслуговування та зменшить кількість черг, дозволяючи обслуговувати більше клієнтів. Запропоновані інтерактивні термінали надають додаткову можливість надавати менеджерам ТОВ «Сільпо–ФУД» необхідну інформацію про поведінку споживачів і вдосконалений облік транзакцій, щоб запобігти зростанню операційних збитків.

Запропонований проект інтерактивного терміналу окупиться протягом 1 року і приносить прибуток починаючи з 2023 року, а також може заощадити за рахунок меншої кількості касирів. Ми дійшли висновку, що проект впровадження інтерактивних терміналів у ТОВ «Сільпо–ФУД» є вигідною та розумною інвестицією. Тому ТОВ «Сільпо–ФУД» пропонується покращену стратегію маркетингу із залученням цифрових технологій для просування інноваційних рішень, залучення нових клієнтів та вдосконалення бізнес-процесів. Ефективна стратегія допоможе розподілити бюджет на найбільш ефективні джерела залучення клієнтів, створити унікальне позиціонування бренду та визначити цільову аудиторію. Економічні аспекти реалізації цього стратегічного напрямку будуть проявлятися у збільшенні клієнтів, збільшенні середнього розміру чека та збільшенні тижневої виручки.

## ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія включає обґрунтування та реалізацію різноманітних маркетингових заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей плану з метою забезпечення актуальності підприємства на ринку. Маркетингова стратегія є складовою частиною загальної стратегії і має динамічну структуру для забезпечення реалізації маркетингових цілей. Стратегічне позиціонування включає два основних аспекти: демонстрацію та реалізацію цільової маркетингової стратегії та реалізацію товарної стратегії. Ефективна маркетингова стратегія допомагає знайти, як правильно використовувати наявні ресурси для досягнення довгострокових динамічних продажів і завоювання цільового ринку. Сучасні тенденції функціонування та розвитку галузі торгівлі не тільки своєчасно та якісно задовольняють зростаючі запити споживачів, а й сприяють економічному зростанню, соціальній та екологічній діяльності безпосередніх учасників ринку – торговельних підприємств.

Ефективним засобом цих співеволюційних відносин є бізнес, заснований на стратегічному розвитку. При цьому стратегія маркетингової конкуренції розглядається як важливий засіб реалізації стратегічного позиціонування. Маркетингові кампанії завжди повинні мати стратегічний характер. Стратегічний маркетинг – це аналітичний аспект маркетингу, процес аналізу, тобто логіка і розуміння цілей. Роль стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб позиціонувати фірму в привабливих стратегічних можливостях, адаптованих до її ресурсів і ноу-хау (комерційних секретів), пропонуючи потенціал для зростання і прибутковості.

Супермаркет «Сільпо» є одним із структурних підрозділів ТОВ «ФОЗЗІ–ФУД». Супермаркет «Сільпо» – це магазин самообслуговування з асортиментом до 20 тис. найменувань продуктів харчування та супутніх товарів залежно від розміру торгової площі магазину. У магазині було продано близько

11 тис. найменувань. Магазин спеціалізується на продовольчих та супутніх непродовольчих товарах.

Метою діяльності мережі супермаркетів «Сільпо» є здійснення торгово–комерційної, виробничої, науково–дослідної та благодійної діяльності з метою отримання прибутку та задоволення інших потреб. Важливою ланкою в процесі реалізації товару є аналіз стану мережі покупця.

Підприємство ТОВ «Сільпо–Фуд», є яскравим прикладом сучасного торговельного бізнесу та хорошим товарним посередником для різноманітних продовольчих та непродовольчих компаній. З кожним роком його популярність серед населення України зростає. Організація роздрібної торгівлі товарами відбувається за кількома напрямками: товарний та фінансовий.

Товарний процес включає визначення попиту на товар, пошук відповідних постачальників, формування договірних відносин, постачання товарів та збереження. Фінансовий процес передбачає моніторинг дебіторської та кредиторської заборгованості, документообігу. Ця організація торгівлі забезпечує безперервний рух товарів від постачальників до споживачів.

Розроблена компанією маркетингова стратегія бере за основу корпоративні цінності, серед яких довіра – компанія надає клієнтам ретельно відібрані, ексклюзивні високоякісні товари для створення для їх процвітання; відкритість – використовує інноваційні та цифрові рішення для встановлення унікального зв'язку з клієнтами та створення наступного покоління комерції. ТОВ «Сільпо–Фуд» прагне бути лідером роздрібної торгівлі в кожній країні, зосереджуючись на постійній ефективності та підзвітності.

Згідно з наявними даними аналізу, я вважаю, що маркетингова стратегія ТОВ «Сільпо–Фуд» – це глобалізація за напрямком розвитку, за напрямом зростання – маркетингова стратегія залучення нових клієнтів та утримання лояльних клієнтів; за маркетинговим комплексом, в основному це цінова стратегія. Для реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо–Фуд» я розробила наступні заходи, а саме: нове обладнання для покращення обслуговування клієнтів.



Переваги впровадження запропонованого пристрою полягають у розширенні аудиторії, можливості досягти нових продажів за рахунок більш ефективної взаємодії зі споживачами та зміцненні позицій на висококонкурентному ринку. Інтерактивний термінал є наріжним каменем маркетингової стратегії підприємства, він не тільки формує корпоративний імідж, а й прямо чи опосередковано впливає на інші фактори. Ця маркетингова стратегія дозволить досягти успіху на ринку та максимізувати фінансові результати заходу.

Передові маркетингові методики, що передбачають розробку креативних стратегій корпоративної маркетингової поведінки, сприяють формуванню оригінального конкурентного іміджу ТОВ «Сільпо–Фуд» корпоративного стилю управління, спеціалізованих продуктів і ринкових стратегій. Корпоративний проект, спрямований на фундаментальну трансформацію існуючої моделі ТОВ «Сільпо–Фуд» в таку, яка більш повно відповідає новим вимогам ринку та новим викликам бізнесу.

Розроблена маркетингова стратегія довела простоту її реалізації, оскільки значно покращаться прогностні показники ефективності реалізації супутніх заходів. Економічні вигоди від реалізації цього стратегічного напрямку виражаються у збільшенні клієнтів, збільшенні середньої чекової вартості та збільшенні тижневого доходу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко С. В. Методика тривимірної оцінки маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. С. 149–157.
2. Артеменко С. В., Бубенець І.Г. Маркетингові канали торговельного підприємства: сутність та особливості формування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. С. 248–254
3. Ащаулов В. В. Формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням його корпоративної місії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 5 (74). С. 50–54.
4. Бритвенко А. С. Маркетингова стратегія позиціювання підприємства на ринку логістичних послуг. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. С. 23–27
5. Валесько Є. І., Биков А.А., Дражек З. Стратегічне управління: Практика прийняття системних рішень: навч. посібник. Технологія; вид-во БДЕУ, 2018. 253 с.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. К.: Лібра, 2004. 712 с.
7. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посібник. Герасимчук В. Г. К. : Вища школа, 2017. 327 с.
8. Гросул В. А. Обґрунтування стратегії розвитку торговельних підприємств у процесі стратегічного управління маркетинговим потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2013. С. 359–366.
9. Дей Дж. Стратегічний маркетинг. Екмо. 2016. 640 с.
10. Економічна енциклопедія. У 3-ох т. Відп. ред. С.В. Мочерній. К.: Вид. центр "Академія". 2020. Т. 1 – 950 с
11. Еткінсон Дж. М. Стратегічний маркетинг: ситуації, приклади. ЮНІТІ–ДАНА, 2021. 471 с.
12. Єфремов В. С. Стратегія бізнесу: концепції та методи планування: навч. посібник. В. С. Єфремов. Фінпрес, 2020. 192 с.

13. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія. 2013. 368 с.
14. Звіт про управління за 2020 рік, підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд», URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf>
15. Звіт про управління за 2021 рік, підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд», URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf>
16. Звітність підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд», URL: [https://zvitnist.com/40720198\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOU\\_VDPOVDAL\\_NSTU\\_SILPOFUD](https://zvitnist.com/40720198_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDAL_NSTU_SILPOFUD)
17. Офіційні дані підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд», URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198>
18. Карачина Н. П. Змістовність поняття "маркетингова стратегія підприємства" та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165–172.
19. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 183–188
20. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 12–те вид. Київ: Вільямс, 2009. 1072 с
21. Мазаракі А. А. Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів. під ред. проф. Н. М. Ушакової. К. : «Хрещатик», 2009. 880 с.
22. Маркетингова діяльність: навч. посіб. В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік та ін.; за ред. В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Видавець О. О. Євенок, 2019. С. 271–301.
23. Маркова О.В. Методичні підходи до формування маркетингової конкурентної стратегії. *Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. Луганськ. «Елтон–2»*. 2010. № 15. С. 228–234.
24. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд», URL: <https://silpo.ua>

25. Офіційна фінансова інформація підприємства ТОВ «Сільпо–Фуд», URL: [https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2022)

26. Футало Т. В. Сучасний стан і тенденції розвитку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в умовах конкуренції. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2009. № 15. С. 72–80.

27. Фроленко О. М. Маркетингова інформаційна система як засіб реалізації стратегічного потенціалу промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. С. 238–244

28. Ходаківський Є. І., Данилко В.К., Цал–Цалко Ю.С. Методологія наукових досліджень в парадигмі синергетики: монографія. за заг. ред. д-ра екон. наук Є. І. Ходаківського. Житомир: ЖДТУ, 2009. 340 с.

29. Хом'як Ю. М. Тенденції і напрями розвитку роздрібної торгової мережі Львівщини. *Торгівля, комерція, підприємництво*: зб. наук. пр. ЛКА. Львів: Вид–во ЛКА, 2009. Вип. 10. с. 46

31. Хамініч С. Ю., Мартиросова К.В., Сокол П.М. Маркетингова комунікаційна політика як складова маркетингової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2016. № 107. С. 250–259.

30. Черненко О. В. Маркетингова інформація в управлінні підприємством. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. С. 369–374.

31. Шапран О.Є. Особливості діагностики комплексу маркетингу підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*: зб. наук. праць Східноукр. нац. університету ім. В. Даля. ред. кол.: Т.С. Максимова (гол. ред.). Луганськ: Вид–во СНУ ім. В. Даля, 2016. № 14 С. 238–243.

32. Brodsky H., Dustin S. K., Wood R. *The Unexpected: Breakthrough Strategies to Supercharge Your Business and Earn Loyal Customers for Life*. Smart Business Network, 2015. 192 p.

33. Deiss R., Henneberry R. *Digital Marketing For Dummies*. For Dummies; 1 edition, 2017. 368 p.

34. Ghose A. Tap: Unlocking the Mobile Economy. The MIT Press, 2017. 240 p.
35. Hawkins D., Mothersbaugh D. Consumer Behavior: Building Marketing Strategy. McGraw–Hill Education; 12th Edition, 2012. 772 p.
36. Lockett O., Casey M. J. The Social Organism: A Radical Understanding of Social Media to Transform Your Business and Life. Hachette Books, 2016. 336 p.
37. Pulizzi J. and Rose R. Killing Marketing: How Innovative Businesses Are Turning Marketing Cost Into Profit. McGraw–Hill Education; 1 edition, 2017. 272 p.

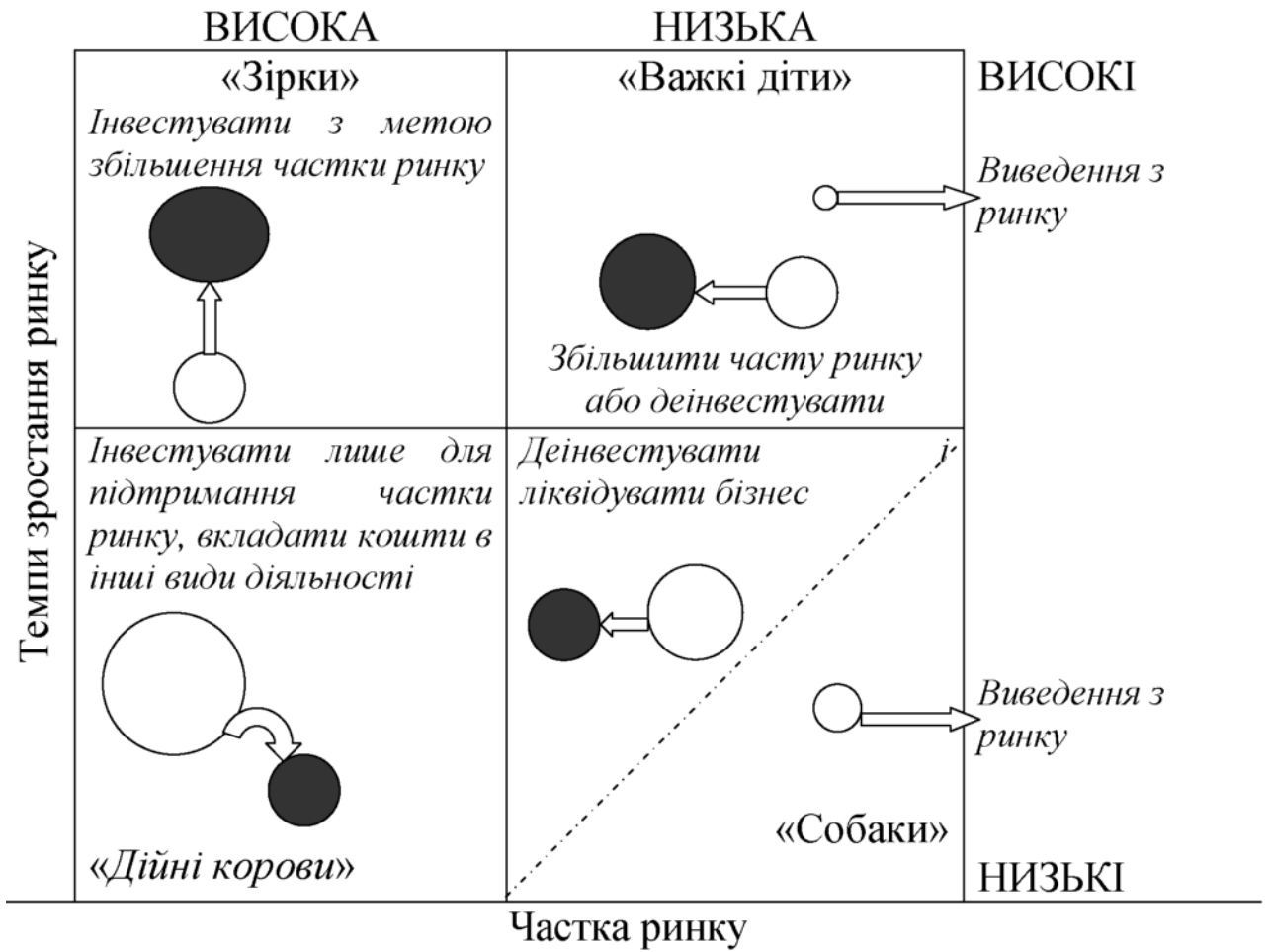
## ДОДАТКИ

Додаток А

Схема побудови маркетингової стратегії



Матриця БКГ «зростання – частка ринку»



## Класифікація маркетингових стратегій росту

<i>Основний стратегічний напрямок росту</i>	<i>Різновид основної стратегії</i>
Інтенсивний ріст	Глибоке проникнення на ринок Розвиток ринку Розвиток товару
Інтегративний ріст	Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція Горизонтальна інтеграція
Диверсифікація	Вертикальна (концентрична) диверсифікація Горизонтальна диверсифікація Конгломеративна диверсифікація