

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА:
ВИМОГА СУЧАСНОСТІ»**

(на матеріалах ТОВ «Сільпо-Фуд»)

Студента 2 курсу, 703 групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

Владислава
ЧОРНОГО

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Валерія
ПЕНЮК

Зав.кафедри,
к.е.н., доцент

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2025

**Анотація до кваліфікаційної роботи Владислава Чорного на тему
«МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА:
ВИМОГА СУЧАСНОСТІ»**

Дослідження присвячене комплексному аналізу маркетингової складової торговельного підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища. Особлива увага зосереджується на теоретичних засадах сучасного маркетингу, ролі інноваційних інструментів просування та необхідності стратегічного підходу до управління маркетинговою діяльністю. У роботі розглядаються особливості функціонування торговельного підприємства, оцінюється його економічний стан і маркетингова політика, а також визначаються ключові напрями підвищення ефективності діяльності. Значне місце відведено аналізу поведінки споживачів, оцінці конкурентного середовища й тенденцій розвитку торговельної галузі.

Окремо підкреслюється важливість використання цифрових каналів комунікації, передусім соціальних мереж, як інструменту формування бренду, зміцнення лояльності споживачів і збільшення ринкової присутності. Розглянуто потенціал застосування штучного інтелекту для оптимізації маркетингових процесів, прогнозування попиту та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

За результатами роботи сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії торговельного підприємства, оптимізації використання маркетингових інструментів і зміцнення позицій бренду на локальному та національному ринках. Застосування запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та його стійкому розвитку.

Ключові слова: маркетинг, торговельне підприємство, стратегія управління, цифрові технології, штучний інтелект.

**Abstract to the qualification work of Vladislav Chorny on the topic
"MARKETING COMPONENT OF A TRADE ENTERPRISE: A REQUIREMENT
OF MODERNITY"**

The study is devoted to a comprehensive analysis of the marketing component of a trade enterprise in the conditions of a modern competitive environment. Particular attention is paid to the theoretical foundations of modern marketing, the role of innovative promotion tools and the need for a strategic approach to managing marketing activities. The paper examines the peculiarities of the functioning of a trade enterprise, assesses its economic condition and marketing policy, and also identifies key areas for increasing the efficiency of its activities. A significant place is given to the analysis of consumer behavior, assessment of the competitive environment and trends in the development of the trade industry.

The importance of using digital communication channels, primarily social networks, as a tool for brand formation, strengthening consumer loyalty and increasing market presence is separately emphasized. The potential for using artificial intelligence to optimize marketing processes, forecast demand and increase the competitiveness of the enterprise is considered.

Based on the results of the work, practical recommendations have been formulated for improving the marketing strategy of a trading enterprise, optimizing the use of marketing tools and strengthening the brand's position in the local and national markets. The application of the proposed approaches will contribute to increasing the efficiency of the enterprise's activities and its sustainable development.

Keywords: marketing, trading enterprise, management strategy, digital technologies, artificial intelligence.

	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та роль маркетингу в діяльності сучасного торговельного підприємства	6
1.2. Особливості маркетингової діяльності торговельних підприємств в умовах цифровізації економіки	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2. Аналіз маркетингового середовища та конкурентного становища підприємства	27
2.3. Маркетингові особливості торговельної мережі «Сільпо»	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Стратегії розвитку маркетингу торговельного підприємства	46
3.2. Підвищення ефективності взаємодії зі споживачами на основі цифрових технологій	52
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції, диджиталізації та зростання вимог споживачів маркетингова складова є ключовим елементом успіху торговельного підприємства. Маркетинг визначає здатність компанії формувати унікальну цінність для покупця, швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати стабільний розвиток бізнесу. Враховуючи динаміку поведінки споживачів, активний розвиток електронної комерції, збільшення ролі персоналізованих сервісів і брендovих комунікацій, удосконалення маркетингової стратегії стає необхідною умовою конкурентоспроможності торговельних підприємств. Тому дослідження маркетингової складової є надзвичайно важливим для підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій компаній.

Мета і завдання дослідження. Метою проведення дослідження є визначення сутності, ролей і значення маркетингової складової в діяльності торговельного підприємства, а також обґрунтувати шляхи її удосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємства в умовах сучасного ринку.

Для досягнення мети були визначені наступні задачі дослідження:

- визначити сутність та роль маркетингу в діяльності сучасного торговельного підприємства;
- окреслити особливості маркетингової діяльності торговельних підприємств в умовах цифровізації економіки;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз маркетингового середовища та конкурентного становища підприємства;
- окреслити маркетингові особливості торговельної мережі «Сільпо»;
- визначити стратегії розвитку маркетингу торговельного підприємства;
- сформулювати способи підвищення ефективності взаємодії зі споживачами на основі цифрових технологій;

Об'єктом дослідження – це процес маркетингової діяльності торговельного підприємства як система взаємодії із споживачами, ринком та

конкурентним середовищем. Предмет дослідження - маркетингові інструменти, методи, стратегії та підходи, що впливають на ефективність функціонування торговельного підприємства та формування його конкурентних переваг.

Методологія дослідження. У процесі дослідження використано комплекс методів, що забезпечують всебічне та об'єктивне вивчення сучасних маркетингових підходів у діяльності торговельних підприємств, зокрема мережі ТОВ «Сільпо». Теоретичну базу становлять методи аналізу та синтезу, які дозволяють систематизувати наукові концепції маркетингу, визначити актуальні тенденції розвитку ритейлу, узагальнити інформацію щодо сучасних маркетингових стратегій у сфері роздрібної торгівлі.

Джерела інформації. Інформаційною основою дослідження стали відкриті дані з мережі Інтернет: офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд», аналітичні звіти та огляди ринку роздрібної торгівлі, галузеві статті та публікації у профільних журналах, статистичні матеріали щодо ритейлу в Україні. Використано також внутрішню інформацію компанії (за відкритими даними): річні та фінансові звіти, маркетингові аналітичні матеріали, результати дослідження поведінки та уподобань споживачів. Обробку отриманих даних здійснено з використанням програмного забезпечення MS Excel.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо» в умовах сучасної конкуренції. Запропоновані підходи можуть бути використані підприємством для підвищення лояльності споживачів, оптимізації маркетингових стратегій, зміцнення бренду та підвищення ефективності роботи торговельної мережі.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота в обсязі 62 сторінки складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальна кількість таблиць - 7, рисунків - 11, додатків – 2 та 33 використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль маркетингу в діяльності сучасного торговельного підприємства

Торгівля в сучасних умовах зазнає кардинальних трансформацій, спричинених глобалізацією, розвитком цифрових технологій, зростанням конкуренції та зміною поведінки споживачів. Покупець стає більш вимогливим, поінформованим і вибагливим, що зумовлює необхідність нових підходів до організації діяльності торговельних підприємств. У таких умовах маркетинг виступає ключовим інструментом управління, адже він забезпечує глибоке розуміння ринку, формування конкурентних переваг, створення доданої цінності та задоволення потреб цільової аудиторії.

Маркетинг – це соціальний і управлінський процес, спрямований на задоволення нужд і потреб як індивідів, так і груп, через створення, пропозицію і обмін товарів. Американської асоціацією маркетингу (АМА) з 1985 р. визначення маркетингу трактується так: «Маркетинг – це процес планування і втілення задуму щодо ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів та послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій» [1]. Сьогодні маркетинг виступає як спосіб діяльності підприємців і специфічний підхід до господарювання за ринкових умов. Сучасний маркетинг – це особлива галузь економічної науки, яка займається вирішенням проблем раціоналізації у широкому розумінні шляхом розробки відповідного інструментарію.

Головною особливістю маркетингу є те, що його діяльність орієнтується на потреби. Саме потреби споживачів є основним об'єктом уваги виробників товарів і послуг. Девізами багатьох фірм є такі: «Відшукати потреби і задовольнити їх», «Виробляти те, що можна продати, а не намагатися продати те, що виробляється», «Любити клієнта, а не товар». Саме через задоволення потреб споживачів виробники реалізують свою кінцеву мету – одержання прибутку. А засобом для її досягнення маркетинг пропонує не окремі зусилля, а комплекс заходів.

Маркетингові функції – окремі види або комплекси видів спеціалізованої діяльності, що здійснюються в процесі функціонування підприємства як учасника ринку. Орієнтуючись на принципову методологію маркетингу як ринкову концепцію управління і збуту, доцільно вирізнити чотири блоки комплексних функцій, кожний з яких містить у своїй структурі низку підфункцій (рис. 1.1).

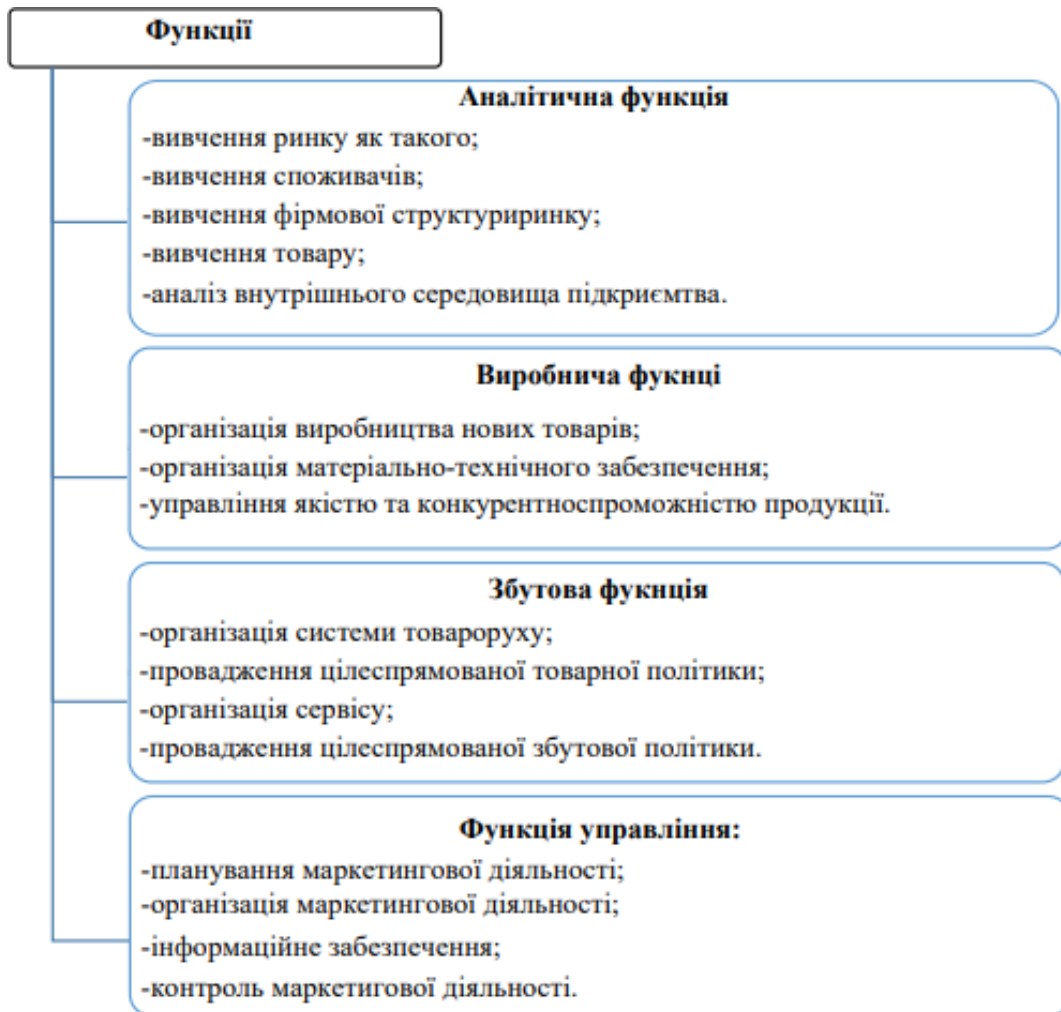


Рис.1.1. Основні функції маркетингу в умовах ринкової економіки

Із сутності маркетингу впливають основні принципи, що включають:

- націленість на досягнення кінцевого практичного результату виробничо-збутової діяльності;
- ефективна реалізація товару на ринку в намічених кількостях означає, по суті, оволодіння його визначеної долі відповідно до довгострокової мети, наміченої підприємством;

- концентрацію дослідницьких, виробничих і збутових зусиль на вирішальних напрямках маркетингової діяльності;
- спрямованість підприємства не на короткочасний, а на довгостроковий результат маркетингової роботи. Це вимагає особливої уваги до прогностичних досліджень, розробки на основі їхніх результатів товарів ринкової новизни, що забезпечують високоприбуткову господарську діяльність;
- застосування в єдності і взаємозв'язку стратегії і тактики активного пристосування до вимог потенційних покупців з одночасним цілеспрямованим впливом на них.

Методи маркетингової діяльності полягають у тому, що проводиться: 1. Аналіз зовнішньої (стосовно підприємства) середовищ, у якому входить не тільки ринок, але і політичні, соціальні, культурні й інші умови. 2. Аналіз споживачів, як реальних, так і потенційних. 3. Вивчення існуючих і планування майбутніх товарів. 4. Планування товароруху і збуту, включаючи створення, при необхідності, що відповідають власних збутових мереж із складами і магазинами і/або агентських мереж. 5. Забезпечення формування попиту і стимулювання. 6. Забезпечення цінової політики. 7. Керування маркетинговою діяльністю (маркетингом) як системою. 8. Оцінка ризиків і прибутків, ефективності маркетингових вирішень [10]. Комплексні маркетингові дослідження створюють обґрунтовану базу для прийняття рішень про стратегію і програму розвитку підприємницької діяльності і діяльності по збуту продукції фірми. Прогнозування ринку, розробка стратегії і планування своїх дій на ринку, формування ринкового попиту – основні принципи маркетингової концепції керування в середині фірми [4].

Маркетинг є цілісною системою, що містить такі структурні елементи:

1. Маркетингові дослідження - збір, аналіз і систематизація інформації про ринок, споживачів, конкурентів, тенденції розвитку.
2. Товарна політика - формування асортименту, управління життєвим циклом товарів, брендинг.

3. Цінова політика - встановлення економічно обґрунтованих цін на основі попиту, конкуренції, витрат і цінності товару.

4. Розподіл - організація каналів збуту, логістика, управління запасами.

5. Комунікаційна політика - реклама, PR, цифровий маркетинг, стимулювання збуту, формування бренду.

6. Управління сервісом - забезпечення якісного обслуговування до, під час і після покупки.

Усі ці елементи взаємопов'язані та формують єдиний механізм, спрямований на задоволення клієнта та забезпечення прибутковості підприємства.

Роль маркетингу у діяльності сучасного торговельного підприємства проявляється у 6 напрямках:

1. Маркетинг як основа конкурентоспроможності. Сучасний ринок характеризується надлишковою пропозицією. Більшість товарів має аналоги, а покупець може легко порівнювати ціни, якість і відгуки. Тому успіх підприємства залежить не лише від того, що воно продає, а й від того, як воно це робить. Маркетинг дозволяє:

- формувати унікальну торгову пропозицію;
- створювати позитивний образ бренду;
- підтримувати конкурентні переваги;
- впливати на рішення споживача.

Підприємства, що використовують маркетингову філософію, краще адаптуються до ринкових змін, вчасно реагують на потреби клієнтів і здатні створювати привабливі товари та послуги.

2. Маркетинг як інструмент вивчення споживача. У центрі маркетингу знаходиться споживач. Торговельне підприємство, яке прагне до успіху, повинно знати:

- хто є його клієнтом;
- які потреби та мотиви покупця;
- як змінюється поведінка споживачів;

- які фактори впливають на прийняття рішення про покупку.

Маркетингові дослідження дозволяють визначити цільові сегменти, зрозуміти їхні пріоритети, сформувати відповідний асортимент і цінові стратегії.

3. Формування асортиментної політики. Асортимент - ключовий елемент діяльності будь-якого торговельного підприємства. Від того, наскільки правильно сформовано асортимент, залежить:

- рівень задоволеності клієнтів;
- частота покупок;
- розмір середнього чека;
- імідж торговельної точки.

Маркетинг забезпечує постійний контроль і оптимізацію асортименту на основі реальних потреб і переваг покупців. Завдяки цьому підприємство зменшує ризики неліквідності, збільшує оборотність товарів і забезпечує стабільний прибуток.

4. Управління ціною. Ціна є важливим елементом маркетингової діяльності. Вона впливає на позиціонування товару, сприйняття бренду, попит і рентабельність. Маркетинг дозволяє підібрати оптимальну цінову стратегію: конкурентну, преміальну, диференційовану чи дисконтну. Цінова політика формується з урахуванням:

- витрат виробника або постачальника;
- ринкових умов;
- рівня конкуренції;
- психологічних реакцій покупців.

Ефективна цінова стратегія допомагає підприємству не лише збільшити продажі, а й сформувати стабільний імідж.

5. Комунікації та просування. Просування - це не просто реклама, а система комунікацій, спрямованих на інформування, переконання та нагадування споживачам про товар чи бренд. Сучасне торговельне підприємство використовує широкий спектр інструментів:

- зовнішню рекламу;

- цифровий маркетинг (соцмережі, таргетинг, контент-маркетинг);
- акції та програми лояльності;
- мерчандайзинг;
- PR-кампанії;
- маркетингові події.

Завдяки цим інструментам підприємство формує позитивний бренд-імідж, привертає нових клієнтів і утримує постійних.

6. Маркетинг у цифрову епоху. Сьогодні цифровий маркетинг є невід’ємною частиною діяльності торговельного підприємства. Його роль постійно зростає у зв’язку з такими тенденціями: зростанням популярності онлайн-покупок; активним використанням мобільних додатків; розвитком логістики; появою нових форматів взаємодії з клієнтами.

Цифрові технології дозволяють підприємствам: аналізувати поведінку споживачів у режимі реального часу; автоматизувати маркетингові процеси; персоналізувати пропозиції; знижувати витрати на рекламу; підвищувати ефективність комунікацій.

Маркетинг сьогодні називають «філософією бізнесу», оскільки як філософія є наукою про знання, так маркетинговий спосіб мислення є основою здійснення будь-яких комерційних операцій. Він охоплює велике коло завдань, які стають перед керівниками фірм: розробка тактики фірми і здійсненням товарної, цінової, збутової політики і стратегії просування товару на ринку [7]. Отже, для успішної конкуренції в умовах ринкової економіки необхідно, щоб у центрі філософії підприємства був споживач, – пропонувати на ринку ті послуги, які бажають отримувати споживачі, і робити це краще за конкурентів. Маркетингова орієнтація підприємства ґрунтується на реальному аналізі побажань і потреб ринку, а також на прагматичній оцінці того, наскільки послуги компанії відповідають цим вимогам. Лише чітко усвідомлюючи поточний стан підприємства, можна визначити його цілі і зміни, необхідні для досягнення цих цілей.

Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні та зміцненні бренду торговельного підприємства. Він допомагає створити унікальний та привабливий імідж в очах споживачів, відрізняючи компанію від конкурентів. Через візуальні елементи, повідомлення та ціннісні пропозиції, маркетинг працює над створенням позитивного сприйняття бренду, формуючи довіру та лояльність. Сильний бренд стає не просто назвою, а символом якості, надійності та певних цінностей, що спонукає клієнтів обирати саме це підприємство серед багатьох інших. Ефективний маркетинг є безпосереднім драйвером зростання продажів та збільшення прибутку.

Маркетингові кампанії, розроблені з урахуванням потреб та бажань цільової аудиторії, стимулюють попит на товари та послуги, заохочуючи клієнтів до здійснення покупок. Акції, знижки, спеціальні пропозиції, контент-маркетинг та інші інструменти створюють додаткову цінність для споживача, мотивуючи його не лише до разової покупки, але й до повторних звернень, що в довгостроковій перспективі забезпечує стабільне зростання доходів. Важливим аспектом впливу маркетингу є формування довгострокових відносин з клієнтами та забезпечення їхньої лояльності. Маркетинг не обмежується лише залученням нових покупців, він також спрямований на утримання існуючих, перетворюючи їх на постійних клієнтів та амбасадорів бренду[2].

Програми лояльності, персоналізовані пропозиції, ефективне обслуговування та зворотний зв'язок – все це інструменти маркетингу, які підвищують задоволеність клієнтів та створюють міцні зв'язки, що є запорукою стабільного розвитку підприємства. Маркетинг сприяє адаптації підприємства до мінливих умов ринку та потреб споживачів. Маркетингові дослідження та аналіз ринку дозволяють зрозуміти поточні тенденції, виявити нові потреби та вподобання клієнтів. Ця інформація є безцінною для розробки нових продуктів та послуг, а також для вдосконалення наявних пропозицій. Підприємства, які активно використовують маркетинг для відстеження ринкових змін, здатні оперативно реагувати на виклики та залишатися актуальними для своєї аудиторії.

Завдяки маркетингу торговельне підприємство може сформувати конкурентну перевагу та посісти бажану позицію на ринку. Ретельний аналіз конкурентного середовища, виявлення унікальних торгових пропозицій та ефективне позиціонування дозволяють відрізнитися від конкурентів та привернути увагу саме до свого бренду. Маркетинг допомагає донести до споживачів цінність своїх пропозицій у порівнянні з альтернативами, створюючи передумови для завоювання лідерських позицій на ринку. Саме маркетингова концепція визначає стратегічний напрямок розвитку торговельного підприємства, дозволяючи йому не лише виживати, але і процвітати в умовах жорсткої конкуренції. Вона допомагає ідентифікувати цільову аудиторію, зрозуміти її потреби та бажання, розробити унікальну торгову пропозицію, яка виділить підприємство серед конкурентів, та створити ефективні канали комунікації та збуту (рис. 1) [4; 8].

Впровадження маркетингової концепції в діяльність торговельного підприємства охоплює широкий спектр дій: від глибокого аналізу ринку та споживачів, розробки товарної та цінової політики, формування ефективної системи дистрибуції, до створення комплексної стратегії просування та побудови міцних бренд-комунікацій. Це цілісний підхід, який вимагає узгодження всіх аспектів діяльності підприємства навколо головної мети – задоволення потреб клієнта.

Виявлено, що маркетинг – це один з найбільш важливих і дієвих інструментів збільшення ефективності діяльності підприємств. Цьому сприяє робота маркетингових служб, які працюють у таких напрямках: по-перше, маркетингові служби досліджують різні сторони ринку, з якими стикається підприємство в процесі функціонування, по-друге, розробляє і здійснює тактику поведінки фірми на ринку [8]. Роль маркетингу також полягає в тому, що його інструментарій – єдиний фактор впливу на поведінку споживача задля стимулювання збуту власної продукції підприємства. Таким чином його може формувати та реалізовувати безпосередньо підприємство.

1.2. Особливості маркетингової діяльності торговельних підприємств в умовах цифровізації економіки

В умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції та трансформації споживчої поведінки маркетингова складова стає визначальним чинником успішної діяльності торговельних підприємств. Сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією економіки, зміною купівельних переваг та необхідністю швидкої адаптації до ринкових умов, вимагають від торговельних підприємств формування ефективної маркетингової стратегії. Саме маркетинг забезпечує встановлення тісного зв'язку між підприємством та споживачами, дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту та формувати конкурентні переваги.

Особливої актуальності набуває необхідність переосмислення традиційних підходів до маркетингу та впровадження сучасних інструментів просування товарів і послуг. Інтеграція онлайн та офлайн каналів продажу, використання цифрових технологій, розвиток омніканальної торгівлі та персоналізація маркетингових комунікацій стають обов'язковими вимогами сучасності. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні маркетингової складової торговельних підприємств та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Цифровізація економіки докорінно трансформує маркетингову діяльність торговельних підприємств, створюючи нові можливості та виклики. Сучасні технології змінюють не лише канали комунікації з споживачами, але й підходи до формування маркетингових стратегій, способи просування товарів та методи аналізу ринкової інформації.

Однією з ключових особливостей маркетингу в умовах цифровізації є перехід до омніканальної моделі торгівлі. Споживачі очікують безшовного досвіду покупок незалежно від каналу взаємодії – чи то фізичний магазин, веб-сайт, мобільний додаток або соціальні мережі. Торговельні підприємства повинні забезпечувати єдину систему управління асортиментом, цінами, програмами лояльності та клієнтським сервісом у всіх точках контакту. Це

вимагає інтеграції різних платформ та створення єдиної екосистеми взаємодії з клієнтами.

Цифрові технології надають торговельним підприємствам потужні інструменти для збору та аналізу даних про споживачів. Big Data та штучний інтелект дозволяють глибоко аналізувати купівельну поведінку, прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції та оптимізувати маркетингові кампанії. Використання CRM-систем, програм веб-аналітики та інструментів автоматизації маркетингу стає стандартом ефективної роботи сучасного торговельного підприємства.

Досліджуючи наукові праці щодо сутності поняття «маркетингова діяльність» підприємств, відзначимо що в економічній літературі йдеться мова про маркетингову діяльність, як вид підприємницької діяльності (рекламні та маркетингові агенції, які надають маркетингові послуги), і як комплексну систему організації бізнесу (об'єднання функцій виробничої, збутової, управлінської діяльності) для досягнення поставленої мети підприємства – задоволення попиту споживачів та отримання прибутку.

Однак, новітні технології, що використовуються сьогодні в інформаційному просторі, перехід до цифрової економіки, сформували нові підходи до реалізації практичного маркетингу. На початку 2000-х рр. цифрові технології набули стрімкого темпу розвитку і доступ до комп'ютерів та мережі Інтернет став популярним, що в подальшому призвело до активної комунікації між окремими індивідами та спільнотами. Розвиваючись, сучасні компанії почали залучати споживачів через мережу Інтернет до своєї діяльності за різними напрямками (наприклад, при розробці інноваційної продукції або маркетингових комунікацій).

Залучення споживачів до цього процесу є необхідним та вкрай затребуваним адже НТП, глобалізація, інтеграція сприяє покращенню рівня життя населення, що в подальшому впливає на підвищення їх вимог до товарів, які пропонуються компаніями на ринку та методів їх придбання. У таких умовах традиційні інструменти маркетингу стають малоефективними. Вони не

забезпечують підприємствам можливості утримання лідерства на ринку та максимізації їх прибутків. До особливостей сучасної маркетингової діяльності варто віднести [1]:

- концентрація уваги на покупцях, а не на пропонованих товарах; - модернізація та новаторство, тобто безперервне оновлення, удосконалення та розробка пропонованої продукції; - використання сучасних інструментів маркетингу в цифровому середовищі та комунікація зі споживачами на онлайн-платформах;

- соціальна відповідальність бізнесу. Деякі джерела [1] визначають, що ключовими перевагами маркетингу в умовах цифровізації стають:

- можливість передачі інформації в режимі реального часу;
- широке охоплення аудиторії в будь який момент часу;
- змога надавати інформацію на різних плат-формах та у різних формах;
- висока ефективність рекламних повідомлень за низької ціни;
- високий рівень комунікації зі споживачами;
- можливість проведення швидких маркетингових досліджень у відповідних сегментах цільових ринків;
- можливість реалізації індивідуальних маркетингових комунікацій зі споживачами та врахування їх побажань. Досліджуючи трансформаційні зміни в маркетингу, пропонуємо розуміти маркетингову діяльність підприємства в умовах цифровізації, як діяльність з використанням сучасних методів, інструментів і технологій цифрового маркетингу з метою залучення, утримання, задоволення.

В наш час, багато підприємств вже використовують переваги цифровізації для підвищення ефективності своєї маркетингової діяльності. Наприклад, ритейлери впровадили системи лояльності, які аналізують покупки клієнтів у режимі реального часу та пропонують персоналізовані знижки; фінансові установи використовують чат-боти для швидкого консультування клієнтів, оптимізуючи роботу колцентрів; компанії галузі швидкого обслуговування впровадили додатки доставки замовлення з можливістю інтерактивної взаємодії

з користувачами [1].

Цифровізація маркетингової діяльності є невід'ємною частиною сучасного бізнесу і складає основу стратегічних змін, які компанії впроваджують для досягнення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Вона включає інтеграцію новітніх цифрових технологій у процеси взаємодії з клієнтами, управління комунікаціями та моніторинг результатів діяльності. В таблиці 1.1 наведено основні особливості цифровізації маркетингової діяльності.

Таблиця 1.1

Особливості цифровізації маркетингової діяльності

Аспект	Характеристика
Інтеграція новітніх технологій у маркетингові стратегії	Процеси цифровізації забезпечують застосування широкого спектра технологічних рішень, зокрема аналізу великих даних, штучного інтелекту, методів машинного навчання, інструментів обробки даних, а також систем автоматизованого маркетингу та онлайн-реклами.
Персоналізація взаємодії з клієнтами	Сучасні цифрові технології дають можливість формувати індивідуалізовані маркетингові стратегії, спираючись на особисті вподобання клієнтів, їхню історію покупок та поведінкові дані під час взаємодії з онлайн-платформами.
Мультимедійні канали комунікації	Цифровий маркетинг охоплює застосування широкого спектра онлайн-каналів, зокрема соціальних мереж, мобільних застосунків, вебсайтів, e-mail розсилок, а також форматів відео- та аудіоконтенту.
Аналітика	Сучасні цифрові технології дають змогу маркетологам у режимі реального часу відстежувати результати своїх кампаній і вимірювати їхню ефективність. Це дозволяє оперативно коригувати стратегії на основі отриманих даних, швидко реагувати на зміни попиту та поведінки споживачів, а також досягати кращих показників за нижчих витрат.
Зниження витрат і підвищення ефективності	Використання цифрових платформ дає можливість скоротити витрати на традиційні рекламні канали - телевізійні, радіо- та друковані медіа - водночас підвищуючи якість взаємодії з клієнтами. Такі інструменти, як Google Ads і Facebook Ads, забезпечують можливість точного таргетування та автоматизації рекламних кампаній, що значно підвищує ефективність вкладених ресурсів.
Глобалізація та розширення на міжнародні ринки	Завдяки цифровому маркетингу компанії отримують можливість виходити на міжнародні ринки, оскільки онлайн-технології мінімізують обмеження, пов'язані з географічною віддаленістю. Цифрові платформи дають змогу взаємодіяти з клієнтами по всьому світу, сприяючи масштабуванню бізнесу

	та формуванню глобальної аудиторії.
Швидкість реакції на зміни на ринку	Цифрові технології забезпечують можливість оперативно реагувати на коливання попиту, трансформації конкурентного середовища та зміни економічної ситуації.
Залучення споживачів через інтерактивні інструменти	Цифрова трансформація створює умови для розвитку інтерактивного маркетингу, у межах якого споживачі можуть на пряму взаємодіяти з брендами за допомогою онлайн-опитувань, відеозустрічей, чат-ботів та інших цифрових інструментів.
Інноваційні підходи до мобільного маркетингу	Сучасні споживачі широко використовують мобільні пристрої для пошуку товарів і послуг, тому цифрова трансформація маркетингу охоплює й мобільний напрям. Завдяки мобільному маркетингу компанії можуть у режимі реального часу комунікувати з клієнтами через мобільні додатки, push-сповіщення та адаптовані мобільні версії вебсайтів.

Джерело: розроблено автором на основі [1-3]

Соціальні мережі та цифрові платформи стали невід'ємною частиною маркетингової стратегії торговельних підприємств. Facebook, Instagram, TikTok та інші платформи перетворилися на повноцінні канали продажу, де споживачі можуть не лише дізнатися про товари, але й здійснити покупку безпосередньо через соціальні мережі. Контент-маркетинг, робота з інфлюенсерами, інтерактивні формати комунікації та user-generated content формують нову парадигму взаємодії бренду зі своєю аудиторією. Торговельні підприємства мають можливість будувати довгострокові відносини з клієнтами через постійну присутність у цифровому просторі та створення спільнот навколо бренду.

Мобільні технології радикально змінили споживчу поведінку та створили нові можливості для маркетингу. Мобільна комерція (m-commerce) стрімко зростає, а смартфони стають основним інструментом для пошуку інформації про товари, порівняння цін та здійснення покупок. Торговельні підприємства активно впроваджують мобільні додатки з функціями геолокації, доповненої реальності (AR), персональних рекомендацій та програм лояльності. QR-коди, мобільні платежі, push-повідомлення та chatbot-асистенти стають стандартними інструментами мобільного маркетингу, забезпечуючи швидкість та зручність взаємодії з клієнтами.

Персоналізація маркетингових комунікацій досягла принципово нового рівня завдяки цифровим технологіям. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє формувати індивідуальні пропозиції для кожного споживача на основі його історії покупок, переглядів, уподобань та поведінкових патернів. Email-маркетинг, ретаргетинг, динамічний контент на веб-сайтах, персоналізовані знижки та рекомендації створюють відчуття індивідуального підходу до кожного клієнта. Це значно підвищує конверсію, середній чек та лояльність споживачів, оскільки вони отримують релевантні пропозиції у потрібний час.

Цифровізація також трансформує методи оцінки ефективності маркетингових заходів. На відміну від традиційного маркетингу, цифрові канали забезпечують можливість точного вимірювання результатів у реальному часі. Показники залученості, конверсії, вартості залучення клієнта (CAC), життєвої цінності клієнта (LTV), ROI маркетингових кампаній стають основою для прийняття управлінських рішень. Інструменти веб-аналітики, такі як Google Analytics, дозволяють відстежувати шлях клієнта від першого контакту з брендом до покупки та повторних транзакцій, що надає можливість оптимізувати маркетингові бюджети та фокусуватися на найефективніших каналах просування.

Таким чином, цифровізація економіки кардинально змінює маркетингову діяльність торговельних підприємств, трансформуючи її з односторонньої комунікації у складну багатоканальну екосистему взаємодії з споживачами. Ключовими особливостями сучасного маркетингу стають омніканальність, персоналізація, використання big data та штучного інтелекту, активна присутність у соціальних мережах та мобільних платформах. Ці зміни створюють нові можливості для залучення клієнтів, підвищення їх лояльності та оптимізації маркетингових витрат. Успішність торговельного підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до цифрових трансформацій та ефективно використовувати нові маркетингові інструменти. Впровадження цифрових технологій вимагає не лише інвестицій у

технічну інфраструктуру, але й зміни корпоративної культури, розвитку цифрових компетенцій персоналу та формування клієнтоорієнтованого підходу у всіх бізнес-процесах. Торговельні підприємства, які зможуть ефективно інтегрувати цифрові інструменти у свою маркетингову стратегію, отримають значні конкурентні переваги на ринку.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» (далі - Товариство) було засноване у 2016 році. Контроль над його діяльністю здійснює ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал» (далі - ПАТ «Рітейл Капітал»), що належить ТОВ «Фоззі Груп» - кінцевому материнському підприємству. Остаточним бенефіціарним власником є Костельман Володимир Михайлович, якому належать 51% корпоративних прав ТОВ «Фоззі Груп». Основна діяльність Товариства охоплює оптову та роздрібну торгівлю у неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Торговельна мережа «Сільпо» є однією з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - провідний торговельний напрям великої торгово-промислової корпорації України Fozzy Group, до складу якої входять:

- національна мережа супермаркетів «Сільпо» - 258 магазинів у 62 населених пунктах України (24 області);
- 4 делікатес-маркети Le Silpo, розташовані у 4 містах України;
- логістичний комплекс: автопарк, станції технічного обслуговування та розподільчі центри класу «А»;
- власні виробництва продуктів харчування;
- прямий імпорт продовольчих та супутніх товарів;
- фудхоли «Сільпо Resto» - гастрономічні простори з відкритою кухнею всередині супермаркетів;
- Positano - кафе у форматі італійської піцерії;
- «Кантін» - заклади швидкого харчування.

Станом на початок 2025 року мережа налічує 308 супермаркетів у 62 містах, а наприклад на 31 грудня 2022 року мережа налічувала 305 супермаркетів у 71 місті України. До них входять 4 преміальні делікатес-маркети «Le Silpo» та

4 магазини формату OffTop, що спеціалізуються на продажу непродовольчих товарів категорії non-food. У структурі Товариства також є логістичні об'єкти — автопарк, СТО, склади розподільчих центрів класу А, а також ресторан «Positano» і фудкорти Silpo Resto, розташовані в окремих супермаркетах. Ключовими стратегічними напрямками діяльності компанії є розвиток власного імпорту та просування власних торговельних марок. Юридична адреса Товариства: м. Київ, вул. Бутлерова, 1, 02090. У 2022 році середньооблікова чисельність персоналу становила 33 390 працівників (2021 р.: 42 935).

ТОВ «Сільпо» є однією з небагатьох великих продуктових мереж у світі, які створюють унікальний тематичний дизайн для кожного супермаркету. З моменту заснування мережа експериментує з оформленням торгових залів. Понад п'ять років тому компанія розпочала створення власних концептуальних тематичних дизайнів для окремих магазинів, а з 2018 року поширила цю практику на всі нові супермаркети. Відтоді кожен новий «Сільпо» має індивідуальне оформлення (рис. 2.1), а також проводиться модернізація інтер'єрів уже діючих супермаркетів та приміщень для персоналу.

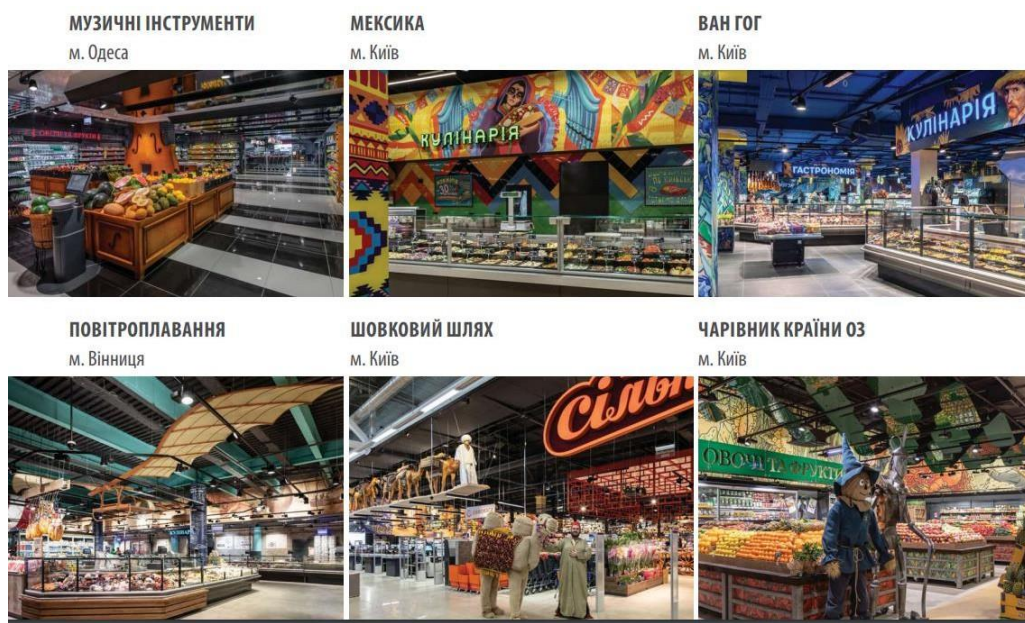


Рис.2.1. Дизайнерські магазини ТОВ «Сільпо»

Le Silpo - це мережа преміальних делікатес-маркетів, що вирізняються вишуканим дизайном, унікальним асортиментом та високим рівнем персонального сервісу. На полицях переважають товари елітної якості, відібрані

вторгнення росії. Воєнні дії, що й досі тривають, створили безпрецедентні ризики та суттєві виклики для підприємств, що працюють на території України. Повномасштабна агресія була передумовлена тривалим накопиченням російських військ поблизу кордонів України під прикриттям так званих «навчань», а також подальшою ескалацією війни, яку росія розпочала ще навесні 2014 року. Тоді бойові дії охопили окремі райони Донецької і Луганської областей, а також відбулася незаконна анексія Автономної Республіки Крим російською федерацією.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо» наведена на рисунку 2.3.

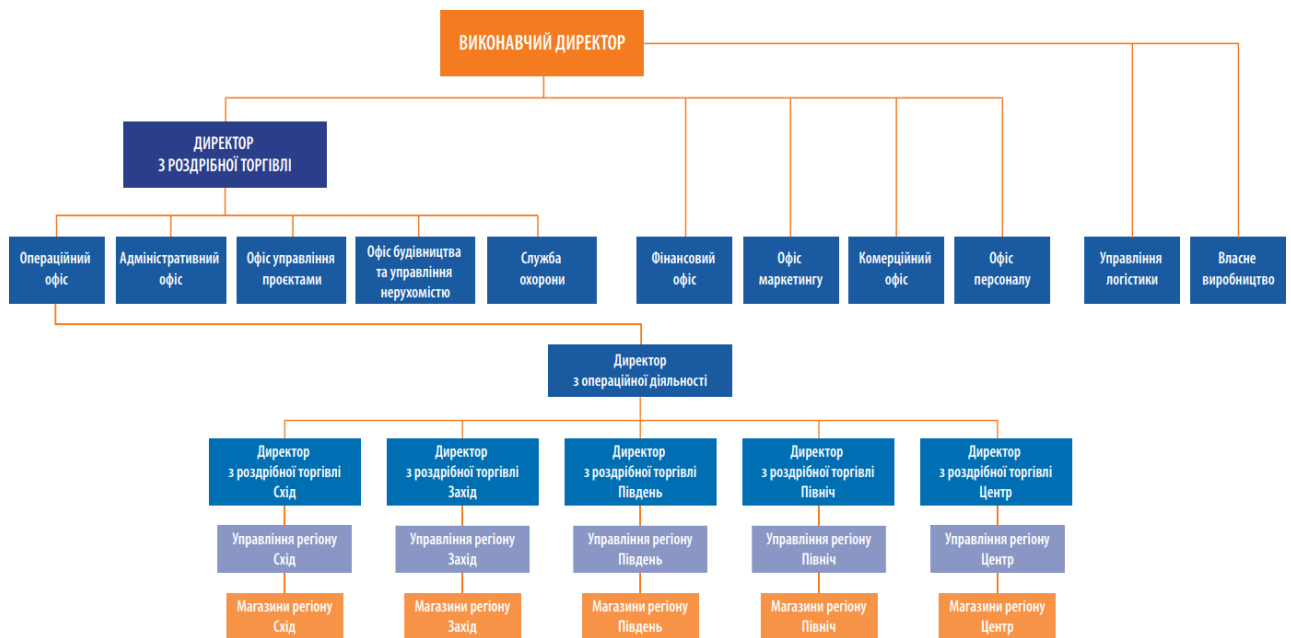


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Сільпо»

24 лютого 2022 року в Україні було запроваджено воєнний стан та оголошено загальну мобілізацію. Після успішного стримування агресора на півночі країни у квітні 2022 року Збройні Сили України змусили російські війська відступити з Київської, Чернігівської та Сумської областей. У листопаді 2022 року, під сильним тиском українських оборонців, противник залишив правобережну частину Херсонської області.

Із наближенням холодного сезону росія змінила тактику й перейшла до масованих атак на критично важливу цивільну інфраструктуру. Це спричинило

серйозний дефіцит електроенергії по всій країні. Попри це, українські військові продовжують активно протидіяти силам російської федерації. Водночас наслідками агресії є масштабні руйнування цивільних об'єктів, знищення виробничих потужностей, зупинка діяльності частини підприємств, порушення логістичних маршрутів та масове вимушене переміщення населення.

Діяльність Товариства зазнала суттєвого впливу війни, і досі існує значна невизначеність щодо подальшого розвитку подій, їх тривалості та відповідного впливу на роботу компанії, її персонал, ліквідність та збереження активів. Товариство визначило головний пріоритет - забезпечення безпеки співробітників та їхніх родин. Уже на десятий день вторгнення було створено Штаб підтримки, який організував евакуацію 1 065 працівників та членів їхніх сімей із найнебезпечніших регіонів. Також вдалося допомогти зі знаходженням тимчасового чи постійного житла для 695 співробітників.

Поблизу Чернівців було розгорнуто табір «Fozzy Camp», що забезпечував прихисток для працівників та їхніх родичів, які змушені були покинути власні домівки. Протягом його роботи там проживали 161 особа зі статусом внутрішньо переміщених осіб, а також було організовано 3 програми психологічного відновлення (ретрити), які відвідали 156 людей. Крім того, Товариство запустило програму безоплатної психологічної підтримки, навчання з домедичної допомоги та організувало консультації з медичних, юридичних, психологічних та кар'єрних питань, включно з допомогою у працевлаштуванні та відновленні житла.

Компанія також бере активну участь у підтримці Збройних Сил України, зокрема шляхом надання товарів і палива військовим підрозділам. Витрати, пов'язані з цими потребами, відображені у статті «Інші витрати» «Окремого звіту про сукупний дохід». Близько 1 636 працівників Товариства вступили до лав ЗСУ та територіальної оборони.

Будучи підприємством критичної інфраструктури, Товариство продовжує функціонувати. Керівництво вжило низку важливих заходів для мінімізації негативного впливу війни на діяльність: оптимізовано графіки роботи магазинів,

скорочено витрати, переглянуто асортимент, проведено перемовини з постачальниками щодо більш лояльних умов, адаптовано логістичні маршрути, створено оновлені операційні інструкції та реорганізовано ключові бізнес-процеси.

Основні фактори, що впливають на діяльність Товариства:

1. Контроль над активами. Унаслідок бойових дій частина магазинів була пошкоджена або втрачена на окупованих територіях. Компанія подала заяви до правоохоронних органів щодо фактів руйнування чи пошкодження майна, провела фото- та відеофіксацію, склала акти огляду, проводить інвентаризацію та визначення збитків, а також працює над відновленням магазинів. На дату звітності 22 об'єкти й досі залишаються закритими на окупованих територіях. Відповідні витрати включено до статті «Інші витрати».

2. Вплив на виручку. Оскільки магазини Товариства розташовані в різних регіонах країни, ситуація з виручкою залежить від рівня безпеки в конкретних областях. У Києві та центральних регіонах покращення безпекової ситуації позитивно вплинуло на фінансові показники. Магазини на заході країни працювали безперервно. Водночас у східних областях та районах запеклих бойових дій роботу було тимчасово припинено, а на прифронтових територіях - частково обмежено.

Компанія доклала великих зусиль, щоб якнайшвидше відновити роботу магазинів на деокупованих територіях, забезпечити населення продуктами та повернути робочі місця. У 2022 році відновлено 47 об'єктів і відкрито 8 нових магазинів.

Керівництво продовжує аналізувати ситуацію та зменшувати ризики, але низка чинників залишається поза контролем - насамперед тривалість та масштаб бойових дій, обсяги міжнародної допомоги та подальші рішення уряду й дипломатичних партнерів.

2.2. Оцінка результатів фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо»

Фінансовий стан підприємства - це багатогранна економічна категорія, що формується під впливом усіх елементів системи його фінансових відносин. Він відображає результати виробничої, господарської, комерційної та фінансової діяльності й характеризується сукупністю показників, які демонструють обсяг, структуру, рух та ефективність використання фінансових ресурсів. Інакше кажучи, фінансовий стан є інтегральним результатом функціонування підприємства, який формується під дією внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема рівня організації виробництва, рентабельності операцій, оптимальності фінансування, ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища.

Стабільний фінансовий стан безпосередньо залежить від ефективності операційної діяльності. Насамперед позитивний вплив проявляється у випадку забезпечення безперебійного виробництва та реалізації продукції високої якості. Регулярний збут продукції, стабільне надходження виручки та оптимальне управління витратами створюють підґрунтя для зростання прибутковості, покращення ліквідності і підвищення фінансової стійкості підприємства.

У контексті антикризового управління оцінка фінансового стану підприємства має стратегічне значення. Її основною метою є формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на відновлення платоспроможності, зміцнення фінансової стабільності, забезпечення безперервності господарської діяльності та створення умов для довгострокового розвитку. Така оцінка дозволяє визначити масштаби наявних проблем, оцінити ризики банкрутства, розробити заходи з оптимізації ресурсів, покращення структури капіталу, підвищення прибутковості й дієвої підтримки виробничого потенціалу підприємства.

Для дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «Сільпо» логічним є почати із вивчення структури та динаміки активів підприємства. Активи є важливим елементом фінансової стабільності, оскільки саме вони формують матеріальну, фінансову та інтелектуальну базу для ведення господарської діяльності, створення вартості та отримання прибутку.

У процесі аналізу буде розглянуто зміни в складі необоротних та оборотних активів, їх ефективність, структуру та тенденції розвитку у 2022–2024 роках. Джерелом даних слугуватиме офіційна фінансова звітність підприємства, на основі якої буде сформовано таблицю 2.1 (додатки А, Б).

Таблиця 2.1

Склад активів ТОВ «Сільпо» за 2022-2024 рр.

Стаття	2022	2023	2024	+/–	У %
				2024/2022	
Основні засоби	17226900	15566910	14930507	-2296393	-13,33
Інвестиційна нерухомість	289880	965871	136511	-153369	-52,91
Нематеріальні активи	3097800	2182012	3167243	69443	2,24
Інвестиції в дочірні компанії	252234	252016	258318	6084	2,41
Інвестиції в асоційовані компанії	1036487	938611	1402109	365622	35,28
Передплати за основні засоби	310626	374721	574368	263742	84,91
Фінансові інвестиції	0	14560	15780	15780	100
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	0	45173	44626	44626	100
Запаси	5973568	4819259	7340800	1367232	22,89
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	2620133	6497858	3998415	1378282	52,60
Фінансові інвестиції	1546379	77995	680947	-865432	-55,97
Дебіторська заборгованість по суборенді	943	256	-	#ЗНАЧ!	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	46204	40273	27241	-18963	-41,04
Гроші та їх еквіваленти	1066300	1418482	1450364	384064	36,02
Інші оборотні активи	201156	116721	65138	-136018	-67,62
Разом активів	33669438	33310718	34092367	422929	1,26

Дані таблиці 2.1 дає можливість зрозуміти динаміку активів:

1. Необоротні активи

- Основні засоби зменшуються щороку (з 17,2 млн до 14,9 млн).

Можливе старіння фондів, амортизація або продаж активів.

- Інвестиційна нерухомість нестабільна, у 2024 падає до 136 тис.

Зменшення обсягу інвестованої нерухомості.

- Нематеріальні активи у 2024 зростають (3,17 млн), що свідчить про інвестиції у цифрові рішення, ПЗ чи інтелектуальні ресурси.

- Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії поступово збільшуються.

Компанія зміцнює співпрацю з партнерами.

- Передплати за основні засоби різко зростають (до 574 тис.).

Плануються нові капітальні вкладення.

- Фінансові інвестиції зростають, але частка залишається незначною.

2. Оборотні активи

- Запаси різко зростають у 2024 році (до 7,34 млн). Розширення асортименту або підготовка до підвищеного попиту; можливий ризик надлишкових запасів.

- Дебіторська заборгованість нестабільна: у 2023 значно зростає, у 2024 зменшується. Можливе поліпшення політики розрахунків у 2024.

- Гроші та еквіваленти потроху зростають, що покращує ліквідність.

- Інші оборотні активи зменшуються, що може вказувати на оптимізацію або списання.

3. Баланс залишається стабільним: 2022: 33,67 млн, 2023: 33,31 млн, 2024: 34,09 млн. Компанія зберігає стабільний розмір активів із невеликим зростанням у 2024 році. Підприємство демонструє стабільну структуру активів із невеликою тенденцією до збільшення. У 2024 році спостерігається:

- зростання нематеріальних активів (цифровізація),
- збільшення запасів (можливе розширення операцій),
- поліпшення ліквідності (більше грошових коштів),
- планові інвестиції у майбутні основні засоби.

Разом із тим варто звернути увагу на скорочення основних засобів, що може вимагати оновлення матеріально-технічної бази.

Динаміка активів ТОВ «Сільпо» за 2022-2024 рр. наведена на рисунку 2.4.

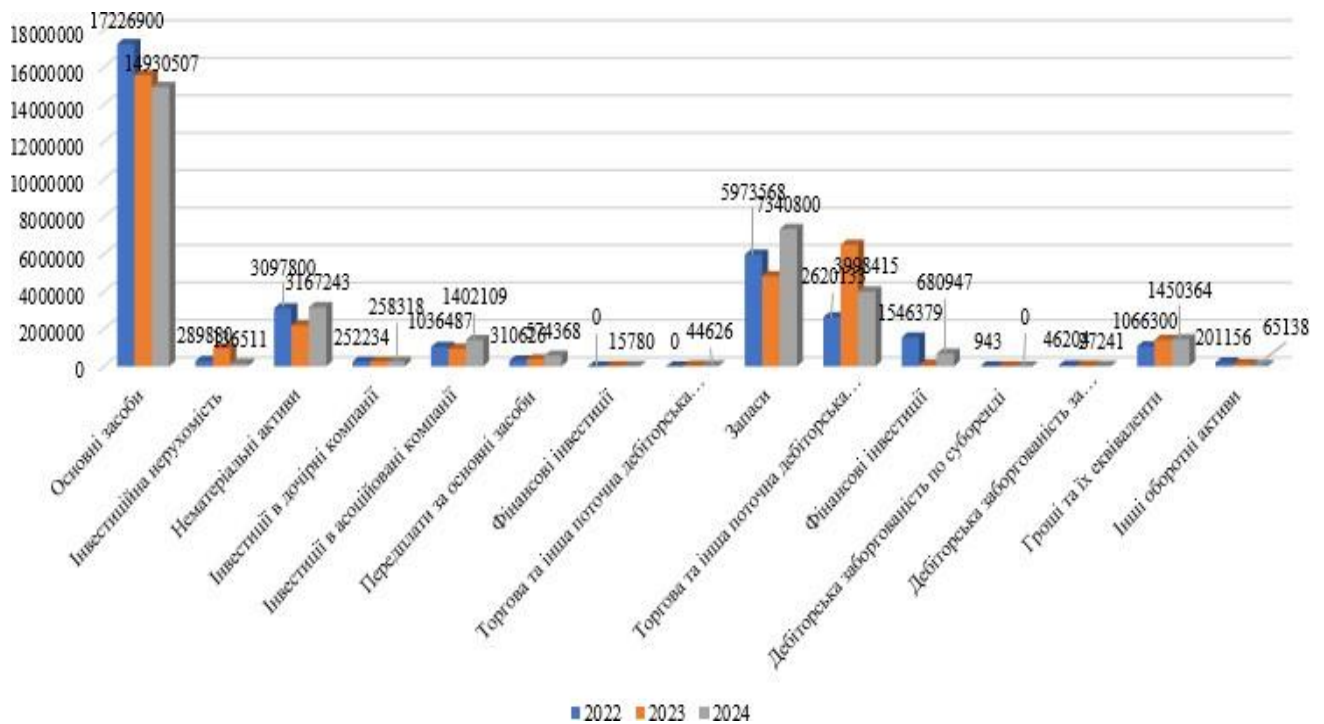


Рис.2.4. Актив балансу ТОВ «Сільпо» за період 2022-2024 рр.

Пасиви підприємства становлять джерела формування його активів, адже останні не можуть виникати самостійно - вони забезпечуються або вкладеннями власників, або залученими фінансовими ресурсами. У широкому економічному розумінні пасиви - це зобов'язання підприємства, що передбачають майбутні витрати, не генерують прямого доходу і, як правило, з часом втрачають свою початкову вартість.

Як приклад у побутовому контексті можна навести нерухомість, призначену для особистого користування, або автомобіль для приватних потреб: вони потребують обслуговування, не створюють грошового потоку та зменшуються у вартості, що дозволяє їх віднести до пасивів.

Для професійного фінансового аналізу підприємства оцінка пасивів передбачає кілька ключових напрямів:

1. Загальний аналіз складу і структури пасивів, що дає змогу визначити пропорції між власним та позиковим капіталом і оцінити ступінь фінансової незалежності підприємства.

2. Дослідження динаміки власного капіталу, включно з оцінкою нерозподіленого прибутку, резервів, додаткового капіталу та їх змін протягом періоду.
3. Аналіз позикових засобів, зокрема короткострокових і довгострокових зобов'язань, які визначають рівень фінансового ризику та навантаження на підприємство.
4. Порівняння структури пасивів балансу за різні роки, що дозволяє простежити тенденції фінансування та визначити, яким чином підприємство управляє своїми ресурсами (табл. 2.2).

У контексті дослідження ТОВ «Сільпо» важливо оцінити, як змінилися джерела фінансування підприємства у період 2022–2024 років, особливо враховуючи вплив зовнішніх економічних і військових чинників. Графічне відображення цих змін представлено на рисунку 2.5, де наведено динаміку основних складових пасиву балансу ТОВ «Сільпо». Така візуалізація дозволяє наочно порівняти різні елементи структурного складу пасивів, оцінити тренди зростання або зменшення зобов'язань і визначити рівень фінансової стійкості підприємства в умовах досліджуваного періоду.

Таблиця 2.2

Склад пасивів ТОВ «Сільпо» за 2022-2024 рр.

Стаття	2022	2023	2024	+/–	У %
				2024/2022	
Статутний капітал	13047703	15188703	16993339	3945636	30,24
Непокритий збиток	23772439	25718503	25564360	1791921	7,54
Банківські кредити	1397278	1673193	1357419	-39859	-2,85
Торгова та інша кредиторська заборгованість	0	358577	250007	250007	100
Непоточні зобов'язання з оренди	12088615	12013927	11160737	-927878	-7,68
Інші фінансові зобов'язання	2499178	0	226001	-2273177	-90,96
Поточні забезпечення	1481551	483922	611580	-869971	-58,72
Банківські кредити	3274126	2925022	2756924	-517202	-15,80

Продовження табл 2.2

Поточні зобов'язання з оренди	1971174	1971180	2180424	209250	10,62
Інші фінансові зобов'язання	880061	1967575	418462	-461599	-52,45
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	19041146	21125091	22261053	3219907	16,91
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1114658	1008954	1031390	-83268	-7,47
Зобов'язання за одержаними авансами	517061	269131	409391	-107670	-20,82
Разом пасивів	33669438	33310718	34092367	422929	1,26

Короткий аналіз пасивів ТОВ «Сільпо» за 2022–2024 рр., проведений у таблиці 2.2 дає такі результати: Статутний капітал стабільно зростає (з 13,0 млн до 16,9 млн). Компанія зміцнює власний капітал, можливі додаткові внески учасників. Непокритий збиток також залишається значним, але в 2024 році трохи зменшується (–25,76 млн). Це позитивний сигнал: компанія скорочує накопичені збитки. Банківські кредити (довгострокові) коливаються, але залишаються на помірному рівні. Зобов'язання з оренди поступово зменшуються (з 12,1 млн до 11,2 млн). Поліпшення умов оренди або погашення боргів. Інші фінансові зобов'язання різко змінюються, але у 2024 становлять лише 226 тис., що значно нижче, ніж у 2022 році. Поточні банківські кредити зменшуються (з 3,27 млн до 2,75 млн), тобто підвищення платоспроможності. Зобов'язання з оренди (поточні) трохи зростають у 2024. Торгова та інша кредиторська заборгованість стабільно зростає (з 19,0 млн до 22,26 млн). Можливе збільшення обсягів операцій, але це ризик через залежність від постачальників. Інші фінансові зобов'язання суттєво зменшуються у 2024 році. Податкові зобов'язання залишаються стабільними. Зобов'язання за авансами зростають, що може свідчити про збільшення попередніх оплат від контрагентів.

Загальна сума пасивів складала: 2022: 33,67 млн, 2023: 33,31 млн, 2024: 34,09 млн. Пасиви стабільні, без суттєвих ризикових коливань. Компанія

демонструє зміцнення власного капіталу та поступове скорочення непокритого збитку, що є позитивним трендом. Зобов'язання залишаються керованими: довгострокові борги зменшуються, а короткострокові - оптимізуються. Найбільший виклик - зростання торгової кредиторської заборгованості, яке може свідчити про погіршення умов розрахунків або збільшення обсягів діяльності. Загалом структура пасивів стабільна, а компанія поступово покращує свою фінансову стійкість.

Динаміка пасивів ТОВ «Сільпо» за 2022-2024 рр. наведена на рисунку 2.5.

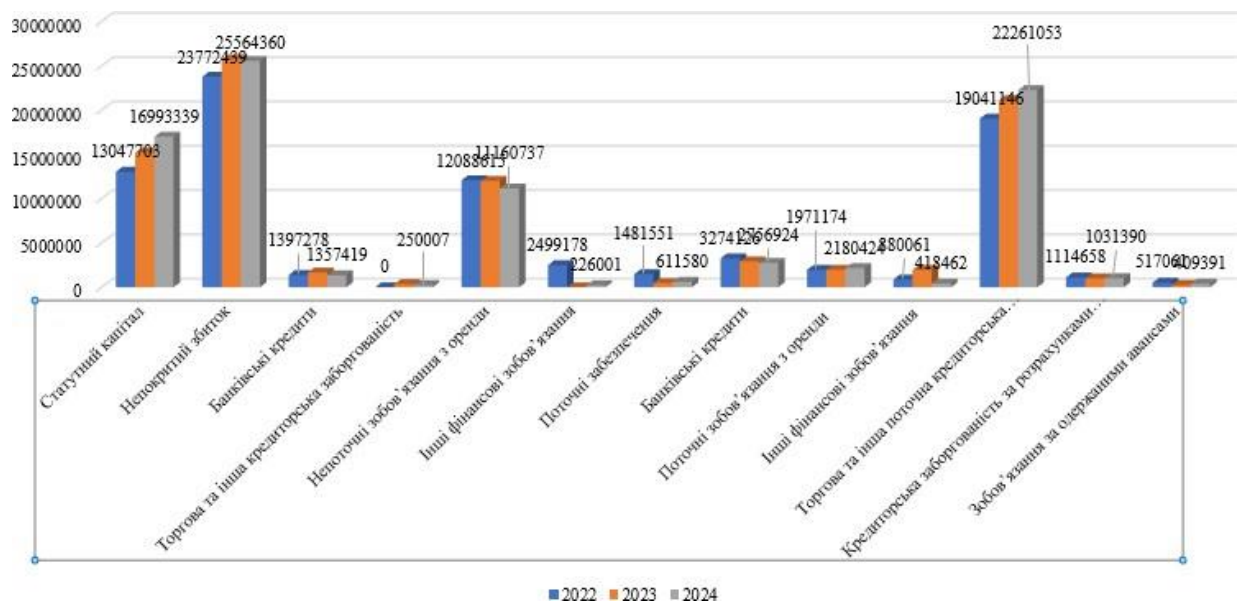


Рис.2.5. Пасив балансу ТОВ «Сільпо» за період 2022-2024 рр.

Основною метою створення та подальшого функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, незалежно від напрямку діяльності чи форми власності, є отримання позитивного фінансового результату - прибутку. Фінансовий результат являє собою прибуток або збиток, який підприємство отримує за підсумками своєї операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Тобто це один із ключових економічних показників, що підсумовує всі результати господарської діяльності та забезпечує комплексне уявлення про її ефективність. Фінансові результати діяльності ТОВ «Сільпо» за 2022–2024 роки подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «Сільпо» за 2022-2024 рр.

Стаття	2022	2023	2024	+/ -	У %
				2024/2022	
Дохід від реалізації	69990601	84727987	93017469	23026868	32,90
Собівартість реалізації	50815360	60419457	65098324	14282964	28,11
Валовий прибуток	19175241	24308530	27919145	8743904	45,60
Інші операційні доходи	725090	906959	931098	206008	28,41
Витрати на збут	17517107	19669097	21367252	3850145	21,98
Адміністративні витрати	3379934	4342286	45551145	42171211	1247,69
Інші операційні витрати	160302	63819	20127	-140175	-87,44
Прибуток від операційної діяльності	1157012	1140287	2911719	1754707	151,66
Інші доходи	514944	534620	934473	419529	81,47
Інші витрати	3980812	893153	1211949	-2768863	-69,56
Фінансові доходи	58748	384148	349637	290889	495,15
Фінансові витрати	2503139	2909288	2792446	289307	11,56
Дохід (втрати) від участі в капіталі	-4859	-9668	9087	13946	-287,01
Дохід/(втрати) від інвестицій в асоційовані компанії	-363909	-97876	28247	392156	-107,76
Прибуток до оподаткування	-7436039	-1850930	154100	7590139	-102,07
Прибуток від переоцінки основних засобів	586	43	0	-586	-100,00
Загальний сукупний збиток за рік	-7631732	-1850887	154100	7785832	-102,02

Отже, дані таблиці 2.3 вказують на те, що дохід зріс на 32,9%, що є позитивним сигналом щодо зростання обсягів реалізації або збільшення цін. Собівартість підвищилася на 28,11%, але темп її зростання нижчий за темп зростання доходу. Це сприяло збільшенню валового прибутку на 45,6%, тобто ефективність основної діяльності покращилася.

Інші операційні доходи виросли на 28,41%. Витрати на збут підвищилися на 21,98% - у межах нормального для зростаючого бізнесу. Адміністративні витрати різко зросли (з 3,37 млн до 45,55 млн грн) (+1247,69% - аномальне збільшення, яке значно погіршує фінансовий результат). Можливі причини: переоцінка витрат, поява нових адміністративних структур, помилка у даних

(значення виглядає непропорційним). Інші операційні витрати зменшилися на 87,44%. Зріс на 151,66%, що є дуже позитивним результатом. Підтверджує підвищення ефективності операційної діяльності. Інші доходи значно зросли (+81,47%). Інші витрати зменшилися на 69,56%, тобто компанія оптимізувала діяльність. Фінансові доходи зросли майже у 5 разів. Фінансові витрати збільшилися незначно (+11,56%). Прибуток: 2022: –7,4 млн грн збитку, 2023: –1,85 млн грн збитку, 2024: +154 тис. грн прибутку. Отже, компанія вийшла зі збитків та показала позитивний фінансовий результат. Покращення становить –102,07%, що фактично означає повне відновлення прибутковості. Сукупний збиток у 2024 році перетворився на прибуток у порівнянні з 2022 роком (+7,78 млн). Підприємство демонструє стабільне зростання доходу, покращення валової та операційної ефективності, а також значне скорочення збитків. У 2024 році компанія вперше за три роки вийшла в прибуток, що свідчить про відновлення та позитивні тенденції.

Найбільшим ризиком залишаються надмірно збільшені адміністративні витрати, які потребують детального аудиту. Без цього зростання може негативно вплинути на прибутковість у майбутньому. Загалом, фінансовий стан компанії покращується, а ключові показники свідчать про успішне відновлення та можливості для подальшого розвитку. Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Сільпо» за 2022-2024 рр. наведена на рисунку 2.6.

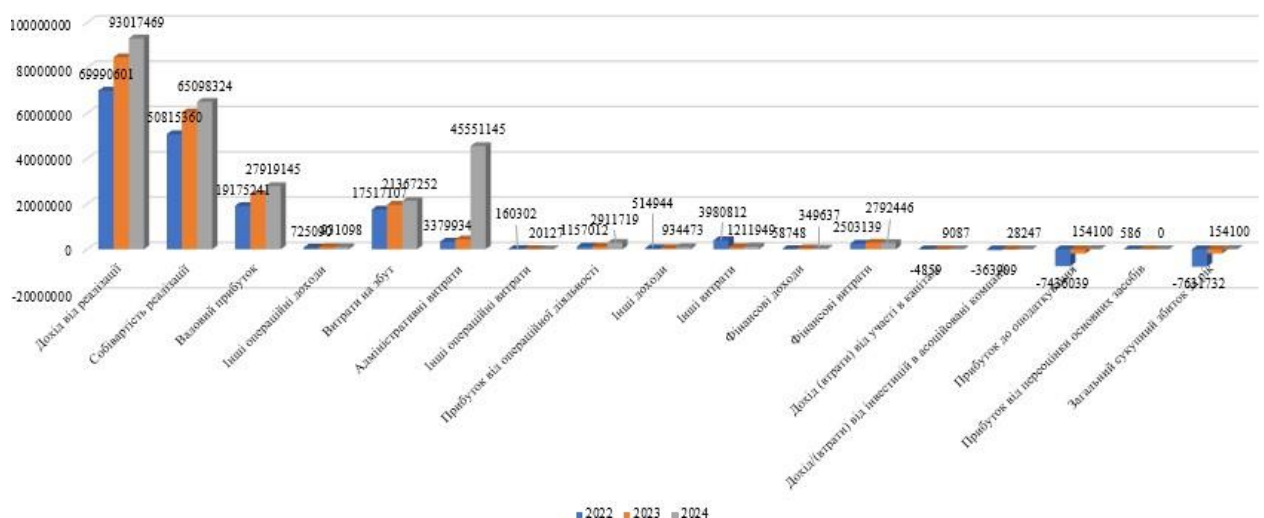


Рис.2.6. Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Сільпо» за 2022-2024 рр.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох чинників – внутрішніх і зовнішніх. Такі умови зокрема забезпечуються шляхом заснування і постійного функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституційних механізмів–організацій (дослідно-впроваджувальних і навчальних центрів, інститутів, асоціацій), діяльність яких зорієнтована на: визначення і розв'язання основних проблем підвищення ефективності (продуктивності) різних виробничо-економічних систем; практичну реалізацію стратегії і тактики розвитку національного господарства; підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації менеджерів та інших кадрів.

Вважаємо, що ефективність підприємства представляє собою комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів. Показники ефективності, можливість її застосування та оцінки ефективності заходів проводяться з метою розвитку підприємства. Але оцінки фінансових показників замало, необхідно і звертати значну увагу показникам, які відображають сам процес виробничо-господарської діяльності підприємства.

2.3. Маркетингові особливості торговельної мережі «Сільпо»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» є провідним торговельним напрямом однієї з найбільших торгово-промислових груп України - Fozzy Group. Мережа супермаркетів пропонує:

- Натхненний досвід покупок: атмосфера, оформлення та концепції магазинів створені для того, щоб перевершувати очікування Гостей і перетворювати кожен візит на яскраву гастрономічну пригоду.
- Унікальний асортимент, орієнтований на Гостя: до 76 000 SKU продукції українського та імпортного виробництва, з яких 80% становлять продовольчі товари.
- Персоналізований сервіс у супермаркетах, фудкортах і фудхолах, спрямований на створення щирих емоцій і теплих взаємодій з Гостями.

ТОВ «Сільпо» тричі визнавали найінноваційнішим ритейлером України у 2019 році. Мережа має програму лояльності «Власний Рахунок», створену з урахуванням найуспішніших міжнародних практик та запущену у 2007 році. Нині програма доступна в усіх супермаркетах «Сільпо» та делікатес-маркеті Le Silpo.

Бали також можна накопичувати в партнерських мережах: «Сільпо Вояж», ringoo, «Біла ромашка», а також за розрахунки карткою «Банку Восток» і за участь в екопроекті Silporecycling. Учасники програми отримують винагороду за покупки в «Сільпо», Le Silpo та партнерів: збирають бали, користуються персональними пропозиціями й кожні 2–3 місяці отримують бонус — індивідуальну знижку на нові покупки.

ТОВ «Сільпо» також має власний мобільний застосунок (рис.2.7), який пропонує такі можливості:

- швидка реєстрація за номером телефону;
- електронна картка з безпечним динамічним QR-кодом, що оновлюється кожну хвилину;
- автоматичне оновлення балів, бонусів і персональних пропозицій після кожної покупки;

- оплата за один скан QR-коду після додавання картки в Masterpass;
- щотижневе оновлення акцій «Сільпо»;
- нові персональні пропозиції кожні два тижні;
- отримання бонусу на місяць раніше, ніж у паперовій версії;
- «Збиралочка» для накопичення акційних фішок онлайн;
- миттєва перевірка ціни за штрих-кодом;
- історія покупок і збереження всіх чеків;
- список обраних товарів;
- зворотний зв'язок зі службою підтримки;
- можливість оцінити візит після відвідування супермаркету.



Рис.2.7.Інтерфейс мобільного додатку ТОВ «Сільпо»

Мережа «Сільпо» активно впроваджує у своїх супермаркетах технологію самостійної оплати Self-checkout. На касах самообслуговування Гість може самостійно відсканувати вибрані товари за допомогою вбудованого сканера, запакувати покупку та оплатити її у зручний для себе спосіб. У зоні з терміналами постійно чергує консультант, який за потреби пояснить, як працює сервіс, і надасть будь-яку допомогу.

У мережі також представлені власні торговельні марки, серед найпопулярніших:

1. **ВТМ «Премія»** - наш погляд на те, якими мають бути якісні та смачні продукти. Ми ретельно добираємо лише те, що подобається нам самим і в якості чого ми впевнені.

2. **ВТМ «Повна Чаша»** - асортимент товарів і продуктів щоденного використання за доступною ціною. Їхні характеристики відповідають технічним стандартам категорій, а якість контролює власна служба контролю.

3. **ВТМ «Премія Рікі Тікі»** - високоякісні товари для дітей віком від 3 років з веселим персонажем-мангустом. Виробляються спеціально для мережі як українськими, так і міжнародними виробниками. Якість продукції проходить додатковий контроль наших спеціалістів.

4. **ВТМ «КРАФТЯР»** - це лінійка продуктів власного виробництва, створених вручну. До неї входять хлібобулочні вироби, кулінарія, копченості, піца, соки та смузі, продукція сироварні, веганські десерти та інше. Усі ці товари об'єднує головне - майстерність наших крафтярів.

Торгова мережа постійно працює над забезпеченням якісних умов праці для співробітників і створює стимули для їхнього професійного розвитку. Тому ТОВ «Сільпо» впроваджує низку мотиваційних проєктів для персоналу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Заохочення (мотивація) працівників ТОВ «Сільпо»

Вид мотивації	Характеристика
Найкращий працівник магазину	На першому етапі визначається керівництвом магазину за показниками в роботі, на другому – шляхом таємного голосування колег. Фото найкращих працівників розміщуються на дошці пошани
Лідери	Змагання серед магазинів мережі. Для перемоги необхідні найкращі показники в роботі магазину.
Дитячі екскурсії в магазини	Діти співробітників мають змогу відвідати наші магазини, щоб побачити на власні очі, де працюють їхні батьки. Під час екскурсій діти беруть участь у майстер-класах з ліплення пиріжків та оформлення печива унікальним дизайном.) Дізнаються також про те, як зважується товар, виготовляються цінники, та про цікаві факти щодо продукції магазину.
Екскурсії на підприємства постачальників	Співробітники нашої компанії мають змогу відвідати підприємства постачальників для підвищення якості обслуговування Гостей, ознайомлення з головними процесами виробництва товару, який продається в магазинах мереж.
Welcome Pack	Набір корисних речей для нових співробітників офісів. У пакеті з унікальним дизайном для новачків – брендovanі блокнот, ручка, чашка, а також цікаві наліпки для гаджетів
Конкурс відеоробіт для студентів	Підтримка активних, цілеспрямованих, відкритих до нового, старанних студентів, які поєднують навчання та роботу в мережі «Сільпо».
Проект «Амбасадор»	Деякі студенти, що працюють у «Сільпо», є соціально активними і до думки яких прислухаються, стають амбасадорами нашого бренду у своїх навчальних закладах та взяли на себе місію розповідати про переваги роботи в «Сільпо». В 2019 році – 21 студент денної форми навчання став частиною проекту «Амбасадор».
Медичне страхування	Після 3-х місяців роботи коштом компанії працівники офісів, а також керуючі супермаркетів та ресторанів отримують поліси добровільного медичного страхування, які дають можливість одержати медичну допомогу.
Спортзал та мовні курси	Компанія дає можливість співробітникам придбати на спеціальних умовах абонементи до спортзалу, а також вивчати іноземні мови на курсах.

SWOT - це дієвий інструмент бізнес-планування, який застосовують для розроблення стратегій розвитку. Він дає змогу оцінити внутрішні чинники (переваги та недоліки) та зовнішні чинники (можливості й загрози), що впливають або можуть вплинути на діяльність організації. SWOT-аналіз допомагає поглянути на бізнес зі стратегічної перспективи: визначити, як максимально ефективно використати власні сильні сторони та наявні можливості, а також як мінімізувати ризики та усунути слабкі сторони. У ТОВ «Сільпо» власне бачення SWOT-аналізу підприємства (рис. 2.8).

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
- Відома торговельна марка - Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість регіонів країни - Ефективне використання ефекту масштабності - Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання	Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей із постачальниками, однак це в цілому є поширеною практикою на ринку
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Подальше розширення мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів і купівлі наявних - Поліпшення платоспроможності населення і зростання споживання - Впровадження і продаж продуктів під власною торговельною маркою - Підвищення операційної ефективності за допомогою впровадження новітніх технологій	- Короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливаннями курсу валют - Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній - Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування - Погіршення платоспроможності населення

Рис.2.8. SWOT-матриця ТОВ «Сільпо»

ТОВ «Сільпо» входить до першої десятки продуктових торговельних мереж за кількістю магазинів, чисельністю персоналу та темпами розширення на території країни (рис. 2.9). Станом на червень 2023 року трійка лідерів продовольчого ритейлу за кількістю торговельних точок залишається незмінною: перше місце займає АТБ (Дніпро), далі - Fozzy Group (Київ) і VolWest Retail (Луцьк).

ТОП-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у I півріччі 2023 року									
№	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Кількість торгових точок, червень 2023 р.	Кількість торгових точок, 2022 р.	Приріст 2023-2022 рр., %	Кількість відкритих магазинів у січні-червні 2023 р.	Кількість областей покриття, червень 2023 р.
1	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ		Дніпро	1187	1162	2,2%	10	22
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore		Київ	709	692	2,5%	17	22
3	VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR		Луцьк	252	249	1,2%	7	20
4	ПрАТ «МХП»	М'ясомакет		Київ	231	220	5,0%	27	20
5	ТОВ «АРІТЕЙЛ»	КОЛО		Київ	228	221	3,2%	7	2
6	ТОВ ТВК «Львівхолод»	Рукавичка, Під Боком		Львів	200	200	0,0%	1	7
7	ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23, Сімі		Луцьк	194	167	16,2%	28	5
8	ТОВ «ОПТТОРГ-15», ТОВ НМСМ «Делві»	Делві		Київ	156	148	5,4%	13	6
9	ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Файно експрес, Файно Дискаунтер, VARTO, Соціальний магазин		Кропивницький	156	139	12,2%	17	2
10	ПП «Мережа-Сервіс-Львів»	Близенько		Львів	153	141	8,5%	12	3

Рис.2.9.Топ-10 продуктових мереж України (на I квартал 2023 року)

У 2022 році ТОВ «Сільпо-Фуд» ухвалило рішення про створення Благодійного фонду «Каннон», діяльність якого спрямована на реалізацію соціальних ініціатив та підтримку населення в умовах війни. Станом на 31 грудня 2022 року підприємству повністю належать частки у статутних капіталах кількох компаній, кожна з яких виконує власні стратегічні функції у структурі бізнесу:

- ТОВ «Княжицький Гай» - здійснює управління активами;
- ТОВ «Меджік Вілледж» - спеціалізується на управлінні активами;
- ТОВ «Енкі Фуд» - займається діяльністю у сфері сільського господарства;
- Благодійний фонд «Каннон» - реалізує програми соціальної допомоги та гуманітарні проєкти.

Крім того, ТОВ «Сільпо-Фуд» володіє неконтрольною часткою у статутному капіталі ПАТ «Холдинг Інвест» - 41,7377%, підприємства, що також працює у сфері управління активами. Така структура власності дозволяє компанії диверсифікувати напрямки діяльності та забезпечувати стійкість бізнесу в умовах воєнної нестабільності.

Попри триваючу російську агресію та численні виклики для ритейлу, мережа «Сільпо» продовжує розвиватися та не розглядає можливості скорочення кількості торговельних об'єктів, що підтверджується динамікою, наведеною на рисунку 2.10.

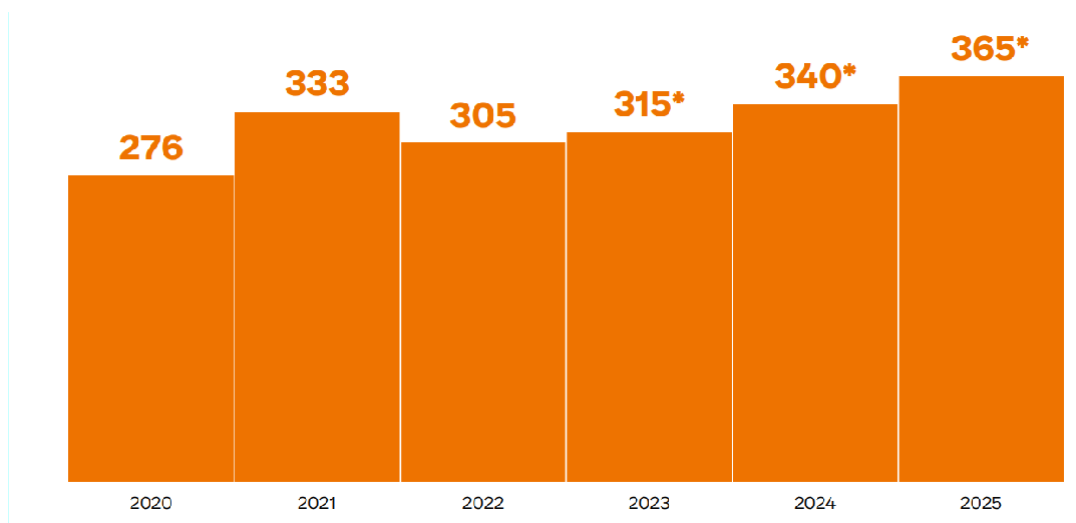


Рис.2.10. Прогнози зростання торговельної мережі «Сільпо»

Російська військова агресія завдала суттєвих втрат роздрібній мережі «Сільпо». Від початку окупації 18 супермаркетів припинили роботу, зокрема:

- 5 магазинів у Маріуполі,
- 4 у Бердянську,
- 3 у Мелітополі,
- по 2 у Северодонецьку та Енергодарі,
- по 1 у Дніпрорудному та Лисичанську.

Через відсутність доступу до цих територій та тривалі бойові дії частина об'єктів зазнала руйнувань, що зробило неможливим відновлення їх роботи в короткостроковій перспективі. Це стало не лише економічним ударом по

компанії, а й суттєвою втратою для місцевих громад, які залишилися без звичних точок доступу до товарів першої необхідності.

Попри складні обставини, «Сільпо» оперативно адаптувалося до нових викликів і впровадило низку кризових рішень, спрямованих на підтримку населення:

1. Розширення фінансової підтримки покупців. Із 28 лютого компанія суттєво підвищила ліміт видачі готівки на касах - із 500 грн до 6 000 грн. Це дозволило людям, які не мали доступу до банкоматів або перебували в регіонах із обмеженою роботою банківської системи, отримувати необхідні кошти безпосередньо під час покупок.

2. Тимчасове скасування акційних програм та поступове повернення знижок. На початку повномасштабної війни всі акційні пропозиції були призупинені, оскільки пріоритетом стало забезпечення стабільного постачання товарів та утримання базових цін. Починаючи з квітня 2022 року, із покращенням логістичної ситуації, мережа частково відновила акційні механіки - повернула формат «Ціна тижня» та знижки на низку соціально важливих товарів.

3. Відновлення сервісу доставки. Після стабілізації ситуації в центральних та західних областях у квітні «Сільпо» поступово відновило доставку продуктів. Це стало критично важливим сервісом для людей, які не могли самостійно відвідувати магазини - зокрема літніх людей, сімей із дітьми та внутрішньо переміщених осіб.

4. Відновлення програми лояльності «Власний Рахунок». У травні компанія знову активувала програму лояльності. Усі бали, накопичені клієнтами з 24 лютого, були автоматично конвертовані в бонуси, щоб покупці могли використовувати їх незалежно від перебоїв у роботі магазинів чи мобільного застосунку. Це рішення допомогло зберегти довіру та взаємозв'язок із мільйонами постійних клієнтів.

5. Участь у соціальних програмах підтримки населення. «Сільпо» долучилося до державної ініціативи допомоги населенню в партнерстві з Міністерством соціальної політики та Mastercard. Компанія запровадила

програму забезпечення людей подарунковими сертифікатами, які можна було використовувати для купівлі продуктів та товарів першої необхідності. Це стало важливим інструментом підтримки найбільш уразливих груп населення у воєнний час.

Незважаючи на значні втрати інфраструктури та логістичні труднощі, ТОВ «Сільпо» продемонструвало високу адаптивність і соціальну відповідальність. Компанія зосередилась на забезпеченні доступності товарів, підтримці споживачів у фінансовому та соціальному аспектах, а також на відновленні ключових сервісів у найкоротші терміни.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегії розвитку маркетингу торговельного підприємства

Маркетингова стратегія має бути раціональною та послідовною системою управління, завдяки якій підприємство планує розв'язувати свої маркетингові завдання. В умовах сучасних викликів бізнес-середовища оптимізація маркетингової стратегії є пріоритетною для роздрібних мереж, зокрема й для ТОВ «Сільпо». Основна мета такої роботи полягає в ефективному використанні ресурсів компанії для зміцнення позицій на цільових ринках і підвищення лояльності споживачів. Це змушує «Сільпо» визначити, які стратегічні напрями (формати магазинів, категорії товарів, інноваційні сервісні рішення) повинні бути розвинені та як саме це забезпечити. До ключових завдань оптимізації маркетингової стратегії компанії належать:

- чітке формулювання актуальних цілей діяльності;
- узгодження та координування різних аспектів операційної та маркетингової діяльності;
- аналіз сильних і слабких сторін мережі, ринкових можливостей та зовнішніх загроз;
- удосконалення системи товаропросування, логістики та мерчандайзингу;
- визначення альтернативних стратегічних рішень щодо позиціонування та розвитку підприємства;
- оцінювання ефективності маркетингових заходів і програм лояльності.

Сьогодні змінюється структура попиту, а разом із нею - очікування та життєві пріоритети споживачів. Тому вибір оптимальної маркетингової стратегії для ТОВ «Сільпо» вимагає узгодження маркетингових цілей із загальною стратегією розвитку мережі, щоб уникнути внутрішніх суперечностей та забезпечити стабільне зростання.

Одним із ключових напрямів удосконалення маркетингової діяльності є глибше розуміння потреб, стилю життя та поведінкових моделей цільової аудиторії. Для цього компанії необхідно регулярно проводити маркетингові

дослідження, аналізувати споживчі вподобання та відстежувати зміну очікувань клієнтів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями оптимізації маркетингової стратегії ТОВ «Сільпо

Напрямок	Опис	Очікуваний результат
Дослідження ринку	Постійний аналіз уподобань споживачів, конкурентів, трендів.	Підвищення точності стратегії та асортиментної політики.
Оптимізація асортименту	Розвиток локальних, еко- та нішевих товарів.	Підсилення лояльності та диференціації бренду.
Удосконалення сервісів	Розвиток самообслуговування, цифрових сервісів, доставки.	Підвищення зручності та швидкості обслуговування.
Персоналізація маркетингу	Використання Big Data з програми лояльності.	Зростання середнього чека та повторних покупок.
Комунікаційна стратегія	Розвиток сторітелінгу, тематичних концепцій і SMM.	Зміцнення емоційного зв'язку з клієнтом.
Локалізація магазинів	Підбір асортименту під конкретні райони/міста.	Збільшення відповідності потребам локального населення.

Згідно з глобальними маркетинговими стратегіями визначають вибір напрямку розвитку підприємства – суб'єкта торгівлі. Вихідними елементами такої стратегії є: товарний, ціновий, збутовий напрями та напрям комунікаційної політики. Таким шляхом підприємство створює і реалізує власний потенціал задля досягнення успіху в зовнішньому середовищі. Не останнє місце у будівництві концепції розвитку торговельного підприємства посідає аналіз чинників формування специфіки зовнішнього середовища: параметрів демографічного розвитку населення, галузевої структури зайнятості економічно

активного населення території, спеціалізації господарства, розвитку транспортної та складської інфраструктури тощо. У контексті базових маркетингових стратегій торговельне підприємство акцентує увагу на своїх конкурентних перевагах або через реалізацію стратегії контролювання витрат, або через впровадження стратегії диференціації, або через стратегію фокусування [2].

Реалізація стратегії контрольованих витрат передбачає зменшення витрат торговельного підприємства на власне виробництво (якщо таке існує) та реалізацію продукції через збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг), а також через скорочення адміністративних витрат, використання енергоощадних і ресурсозберігаючих технологій тощо. В ринковому середовищі апріорі кожен суб'єкт господарювання працює над реалізацією цієї стратегії. Вибір стратегії диверсифікації означає, що торговельне підприємство зосередило акценти своєї діяльності або на високій якості продукції (послуг), або на принциповій їх новизні, що врешті-решт спрямоване на формування підприємством нового іміджу та забезпечення особливої привабливості для покупця.

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом. Для кожної компанії диверсифікація означає і нові можливості для розвитку й значний ризик ведення незнайомого бізнесу за незвичних умов. В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення (тобто товар, який виробляє підприємство або продає, вступає в стадію спаду життєвого циклу), підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу. Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу або на товарний ринок, що відрізняється від поточних товарних ринків фірми. У реальному житті стратегія диверсифікації реалізується або через злиття з іншою фірмою (через поглинання), або шляхом створення нового підприємства. На наш погляд, для підприємств торгівлі є цікавим розподіл диверсифікації на

споріднену та неспоріднену. За спорідненої диверсифікації нова сфера бізнесу має суттєвий збіг з основною діяльністю фірми.

Наявність такої спільності означає можливість фірми значною мірою використовувати напрацьований потенціал й отримання ефекту масштабу або синергізму від обміну активами та навиками. Як результат компанія в цілому має отримувати більш високі прибутки на інвестиції: її доходи мають збільшуватися, а витрати (в частині умовно-постійних витрат) та потреби в капіталовкладеннях мають зменшуватися. Суттєвий збіг нової сфери бізнесу з основними видами діяльності фірми передбачає спільне використання: – покупців і в деяких випадках вироблених товарів (потенціал для пропозиції системних рішень); – торговельного персоналу або каналів розподілу; – торгової марки та її іміджу; – виробничих, офісних, складських приміщень; – досліджень та розробок; – персоналу та інформаційних систем; – маркетингу та маркетингових досліджень.

Стратегія розширення товарного асортименту зазвичай передбачає роботу з поточним ринком та напрацьованою системою розподілу продукції, тому її можна віднести до спорідненої диверсифікації. Теж саме можна сказати і про стратегію розширення ринку, коли фірма застосовує вже наявну технологію виробництва і, як правило, обслуговується подібний ринок з використанням подібної системи розподілу. Неспорідненою диверсифікацією зазвичай виступає вертикальна інтеграція – де спільність старого й нового бізнесу відсутня. Можна визначити такі мотиви, якими користуються фірми під час вибору спорідненої або неспорідненої диверсифікації (табл. 3.2).

У цілому ці стратегії характеризуються розширенням існуючого портфеля з погляду продукту і ринку. Необхідно також відзначити, що диверсифікованість і придбання не є синонімами. Придбання може не призвести до диверсифікованості, а диверсифікованість може бути досягнутою і через внутрішній розвиток. Можна визначити причини, через які підприємство може виявляти бажання здійснювати диверсифікацію зовнішніми способами. Неповний перелік таких причин наводиться нижче:

- необхідність одержати деякі особливі навички або ресурси, що значно поліпшують показники існуючого підприємства;
- бажання розподілити ризик і збалансувати портфель товарів або послуг компанії;
- необхідність забезпечити ефективне використання вільних засобів — це може виникнути в зв'язку з тим, що організація має кілька підприємств типу «грошових корів» (тобто таких, котрі приносять багато коштів);
- існуючі продукти і ринки можуть не мати можливостей відповідати задачам зростання і прибутковості;
- необхідність зрівноважити компанію з високою часткою позикових засобів компанією, що не має позикових засобів, щоб структура капіталу була більш збалансована;
- поява неспрогнозованої можливості, що має потенціал значного підвищення прибутковості.

Таблиця 3.2

Мотиви диверсифікації

Споріднена диверсифікація (вертикальна)	Неспоріднена диверсифікація (горизонтальна)
1. Обмін або спільне використання активів або навичок: - торгові марки; - маркетингові навички; - збутові та дистрибутивні системи; - виробничий досвід; - дослідження і розробки. 2. Економія обумовлена масштабами	1. Управління і перерозподіл грошових потоків 2. Збільшення норми прибутку 3. Придбання бізнесу за низькою ціною 4. Переорієнтація фірми 5. Зниження ризиків шляхом проведення операцій за кількома товарними ринками 6. Податкові пільги 7. Придбання ліквідних активів 8. Захист від ворожих поглинань 9. Інтереси вищого керівництва

Розрізняють такі види диверсифікації: концентрична (вертикальна) диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломеративна диверсифікація. Вертикальна диверсифікація передбачає виробництво товарів

(послуг), які в технологічному та маркетинговому відношенні тісно пов'язані з пропонованими підприємством товарами. На сучасному етапі такий підхід широко застосовується у продуктових маркетах, де крім готової продукції власного виробництва, торговельне підприємство пропонує і напівфабрикати. Вертикальна диверсифікація забезпечує певні переваги виробнику: поєднується координація дій з великими можливостями контролю; забезпечується стабільність господарських зв'язків у межах підприємства; гарантованими є поставки матеріально-технічних ресурсів; зберігається тісний контакт з кінцевими споживачами. Разом з тим наявні й деякі недоліки. А саме взаємозалежність структурних підрозділів підприємства у випадку негативних зовнішніх змін виступає дестабілізуючим чинником для становища цілого підприємства; обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції; необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, в підсумку, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною.

Під час запровадження стратегії горизонтальної диверсифікації торговельне підприємство задля задоволення потреб існуючих клієнтів розширює сферу ведення бізнесу. Таким чином, різнобічне врахування потреб постійних споживачів забезпечує висхідний розвиток підприємства та вихід на нові ринки сировини та збуту. Конгломеративна диверсифікація не пов'язана ні з існуючою технологією, ні з потребами постійних споживачів; вона орієнтована на вихід у нові види бізнесу, потребує значних інвестувань, тому доступна лише для великих підприємств. На нашу думку, стратегії вертикальної та горизонтальної диверсифікації є об'єктивними елементами розвитку торговельних підприємств на сучасному етапі. Крім задоволення масового попиту споживачів, торговельні підприємства все більше орієнтуються на задоволенні індивідуальних запитів, специфічних запитів, наданні додаткових послуг (можливості оплати різноманітних послуг через розміщення в приміщенні торговельного підприємства платіжних терміналів; можливості скористатися Інтернетом та електронною поштою тощо) [4].

Оскільки на сьогоднішній день активно розвивається Інтернет-торгівля, мережеве просування товару до споживача тощо, то цілком очевидно, що у найближчій перспективі потреба у торговельних підприємствах як таких, що виконують тільки торговельну функцію, може різко зменшитися. Отже, для того, щоб такі підприємства вижили, вони мають функціонувати на принципово іншій основі. Торговельні підприємства мають вибудувати нову маркетингову стратегію розвитку за допомогою диверсифікації своєї діяльності в напрямі забезпечення найрізноманітніших потреб населення. Таким чином, розвиток торговельних підприємств має стати максимально диверсифікованим. Це вимагає пріоритетного вирішення такого важливого завдання, як розробка інноваційної маркетингової диверсифікованої стратегії розвитку торговельного підприємства.

3.2. Підвищення ефективності взаємодії зі споживачами на основі цифрових технологій

Споживачі як головна рушійна сила визначають які продукти матимуть цінність на ринку, які бренди будуть затребувані, а які ні, які правила сервісу мають виконуватися для формування споживчої лояльності тощо. Враховуючи те, що інструменти взаємодії з різними категоріями споживачів відрізняються, при розробці стратегії управління конкурентоспроможністю слід розуміти, який засіб взаємодії більш адекватний для кожної категорії.

Пропонуємо категоризувати споживачів за п'ятиступеневою шкалою [4]:

- потенційні покупці – споживачі, які можуть бути зацікавлені у тому, щоб купити продукт у конкретному підприємстві;
- відвідувачі – споживачі, які хоча б раз відвідали підприємство фізично або віртуально через сайт, сторінку у соціальній мережі тощо;
- покупці – споживачі, які придбавали хоча б один продукт підприємства;
- клієнти – споживачі, які регулярно купують продукти підприємства;
- прихильники – споживачі, які постійно користуються продуктами підприємства та рекомендують їх іншим. Провідні науковці та практики

зосереджують свою увагу на тому, що змінюється портрет сучасного споживача, що впливає на механізми утримання конкурентних переваг підприємствами. Зокрема, Алісон Болд, експерт одного з найбільш інститутів аналітики SAS, виокремлює 7 ключових характеристик сучасного споживача [5]:

1. Цілодобове споживання. Споживачі хочуть мати можливість до необмеженого часом і місцем споживання, тобто спроможність здійснити покупку у будь-який для них час.

2. Споживач у ролі контролера. Наразі споживачі як ніколи раніше контролюють власний клієнтський досвід. Вони можуть і хочуть диктувати ті правила, яким має слідувати підприємство-продавець.

3. Омніканальне споживання. Споживачі налаштовані отримувати позитивний клієнтський досвід без будь-яких бар'єрів. Тож сервіси, які надає підприємство мають бути максимально уніфіковані – однаковий асортимент у торговельній точці та на Інтернет-сайті тощо.

4. Споживачі контенту. Для сучасного споживача не менше значення має інформація, яку можна отримати про продукт, ніж сам продукт. Тому для забезпечення стійких конкурентних переваг важливо чітко усвідомлювати з якою категорією споживачів працює підприємство та, як кастомізувати той контент, що отримує споживач.

5. Глобальний досвід. Незалежно від того, де знаходяться споживачі підприємства, взаємодія з ними має бути максимально повноцінна, тож до обов'язкових ланок мають бути додані різні канали реклами, доставки продуктів тощо.

6. Партнерство. Автономна взаємодія зі споживачем обмежує можливості підприємства для розширення ринкової частки та отримання додаткового прибутку. Однією з тенденцій розвитку сучасного ринку є формування кола партнерів, які можуть працювати у різних сферах бізнесу але інтегровано підвищувати свою ефективність за рахунок рекомендацій та впровадження суміжних сервісів.

7. Поширення соціальних медіа. Розвиток соціальних мереж сприяє обміну інформацією між споживачами, між споживачем і виробником, що є цінним ресурсом нового покоління, який підприємство має використовувати при розробці та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю. Відповідно до наведених характеристик, останнім часом широкого розповсюдження, особливо у закордонній практиці ведення бізнесу, набуває поняття цифрового споживача, що висуває на перший план при управлінні конкурентоспроможністю підприємства зміни споживчої поведінки та взаємодії з підприємством.

Узагальнення трактувань терміну «цифровий споживач» дозволяють сказати, що не встановлено певної різності думок відносно цієї категорії, вживаючи яку ми будемо розуміти споживача, для якого переважним засобом комунікації/взаємодії із брендом/бізнесом/підприємством є засоби електронного зв'язку [6]. Така трансформація не є винятком і для України, оскільки загальні тенденції ведення бізнесу співпадають із глобальними з урахуванням певного часового лагу, який постійно скорочується.

За даними досліджень Київського міжнародного інституту соціології станом на 2017 рік питома вага проникнення Інтернету в Україні досягла 63% (без урахування населення АР Крим та Донбасу) [7]. При цьому для дослідження портрета споживача та встановлення впливу розвитку електронних засобів взаємодії підприємства з кінцевим споживачем доречно розглянути декілька важливих критеріїв: - питома вага користувачів Інтернет серед різних вікових груп. Такий розподіл є вкрай важливим для сегментації споживачів та вибору форм взаємодії з кожною групою для забезпечення максимального охопту та представленості підприємства у ринковому просторі; - місця та засоби виходу в Інтернет. Увага до цього критерію викликана тим, що на активність споживача та його схильність до здійснення покупок, взаємодії з підприємством-продавцем або підприємством-виробником товарів та послуг впливає частота та якість доступу до світової мережі, оскільки наявність Інтернет на робочому комп'ютері

та наявність Інтернет в мобільному телефоні диктують концептуально різну поведінку «цифрового» споживача».

За даними досліджень GlobalWebIndex [9] та Smart Insights [10] щодо останніх світових трендів розвитку соціальних мереж встановлено, що:

1. Біля 30% усього часу, що люди проводять в Інтернет, припадає саме на соціальні мережі, що дозволяє використовувати Social Media Marketing (SMM) як один з каналів для залучення нових споживачів та додаткового інформування вже існуючих.

2. Частка споживачів, які підписуються на соціальні сторінки брендів, які їх цікавлять, або з метою щось придбати, протягом останніх 5-ти років скоротилася приблизно на 10-13 відсоткових пунктів, однак все одно становить більше ніж 30%, що надає значну цінність для підприємств за умови їх активного представлення у соціальних мережах.

3. 98% онлайн-споживачів зареєстровані у соціальних мережах, при чому постійно зростає частка старшого населення у віці більше, ніж 55 років, які є активними користувачами соціальних сторінок.

4. Наявність інформації про підприємство у соціальних мережах є спонукальним мотивом щодо здійснення покупки або підвищення лояльності до певного бренду для майже 25% молодих користувачів соціальних мереж.

5. Відеопости у соціальних мережах отримують найбільший відклик, тому це є певним триггером для трансформації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в частині маркетингової політики та розвитку таргетованої реклами для споживачів.

Одночасно з цим вищенаведені дослідження наголошують на зниженні «живих» каналів взаємодії підприємства зі споживачами на кшталт колл-центрів та live-chats на сайті підприємства у бік поширюваних чат ботів. Тож вагомим імпульсом для посилення свого конкурентного потенціалу на ринку у подальші роки буде не тільки наявність власного чат боту, а й інтуїтивно зрозумілих мобільних додатків, які б забезпечували омніканальність електронної взаємодії підприємства зі своїм споживачем, тобто об'єднували у собі усі засоби для

швидкого доступу споживача до інформації про конкретний продукт та підприємство взагалі, до здійснення покупки, отримання перед та після продажного сервісу й можливості надання зворотного зв'язку. Такі додатки мають давати рівні можливості для усіх сегментів споживачів незалежно від приналежності до певної вікової групи та рівня «цифровізації» споживача. Лише за таких умов можна казати про позитивний вплив розвитку засобів електронної взаємодії зі споживачем на конкурентоспроможність підприємства у тривалій перспективі.

Таким чином, своєчасне розуміння тенденцій розвитку дозволить підприємствам формувати стратегію і тактику управління конкурентоспроможністю на засадах проактивності. Встановлення задоволеності свого споживача як головної мети діяльності підприємства призведе до ефективної реалізації конкурентної стратегії, отримання позитивного фінансового результату у тривалій перспективі, створить можливості для розширення представленості на ринку та охопту більшого обсягу споживчого попиту.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати дослідження сутності та ролі маркетингу в діяльності сучасного торговельного підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. Маркетинг у торгівлі являє собою комплексну систему управління комерційною діяльністю, спрямовану на задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективну взаємодію з ринковим середовищем. На відміну від виробничих підприємств, торговельні організації виступають посередниками між виробниками та кінцевими споживачами, що визначає специфіку їхньої маркетингової діяльності. Сучасна роль маркетингу в торгівлі значно розширилася порівняно з традиційним розумінням його як інструменту просування товарів. Маркетинг перетворився на філософію ведення бізнесу, що пронизує всі аспекти діяльності торговельного підприємства – від формування асортиментної політики до побудови довгострокових відносин з клієнтами. Він виконує стратегічну функцію, допомагаючи підприємству адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, прогнозувати тенденції споживчого попиту та формувати конкурентні переваги.

2. Дослідження особливостей маркетингової діяльності торговельних підприємств в умовах цифровізації економіки дозволяє констатувати, що діджиталізація кардинально трансформує традиційні підходи до ведення торгового бізнесу. Цифрові технології створюють нові можливості для взаємодії з споживачами, оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Сучасний маркетинг у цифровому середовищі характеризується персоналізацією комунікацій, омніканальністю, використанням великих даних та штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень. Ключовою особливістю маркетингу в цифрову епоху є зміна поведінки споживачів, які активно використовують онлайн-канали для пошуку інформації, порівняння цін, здійснення покупок та обміну відгуками. Це вимагає від торговельних підприємств інтеграції офлайн та онлайн каналів

продажу, створення єдиного клієнтського досвіду незалежно від точки контакту. Омніканальний підхід передбачає координацію роботи фізичних магазинів, інтернет-магазинів, мобільних додатків, соціальних мереж та інших каналів комунікації для забезпечення безшовного шопінг-досвіду.

3. ТОВ «Сільпо» є однією з небагатьох великих продуктових мереж у світі, які створюють унікальний тематичний дизайн для кожного супермаркету. ». Основна діяльність Товариства охоплює оптову та роздрібну торгівлю у неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - провідний торговельний напрям великої торгово-промислової корпорації України Fozzy Group, до складу якої входять: національна мережа супермаркетів «Сільпо» - 258 магазинів у 62 населених пунктах України (24 області); 4 делікатес-маркети Le Silpo, розташовані у 4 містах України; логістичний комплекс: автопарк, станції технічного обслуговування та розподільчі центри класу «А»; власні виробництва продуктів харчування; прямий імпорт продовольчих та супутніх товарів; фудхоли «Сільпо Resto» - гастрономічні простори з відкритою кухнею всередині супермаркетів; Positano - кафе у форматі італійської піцерії; «Кантін» - заклади швидкого харчування.

4. Баланс ТОВ «Сільпо» залишається стабільним: 2022: 33,67 млн, 2023: 33,31 млн, 2024: 34,09 млн. Компанія зберігає стабільний розмір активів із невеликим зростанням у 2024 році. Підприємство демонструє стабільну структуру активів із невеликою тенденцією до збільшення. У 2024 році спостерігається: зростання нематеріальних активів (цифровізація), збільшення запасів (можливе розширення операцій), поліпшення ліквідності (більше грошових коштів), планові інвестиції у майбутні основні засоби. Підприємство демонструє стабільне зростання доходу, покращення валової та операційної ефективності, а також значне скорочення збитків. У 2024 році компанія вперше за три роки вийшла в прибуток, що свідчить про відновлення та позитивні тенденції. Загалом, фінансовий стан компанії покращується, а ключові

показники свідчать про успішне відновлення та можливості для подальшого розвитку.

5. Торговельна мережа «Сільпо», що входить до складу Fozzy Group, демонструє комплексний підхід до маркетингової діяльності, заснований на концепції близькості до клієнта (customer intimacy). Мережа активно впроваджує омніканальну стратегію, інтегруючи офлайн та онлайн канали продажу для створення єдиного клієнтського досвіду. Ключовою маркетинговою особливістю є розвинена програма лояльності «Власний рахунок», яка налічує понад 1,6 мільйона активних учасників. Система передбачає нарахування балобонусів за покупки та їх подальше використання для оплати товарів. Цифрова трансформація програми дозволяє персоналізувати пропозиції на основі історії покупок кожного клієнта через мобільний додаток. «Сільпо» активно використовує інноваційні технології у маркетингу. Мережа впроваджує AI-агентів для підтримки клієнтів, створення маркетингового контенту та персоналізації акцій. Використовуються електронні цінники у понад 200 магазинах для забезпечення прозорого ціноутворення. Компанія розвиває власну екосистему з інтеграцією різних сервісів – від онлайн-замовлень до експрес-доставки кулінарії. Диференціація бренду відбувається через унікальні дизайнерські інтер'єри магазинів у різних стилях та креативні маркетингові проекти, як-от відкриття кіберкультурного магазину з командою NAVI. Стратегія спрямована на створення емоційного зв'язку з клієнтами та формування преміального іміджу в сегменті супермаркетів середнього цінового діапазону.

6. Стратегії розвитку маркетингу торговельного підприємства в сучасних умовах базуються на комплексному підході до створення конкурентних переваг. Ключовою є стратегія диференціації, що передбачає формування унікальної ціннісної пропозиції через асортиментну політику, якість обслуговування та створення позитивного клієнтського досвіду. Стратегія сегментації дозволяє виділяти цільові групи споживачів та адаптувати маркетинговий комплекс під їхні специфічні потреби.

Особливого значення набуває стратегія омніканальності, яка забезпечує безшовну інтеграцію різних каналів продажу та комунікації. Це дозволяє клієнтам взаємодіяти з брендом зручним способом – через фізичні магазини, онлайн-платформи, мобільні додатки чи соціальні мережі. Стратегія побудови бренду фокусується на формуванні сильного іміджу, підвищенні впізнаваності та створенні емоційного зв'язку зі споживачами через послідовні комунікації та якісний сервіс. Інноваційна стратегія передбачає постійне впровадження нових технологій, форматів обслуговування та маркетингових інструментів для утримання лідерських позицій на ринку та випередження конкурентів у задоволенні мінливих споживчих очікувань.

7. Цифрові технології кардинально трансформують взаємодію торговельних підприємств зі споживачами, забезпечуючи персоналізацію, оперативність та зручність комунікацій. CRM-системи дозволяють збирати, систематизувати та аналізувати дані про клієнтів, їхні покупки, уподобання та поведінку, що створює основу для формування індивідуальних пропозицій. Штучний інтелект та машинне навчання забезпечують автоматичну сегментацію аудиторії, прогнозування попиту та генерацію персоналізованих рекомендацій товарів.

Мобільні додатки стали ключовим інструментом постійного зв'язку з клієнтами, надаючи можливість здійснювати покупки, отримувати персональні знижки, відстежувати бонуси та взаємодіяти з програмами лояльності. Чат-боти та AI-асистенти забезпечують цілодобову підтримку клієнтів, миттєво відповідаючи на запитання та вирішуючи типові проблеми без залучення людського персоналу. Соціальні мережі перетворилися на платформу двостороннього діалогу, де підприємства не лише просувають свої товари, а й отримують зворотний зв'язок, працюють з відгуками та будують спільноти навколо бренду. Аналітика великих даних дозволяє оцінювати ефективність кожного каналу взаємодії та оптимізувати маркетингові витрати для максимальної віддачі.

Список використаних джерел:

1. Bunyak N. M. (2019) Sutnist marketynhovoï stratehii pidpryiemstva [The essence of the enterprise's marketing strategy]. Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu – Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management. vol. 23. pp. 22–29.
2. Global social media research summary 2019. URL: Режим доступу: <https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>
3. Harkavenko S. S. (2010) Marketynh [Marketing]. pidruchnyk [a textbook]. Kyiv: Libra. 720 p. (in Ukrainian)
4. Karachyna N. P., Zozulia I. V. (2017) Zmistovnist poniattia «marketynhova stratehiia pidpryiemstva» ta osoblyvosti yii rozrobky [Content of the concept of "enterprise marketing strategy" and features of its development]. Ekonomichnyi prostir – Economic space. vol 119. pp. 165–172.
5. Kotler F., Armstronh H. (2023) Osnovy marketynhu [Fundamentals of Marketing]. Kyiv: Naukovyi svit. 880 p.
6. Pakhucha, E.V., Sheludko, R.M., & Bilousko T. Iu. (2020). Marketynh: navchalnyi posibnyk [Marketing: a study guide]. Kharkiv: Tim Publish Group. Retrieved from https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4727/1/20_%20NP_Marketynh.pdf
7. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V. (2020) Marketynh [Marketing]. navch. posibnyk [tutorial]. Lviv : Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni I. Franka. 347 pp.
8. Seven characteristics of the modern consumer. URL: Режим доступу: https://www.sas.com/en_us/insights/articles/marketing/modern-consumer.html
9. The latest social media trends to know in 2019. URL: Режим доступу: <https://www.globalwebindex.com/reports/social>
10. Voitovych S. Ya., Potapiuk I. P. (2011) Sutnist i zmist poniattia «marketynhova stratehiia» [The essence and content of the concept of "marketing strategy"]. Ekonomika i rehion – Economy and the region. vol. 4(31). pp. 77–81.
11. What does it mean to be a digital consumer. URL: Режим доступу:

<https://www.quora.com/What-does-it-mean-to-be-a-digital-consumer>

12. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–36.

13. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 2(7). Т. 1. С. 45–51.

14. Бубенець, І. Г., Олініченко, К. С., Христенко, С. С. (2025). Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>

15. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип. 23. С. 22-29.

16. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. № 4(31). С. 77–81.

17. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2010, 720 с.

18. Гаркавенко С.С. Маркетинг / С.С. Гаркавенко. К. : Лібра, 2009. – 280 с.

19. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. К. : Лібра, 2002. – 705 с.

20. Давиденко С. В. Вдосконалення комплексу маркетингу торговельного підприємства : кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 073 "Менеджмент" / наук. керівник Т. М. Магомедова. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 53 с.

21. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. Економічний простір. 2017. № 119. С. 165–172.

22. Ковальчук С.В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5150fa1a-2208-402f-aa42-e4f8ea670dc6/content>

23. Ковальчук С.В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / С.В.

Ковальчук. Хмельницький : ХНУ, 2010. – 291 с.

24. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2023. 880 с.

25. Курцев О., Пурей Є. Особливості цифровізації маркетингової діяльності в сучасних умовах глобалізації URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-264-271-kurczew.pdf>

26. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. Економіка та держава. 2018. № 3. С.113–117.

27. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 213–219.

28. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія : сутність й особливості. Галицький економічний вісник. 2019. № 6(61). С. 111–118.

29. Одижинська М. О. Удосконалення комплексу маркетингу торговельного підприємства «Епіцентр К» : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр спец. 075 «Маркетинг» за магістерською програмою «Стратегічний маркетинг» / М. О. Одижинська; наук. кер. В. М. Беспалов; ОНЕУ. – Одеса, 2020. – 118 с..

30. Пенюк В. (2024). Теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку HR-бренду ІТ-галузі. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 332(4), 61-68. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-8>

31. Пенюк В.О. Емоційний інтелект бренду: як компанії створюють емоційний зв'язок із споживачами // Економічний простір. Випуск 206. 2025. С.376-381. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.376-381>

32. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с.

33. Халімон Т.М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства / Т.М. Халімон // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - №1(23), 2018. – с 74-83.