

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління конкурентоспроможністю
підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньої програми
д. екон. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
д. екон. н., професор

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

Виконала

_____ **Катерина КУРІННА**
(підпис)

КИЇВ - 2026

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«___» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу
Курінній Катерині Віталіївні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Сільпо-Фуд»; 4) результати власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд».
3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сільпо - Фуд».

Дата видачі завдання «___» _____ 2025 р.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

_____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
(підпис)

Завдання прийняла до виконання

_____ Катерина КУРІННА
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	21
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	27
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	36
2.3. Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд»	43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	49
3.1. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	49
3.2. Формування конкурентної стратегії підприємства.....	53
3.3. Маркетингові заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації національної економіки, посилення глобалізаційних процесів та інтеграції України до європейського економічного простору особливої ваги набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Підприємство функціонує в середовищі постійних змін, високої конкуренції, нестабільності зовнішніх ринків, зростання вимог споживачів до якості продукції та рівня сервісу. За таких умов саме ефективне управління конкурентоспроможністю стає визначальним чинником стійкого розвитку, фінансової стабільності та довгострокового успіху суб'єкта господарювання.

Особливої актуальності дана проблема набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до нових викликів, змін у логістичних ланцюгах, коливань попиту та обмеженості ресурсів. У таких умовах конкурентоспроможність виступає не лише показником ефективності діяльності підприємства, а й важливою передумовою його виживання та подальшого розвитку.

Водночас сучасний ринок вимагає від підприємств постійного вдосконалення системи управління, впровадження інноваційних технологій, підвищення якості продукції та послуг, розвитку маркетингової діяльності й формування позитивного іміджу. Важливого значення набуває здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та утримувати стійкі позиції на ринку.

Теоретичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств досліджували такі науковці, як: Д. Д. Багорка, Л. В. Балабанова, А. В. Верцева, Т. В. Гайдай, В. М. Гриньова, О. Д. Гудзинський, В. Л. Дикань, Н. А. Добрянська, І. А. Дмитрієв, С. Б. Довбня, Р. А. Довбуш, К. П. Драмарецька, І. М. Кирчата, В. О. Мокавоз, О. О. Наумова, Р. В. Пономаренко, О. В. Сардак, О. М. Шершенюк та інші. Ознайомлення з

опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств, підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити основні методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- здійснити оцінку конкурентних позицій підприємства;
- надати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- сформулювати конкурентну стратегію підприємства;
- запропонувати маркетингові заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження. У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, метод теоретичного узагальнення та систематизації застосовано при розкритті сутності конкурентоспроможності

та формуванні понятійного апарату; метод аналізу і синтезу – для дослідження складових конкурентних переваг підприємства; порівняльний метод – для зіставлення різних підходів до оцінювання конкурентоспроможності; економіко-статистичні методи – при аналізі показників діяльності підприємства; метод SWOT-аналізу – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Сільпо-Фуд», а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі висновки та пропозиції можуть бути використані керівництвом підприємства для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 74 сторінках, робота містить 25 таблиць, 2 рисунка, 53 використаних джерел та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності через активний розвиток ринкової економіки та загострення конкурентної боротьби. Такі умови є наслідком зростання динамічності зовнішнього середовища, посилення впливу глобалізаційних процесів, цифровізації економіки та необхідності швидкої адаптації суб'єктів господарювання до змін ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є ключовою умовою його ефективного функціонування, оскільки визначає можливість утримання позицій на ринку, забезпечення стабільного прибутку та формування довгострокових перспектив розвитку. Високий рівень конкурентоспроможності сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, зміцненню його ринкових позицій та розширенню можливостей для зростання [3; 6; 8].

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» є багатогранним та розглядається в економічній літературі з різних позицій. Зокрема, вітчизняний науковець Є. І. Величко під конкурентоспроможністю розуміє здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги та задовольняючи потреби споживачів краще, ніж конкуренти [6, с. 222-224]. Іноземні дослідники, наприклад, Ч. Хілл та Г. Джонс трактують її як сукупність властивостей підприємства, що дозволяють йому витримувати конкурентну боротьбу в довгостроковій перспективі та досягати стратегічних цілей [51, с. 155-158].

З метою більш ґрунтовного розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» доцільно розглянути підходи різних науковців до його визначення. Узагальнення існуючих трактувань дозволяє

виявити спільні та відмінні риси у підходах до розуміння даної економічної категорії. Основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення категорії «конкурентоспроможність»*

<i>Автор</i>	<i>Визначення поняття «конкурентоспроможність»</i>
I. Ансофф [1]	Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати ефективні стратегії розвитку.
Л. В. Балабанова [4]	Конкурентоспроможність підприємства визначається як сукупність характеристик, що забезпечують його здатність діяти на ринку та формувати конкурентні переваги.
Ф. Котлер, Г. Армстронг [26]	Конкурентоспроможність трактується як здатність підприємства створювати вищу споживчу цінність і задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти.
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко [27]	Конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства забезпечувати ефективне функціонування та розвиток в умовах конкурентного середовища.
Ж.-Ж. Ламбен [29]	Конкурентоспроможність характеризується як відносна позиція підприємства на ринку порівняно з іншими суб'єктами господарювання.
С. В. Мочерний, М. В. Довбенко [31]	Конкурентоспроможність трактується як здатність суб'єкта господарювання виробляти та реалізовувати продукцію, що перевищує аналоги конкурентів за основними характеристиками.
М. Портер [35; 36]	Конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства створювати та підтримувати конкурентні переваги, що забезпечують йому стійкі позиції в галузі.

Примітка. *Систематизовано автором

Як видно з таблиці 1.1, більшість авторів розглядають конкурентоспроможність підприємства як здатність формувати та реалізовувати конкурентні переваги, забезпечуючи ефективне функціонування в умовах ринкового середовища. Окремі підходи акцентують увагу на різних аспектах цієї категорії, зокрема на ресурсному потенціалі підприємства, його адаптивності до змін зовнішнього середовища та здатності задовольняти потреби споживачів.

Можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як комплексну характеристику, яка відображає його можливості ефективно діяти на ринку, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Конкурентоспроможність має відносний характер, оскільки може оцінюватися лише у порівнянні з іншими підприємствами, що функціонують на одному ринку [14; 26]. Це означає, що її рівень визначається не лише внутрішніми можливостями підприємства, а й діями конкурентів та загальними умовами ринкового середовища.

Окремої уваги потребує розкриття змісту конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії та системи взаємопов'язаних характеристик, що визначають його здатність функціонувати й розвиватися в умовах конкурентного середовища. Зміст конкурентоспроможності не обмежується лише наявністю певних переваг над конкурентами, а охоплює комплекс внутрішніх можливостей підприємства щодо формування, підтримання та відтворення таких переваг у довгостроковому періоді [24].

Йдеться про інтеграцію виробничого, фінансового, інноваційного, управлінського та маркетингового потенціалів у єдину систему, здатну забезпечувати стабільне створення споживчої цінності та досягнення економічних результатів діяльності підприємства [4; 9; 24].

Змістовно конкурентоспроможність підприємства проявляється через низку ключових характеристик. По-перше, це здатність формувати унікальну пропозицію, що відповідає актуальним потребам цільових сегментів ринку. По-друге, це спроможність забезпечувати ефективне використання ресурсів із досягненням оптимального співвідношення «витрати – результат». По-третє, важливою є стратегічна гнучкість, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища без втрати конкурентних позицій. По-четверте, значну роль відіграє здатність до інноваційного розвитку, що передбачає впровадження нових технологій, удосконалення бізнес-моделей та методів управління [7].

Фактично це означає, що зміст конкурентоспроможності полягає у поєднанні поточної результативності діяльності підприємства та його потенціалу до майбутнього зростання.

Важливим елементом змісту конкурентоспроможності є її динамічний характер. Конкурентоспроможність формується під впливом різноманітних чинників і змінюється залежно від умов функціонування. Вона відображає рівень ефективності використання ресурсного потенціалу, здатність до інноваційного розвитку, гнучкість управління та адаптивність до змін зовнішнього середовища [9, с. 45-48; 19, с. 32-35].

Для динамічного ринкового середовища властивою є постійна зміна рівню конкурентоспроможності підприємства, що потребує системного моніторингу та своєчасного реагування на зміни. Те, що забезпечувало підприємству конкурентні переваги в минулому, може втратити актуальність вже сьогодні або найближчим часом. Тому конкурентоспроможність доцільно розглядати як процес постійного оновлення та вдосконалення [17].

Конкурентоспроможність можна розглядати на різних рівнях. Вона проявляється на рівні продукції, окремих бізнес-процесів, функціональних підсистем і підприємства в цілому. При цьому високий рівень конкурентоспроможності продукції не завжди гарантує стійкість підприємства, якщо існують проблеми в управлінні або фінансовій сфері. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до забезпечення конкурентних позицій підприємства.

Не слід забувати, що конкурентоспроможність підприємства визначається не лише внутрішніми характеристиками, але й умовами зовнішнього середовища. Наочне відображення впливу різних груп чинників на діяльність підприємства представлено в таблиці 1.2.

Зовнішні чинники відіграють визначальну роль у формуванні умов функціонування підприємства, оскільки саме вони задають рамки його діяльності та впливають на можливості розвитку. Вони потребують постійного моніторингу та оперативного реагування, оскільки підприємство не має

прямого впливу на їх формування, але змушене адаптуватися до їх змін, демонструючи гнучкість і здатність швидко пристосовуватися до нових умов та запитів споживачів. У зв'язку з цим доцільно більш детально розглянути зовнішні чинники конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.2

Чинники конкурентоспроможності підприємства*

<i>Група чинників</i>	<i>Складові чинників</i>	<i>Характеристика</i>
Зовнішні	Стан економіки, рівень конкуренції, державне регулювання, технологічні зміни, поведінка споживачів	Формують умови функціонування підприємства, не залежать безпосередньо від нього, потребують адаптації та постійного моніторингу
Внутрішні	Організаційна структура, рівень управління, кадровий потенціал, фінансові ресурси, інноваційна активність	Формуються самим підприємством, можуть змінюватися та вдосконалюватися відповідно до стратегічних цілей

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [1; 17; 31; 39]

Урахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників є необхідною передумовою розроблення стратегічного плану досягнення конкурентних переваг у ринковому середовищі. Зовнішні чинники, своєю чергою, доцільно розглядати на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Макрорівень охоплює загальноекономічні, політичні та міжнародні процеси, що впливають на умови формування конкурентних переваг підприємства; мезорівень характеризує особливості функціонування підприємства в межах певної галузі або регіону; мікрорівень визначає характер взаємодії підприємства з безпосередніми елементами його оточення, зокрема споживачами, постачальниками та конкурентами.

Здатність підприємства оперативно реагувати на зміни цих чинників і формувати адаптивну поведінку є однією з ключових умов збереження його ринкових позицій [1]. Внутрішні чинники включають організаційну структуру підприємства, рівень управління, кадровий потенціал, фінансові ресурси та інноваційну активність [32, с. 60-65; 40, с. 25-30]. Вони безпосередньо залежать від самого підприємства, його управлінських рішень та

організаційної структури, тому можуть коригуватися й удосконалюватися відповідно до стратегічних цілей.

Таблиця 1.3

Характеристика зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства*

<i>Група чинників</i>	<i>Зміст чинників</i>	<i>Вплив на підприємство</i>
Економічні	Рівень інфляції, доходи населення, економічне зростання, валютні коливання	Визначають платоспроможний попит та загальні умови ведення бізнесу
Ринкові	Рівень конкуренції, насиченість ринку, бар'єри входу	Впливають на позицію підприємства та можливість розширення ринку
Державне регулювання	Податкова політика, законодавство, державна підтримка	Формують правове поле діяльності підприємства
Технологічні	Рівень розвитку технологій, інновації, цифровізація	Визначають можливості підвищення ефективності діяльності
Соціальні	Поведінка споживачів, демографічні зміни, рівень освіти	Впливають на попит та вимоги до продукції

Примітка. *Систематизовано автором на основі [1; 17]

З огляду на те, що внутрішні чинники формують внутрішній потенціал підприємства та визначають його здатність до адаптації і розвитку, доцільно розглянути їх більш детально (табл. 1.4).

Представлені чинники взаємопов'язані між собою та в сукупності формують внутрішню основу конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління зазначеними складовими забезпечує можливість раціонального використання ресурсів, підвищення якості продукції, впровадження інновацій та формування стійких конкурентних переваг на ринку.

Особливу роль наразі відіграють технологічні та цифрові чинники. Рівень цифровізації бізнес-процесів, використання інформаційних систем управління, аналітики даних і електронних каналів взаємодії зі споживачами стають важливими складовими конкурентної сили підприємства. Цифрова

трансформація сприяє підвищенню ефективності діяльності, оптимізації витрат і розширенню можливостей розвитку [7].

Таблиця 1.4

Основні чинники внутрішнього середовища підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність*

<i>Група чинників</i>	<i>Характеристика впливу на конкурентоспроможність</i>
1. Організаційно-управлінські	Визначають ефективність системи управління підприємством, структуру керівництва, швидкість прийняття управлінських рішень та здатність організації адаптуватися до змін ринкового середовища.
2. Виробничо-технологічні	Відображають рівень технічного оснащення підприємства, використання сучасних технологій, ефективність виробничих процесів та якість виготовленої продукції.
3. Фінансово-економічні	Характеризують фінансову стабільність підприємства, рентабельність діяльності, структуру витрат, доступність фінансових ресурсів та ефективність їх використання.
4. Кадрові	Пов'язані з рівнем кваліфікації персоналу, мотивацією працівників, організацією праці, професійним розвитком та формуванням кадрового потенціалу підприємства.
5. Інноваційні	Відображають здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти та управлінські рішення, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та формуванню конкурентних переваг.
6. Маркетингові	Пов'язані з дослідженням ринку, формуванням асортименту продукції, ціноутворенням, просуванням товарів та взаємодією зі споживачами.
7. Інформаційні	Охоплюють використання інформаційних технологій, систем збору та аналізу даних, що забезпечують ефективне управління та прийняття стратегічних рішень.
8. Організаційна культура та імідж	Включають систему корпоративних цінностей, внутрішній клімат у колективі, репутацію підприємства та рівень довіри з боку партнерів і споживачів.

Примітка. *Систематизовано автором на основі: [1; 17; 31; 40]

Не менш значущим чинником є трудовий капітал. Кваліфікація працівників, їх здатність до навчання та адаптації, рівень мотивації та залученості безпосередньо впливають на інноваційний потенціал підприємства та ефективність його діяльності. У сучасній економіці знань саме трудовий ресурс виступає ключовим джерелом формування стійких конкурентних переваг [39].

Отже, конкурентоспроможність організації становить комплексну економічну характеристику, яка визначає її спроможність утримувати лідерські позиції на ринку, генерувати унікальні переваги та підтримувати стратегічну стабільність. Чинники конкурентоспроможності підприємства мають комплексний характер і охоплюють як зовнішні, так і внутрішні складові, що перебувають у тісній взаємодії. Зовнішні чинники формують умови функціонування підприємства, тоді як внутрішні визначають його здатність ефективно реагувати на ці умови. Врахування сукупності зазначених чинників є необхідною передумовою формування стійких конкурентних переваг та забезпечення ефективного розвитку підприємства.

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як окремий напрям сучасного менеджменту, що орієнтований на створення, розвиток та практичну реалізацію конкурентних переваг, а також на забезпечення стабільного функціонування підприємства як повноправного учасника економічної конкуренції [5, с. 858]. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю базуються на фундаментальних положеннях теорії управління, відповідно до яких система управління передбачає наявність чітко визначеної мети, об'єкта та суб'єкта впливу, відповідної методологічної бази і принципів, а також окресленого процесу й функціонального наповнення управлінської діяльності [8].

Функціонування підприємств у сучасних умовах супроводжується посиленням конкуренції, зміною поведінки споживачів, цифровізацією бізнес-процесів та динамічністю ринкового середовища. Водночас істотне значення для забезпечення ефективного функціонування конкурентного середовища має державне регулювання конкурентних відносин, основні засади якого визначено Законом України «Про захист економічної конкуренції» [37]. За таких умов забезпечення високого рівня конкурентоспроможності неможливе без ефективної системи управління.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним і багатогранним процесом, що передбачає формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг з метою досягнення стійких позицій на ринку [31; 41].

У науковій літературі управління конкурентоспроможністю розглядається як цілеспрямований процес впливу на діяльність підприємства, що забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей [19; 31; 39]. Зокрема, на необхідності комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю наголошують такі дослідники, як Г. З. Леськів, В. І. Франчук, Г. Я. Левків, В. В. Гобела [48], а також М. В. Савченко та П. І. Юхименко [38; 50]. Водночас ефективне управління передбачає поєднання стратегічних, тактичних та оперативних рішень.

У науковій літературі виділяють декілька підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах забезпечення конкурентних переваг (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства*

<i>Підхід</i>	<i>Характеристика</i>
Системний	Розглядає конкурентоспроможність як сукупність взаємопов'язаних елементів управління підприємством
Ресурсний	Орієнтується на ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства
Стратегічний	Передбачає формування довгострокових конкурентних переваг
Маркетинговий	Базується на орієнтації на потреби споживачів та ринкову поведінку
Інноваційний	Пов'язує конкурентоспроможність із впровадженням інновацій та цифрових технологій
Клієнтоорієнтований	Спрямований на формування позитивного клієнтського досвіду та високого рівня сервісу

Примітка. *Систематизовано автором на основі [16; 28; 31; 39; 48]

Аналіз наведених підходів свідчить про те, що сучасне управління конкурентоспроможністю підприємства має багатокомпонентний характер та поєднує різні напрями управлінської діяльності. Кожен із підходів акцентує

увагу на окремих аспектах забезпечення конкурентних переваг, однак у практичній діяльності підприємств вони застосовуються комплексно [2; 16; 31; 39].

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як сукупності взаємопов'язаних елементів, ефективність функціонування яких безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності. У межах цього підходу визначальними є узгодженість управлінських рішень, координація діяльності структурних підрозділів та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [10; 31].

Ресурсний підхід базується на ефективному використанні матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів підприємства. Відповідно до цього підходу саме наявність і раціональне використання ресурсного потенціалу формують основу конкурентних переваг підприємства та забезпечують його стійкі позиції на ринку [19; 48].

Стратегічний підхід орієнтується на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства та забезпечення його розвитку в перспективі [13]. Стратегічне управління конкурентоспроможністю передбачає не лише реагування на зміни ринку, а й здатність підприємства прогнозувати тенденції розвитку конкурентного середовища [36].

Маркетинговий підхід ґрунтується на орієнтації підприємства на потреби споживачів та формування додаткової споживчої цінності. У сучасних умовах саме рівень сервісу, якості взаємодії зі споживачами та здатність підприємства формувати позитивний клієнтський досвід стають важливими чинниками конкурентоспроможності [20; 28; 39].

Водночас інноваційний і клієнтоорієнтований підходи набувають особливого значення в умовах цифровізації економіки. Використання сучасних цифрових технологій, електронних платформ, систем аналітики даних та мобільних сервісів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності та формувати нові конкурентні переваги [5; 41].

Таким чином, сучасне управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на поєднанні системного, стратегічного, маркетингового та інноваційного підходів, що забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін конкурентного середовища та підтримувати стійкі ринкові позиції [29].

Сутність управління конкурентоспроможністю полягає у розробці та реалізації комплексу управлінських заходів, спрямованих на формування та підтримання конкурентних переваг підприємства [12; 15; 16; 49]. Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється як послідовний процес, що включає взаємопов'язані етапи аналізу, планування, реалізації та контролю.

Зокрема, у монографії О.Д. Гудзинського та К.П. Драмарецької підкреслюється, що ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає узгодженість усіх функціональних підсистем, орієнтацію на довгостроковий розвиток та здатність до адаптації в умовах нестабільного середовища. При цьому особлива увага приділяється інтеграції процесів аналізу, планування та контролю, що забезпечує системний підхід до формування і реалізації конкурентних переваг підприємства [10].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність взаємопов'язаних методів, принципів, інструментів, управлінських рішень і процесів, спрямованих на формування, підтримку та підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Вона забезпечує здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкуренції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів і досягати стабільних економічних результатів. Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлені на рис.1.1.

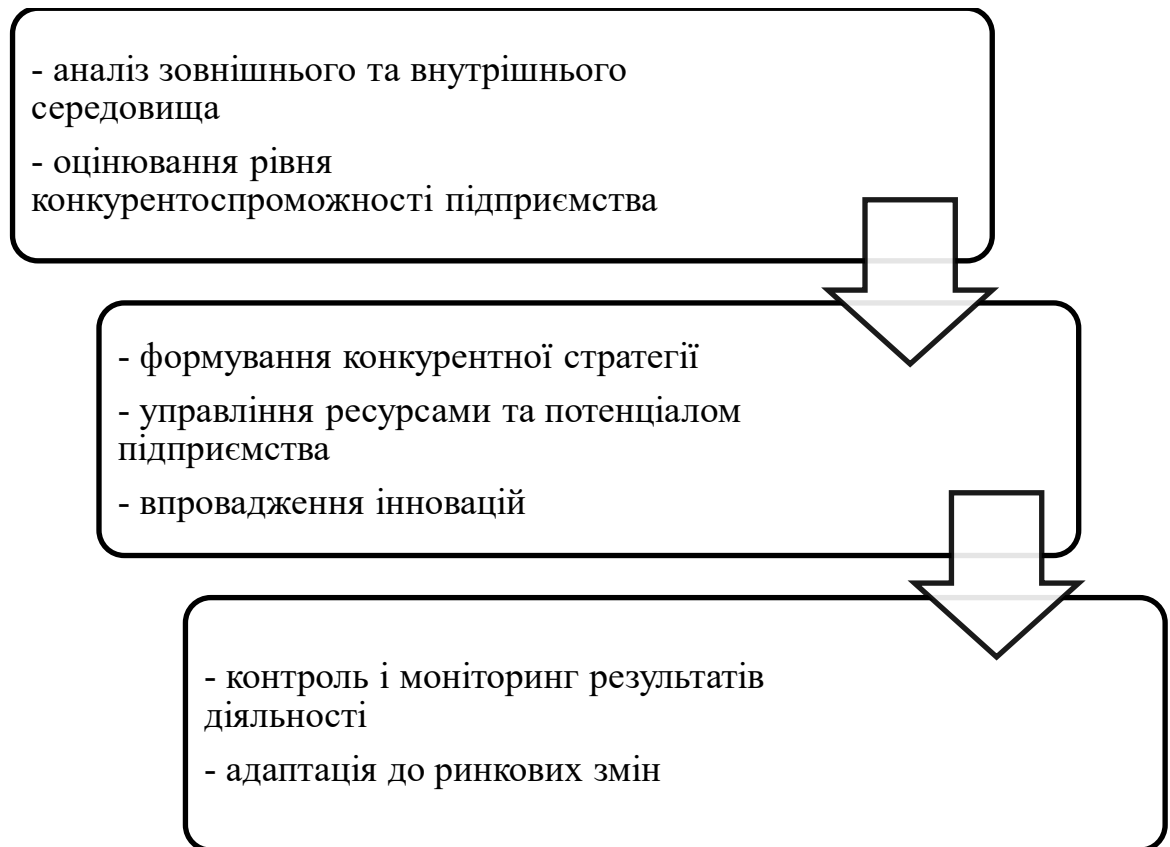


Рис. 1.1. Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства*

Примітка. * Розроблено автором на основі [2; 6; 18]

Наведений рисунок свідчить про те, що управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з оцінюванням рівня конкурентоспроможності, безпосереднє формування конкурентної стратегії, управління ресурсами, потенціалом та впровадженням інновацій, а також завершується контролем, моніторингом результатів діяльності та адаптацією підприємства до ринкових змін.

Для більш детального розкриття процесу управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно узагальнити його основні складові (табл. 1.6).

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює не лише процес оцінювання конкурентних позицій, а й формування системи управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах конкурентного середовища.

Таблиця 1.6

Складові управління конкурентоспроможністю підприємства*

<i>Складова управління</i>	<i>Основний зміст</i>
Оцінка конкурентоспроможності	Визначення кола підприємств-конкурентів
	Збір інформації про діяльність конкурентів
	Формування системи оціночних показників
	Обробка інформації та оцінка конкурентоспроможності
Управління конкурентоспроможністю	Принципи управління конкурентоспроможністю
	Стратегія управління конкурентоспроможністю
	Програми підвищення конкурентоспроможності
	Реалізація програм підвищення конкурентоспроможності

Примітка. *Побудовано автором на основі [10]

Розглянемо принципи ефективного управління конкурентоспроможністю, на яких базується функціонування відповідної системи управління (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства*

<i>Принцип</i>	<i>Характеристика</i>
Системність	Врахування взаємозв'язку всіх елементів системи управління
Комплексність	Поєднання економічних, організаційних, маркетингових та інноваційних рішень
Адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби та поведінку споживачів
Інноваційність	Використання сучасних технологій та цифрових рішень
Ефективність	Досягнення конкурентних переваг при раціональному використанні ресурсів

Примітка. *Систематизовано автором на основі [20; 31; 35; 40]

У сучасних умовах господарювання визначального значення набувають цифровізація та інноваційний розвиток підприємств. Використання цифрових платформ, мобільних додатків, CRM-систем, аналітики даних та електронних каналів комунікації дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності, покращувати взаємодію зі споживачами та формувати нові конкурентні переваги.

Крім цього, сучасне управління конкурентоспроможністю дедалі більше орієнтується на принципи клієнтоорієнтованості [40]. Формування

позитивного клієнтського досвіду, високий рівень сервісу, персоналізація взаємодії зі споживачами та створення додаткової споживчої цінності стають впливовими складовими конкурентної боротьби підприємств.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є складним процесом, який охоплює сукупність управлінських рішень та заходів, спрямованих на формування, підтримання й розвиток конкурентних переваг підприємства. Ефективність такого управління визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати високий рівень задоволення потреб споживачів.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом системи управління, оскільки дозволяє визначити його позиції на ринку, виявити сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати напрями подальшого розвитку. Вона забезпечує інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень та формування конкурентної стратегії [21; 34; 41].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що зумовлено складністю та багатогранністю цього поняття. Зокрема, питання методичного забезпечення оцінки конкурентоспроможності розглядаються у працях Є. І. Величко [6], Е. В. Пахучої та В. О. Бабики [34], В. П. Самодая, Ю. П. Машини та Н. В. Руденко [40], які пропонують різні підходи до визначення системи показників та методів аналізу. Залежно від цілей аналізу, об'єкта дослідження та використовуваного інструментарію методи оцінки можна класифікувати за різними ознаками.

З огляду на різноманітність підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, доцільно узагальнити основні методичні підходи, інструменти їх реалізації та сфери застосування (табл. 1.8).

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

<i>Методичний підхід</i>	<i>Основні інструменти</i>	<i>Сфера застосування</i>
Порівняльний	Порівняльний аналіз, ранжування показників	Оцінка позиції підприємства відносно конкурентів
Фінансово-економічний	Аналіз рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості	Аналіз ефективності діяльності підприємства
Стратегічний	SWOT, PEST, модель п'яти сил Портера	Формування стратегічних рішень
Індексний (інтегральний)	Інтегральні показники, рейтинги	Комплексна оцінка конкурентоспроможності
Якісний (експертний)	Експертні оцінки, анкетування	Оцінка нематеріальних чинників
Статистичний та економетричний	Кореляційний, регресійний аналіз	Виявлення залежностей і прогнозування
Бенчмаркінговий	Бенчмаркінг, аналіз кращих практик	Порівняння з лідерами ринку
Маркетинговий	Дослідження клієнтів, аналіз ринку	Оцінка ринкової позиції
Інноваційний	Аналіз R&D, патентна активність	Оцінка інноваційного потенціалу
Ресурсний	VRIO-аналіз, аналіз ресурсів	Оцінка внутрішніх можливостей
Процесний	Аналіз ланцюга створення вартості	Оцінка ефективності процесів
Цифровий	BI, Big Data, DSS	Підтримка управлінських рішень

Примітка. *Систематизовано автором на основі [20; 30; 34; 36]

Можемо зробити висновок, що сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства охоплюють широкий спектр методів, що відрізняються за інструментарієм та напрямками застосування. Їх комплексне використання дозволяє отримати найбільш об'єктивну оцінку конкурентних позицій підприємства.

До аналітичних методів належать ті, що базуються на використанні системи фінансових та економічних показників діяльності підприємства. Зокрема, такі підходи розглядаються у працях Е. В. Пахучої та

В. О. Бабики [34], які акцентують увагу на необхідності комплексного аналізу фінансових результатів та ресурсного потенціалу підприємства.

Порівняльні методи передбачають зіставлення результатів діяльності підприємства з показниками конкурентів або середньогалузевими значеннями. Важливість використання таких підходів підкреслюється у дослідженнях В. П. Самодая, Ю. П. Мащини та Н. В. Руденко [40].

Інтегральні методи є більш складними, оскільки передбачають узагальнення великої кількості показників у вигляді єдиного інтегрального індексу [33]. Як зазначає Є. І. Величко [6], їх застосування дозволяє отримати комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Інтегральна оцінка дозволяє узагальнити різні аспекти діяльності підприємства та отримати комплексний показник його конкурентоспроможності [35].

Окрему групу становлять графічні методи, які забезпечують наочність результатів аналізу. Вони дозволяють візуалізувати конкурентні позиції підприємства та порівняти їх із конкурентами.

Експертні методи використовуються у випадках, коли кількісна оцінка є ускладненою або неможливою. Вони дозволяють враховувати якісні характеристики діяльності підприємства та прогнозувати його розвиток [20; 23].

Для узагальнення переваг і недоліків різних методів оцінки конкурентоспроможності доцільно представити їх порівняльну характеристику (табл. 1.9). Таблиця наочно демонструє, кожен із методів має свої переваги та обмеження, що зумовлює необхідність їх комбінованого використання.

Незважаючи на значну кількість методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, їх практичне застосування супроводжується низкою проблем і обмежень. Зокрема, використання аналітичних та фінансово-економічних методів часто не дозволяє врахувати

якісні характеристики діяльності підприємства, такі як рівень інноваційності, імідж або лояльність споживачів.

Таблиця 1.9

**Порівняльна характеристика методів оцінки
конкурентоспроможності***

<i>Метод</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Аналітичні	Об'єктивність	Обмеженість
Порівняльні	Простота	Залежність від бази
Інтегральні	Комплексність	Складність
Експертні	Гнучкість	Суб'єктивність
Графічні	Наочність	Узагальненість

Примітка. *Систематизовано автором на основі [20; 23; 35]

Інтегральні методи, у свою чергу, хоча й забезпечують комплексну оцінку, характеризуються високою складністю розрахунків і значною залежністю результатів від обраної системи показників та їх вагових коефіцієнтів. Невірне визначення ваг може призвести до спотворення кінцевого результату оцінки [20].

Порівняльні методи мають обмеження, пов'язані з вибором бази порівняння, оскільки відсутність достовірної інформації про конкурентів або її неповнота може знижувати об'єктивність результатів. Тоді як експертні методи характеризуються суб'єктивністю, що залежить від компетентності експертів та умов проведення оцінювання [20; 23].

Останніми роками, враховуючи умови господарювання, спостерігається тенденція до поєднання традиційних і новітніх підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Особливої актуальності набуває використання цифрових технологій, які дозволяють обробляти великі обсяги даних і підвищувати точність оцінювання.

Застосування систем Business Intelligence, аналітики великих даних (Big Data), а також автоматизованих систем підтримки прийняття рішень сприяє більш глибокому аналізу конкурентного середовища та формуванню обґрунтованих управлінських рішень. Такі підходи дозволяють враховувати

не лише внутрішні показники діяльності підприємства, а й поведінку споживачів, ринкові тенденції та дії конкурентів.

Останнім часом в практиці бізнесу поширюється інтеграція стратегічних і маркетингових методів оцінювання, що дозволяє комплексно враховувати як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні чинники його функціонування. Це забезпечує більш повне уявлення про рівень конкурентоспроможності та підвищує ефективність управлінських рішень [23; 24].

У процесі оцінки конкурентоспроможності застосовується широкий спектр аналітичного інструментарію [27, с. 203-204], зокрема матриця «Продукт-ринок», матриця БКГ, модель «привабливість ринку – конкурентні переваги», аналіз інтенсивності конкуренції, структури галузі, стратегічного потенціалу підприємства, SWOT-аналіз, аналіз споживачів і конкурентів.

Використання зазначених аналітичних інструментів забезпечує комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що є необхідною передумовою формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю.

Система конкурентних стратегій підприємства виступає методологічною основою формування програми підвищення його конкурентоспроможності. Централізований контроль за розробленням і впровадженням такої програми, а також оперативне управління на всіх етапах її реалізації є необхідними умовами ефективного управління конкурентоспроможністю.

Для більш наочного представлення основних інструментів, що застосовуються в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства, доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці (табл. 1.10).

В умовах динамічного ринкового середовища значна частина методів оцінки має обмежену здатність враховувати швидкі зміни зовнішніх чинників, що знижує їх актуальність у довгостроковій перспективі. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Важливу роль відіграють методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз та аналіз

конкурентних сил Майкла Портера, які дозволяють оцінити вплив зовнішнього середовища та визначити перспективи розвитку підприємства [3; 22; 35].

Таблиця 1.10

Характеристика основних аналітичних інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства*

Інструмент	Сутність	Призначення
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз	Визначення стратегічних напрямів розвитку
PEST-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників	Аналіз зовнішнього середовища
Матриця БКГ	Оцінка портфеля продукції за темпами зростання ринку та часткою підприємства	Оптимізація асортиментної політики
Матриця Ансоффа	Визначення напрямів розвитку (ринок/продукт)	Вибір стратегії зростання
Модель п'яти сил Портера	Аналіз конкурентного середовища	Оцінка рівня конкуренції в галузі
Аналіз конкурентів	Дослідження стратегій та позицій конкурентів	Виявлення конкурентних переваг
Аналіз споживачів	Вивчення потреб і поведінки клієнтів	Формування ринкової пропозиції

Примітка. *Систематизовано автором на основі [7; 23; 34; 36]

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, що потребує використання різноманітних методів та інструментів. Їх поєднання забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» (далі – ТОВ «Сільпо-Фуд») є одним із провідних підприємств роздрібної торгівлі в Україні, що функціонує у складі торговельно-промислової групи Fozzy Group. Основним видом діяльності підприємства є реалізація продовольчих і непродовольчих товарів через мережу супермаркетів, яка охоплює більшість регіонів країни. Завдяки високому рівню впізнаваності бренду, широкому асортименту продукції та орієнтації на сучасні стандарти обслуговування підприємство займає стійкі позиції на ринку [47].

Основною метою діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є задоволення потреб споживачів у якісних товарах широкого асортименту, а також отримання прибутку в умовах конкурентного середовища [47]. Для досягнення цієї мети підприємство активно впроваджує сучасні підходи до управління, розвиває клієнтоорієнтованість та формує довгострокові відносини зі споживачами.

Діяльність підприємства здійснюється у форматі супермаркетів середнього та преміального сегментів, що дозволяє охоплювати різні категорії споживачів. Асортимент продукції включає як товари повсякденного попиту, так і імпорتنі продукти, органічну продукцію, делікатеси та продукцію власного виробництва.

Стратегічним напрямом розвитку є створення власних торгових марок, що дозволяє контролювати якість продукції, оптимізувати витрати та формувати конкурентні ціни. Підприємство активно розвиває «власний імпорт», що охоплює продукцію з багатьох країн світу. Це забезпечує формування унікального асортименту, який важко відтворити конкурентам, та підсилює позиції підприємства на ринку [47]. Невід’ємною складовою політики мережі є також підтримка локальних виробників, що реалізується

через спеціалізовані проекти, спрямовані на просування української продукції. Крім того, важливу роль відіграє розвиток напрямів кулінарії, пекарень та гастрономічних відділів, що створює додаткову цінність для споживачів і підвищує їхню лояльність.

Асортиментна політика ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплює широкий спектр продовольчих і непродовольчих товарів та налічує десятки тисяч товарних позицій. Значну роль у формуванні конкурентних переваг підприємства відіграє розвиток власного виробництва, private label продукції та гастрономічного напрямку діяльності (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика товарних категорій ТОВ «Сільпо-Фуд»*

<i>Товарна категорія</i>	<i>Характеристика та особливості</i>
Продовольчі товари	Продукти повсякденного попиту, бакалія, молочна продукція, м'ясо, риба, овочі та фрукти
Власне виробництво	Кулінарія, випічка, кондитерські вироби, готові страви та напівфабрикати
Імпортна продукція	Делікатеси, преміальні товари та продукція іноземного виробництва
Власні торгові марки	Private label продукція Fozzy Group різних цінових сегментів
Органічна та спеціалізована продукція	Органічні товари, безглютенова та дієтична продукція
Непродовольчі товари	Побутова хімія, косметика, товари для дому та супутній асортимент

Примітка. *Складено автором на основі матеріалів підприємства та офіційного сайту ТОВ «Сільпо-Фуд» [47]

Наведена структура товарів свідчить про орієнтацію підприємства на різні сегменти споживачів та прагнення забезпечити комплексне задоволення їхніх потреб. Поєднання товарів масового попиту, преміальної продукції, власного виробництва та спеціалізованих категорій формує додаткову споживчу цінність і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

В додатку А представлена організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд».

Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» побудована за лінійно-функціональним принципом із чітким розмежуванням стратегічних, адміністративних та операційних функцій. Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями розвитку. Одноосібне керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює директор, якому безпосередньо підпорядковані ключові функціональні підрозділи та вищий менеджмент підприємства.

До рівня прямого підпорядкування директору віднесено блоки стратегічного забезпечення та комерційної діяльності, а саме: комерційний офіс, фінансовий офіс, офіс персоналу, офіс маркетингу, відділ власного виробництва та відділ управління логістикою. Такий підхід дає змогу централізовано формувати єдину фінансово-економічну, маркетингову та асортиментну політику ритейлера.

Вертикаль операційного управління підприємства очолює директор з операційної діяльності, у структурі якого виділено чотири базові функціональні вектори: операційний офіс, офіс управління проєктами, адміністративний офіс, а також офіс будівництва та управління нерухомістю. Безпосередня координація роздрібної мережі покладена на заступника директора з операційної діяльності.

Регіональний розподіл та безпосередній контроль торговельних точок здійснюється через інститут ритейл-директорів п'яти ключових географічних регіонів: «Північ», «Південь», «Захід», «Схід» та «Центр». Кожен ритейл-директор через відповідне профільне управління регіону здійснює безпосереднє лінійне керівництво магазинами своєї території.

Зазначена організаційна структура забезпечує високу швидкість трансляції управлінських рішень від центрального офісу до кінцевих торговельних точок, строгу виконавчу дисципліну, а також жорсткий контроль над дотриманням корпоративних стандартів якості та логістичних процесів на всіх рівнях екосистеми ТОВ «Сільпо-Фуд».

Мережа підприємства налічує понад 300 супермаркетів, які функціонують у більш ніж 60 містах України, що забезпечує значне охоплення споживчого ринку та формує конкурентні переваги за рахунок масштабу діяльності. Основні види економічної діяльності підприємства наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні види діяльності мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд»*

<i>КВЕД</i>	<i>Назва виду діяльності</i>
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
10.13	Виробництво м'ясних продуктів
10.20	Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво кондитерських виробів нетривалого зберігання
10.85	Виробництво готових страв
10.89	Виробництво інших харчових продуктів
46.19	Посередницька діяльність у торгівлі товарами широкого асортименту
46.21	Оптова торгівля зерном, насінням та кормами
47.25	Роздрібна торгівля напоями
47.26	Роздрібна торгівля тютюновими виробами
47.99	Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
47.91	Інтернет-торгівля та торгівля через поштові замовлення
56.21	Постачання готових страв для подій
56.29	Постачання інших готових страв

Примітка. *Складено автором на основі [47]

Підприємство активно розвиває власне виробництво харчової продукції. У межах торговельної мережі функціонують виробничі цехи, що забезпечують виготовлення кулінарної продукції, хлібобулочних виробів, кондитерських товарів та напівфабрикатів. Це дозволяє забезпечити високий рівень якості продукції, контролювати виробничі процеси та підвищувати рівень лояльності споживачів.

Для формування асортименту підприємство співпрацює з великою кількістю постачальників, серед яких представлені як національні та міжнародні підприємства, так і локальні виробники. Диверсифікована система постачання дозволяє підприємству забезпечувати широкий вибір товарів і оперативно реагувати на зміни попиту.

Важливу роль у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» відіграє розвиток логістичної інфраструктури та цифровізація бізнес-процесів. Підприємство використовує сучасні інформаційні системи для управління запасами, логістикою та взаємодією з клієнтами, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та формуванню конкурентних переваг.

Для оцінки економічного стану підприємства та його можливостей щодо формування конкурентних переваг доцільно проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.3).

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023-2025 рр. характеризується позитивною динамікою більшості фінансово-економічних показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації товарів у 2025 р. зріс на 25,12% порівняно з 2023 р., що свідчить про розширення обсягів реалізації та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.3

**Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2023-2025 рр.***

№	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп приросту 2025р. до 2023р, %	Абсолютне відхилення 2025р. до 2023р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн	84 727 987	93 017 469	106 013 262	25,12	+21 285 275
2	Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	60 419 457	65 098 324	72 109 749	19,35	+11 690 292
3	Валовий прибуток, тис. грн	24 308 530	27 919 145	33 903 513	39,47	+9 594 983
4	Інші операційні доходи, тис. грн	906 959	931 098	922 102	1,67	+15 143
5	Адміністративні витрати, тис. грн	4 342 286	4 551 145	5 482 106	26,25	+1 139 820
6	Витрати на збут, тис. грн	19 669 097	21 367 252	25 907 415	31,72	+6 238 318
7	Інші операційні витрати, тис. грн	63 819	20 127	41 443	-35,06	-22 376

Продовження табл.2.3

8	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1 140 287	2 911 719	3 394 651	197,70	+2 254 364
9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-1 850 930	154 100	1 115 317	-	+2 966 247
10	Активи, тис. грн	33 358 509	34 092 367	39 828 252	19,39	+6 469 743

Примітка. *Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» [47]

Позитивною тенденцією є також зростання валового прибутку на 39,47%, що випереджає темпи зростання собівартості (19,35%), свідчить про збільшення масштабів діяльності підприємства та підвищення ефективності його операційної діяльності. Водночас спостерігається збільшення адміністративних витрат на 26,25% та витрат на збут на 31,72%, що безпосередньо пов'язано із розвитком логістичної інфраструктури та впровадженням нових сервісів.

Важливим результатом діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є перехід від від'ємного фінансового результату до оподаткування у 2023 р., який складав - 1 850 930 тис. грн, до отримання прибутку у розмірі 1 115 317 тис. грн у 2025 р.. Зростання вартості активів підприємства на 19,39% підтверджує активний розвиток матеріально-технічної бази та інфраструктури.

Разом із цим загальна динаміка показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» підтверджує здатність підприємства підтримувати стабільний розвиток та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Для більш детального оцінювання спроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно проаналізувати показники ліквідності підприємства. Вони характеризують ступінь платоспроможності підприємства, структуру її оборотних активів та рівень фінансової безпеки в процесі здійснення операційної діяльності загалом (табл. 2.4).

Показники ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023-2025 рр.*

<i>Показник</i>	<i>2023 р.</i>	<i>2024 р.</i>	<i>2025 р.</i>	<i>Абсолютне відхилення 2025р. до 2023р.</i>
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,44	0,46	0,45	+0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,27	0,21	0,19	-0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,05	0,06	+0,01

Примітка. *Складено автором на основі [44; 45; 46]

Відповідно до проведеного аналізу можна зазначити, що показники ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» упродовж 2023-2025 рр. характеризуються відносною стабільністю з різноспрямованою динамікою окремих коефіцієнтів. Отримані значення відображають специфіку формування оборотних коштів у сфері великого продуктового ритейлу, де значна частина діяльності фінансується за рахунок короткострокової кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом досліджуваного періоду демонстрував незначні коливання, склавши 0,44 у 2023 р., 0,46 у 2024 р. та 0,45 у 2025 р. Загальне абсолютне відхилення за три роки становило +0,01, що свідчить про збереження стабільного рівня покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами підприємства, попри інтенсивне розширення торговельної мережі.

Водночас спостерігається тенденція до зниження коефіцієнта швидкої ліквідності, який зменшився з 0,27 у 2023 р. до 0,19 у 2025 р., при цьому абсолютне відхилення склало -0,08. Подібна динаміка пояснюється зміною структури оборотних активів, зокрема зростанням частки виробничих запасів та товарів на складах, що необхідні для забезпечення роботи нових супермаркетів, на тлі менш стрімкого зростання обсягів грошових коштів та дебіторської заборгованості.

Позитивною тенденцією є стабільність коефіцієнта абсолютної ліквідності, який відображає готовність підприємства негайно розраховуватися за найбільш терміновими зобов'язаннями. Цей показник зріс

з 0,05 у 2023 р. до 0,06 у 2025 р. (абсолютне відхилення +0,01), що підтверджує належний контроль за залишками грошових коштів на рахунках підприємства.

Проведений аналіз операційних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про активне розширення торговельної мережі підприємства у 2023-2025 рр (табл.2.5).

Зокрема, кількість магазинів підприємства за досліджуваний період скоротилася з 312 до 308 одиниць, а загальна торговельна площа зазнала незначного зменшення на 0,67% (темп зростання становив 99,33%), що свідчить про перехід підприємства від екстенсивного розширення до стратегії внутрішньої оптимізації та реструктуризації роздрібної мережі на ринку України.

Таблиця 2.5

Операційні показники діяльності мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023-2025 рр.*

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп зростання 2025р./2023р., %
Торговельна площа, м ²	434 790	442 687	431 886	93,33
Кількість магазинів, од.	312	308	308	98,72
Кількість працівників, осіб	29 888	31 366	32 367	8,29

Примітка. *Складено автором на основі [44; 45; 46]

Чисельність персоналу за досліджуваний період зросла на 8,29%, що зумовлено розширенням мережі супермаркетів та розвитком нових операційних напрямів. Оскільки темпи зростання чистого доходу (25,12%) суттєво випереджали темпи збільшення кількості працівників (8,29%), це вказує на позитивну тенденцію підвищення продуктивності праці персоналу, ефективніше використання трудових ресурсів та загальне зростання результативності діяльності підприємства.

Сприятливою тенденцією за таких умов є концентрація операційної діяльності на найбільш рентабельних об'єктах та закриття маржинально слабких або технічно застарілих точок. Це вказує на зміну підходів до

управління просторовим потенціалом підприємства, спрямовану на підвищення ефективності використання наявних торговельних площ та покращення результативності діяльності кожного окремого торговельного об'єкта мережі.

Для більш комплексної оцінки діяльності підприємства доцільно проаналізувати внутрішні конкурентні позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням основних елементів комплексу маркетингу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Внутрішні конкурентні позиції ТОВ «Сільпо-Фуд»*

<i>Група чинників</i>	<i>Чинник</i>	<i>Характеристика</i>
Товарна політика (Product)	Асортимент	Широкий вибір продукції, імпорт, власні ТМ
Товарна політика	Якість продукції	Високий рівень контролю якості
Цінова політика (Price)	Рівень цін	Середній та вище середнього
Цінова політика	Цінова стратегія	Орієнтація на цінність, а не мінімальну ціну
Збутова політика (Place)	Локація	Зручне розташування магазинів
Збутова політика	Формат магазинів	Концептуальні супермаркети
Комунікаційна політика (Promotion)	Сервіс	Високий рівень обслуговування
Комунікаційна політика	Соцмережі та лояльність	Активна взаємодія з клієнтами
Інновації	Цифровізація	Онлайн-сервіси, автоматизація
Ресурси	Персонал	Кваліфіковані працівники

Примітка. *Складено автором на основі [47]

Отримані результати свідчать про наявність у підприємства вагомих конкурентних переваг, які забезпечують йому лідерські позиції. Перш за все, це проявляється у збалансованій асортиментній політиці, яка гнучко адаптується під потреби різних категорій споживачів та включає унікальні товари власного імпорту й ексклюзивні торгові марки.

Важливим складником успіху є суворий контроль якості продукції на всіх етапах її логістики та реалізації в супермаркетах. Разом із цим підприємство утримує високі стандарти сервісу, постійно підвищуючи рівень обслуговування клієнтів та вдосконалюючи систему лояльності. Наостанок, вагомою перевагою ТОВ «Сільпо-Фуд» є активне впровадження інноваційних

рішень, цифровізація бізнес-процесів і розвиток сучасних форматів торгівлі, що дозволяє випереджати основних конкурентів.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про стабільний розвиток ТОВ «Сільпо-Фуд», розширення масштабів діяльності та поступове покращення фінансових результатів підприємства. Водночас важливими конкурентними перевагами мережі є широкий асортимент продукції, розвиток власного виробництва, використання сучасних цифрових рішень та орієнтація на формування позитивного споживчого досвіду.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Ринкове середовище функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю та значним впливом зовнішніх чинників. Ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні є одним із найбільш розвинених сегментів економіки, що обумовлює необхідність постійної адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

Незважаючи на негативний вплив воєнного стану, інфляційних процесів та зниження купівельної спроможності населення у 2022 р., ринок роздрібної торгівлі України демонструє поступове відновлення.

Упродовж 2022-2025 рр. спостерігається позитивна динаміка обороту роздрібної торгівлі, що свідчить про адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища та поступове відновлення споживчого попиту (рис.2.2).

У 2025 р. ринок роздрібної торгівлі України продовжив демонструвати зростання. Зокрема, за січень-листопад 2025 р. оборот роздрібної торгівлі зріс на 7,2% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, що підтверджує позитивну динаміку розвитку ринку роздрібної торгівлі України [11].

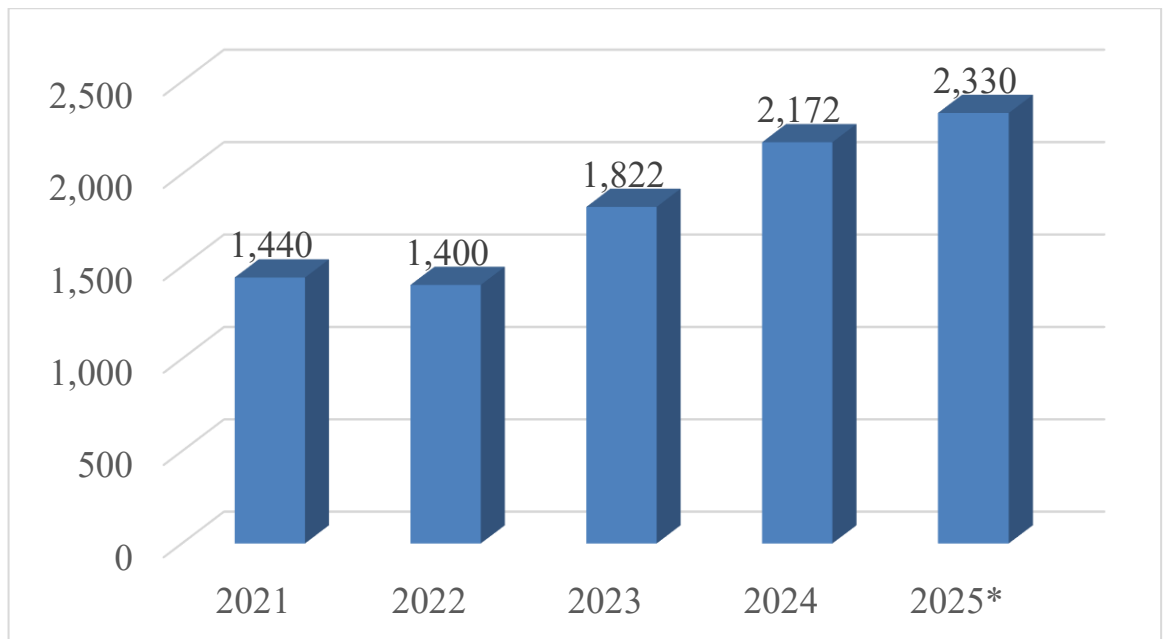


Рис. 2.2. Динаміка обороту роздрібної торгівлі України у 2021-2025 рр.*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України [11]

Значний вплив на функціонування ринку мають також макроекономічні чинники, зокрема інфляція, валютні коливання та наслідки воєнного стану. Для оцінки впливу макроекономічних чинників на розвиток ринку роздрібної торгівлі доцільно проаналізувати основні показники зовнішнього середовища (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні макроекономічні чинники впливу на розвиток ринку
роздрібної торгівлі України у 2021-2025 рр.***

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рівень інфляції, %	10,0	26,6	5,1	8,2	9,0
Індекс споживчих настроїв	73	64	71	76	79
Темп зміни обороту роздрібної торгівлі, %	10,7	-21,4	30,5	11,6	7,2
Рівень безробіття, %	10,3	24,5	19,1	16,8	14,2
Частка онлайн-торгівлі у роздрібному товарообороті, %	9	11	13	15	17

Примітка. *Складено автором на основі [11]

Проведений аналіз свідчить, що найбільший вплив на діяльність підприємств роздрібної торгівлі мають економічні та технологічні чинники. Зокрема, високий рівень інфляції у 2022 р. негативно вплинули на розвиток

ринку. Водночас у 2023-2025 рр. спостерігається зростання обороту роздрібної торгівлі та активізація діяльності підприємств ринку.

Окремо слід відзначити вплив воєнного стану та кризових явищ в економіці. Порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат на транспортування, зміни у структурі попиту та скорочення доходів населення суттєво впливають на функціонування ринку. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі, зокрема шляхом розвитку локальних постачальників та оптимізації витрат.

На основі проведеного аналізу узагальнено ключові тенденції розвитку ринку, які мають найбільший вплив на діяльність підприємств роздрібної торгівлі (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

Основні тенденції розвитку ринку роздрібної торгівлі України*

<i>Тенденція</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Вплив на підприємство</i>
Зростання конкуренції	Збільшення кількості торговельних мереж та їх укрупнення	Посилення конкурентного тиску та необхідність формування унікальних переваг
Цифровізація торгівлі	Розвиток онлайн-сервісів, доставки, мобільних додатків	Необхідність впровадження цифрових технологій
Зміна поведінки споживачів	Орієнтація на якість, сервіс та досвід покупок	Підвищення вимог до рівня обслуговування
Персоналізація сервісу	Використання програм лояльності та AI-рішень	Підвищення рівня залучення клієнтів
Цифрова взаємодія зі споживачами	Активне використання соціальних мереж та програм лояльності	Підвищення залученості та утримання клієнтів
Розвиток власних ТМ	Зростання частки private label	Формування унікального асортименту
Локалізація	Розвиток співпраці з місцевими виробниками	Підвищення гнучкості та лояльності споживачів

Примітка. *Складено автором на основі [52; 53]

Можна зробити висновок, що сучасний ринок роздрібної торгівлі характеризується високою динамічністю та зростанням рівня конкуренції. Серед тенденцій, що сьогодні створюють ринок є цифровізація бізнес-процесів, зміна споживчих уподобань, розвиток власних торгових марок та посилення ролі локальних виробників. Важливою тенденцією є також

розвиток локалізації, що передбачає співпрацю з місцевими виробниками та адаптацію асортименту до регіональних особливостей, що посилює ринкові переваги підприємства.

Якщо узагальнити, то діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснюється в умовах динамічного ринкового середовища, що потребує постійної адаптації, впровадження інновацій та вдосконалення підходів до управління. Значний вплив на ринок мають макроекономічні чинники, зокрема, інфляція, валютні коливання та загальний стан економіки.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на конкурентні позиції підприємства доцільно застосувати PESTEL-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

PESTEL-аналіз зовнішніх чинників конкурентоспроможності

ТОВ «Сільпо-Фуд» *

Група чинників	Чинник	Характер впливу
Політичні	Державне регулювання сфери торгівлі, податкова політика, підтримка локального виробництва	Визначають умови функціонування підприємства та впливають на собівартість продукції
Економічні	Інфляція, валютні коливання, рівень доходів населення, зростання витрат	Впливають на купівельну спроможність населення та структуру споживчого попиту
Соціальні	Зміна стилю життя, орієнтація на сервіс, готову їжу та економію часу	Формують попит на кулінарію, доставку та персоналізовані сервіси
Технологічні	Цифровізація ритейлу, мобільні додатки, онлайн-торгівля, AI-рішення	Створюють можливості для розвитку smart-shopping та цифрових сервісів
Екологічні	Попит на екопродукцію, локальні товари та екологічне пакування	Стимулюють розвиток sustainable-підходів та локалізації постачання
Правові	Законодавче регулювання конкуренції, захист прав споживачів	Визначають правові межі функціонування підприємства
Форс-мажорні	Воєнний стан, логістичні ризики, енергетична нестабільність	Впливають на логістику, витрати та безперервність діяльності підприємства.

Примітка. * Складено автором на основі [47]

PESTEL-аналіз показує, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» мають економічні, соціальні та технологічні чинники. Саме вони визначають поведінку споживачів, структуру попиту та рівень конкурентного тиску на ринку.

Економічні чинники проявляються через інфляційні процеси, коливання валютного курсу та зміну рівня доходів населення. У таких умовах підприємство змушене адаптувати асортиментну та цінову політику, поєднуючи продукцію середнього та преміального сегментів із товарами більш доступної цінової категорії.

Соціальні чинники пов'язані зі зміною споживчих уподобань та стилю життя населення. Сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на зручність, економію часу, якість сервісу та персоналізований підхід. У зв'язку з цим зростає попит на готову їжу, доставку продуктів, цифрові сервіси та програми лояльності.

Для узагальнення результатів аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища (табл. 2.10).

Аналіз сильних сторін підприємства свідчить, що ТОВ «Сільпо-Фуд» утримує лідерські позиції на ринку вітчизняного роздрібного ритейлу завдяки розгалуженій мережі супермаркетів у різних регіонах України, високому рівню впізнаваності бренду та диверсифікованій асортиментній матриці.

Водночас було ідентифіковано низку слабких сторін підприємства, серед яких виділяються обмежена присутність у сільській місцевості порівняно з жорстким географічним охопленням мереж форматів дискаунтерів, а також значні капіталовкладення в підтримання сервісного простору, цифровізацію та автоматизацію. Додатковими внутрішніми деструктивними чинниками виступають часткова залежність від імпорту,

ризиків цифрової безпеки та проблема недостатньої лояльності й дефіциту лінійного персоналу безпосередньо на торговельних об'єктах.

У контексті ринкових можливостей для ТОВ «Сільпо-Фуд» визначено стійке зростання споживчого попиту на спеціалізований (екологічний та дієтичний) асортимент, а також стрімке збільшення місткості ринку e-commerce та послуг експрес-доставки. Додатковими можливостями виступають поява нових регіональних ніш через міграційні процеси, глобальний тренд на екологізацію бізнесу за принципами ESG, активний прогрес у сфері штучного інтелекту та наявність урядових програм підтримки цифровізації та автоматизації інфраструктури.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»*

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
- лідерство на ринку роздрібно́ї торгівлі; - розвинена мережа супермаркетів у різних регіонах України; - широкий асортимент товарів; - відомий і впізнаваний бренд; - розвинена система власних торгових марок (BTM); - конкурентні ціни; - висока якість продукції та обслуговування; - розвинена логістична інфраструктура; - ефективна організаційна структура; - дисконтна система та програма лояльності; - додаткові послуги в магазинах (камери схову, візки для покупок, телеекрани з інформацією про акції, парковка, кулінарні відділи); - ефективна реклама та маркетинг; - екологічні ініціативи (пункти прийому батарейок, тестування функції «plastic-less»); - тематичні концепції магазинів та унікальний клієнтський досвід.	- відносно обмежене географічне охоплення порівняно з дискаунтерами; - високі витрати на цифровізацію та автоматизацію; - обмежена купівельна спроможність населення в умовах війни; - високі витрати на підтримку сервісного простору; - відсутність повного власного виробництва; - невелика лояльність працівників підприємства, особливо на місцях (продавці, касири); - частина магазинів знаходиться у зонах підвищеного ризику; - обмежена присутність у сільській місцевості; - часткова залежність від імпортової продукції; - відсутність повної безвідходної системи; - ризики кіберзагроз та цифрової безпеки; - висока залежність від стабільності інтернет-інфраструктури.

Продовження табл. 2.10

Можливості	Загрози
- формування та стійке зростання споживчого попиту на спеціалізований асортимент (екологічні, фермерські, органічні, вегетаріанські та дієтичні продукти харчування); - стрімке зростання місткості національного ринку e-commerce та підвищення загального попиту населення на послуги експрес-доставки їжі; - поява та розвиток нових незайнятих ринкових ніш; - глобальний тренд на екологізацію ритейлу та підтримку концепції сталого розвитку (ESG); - технологічний прогрес та поява доступних комерційних рішень на базі штучного інтелекту (AI); - державні програми підтримки цифрової трансформації бізнесу та автоматизації логістичної інфраструктури.	- воєнні дії та руйнування інфраструктури; - конкуренція з боку інших мереж; - валютні коливання та зростання цін на імпорتنі товари; - зменшення попиту через погіршення купівельної спроможності; - високі витрати на інновації та енергетичну автономність; - перебої електропостачання та зв'язку; - зростання вартості логістики; - зміни в законодавстві про екологію (оновлені еко-вимоги до упаковки, відходів, збільшення податків на пластик); - залежність від імпортних постачальників; - дефіцит кадрів та трудова міграція; - зростання конкуренції з боку ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та онлайн-ритейлу.

Примітка. *Складено автором

Зворотний бік ринкового середовища формує комплекс зовнішніх загроз, де найвагоміший деструктивний вплив мають тривалі воєнні дії, ризики руйнування інфраструктури, нестабільність енергопостачання та коливання валютного курсу, що безпосередньо здорожує логістику й імпортні товари. На тлі зниження купівельної спроможності населення суттєво загострюється цінова конкуренція з боку ключових операторів ринку, таких як ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та сегменту онлайн-ритейлу, що у поєднанні з дефіцитом кадрів через трудову міграцію та посиленням екологічних вимог законодавства вимагає від керівництва ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищеної гнучкості та оптимізації витрат.

Підсумовуючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має високий рівень конкурентоспроможності. Внутрішні

переваги та ринкові можливості підприємства значно переважають наявні слабкі сторони й зовнішні загрози, що гарантує стабільну основу для її подальшого стратегічного розвитку.

Основними чинниками зміцнення ринкових позицій підприємства залишаються висока адаптивність менеджменту, масштабна цифровізація бізнес-процесів та фокус на унікальному клієнтському досвіді. Саме ефективне використання цих інструментів дозволить ритейлеру мінімізувати зовнішні ризики та зберегти лідерство в галузі.

2.3. Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд»

Оцінка конкурентних позицій підприємства є суттєвим етапом аналізу його діяльності, оскільки дозволяє визначити місце підприємства на ринку, виявити його конкурентні переваги та обґрунтувати напрями подальшого розвитку.

Ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні характеризується високим рівнем конкуренції та значною концентрацією великих національних і регіональних торговельних мереж, які формують основні тенденції його розвитку. Незважаючи на складні економічні умови, інфляційні процеси, зниження купівельної спроможності населення та вплив воєнного стану, даний сегмент економіки продовжує демонструвати відносно стабільну та позитивну динаміку розвитку. Це супроводжується активними процесами цифровізації бізнес-процесів, впровадженням сучасних технологій управління продажами, а також суттєвими змінами у споживчій поведінці.

У таких умовах посилюється конкурентна боротьба між основними учасниками ринку, що зумовлює необхідність формування стійких конкурентних переваг, підвищення рівня сервісу та впровадження інноваційних рішень у сфері ритейлу.

Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» було проаналізовано діяльність основних торговельних мереж України, які функціонують у сегменті продуктового ритейлу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Порівняльна характеристика основних конкурентів
ТОВ «Сільпо - Фуд»***

<i>Параметр</i>	<i>ТОВ «Сільпо-Фуд»</i>	<i>ТОВ «АТБ-Маркет»</i>	<i>ТОВ «Новус Україна»</i>	<i>ТОВ «Варус»</i>
Сегмент ринку	Середній / преміальний	Дискаунтер	Середній	Середній
Кількість магазинів	~300+	~1200+	~80+	~100+
Цінова політика	Середній та вище середнього рівня	Низький рівень	Середній рівень	Середній рівень
Асортимент	Дуже широкий, імпорт, власні ТМ	Обмежений	Широкий	Широкий
Рівень обслуговування	Високий	Середній	Високий	Середній
Формат магазинів	Концептуальні супермаркети	Стандартизовані	Класичні	Класичні
Власні ТМ	Орієнтація на якість і унікальність	Масовий сегмент	Середній рівень	Середній рівень
Інновації	Високий рівень	Низький	Середній	Середній
Конкурентна стратегія	Диференціація	Лідерство за витратами	Комбінована	Комбінована

Примітка. * Складено автором на основі [25; 42; 43; 47]

ТОВ «АТБ-Маркет» є найбільшим представником формату дискаунтер в Україні, що наочно підтверджується кількістю її торговельних точок, яка перевищує 1200 об'єктів і значно випереджає інших операторів ринку [25]. Основною конкурентною перевагою цього підприємства є стабільно низький рівень цін, широка географія присутності та чітка орієнтація на масовий сегмент споживачів. Конкурентна стратегія підприємства традиційно базується на лідерстві за витратами, стандартизації форматів магазинів та забезпеченні високого товарообороту.

На відміну від ТОВ «Сільпо-Фуд», яке орієнтується на середній і преміальний сегменти та пропонує клієнтам унікальний досвід у концептуальних супермаркетах, ТОВ «АТБ-Маркет» використовує обмежену асортиментну матрицю та масовий сегмент власних торгових марок. Рівень обслуговування та впровадження інноваційних рішень у даній мережі

оцінюється як середній та низький відповідно, оскільки фокус бізнес-моделі зміщений у бік цінової доступності та жорсткої мінімізації операційних видатків, а не індивідуалізації сервісу чи розширення імпорту.

ТОВ «Новус Україна» функціонує у середньому сегменті ринку та орієнтується на поєднання високої якості продукції, сучасного формату магазинів і високого рівня сервісу [43]. Ключовими внутрішніми перевагами підприємства є активне впровадження цифрових рішень, розвиток digital-сервісів та власного гастрономічного напрямку ready-to-eat. Конкурентна стратегія підприємства базується на якісній диференціації та освоєнні premium-сегменту. Головними слабкими сторонами ритейлера є вищий рівень цін та обмежене охоплення ринку через меншу географію присутності. Основними загрозами для ТОВ «Новус Україна» виступають загальна економічна нестабільність та жорстка конкуренція з боку лідера ринку – ТОВ «Сільпо-Фуд».

ТОВ «Варус» функціонує у середньому ціновому сегменті та орієнтується на поєднання доступної вартості товарів із широким асортиментом продукції [42]. Ключовими внутрішніми перевагами підприємства є гнучка цінова політика, розвиток різноманітних лінійок власних торгових марок та активне впровадження онлайн-сервісів і послуг інтернет-замовлень. Конкурентна стратегія підприємства базується на комбінованому підході до формування цін та товарного кошика. До основних слабких сторін ритейлера належать слабша впізнаваність бренду в деяких регіонах, менший рівень інноваційності та обмежені масштаби діяльності порівняно з лідерами ринку. Головними зовнішніми загрозами для ТОВ «Варус» виступають подальше посилення ринкової конкуренції та зниження купівельної спроможності населення.

Проведений аналіз показує, що учасники ринку використовують різні підходи до конкурентної боротьби. ТОВ «АТБ-Маркет» спирається на лідерство за витратами та ціновий демпінг, тоді як ТОВ «Новус Україна» і

ТОВ «Варус» поєднують гнучку цінову політику з підвищенням стандартів сервісу й диджиталізацією.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує в умовах жорсткого конкурентного тиску з боку як дискаунтерів, так і гравців середнього сегмента. У цих обставинах ключовими напрямками розвитку підприємства є подальша цифровізація бізнесу, розвиток smart-shopping сервісів, глибока персоналізація взаємодії з клієнтами та оптимізація логістичних процесів.

Сучасна конкуренція дедалі більше зміщується у площину нематеріальних чинників, зокрема рівня сервісу, бренду та споживчого досвіду. У цьому контексті ТОВ «Сільпо-Фуд» має суттєві переваги завдяки концептуальному підходу до організації торговельного простору та розвитку унікального формату магазинів (у стилі кіностудії, бібліотеки, космосу, української культури тощо).

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Сільпо-Фуд» займає стійкі позиції у середньому та преміальному сегментах ринку, реалізуючи стратегію диференціації. На відміну від ТОВ «АТБ-Маркет», яка орієнтується на мінімізацію витрат і низькі ціни, підприємство формує конкурентні переваги за рахунок якості обслуговування, унікального асортименту та концептуального підходу до організації торговельного простору.

Хоча підприємство поступається іншим лідерам за кількістю торговельних точок, воно компенсує це якісними характеристиками діяльності, зокрема формуванням додаткової споживчої цінності та високим рівнем сервісу.

Проведений аналіз конкурентного середовища та характеристик основних учасників ринку дозволяє узагальнити конкурентні позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» відносно основних конкурентів за ключовими критеріями оцінки (табл. 2.12).

Результати проведеної оцінки свідчать, що ТОВ «Сільпо-Фуд» займає сильні конкурентні позиції на ринку продуктового ритейлу України, особливо у середньому та преміальному сегментах. На відміну від дискаунтерів,

підприємство формує конкурентні переваги не лише за рахунок товарної пропозиції, а й шляхом створення комплексного споживчого досвіду.

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» відносно основних конкурентів*

<i>Критерій оцінки</i>	<i>ТОВ «Сільпо-Фуд»</i>	<i>ТОВ «АТБ-Маркет»</i>	<i>ТОВ «Новус Україна»</i>	<i>ТОВ «Варус»</i>
Цінова конкурентоспроможність	Середня	Висока	Середня	Середня
Широта асортименту	Висока	Середня	Висока	Висока
Рівень сервісу	Високий	Середній	Високий	Середній
Інноваційність	Висока	Низька	Середня	Середня
Digital-сервіси	Високий рівень	Середній	Середній	Середній
Лояльність клієнтів	Висока	Висока	Середня	Середня
Концептуальність магазинів	Висока	Низька	Середня	Низька
Загальна конкурентна позиція	Сильна	Сильна	Середня	Середня

Примітка: *Складено автором на основі [25; 42; 43; 47].

Підприємство реалізує стратегію диференціації, що проявляється у створенні концептуальних магазинів, розвитку власного виробництва, впровадженні інноваційних сервісів та формуванні унікального асортименту продукції. Це дозволяє не лише задовольняти базові потреби споживачів, а й створювати додаткову емоційну цінність. Підприємство активно реагує на виклики зовнішнього середовища, зокрема через розвиток онлайн-торгівлі, оптимізацію логістичних процесів та співпрацю з локальними виробниками.

Високий рівень сервісу, концептуальний формат магазинів, широкий асортимент продукції, розвиток власного виробництва та активне впровадження цифрових технологій дозволяють підприємству підтримувати високий рівень лояльності споживачів і зміцнювати ринкові позиції. Водночас посилення конкуренції та зміна споживчих потреб потребують подальшого розвитку цифрових сервісів, smart-shopping технологій та персоналізації взаємодії з клієнтами.

Отже, конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» формується на основі поєднання інноваційності, клієнтоорієнтованості та ефективного управління ресурсами, що забезпечує його стабільні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» у сучасних умовах ринку потребує не лише формування загальної стратегії розвитку, а й впровадження практичних заходів, спрямованих на вдосконалення управлінських, фінансових та операційних процесів.

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно здійснювати шляхом поєднання цифрових інновацій, удосконалення клієнтського сервісу, розвитку логістики та впровадження сучасних міжнародних практик ритейлу. Досвід провідних світових торговельних мереж, таких як Walmart, Tesco, Carrefour, Amazon та Aldi демонструє, що сучасна конкурентоспроможність у сфері роздрібної торгівлі значною мірою залежить від швидкості цифрової трансформації, персоналізації сервісу та гнучкості ланцюгів постачання.

Одним із перспективних напрямів для ТОВ «Сільпо-Фуд» є подальший розвиток омніканальної моделі торгівлі, яка поєднує фізичні магазини, онлайн-платформи, мобільний застосунок і сервіси доставки.

Наприклад, Amazon та Walmart активно використовують концепцію seamless shopping experience, коли покупець може розпочати замовлення онлайн, а завершити його у фізичному магазині або отримати через автоматизовані пункти видачі. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» перспективним є розширення мережі smart-locker для безконтактного отримання замовлень, а також впровадження систем попереднього замовлення готових страв і кулінарії через мобільний застосунок.

Наступним стратегічно важливим та перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» є масштабна

цифровізація бізнес-процесів через впровадження технологій штучного інтелекту та AI-персоналізації купівельного досвіду.

На сучасному етапі мобільний застосунок мережі вже має вагому базу користувачів, яка налічує близько 3 мільйонів активних клієнтів, проте його функціонал обмежується лише базовими опціями, такими як сканування карти лояльності, перегляд поточних акцій, використання функції «Ціноджоки» та оформлення стандартних онлайн-замовлень. Відсутність інтеграції інтелектуальних алгоритмів для глибокого аналізу поведінки споживачів стримує потенціал зростання підприємства, тоді як у світовій практиці подібні інструменти предиктивної аналітики успішно застосовують глобальні лідери, зокрема Starbucks та Tesco.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» сутність цієї інноваційної пропозиції полягає в інтеграції чотирьох фундаментальних функцій AI-персоналізації у діючу цифровізаційну систему підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функції AI-персоналізації в мобільному додатку ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Функція AI	Опис
AI-аналіз історії покупок	Формування індивідуального профілю кожного клієнта на основі 12+ параметрів
Індивідуальні знижки	Автоматичне формування знижок на основі поведінки та частоти покупок
Рекомендації рецептів	Автоматичні рекомендації рецептів на основі куплених продуктів
Автозамовлення	Автоматичне замовлення регулярних товарів (молоко, хліб, яйця) з автоматичним списанням

Примітка. *Складено автором

Розглянемо детальніше особливості функціонування та практичне значення кожної із запланованих функцій персоналізації:

- AI-аналіз історії покупок – система аналізуватиме історію покупок кожного клієнта за останні 12 місяців, виділяє 12+ параметрів: частота покупок, улюблені категорії товарів, середній чек, час покупок (ранок/день/вечір), улюблені бренди, реакція на акції та знижки, сезонні

вподобання. На основі цих даних формуватиметься індивідуальний профіль клієнта з сегментацією (економний, середній, преміум);

- індивідуальні знижки – система автоматично формуватиме персоналізовані знижки на основі поведінки клієнта: якщо клієнт часто купує молоко Premiya – автоматична знижка 10% на молоко Premiya наступного тижня; якщо клієнт рідко купує овочі – пропозиція знижки 15% на овочі для стимулювання покупок; максимальна знижка 30% для VIP-клієнтів (топ-10% за виторгом);

- автоматичні рекомендації рецептів – система аналізуватиме куплені продукти та пропонуватиме рецепти: якщо клієнт купив курку, овочі та рис – пропозиція рецепту «Запечена курка з овочами та рисом» з посиланням на всі інгредієнти у додатку, можливість однією кнопкою додати всі інгредієнти до корзини;

- функція автозамовлення регулярних товарів – клієнт може налаштувати автозамовлення регулярних товарів (молоко, хліб, яйця, кава, засоби гігієни) з автоматичним списанням коштів та доставкою до дому або самовивозом із магазину: налаштування частоти (кожні 3 дні, тиждень, 2 тижні, місяць), автоматичне нагадування за 1 день до доставки, можливість змінити або скасувати замовлення у будь-який момент.

Для підвищення конкурентоспроможності важливо також розвивати власні торгові марки та локальне виробництво. Німецькі мережі Aldi і Lidl значною мірою базують конкурентні переваги на private label продукції. ТОВ «Сільпо-Фуд» може розширити асортимент преміальних, органічних, фермерських та екологічних товарів власного бренду, що дозволить зменшити залежність від імпортової продукції та збільшити рентабельність.

Ще одним стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» є екологізація операційної діяльності через впровадження концепції Zero Waste (нуль відходів). Наразі підприємство лише тестує ініціативу «plastic-less» (паперові пакети), проте повноцінна модель безвідхідної торгівлі в мережі відсутня. У світовій практиці концепцію

екологічного ритейлу успішно реалізують такі лідери, як Whole Foods Market та Unpackaged. Системна інтеграція Zero Waste технологій дозволить підприємству досягти суттєвого ефекту економії на пакувальних матеріалах та радикально покращити екологічний імідж бренду в очах споживачів.

Сутність цієї пропозиції полягає у трансформації торговельних процесів мережі шляхом реалізації комплексу екологічних заходів:

- запуск зон Zero Waste та системи зворотної тари – організація відділів, де продукція реалізується виключно на вагу. Покупці використовуватимуть власну багаторазову тару (контейнери, скляні пляшки) або оборотні ємності магазину, які після використання проходять повний цикл професійної дезінфекції;

- масштабування еко-пакування на всі 308 магазинів – повна заміна одноразового пластику на оборотні пластикові контейнери для транспортування і зважування плодоовочевої продукції, а також стимулювання клієнтів до переходу на багаторазові еко-сумки;

- міжнародна сертифікація за стандартом ISO 14001 – розробка та впровадження системи екологічного менеджменту з подальшим отриманням сертифіката ISO 14001, що підтвердить статус «зеленого» ритейлера на європейському рівні;

- розгортання комплексних пунктів збору та утилізації відходів – трансформація точок збору батарейок у повноцінні еко-хаби для прийому вторсировини (ПЕТ-пляшок, скла, макулатури), а також впровадження систем локального компостування органічних технологічних відходів.

Отже, запропоновані заходи формують комплексну, стратегічно збалансовану систему підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», яка гармонійно поєднує подальший розвиток омніканальної моделі торгівлі, глибоку цифрову трансформацію бізнес-процесів на основі штучного інтелекту та масштабну екологізацію операційної діяльності за концепцією Zero Waste. Особливе значення для зміцнення ринкових позицій підприємства у довгостроковій перспективі мають розширення smart-shopping сервісів та

інтеграція інструментів AI-персоналізації в мобільний застосунок ритейлера. Практична реалізація цих діджитал-рішень дозволить підприємству суттєво оптимізувати маркетингові витрати, підвищити рівень лояльності клієнтів і забезпечити предиктивне задоволення їхніх потреб, тоді як упровадження безвідхідних технологій сформує стійку репутацію екологічно відповідального лідера вітчизняного ринку роздрібно́ї торгівлі.

3.2. Формування конкурентної стратегії підприємства

Конкурентна стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» повинна базуватися на поєднанні диференціації, цифрової трансформації, стратегічної стійкості та клієнтоорієнтованості. В умовах високої конкуренції на українському ринку ритейлу, воєнних ризиків та змін споживчої поведінки підприємства доцільно орієнтуватися на створення унікального клієнтського досвіду, розвиток інноваційних сервісів та підвищення ефективності ланцюгів постачання.

Основною стратегічною метою підприємства має стати зміцнення лідерських позицій на ринку продовольчого ритейлу України шляхом розвитку омніканальної моделі торгівлі, цифровізації бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування споживачів.

Ключовим типом конкурентної стратегії для ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегія диференціації. Підприємство вже має сильний бренд, тематичні концепції магазинів та широкий асортимент продукції, тому доцільно посилювати саме унікальність клієнтського досвіду. Стратегія повинна передбачати розвиток інноваційних форматів супермаркетів, впровадження цифрових сервісів, персоналізованого маркетингу та преміального обслуговування.

Одним із пріоритетних напрямів має стати цифрова трансформація підприємства. Необхідно розширити функціональність мобільного застосунку, інтегрувати системи штучного інтелекту для аналізу поведінки покупців, автоматизувати процеси управління запасами та впровадити інтелектуальні системи прогнозування попиту. Доцільним є розвиток сервісів

Scan&Go, безконтактної оплати та персоналізованих рекомендацій для клієнтів на основі Big Data-аналітики.

Важливим елементом конкурентної стратегії повинна стати омніканальність. Підприємству необхідно забезпечити повну інтеграцію фізичних магазинів, онлайн-платформи та сервісів доставки. Доцільно розширювати мережу пунктів видачі замовлень, автоматизованих smart-locker та сервісів швидкої доставки. Це дозволить підвищити зручність для споживачів і зміцнити конкурентні переваги у сфері e-commerce.

Для забезпечення стратегічної стійкості підприємства важливо вдосконалити систему управління ланцюгами постачання. Стратегія має передбачати диверсифікацію постачальників, розвиток регіональних логістичних центрів, підтримку українських виробників та автоматизацію логістичних процесів. Це дозволить зменшити ризики перебоїв постачання та підвищити стабільність діяльності в умовах криз.

Окремим напрямом конкурентної стратегії має стати розвиток власних торгових марок. Доцільно збільшити асортимент продукції private label у середньому, преміальному та органічному сегментах. Це сприятиме зростанню маржинальності, формуванню лояльності споживачів та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Стратегія також повинна враховувати сучасні ESG-тенденції та принципи сталого розвитку. Підприємству доцільно розвивати програми енергоефективності, скорочення харчових відходів, використання екологічної упаковки та підтримки локальних фермерських господарств. Реалізація ESG-ініціатив позитивно впливатиме на репутацію бренду та відповідатиме сучасним міжнародним тенденціям ритейлу.

Важливим чинником реалізації конкурентної стратегії є розвиток трудового капіталу. Підприємству необхідно інвестувати у навчання персоналу, розвиток цифрових компетенцій, формування корпоративної культури та мотиваційних програм. В умовах дефіциту кадрів це стане важливою конкурентною перевагою.

Очікуваними результатами реалізації конкурентної стратегії є: зміцнення лідерських позицій на ринку; зростання частки онлайн-продажів; підвищення лояльності клієнтів; збільшення прибутковості; підвищення ефективності логістики; посилення бренду підприємства; забезпечення довгострокової конкурентної стійкості.

Для систематизації ключових елементів формування конкурентної стратегії ТОВ ТОВ «Сільпо-Фуд» сформуємо її характеристику (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика напрямів конкурентної стратегії

ТОВ «Сільпо-Фуд»*

<i>Стратегічний напрям</i>	<i>Ключові заходи та інструменти реалізації</i>	<i>Очікувані стратегічні результати</i>
Цифрова трансформація	- розширення функціоналу мобільного застосунку; - впровадження ШІ для аналізу поведінки покупців; - автоматизація управління запасами та прогнозування попиту; - розвиток сервісів Scan&Go та Big Data-аналітики.	- зростання операційної ефективності; - персоналізація маркетингу; - скорочення часу на обслуговування.
Омніканальність та e-commerce	- інтеграція фізичних магазинів, онлайн-платформи та доставки; - розширення мережі пунктів видачі та smart-locker; - запуск сервісів надшвидкої доставки.	- зростання частки онлайн-продажів. - підвищення зручності та лояльності клієнтів.
Оптимізація ланцюгів постачання	- розширення кола постачальників; - розвиток регіональних логістичних центрів. - пріоритетна підтримка українських виробників.	- мінімізація ризиків перебоїв постачання; - підвищення стратегічної стійкості в умовах криз.

Продовження табл.3.2

Розвиток власних торгових марок (BTM)	- збільшення асортименту BTM у середньому, преміальному та органічному сегментах; - контроль якості та унікальний брендинг.	- зростання маржинальності бізнесу; - формування ексклюзивної пропозиції та лояльності.
ESG-ініціативи та сталий розвиток	- програми енергоефективності; - скорочення харчових відходів (food waste); - перехід на екологічну упаковку; - підтримка локальних фермерів («Лавка Традицій»).	- посилення репутації бренду; - відповідність міжнародним стандартам ритейлу.
Розвиток трудового капіталу	- інвестиції в навчання та цифрові компетенції персоналу; - трансформація корпоративної культури; - впровадження гнучких мотиваційних програм.	- подолання дефіциту кадрів; - підвищення якості сервісу та преміального обслуговування.

Примітка. *Сформовано автором

Отже, конкурентна стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» повинна базуватися на концепції якісної диференціації, гармонійно поєднуючи в собі технологічну інноваційність, масштабну цифровізацію бізнес-процесів, стратегічну стійкість та високу клієнтоорієнтованість. Орієнтація на середній та вищий середній сегменти споживачів дозволяє підприємству уникати виснажливої прямої цінової конкуренції та зосереджувати зусилля на створенні унікальної ціннісної пропозиції.

Практична реалізація цієї стратегії через розвиток екосистемних smart-сервісів, персоналізацію купівельного досвіду та впровадження сталих екологічних стандартів забезпечить підприємству стабільне фінансове зростання, зміцнить його позиції на вітчизняному ринку роздрібною торгівлі та дозволить успішно адаптуватися до динамічних викликів сучасного макросередовища.

3.3. Маркетингові заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Маркетингова діяльність є ключовим чинником формування та підтримання конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі в умовах жорсткої ринкової боротьби. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» маркетинг виступає системоутворюючим елементом, який визначає унікальне позиціонування мережі, формує її інноваційний імідж та забезпечує високий рівень задоволеності споживачів. Враховуючи сучасні тенденції цифровізації та екологізації ритейлу, підприємству необхідно постійно впроваджувати нестандартні рішення у сфері просування, сервісу та інтерактивних комунікацій із покупцями.

У зв'язку з цим пропонується розроблення та впровадження інноваційних маркетингових заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Сільпо-Фуд» та підвищення рівня лояльності споживачів.

Перше – це впровадження системи ігрових елементів (гейміфікації) у процес покупок з інтеграцією віртуальної внутрішньої валюти «Сільпо-коїни». Оскільки традиційні дисконтні та бонусні програми поступово втрачають свою ефективність через інформаційне перевантаження споживачів та одноманітність ринкових пропозицій, виникає потреба перетворити мобільний застосунок мережі на повноцінну інтерактивну платформу.

Цей захід передбачає нарахування віртуальних монет за виконання користувачами різних щотижневих та щоденних дрібних завдань. До них належать щоденний запуск додатка, придбання товарів під власними торговими марками підприємства, оформлення онлайн-замовлень через самовивіз, а також написання розгорнутих відгуків про якість обслуговування з їх поширенням у соціальних мережах.

Практична реалізація цього проєкту розрахована на три послідовні етапи. На першому етапі здійснюється розробка програмного модуля для інтеграції ігрових елементів у діючу базу даних програми «Власний Рахунок». Другий

етап передбачає проведення пілотного тестування у супермаркетах Київського регіону, щоб перевірити та налаштувати алгоритми нарахування ігрової валюти. Третій етап полягає у розширенні гейміфікації на всю національну мережу та запуску масштабної рекламної кампанії в інтернеті.

Важливою складовою проєкту є багаторівнева система статусів користувачів, яка передбачає присвоєння клієнтам рівнів від «Новачка» до «Преміум-короля». Кожен новий рівень відкриває покупцю доступ до додаткових маркетингових привілеїв, включаючи безкоштовну швидку доставку, право першими купувати лімітовані серії імпорتنих товарів та персональні запрошення на закриті кулінарні дегустації. Це суттєво підвищить показник утримання споживачів та залучить лояльність найбільш активної молодіжної аудиторії.

Друге – впровадження інтерактивних віртуальних консультантів (живих аватарів), що працюють на основі технології розпізнавання облич та алгоритмів штучного інтелекту для визначення емоційного стану відвідувачів. Впровадження цього інструменту спрямоване на оптимізацію процесів обслуговування безпосередньо в торгових залах супермаркетів, а також на подолання сором'язливості клієнтів під час пошуку потрібних товарів.

Технічна суть заходу полягає в установці камер у спеціальні інформаційні мультимедійні екрани, які розміщені в зонах найбільшого скупчення покупців та на перетинах основних потоків людей. Штучний інтелект у режимі реального часу аналізує міміку обличчя людини, визначаючи базові емоції.

Процес розгортання цієї технології потребує чітких кроків. Початкова фаза передбачає збір та моделювання емоційних реакцій цільової аудиторії, а також програмування зовнішнього вигляду анімованих аватарів, які мають відповідати стилістиці конкретного тематичного супермаркету. Наступна фаза включає монтаж обладнання та підключення локальних нейромереж до бази даних товарних залишків конкретного магазину.

У випадку, якщо алгоритм помічає у відвідувача ознаки збентеженості, тривалого вагання біля полиці або розгубленості, екран автоматично вмикає

інтерактивного аватара, який голосом та візуальними підказками допомагає знайти товар або консультує щодо його характеристик. Якщо ж покупець ідентифіковано як задоволеного, система пропонує персоналізовані рекомендації щодо суміжних товарів, які вигідно доповнюють поточний кошик. Завершенням купівельного циклу стає автоматичне надсилання запиту про оцінку сервісу в мобільний додаток, що дозволяє керівництву збирати великі масиви даних для вдосконалення асортименту.

І третє – це впровадження маркетингової системи «Зворотного кешбеку» за здійснення клієнтами екологічних дій. Цей захід базується на засадах екологічного маркетингу та має поєднати матеріальне стимулювання покупців із покращенням еко-іміджу бренду ТОВ «Сільпо-Фуд» на загальнонаціональному рівні. На відміну від звичайних екологічних закликів, суть цієї ініціативи полягає у прямому нарахуванні грошових бонусів на віртуальний баланс покупця за відмову від пластику та підтримку безвідхідного споживання. Маркетингова програма еко-лояльності ділиться на чотири основні напрями.

Перший напрям передбачає нарахування фіксованого відсоткового бонусу за придбання вагових товарів, готової кулінарії або напоїв у власну багаторазову тару чи термочашки клієнта. Другий напрям орієнтований на стимулювання повернення пластикових або скляних ємностей, придбаних у межах лінійок власного імпорту, для їх наступної професійної дезінфекції.

Третій напрям полягає у наданні додаткових знижок за купівлю продукції у спеціальних зонах Zero Waste, де товари продаються виключно на вагу без первинного пакування. Четвертий напрям забезпечує підвищений кешбек за вибір сертифікованої органічної та локальної фермерської продукції.

Організаційний план розгортання програми «Зворотного кешбеку» передбачає сертифікацію процесів за екологічним стандартом ISO 14001, технічне переобладнання вагових зон, навчання персоналу роботі з оборотними ємностями та запуск інформаційної кампанії в соціальних мережах із залученням лідерів думок. Це дозволить сформувати стійку групу

еко-свідомих споживачів навколо торгової марки, забезпечуючи підприємству статус лідера сталого розвитку в українському ритейлі.

З метою систематизації запропонованих інноваційних рішень та наочного представлення механізму їх реалізації, узагальнимо ключові маркетингові заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Комплексна характеристика запропонованих маркетингових заходів ТОВ «Сільпо-Фуд»*

<i>Назва маркетингового заходу</i>	<i>Інструменти та напрями реалізації</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
Гейміфікація програми лояльності («Сільпо-коїни»)	- інтеграція модуля в додаток «Власний Рахунок»; - пілотне тестування; - масштабування на національну мережу; - впровадження рівнів: від «Новачка» до «Преміум-короля».	- трансформація програми лояльності в інтерактивну платформу; - підвищення показника утримання клієнтів; - стимулювання купівлі BTM.
Інтерактивні ІІІ-консультанти (живі аватари)	- моделювання емоцій та програмування стилістики аватарів під тему магазину; - монтаж камер та інформаційних екранів у зонах скупчення людей. - інтеграція локальних нейромереж із базою залишків товарів.	- створення унікального клієнтського досвіду; - оптимізація обслуговування; - подолання бар'єра сором'язливості покупців; - збір Big Data для вдосконалення асортименту.
Система «Зворотного кешбеку» за еко-дії	- нарахування бонусів за власну тару; - прийом фірмової тари власного імпорту на дезінфекцію; - розвиток зон Zero Waste (товари на вагу без пакування); - бонуси за органічну продукцію.	- формування еко-іміджу бренду; - забезпечення статусу лідера сталого розвитку в українському ритейлі.

Примітка. *Сформовано автором

Таким чином, розроблений комплекс маркетингових заходів створює інноваційну та сучасну модель взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» зі своїми клієнтами. Взаємопов'язане впровадження ігрових елементів, інтерактивних помічників із розпізнаванням емоцій та системи матеріального еко-стимулювання дозволить ритейлеру створити важливу додаткову цінність для споживача.

Поєднання цифрових рішень та принципів соціальної відповідальності гарантує ТОВ «Сільпо-Фуд» унікальну довгострокову відмінність від конкурентів, захищає від цінового тиску з боку дискаунтерів, збільшує середній чек і частоту візитів, що в сукупності забезпечить зростання економічної ефективності та міцні конкурентні позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, яка відображає спроможність підприємства формувати й реалізовувати стійкі конкурентні переваги, забезпечувати довгостроковий розвиток та задовольняти потреби споживачів краще за інших суб'єктів господарювання. Доведено, що конкурентоспроможність має відносний та динамічний характер, оскільки її рівень безпосередньо залежить від дій конкурентів і загальних умов ринку, що вимагає постійного оновлення потенціалу підприємства. З'ясовано, що зміст цієї категорії охоплює інтеграцію виробничого, фінансового, інноваційного, управлінського та маркетингового потенціалів у єдину систему, яка поєднує поточну результативність і здатність до майбутнього зростання. Обґрунтовано, що забезпечення стабільних ринкових позицій залежить від взаємодії двох груп чинників, де зовнішні макро-, мезо- та мікроекономічні чинники задають загальні рамки діяльності, а внутрішні складові, включаючи управлінські, кадрові, маркетингові та інформаційні ресурси, формують основу для адаптації.

2. Обґрунтовано, що управління конкурентоспроможністю підприємства є окремим цілеспрямованим напрямом сучасного менеджменту, який передбачає формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг для досягнення стійких позицій на ринку. Встановлено, що сучасна система управління має комплексний характер і базується на поєднанні кількох ключових підходів, серед яких системний розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів, ресурсний орієнтується на раціональне використання внутрішнього потенціалу, стратегічний спрямований на прогнозування тенденцій і довгостроковий розвиток, а маркетинговий, інноваційний та клієнтоорієнтований забезпечують створення додаткової споживчої цінності й позитивного купівельного досвіду в умовах цифровізації економіки. З'ясовано, що цей процес реалізується як послідовний

цикл управлінських рішень і заходів, який охоплює етапи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, безпосереднє оцінювання конкурентних позицій, формування конкурентної стратегії, безпосереднє управління ресурсами та впровадженню інновацій, а також фінальний контроль, моніторинг результатів і адаптацію організації до ринкових змін. Доведено, що ефективність функціонування відповідної системи безпосередньо залежить від дотримання базових принципів, зокрема системності, комплексності, адаптивності, інноваційності, ефективності та орієнтації на потреби споживачів. При цьому визначено, що у сучасних умовах господарювання провідного значення для підтримання конкурентної сили набуває впровадження цифрових технологій, таких як CRM-системи, мобільні додатки та аналітика даних, що дозволяє оптимізувати операційну діяльність, забезпечити індивідуальний підхід до клієнтів і гарантувати стратегічну стабільність підприємства під впливом динамічного макросередовища.

3. Визначено й систематизовано основні методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств, серед яких базовими є аналітичні, порівняльні, інтегральні, графічні та експертні методи. Доведено, що кожен підхід має власні обмеження (суб'єктивність експертних оцінок, складність розрахунку вагових коефіцієнтів в інтегральних моделях або дефіцит інформації про опонентів у порівняльних методах), що зумовлює необхідність їхнього комбінованого застосування. Обґрунтовано, що сучасний аналітичний інструментарій оцінювання має поєднувати класичні методи стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, матриця БКГ, модель М. Портера) із новітніми цифровими технологіями (системами Business Intelligence та аналітикою Big Data), що забезпечує комплексне врахування фінансово-економічних і якісних параметрів функціонування ритейлера.

4. Надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» як одного з лідерів вітчизняного ринку роздрібної торгівлі, що володіє масштабною лінійно-функціональною структурою управління. З'ясовано, що у 2023-2025 роках підприємство перейшло від екстенсивного розширення

мережі до внутрішньої оптимізації та реструктуризації площ, що на тлі зростання чисельності персоналу на 8,29% дозволило суттєво підвищити продуктивність праці. За результатами фінансово-економічного аналізу виявлено стійку позитивну динаміку, яка відображається у зростанні чистого доходу на 25,12% та збільшенні валового прибутку на 39,47%, що дозволило підприємству подолати збитковість 2023 року й отримати у 2025 році прибуток у розмірі 1 115 317 тис. грн. Водночас оцінка ліквідності засвідчила специфіку великого продуктового ритейлу, де за стабільних показників поточної та абсолютної ліквідності спостерігається зниження коефіцієнта швидкої ліквідності до 0,19 через накопичення товарних запасів для забезпечення нових торговельних об'єктів. Обґрунтовано, що ключовими внутрішніми конкурентними перевагами мережі є збалансований маркетинг-мікс, орієнтований на середній і преміальний сегменти, унікальний асортимент власного імпорту та торгових марок, а також активне впровадження цифрових технологій і автоматизації сервісів для покращення клієнтського досвіду.

5. Проведено комплексний аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд», який підтвердив поступове відновлення вітчизняного ринку продовольчого ритейлу та зростання обороту роздрібною торгівлі у 2025 році на 7,2 відсотків. За результатами PESTEL-аналізу встановлено домінуючий вплив економічних (інфляція, валютні коливання), соціальних (трансформація споживчих уподобань у бік сервісу швидкої доставки та готової їжі) та технологічних чинників (активна цифровізація бізнес-процесів і впровадження smart-shopping рішень). За допомогою SWOT-аналізу визначено, що високий конкурентний потенціал ритейлера базується на сильних сторонах бренду (унікальні концепції магазинів, розвинений «власний імпорт», гнучка програма «Власний Рахунок»), які дозволяють ефективно використовувати ринкові можливості (масштабування e-commerce, диджиталізація клієнтського досвіду) та нівелювати деструктивний вплив критичних зовнішніх загроз – тривалого воєнного стану, логістичних

деформацій, енергетичної нестабільності та жорсткого цінового тиску з боку ключових конкурентів (ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Варус»).

6. Здійснено оцінку конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» у порівнянні з ключовими операторами вітчизняного ринку продуктового ритейлу (ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Варус»). Встановлено, що підприємство посідає стабільні лідерські позиції у середньому та преміальному сегментах ринку завдяки успішній реалізації стратегії якісної диференціації. З'ясовано, що хоча підприємство поступається ТОВ «АТБ-Маркет» за масштабами географічного охоплення та кількістю торговельних точок (понад 1200 об'єктів у конкурента), ТОВ «Сільпо-Фуд» нівелює цей розрив через формування унікальної споживчої цінності. Доведено, що головними конкурентними перевагами досліджуваного ритейлера є впровадження ексклюзивного концептуального формату магазинів з тематичним дизайном, висока якість сервісу, розвиток гастрономічного напрямку власного виробництва, а також активне впровадження цифрових smart-shopping технологій та програм лояльності, що забезпечує високий рівень клієнтської лояльності в умовах жорсткого ринкового тиску.

7. Сформульовано та обґрунтовано стратегічні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі адаптації передового світового досвіду (Walmart, Tesco, Amazon). Пріоритетними напрямками розвитку визначено розширення омніканальної моделі торгівлі (впровадження мережі smart-lockers та експрес-доставки), а також масштабну цифровізацію бізнес-процесів через інтеграцію в мобільний застосунок алгоритмів штучного інтелекту для AI-персоналізації купівельного досвіду (AI-аналіз історії покупок, автоматичне формування індивідуальних знижок, предиктивне замовлення регулярних товарів та рекомендація рецептів). Окремо обґрунтовано заходи з екологізації операційної діяльності за концепцією Zero Waste (запуск зон безвідхідної торгівлі на вагу,

масштабування еко-пакування, розгортання пунктів прийому вторсировини та впровадження системи менеджменту за стандартом ISO 14001), що в синергії з діджитал-інноваціями забезпечить суттєву оптимізацію витрат, максимізацію клієнтської лояльності та довгострокове ринкове лідерство ритейлера.

8. Сформовано конкурентну стратегію ТОВ «Сільпо-Фуд», в основу якої покладено концепцію якісної диференціації, що дозволяє ритейлеру уникати прямого цінового демпінгу та зосереджуватися на створенні унікальної ціннісної пропозиції для середнього та преміального сегментів. Визначено, що стратегічна модель підприємства має інтегрувати масштабну цифрову трансформацію (діджиталізація через Big Data-аналітику, сервіси Scan&Go та штучний інтелект), розбудову гнучкої омніканальної екосистеми торгівлі, підвищення стійкості ланцюгів постачання, розширення високомаржинальних лінійок private label та реалізацію міжнародних ESG-стандартів сталого розвитку. Доведено, що практичне впровадження розробленої стратегії забезпечить синергетичний ефект, який проявиться у зміцненні лідерських позицій підприємства на ринку, зростанні частки онлайн-продажів, підвищенні операційної ефективності логістики, капіталізації трудового потенціалу та гарантуванні довгострокової конкурентної стійкості в кризових умовах.

9. Надано пропозиції щодо інноваційних маркетингових заходів, які спрямовані на якісну диференціацію ТОВ «Сільпо-Фуд», трансформацію взаємодії зі споживачами та зміцнення його конкурентних переваг. У межах оптимізації маркетингової політики обґрунтовано доцільність реалізації трьох взаємопов'язаних проєктів: впровадження багаторівневої системи гейміфікації покупок із віртуальною валютою «Сільпо-коїни» для стимулювання довгострокової лояльності молодіжної аудиторії; встановлення інтерактивних екранів із живими аватарами на базі ОСТ-технології розпізнавання емоцій штучним інтелектом для індивідуалізації сервісу в торгових залах; а також запуск програми «Зворотного кешбеку» за екологічні

дії клієнтів (купівлю товарів у власну тару чи вибір продукції в зонах Zero Waste). Доведено, що поєднання цифрових комунікацій, еко-свідомості та інтерактивних технологій дозволить ритейлеру створити унікальну емоційну цінність бренду, максимізувати клієнтську базу та забезпечити стабільне зростання прибутковості в умовах агресивного конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Наукова думка, 2009. 512 с.
2. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>.
3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 145–153. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69>.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 612 с.
5. Беляєва С. В., Первова Н. Ю. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 5. С. 857–861.
6. Величко Є. І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2015. № 2. С. 221–227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2015_2_31.
7. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей ій: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI:: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.
8. Гофман М., Пекна Г., Мороз Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 76. С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51>.
9. Гриньова В. М., Гайдай Т. В. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 212 с.

10. Гудзинський О. Д., Драмарецька К. П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку : монографія. Київ : Компрінт, 2015. 255 с.
11. Державна служба статистики України. URL: <https://data.gov.ua/>.
12. Стратегічне управління : навч. посіб. / Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2013. 300 с.
13. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О. В., 2022. 340 с.
14. Добрянська Н. А. Науково-теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. редакцією проф. О. Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. С. 29-37.
15. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 34–41. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/200-34-41-dovbnya.pdf>.
16. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-135>.
17. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник. Харків : Основа, 2003. 187 с.
18. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
19. Євтушенко Н. О., Варніцький В. В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 12-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_3_4.
20. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 3. С. 12-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14%283%29_4.

21. Ільченко Т. М. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>.
22. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>.
23. Коваленко О. В., Величко Т. В. Сутність, рівні та шляхи підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2015. № 3(2). С. 161-164. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_3\(2\)_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_3(2)_32).
24. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
25. Корпорація «АТБ» : офіційний сайт. URL: <https://www.atb.ua/> (дата звернення: 04.05.2026).
26. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу : підручник. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.
27. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія/за заг. ред. д.е.н., проф. О. Є. Кузьміна. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
28. Лазоренко Т. В., Федун В. В. Реалізація стратегії диверсифікації як напрям підвищення конкурентоспроможності. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 241-245. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-43>. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/45.pdf.
29. Ламбен Ж. Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. К.: Основи, 2018. 648 с.
30. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.

31. Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія: підручник. К.: Видавничий центр «Академія», 2004. 856 с.
32. Мукан О. В., Шарук А. М. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 91-98. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25513/nzmened-91-98.pdf>.
33. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 53-61. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.5>. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf>.
34. Пахуча Е. В., Бабики В. О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2909/2945>.
35. Портер М. Конкурентна перевага. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
36. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.
37. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>. (дата звернення: 04.05.2026).
38. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства у контексті забезпечення економічної безпеки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2019. № 3. С. 156-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2019_3_28.

39. Савчук В. І., Корж Д. А. Системи управління конкурентоспроможністю: підруч. Х.: Основа, 2013. 547 с.
40. Самодай В. П., Машина Ю. П., Руденко Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-1.3>. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022_1/5.pdf.
41. Ткаченко І. В., Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Т. 302 (1). С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-7>.
42. ТОВ «Варус»: офіційний сайт. URL: <https://varus.ua/> (дата звернення: 04.05.2026).
43. ТОВ «Новус Україна»: офіційний сайт. URL: <https://novus.ua/> (дата звернення: 04.05.2026).
44. ТОВ «Сільпо-Фуд» звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (дата звернення: 04.05.2026).
45. ТОВ «Сільпо-Фуд». Консолідований звіт про управління групи за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/3f0908ce-19d9-42ed-9039-b3e8fd646a77.pdf> (дата звернення: 04.05.2026).
46. ТОВ «Сільпо-Фуд». Консолідований звіт про управління групи за 2025 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/73b1c6e4-57f0-43f0-99cd-1dd6e3cd0d52.pdf> (дата звернення: 04.05.2026).
47. ТОВ «Сільпо-Фуд». Офіційний сайт. URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 04.05.2026).
48. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf.

49. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28>.
50. Юхименко П. І. та ін. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
51. Hill C., Jones G. Strategic Management: An Integrated Approach. – Boston. New York, Houghton Mifflin Co., 1998. 516 p.
52. Market Research of the Ukrainian Retail Industry. URL: https://devlight.io/blog/ukrainian_retail_research/.
53. Ukrainian e-commerce in the first half of 2025: the market adapts to new realities. URL: <https://komersant.ua/en/ukrainskyy-e-commerce-u-pershiy-polovyni-2025-rynok-adaptuietsia-do-novykh-realiy/>.

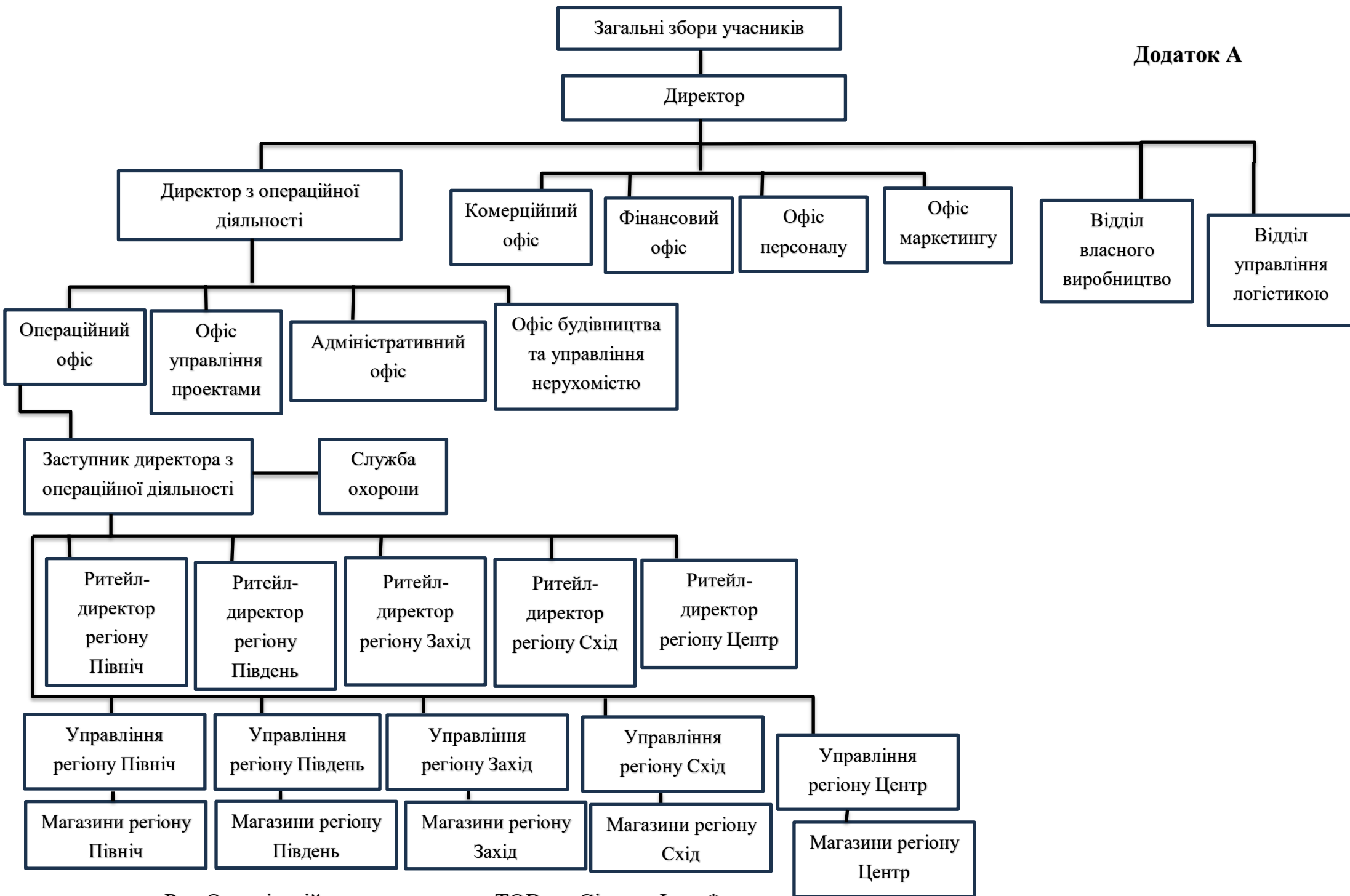


Рис. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Примітка: *Складено автором на основі [47].

