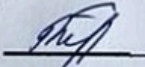


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

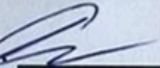
Бакалаврська дипломна робота на тему:

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ
ПОЗИЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»)

Виконав: студент 4 курсу, групи Мр-206
спеціальності 075 – Маркетинг

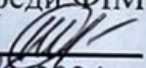
Валько В.М. 

Керівник:

к.е.н. Філатова Л.С. 

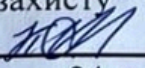
« 12 » 06 2024 р.

доц., к.е.н., доцент кафедри ФІМ

Ткачук Л. М. 

« 14 » 06 2024 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри  Карачина Н.П.

« 14 » травня 24 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 075 – «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри ММЕ

д.е.н., професор Карачина Н.П.

«15» березня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Валько Вікторія Миколаївна

1. Тема роботи: Стратегічне управління маркетинговим позиціонуванням підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД»)

Керівник роботи Філатова Любов Сергіївна, к.е.н.
затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.

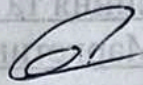
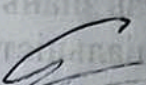
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансові звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (додаток Б): форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати»; наукова та навчально-методична література; результати самостійно проведених досліджень підприємства.

4. Зміст текстової частини: Теоретико-методичні засади стратегічного управління маркетинговим позиціонуванням підприємства; Оцінювання стратегічного управління позиціонуванням підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; Напрями удосконалення управління маркетинговою стратегією позиціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунки: Схематичне зображення процесу стратегічного управління. Візуалізація комбінації створення стратегії позиціонування. Динаміка операційних показників мережі. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Динаміка змін активів. Візуалізація змін в кількості капіталу. Візуалізація змін в фінансових результатах. Візуалізація змін в чисельності персоналу. Візуалізація динаміки змін коефіцієнту рентабельності активів. Візуалізація динаміки змін коефіцієнту рентабельності продажів. Візуалізація динаміки змін коефіцієнту оборотності активів. Візуалізація динаміки змін коефіцієнту оборотності власного капіталу. Візуалізація динаміки змін коефіцієнту покриття. Візуалізація динаміки змін коефіцієнту фінансової автономії. Зміни купівельної активності споживачів під впливом повномасштабного вторгнення. Середній чек споживачів в офлайн-магазинах. Частота здійснення покупок в офлайн-магазинах на місяць. Середній чек споживачів в онлайн-магазинах. Частота здійснення покупок в онлайн-магазинах на місяць. Споживчі вподобання щодо купівлі продуктів онлайн. Модель п'яти сил Портера. SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Візуал офіційної сторінки «Сільпо» в Instagram. приклад зображення прототипу персонажа-обличчя бренду «Сільпо», згенеровано за допомогою ІІІ.

6. Консультанти розділів роботи:

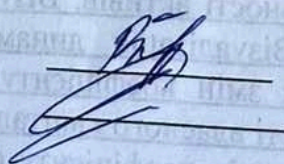
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Спеціальна частина	Філатова Л. С., к.е.н., старший викладач каф. ММЕ		

7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	бакалаврської дипломної роботи Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР. (1-й розділ БДР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР. (2-й розділ БДР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР. (3-й розділ БДР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БДР. Попередній захист БДР	1-а декада червня	
6	Рецензування БДР	2-а декада червня	
7	Захист БДР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент
Керівник роботи



Валько В. М.
Філатова Л. С.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська дипломна робота складається з 79 сторінок формату А4, на яких є 28 рисунків, 10 таблиць, список використаних джерел містить 41 найменування.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії позиціонування, як складової системи стратегічного маркетингу підприємства.

В бакалаврській дипломній роботі розглядаються теоретико-методичні основи процесу розробки маркетингової стратегії позиціонування. Здійснено організаційно-економічний аналіз та проведений маркетинговий аудит підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Визначено напрями удосконалення маркетингової стратегії позиціонування підприємства та обґрунтовано економічну доцільність використання методів удосконалення стратегії.

Ключові слова: маркетингове позиціонування; комплекс маркетингу; стратегічне планування та маркетинг; ціннісна пропозиція; ринкова ніша; унікальна ідентичність; цільова аудиторія бренду; відмінні характеристики; відношення до продукту; конкурентний продукт.

ANNOTATION

The bachelor's thesis consists of 79 pages of A4 format, which includes 28 figures, 10 tables, and a list of references containing 41 titles.

The purpose of the work is to develop recommendations for the formation of a marketing positioning strategy as a component of the enterprise's strategic marketing system.

The bachelor's thesis examines the theoretical and methodological foundations of the process of developing a marketing positioning strategy. The organizational and economic analysis and marketing audit of the enterprise “SILPO-FOOD” LLC were carried out. The directions of improvement of the marketing strategy of positioning of enterprise are determined and the economic feasibility of using methods of improving the strategy is substantiated.

Keywords: marketing positioning; marketing complex; strategic planning and marketing; value proposition; market niche; unique identity; target audience of the brand; distinctive characteristics; attitude to the product; competitive product.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОЗИЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність стратегічного управління в діяльності підприємства.....	6
1.2 Позичіонування підприємства в комплексі стратегічного маркетингу	13
1.3 Методичні аспекти до оцінки стратегічного управління позиціонуванням підприємства.....	18
2 ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОЗИЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	26
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	26
2.2 Оцінка зовнішнього середовища підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	42
2.3 Аналізування рівня стратегічного управління маркетинговим позиціонуванням підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	49
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	58
3.1 Методи удосконалення управління маркетинговою стратегією позиціонування	58
3.2 Обґрунтування економічної доцільності використання методів удосконалення стратегії позиціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	70
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки дипломної роботи на наявність текстових запозичень.....	87
ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2022 роки	88
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративна частина	91

ВСТУП

Актуальність дослідження маркетингової стратегії позиціонування обумовлена рядом факторів, що визначають сучасну динаміку бізнес-середовища. Зокрема, зростання конкуренції на ринку змушує підприємства шукати способи виділення на тлі інших гравців ринку, щоб залучити увагу споживачів та забезпечити стійкий попит на свої товари і послуги.

Цифрова революція та стрімкий розвиток соціальних медіа роблять стратегії позиціонування ще важливішими, оскільки споживачі мають набагато більше можливостей отримати інформацію про продукти та бренди. Отже, правильне позиціонування стає ключовим для створення і утримання сприятливого сприйняття бренду серед цільової аудиторії.

Глобалізація ринків вимагає від компаній розробки позиціонування, яке враховує культурні, економічні та соціальні відмінності різних регіонів. Розуміння та врахування цих аспектів дозволяє підприємствам ефективно адаптувати свою стратегію до місцевих умов і попиту.

Помітний розвиток екологічної та соціальної свідомості серед споживачів вимагає від компаній зосередитися на аспектах сталого розвитку в своєму позиціонуванні, щоб відповідати сучасним цінностям і очікуванням споживачів.

Таким чином, дослідження маркетингової стратегії позиціонування стає необхідним для адаптації підприємств до змін у бізнес-середовищі, збереження конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

Дослідженням сутності та змістовності питань маркетингових стратегій позиціонування привертали увагу численних вчених: Джек Траут та Ел. Райс, Девід Аакер, Філіп Котлер, Пітер Дойльє .

Метою та завданням дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії позиціонування, як складової системи стратегічного маркетингу підприємства.

Завдання для досягнення зазначеної мети:

- вивчення теоретико-методичних основ процесу розробки маркетингової стратегії;
- дослідження ролі позиціонування підприємства у комплексі маркетингу та узагальнення методичних аспектів до оцінки стратегічного управління позиціонуванням;
- здійснення загального аудиту підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- аналіз зовнішнього середовища та рівня стратегічного управління позиціонуванням підприємства;
- визначення оптимальних напрямів покращення маркетингової стратегії позиціонування підприємства;
- обґрунтування рекомендацій з підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом розробки стратегічного плану покращення маркетингового позиціонування підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління маркетинговим позиціонуванням ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти розробки маркетингової стратегії позиціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Методи досліджень. У роботі, для досягнення поставленої мети, було використано наступні методи дослідження: спостереження – для поточної діагностики діяльності підприємства, аналізу та синтезу – для вивчення об'єкту та предмета дослідження, а також спеціальні методи, зокрема: SWOT-аналіз – для визначення потенціалу підприємства, а також сили впливу зовнішніх факторів; економіко-статистичні методи – дослідження тенденцій та головних показників стану ринку; графічний – для побудови ілюстративних, графічних, структурних діаграм і досліджуваних залежностей; евристичні методи – для проведення маркетингового аудиту підприємства; методи ситуаційного аналізу – для формування перспективних планів підприємства.

Інформаційною базою дослідження є дані фінансових звітностей ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», наукова та навчально-методична література, результати самостійно проведених досліджень підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи»

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21506>

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані українськими підприємствами роздрібної торгівлі для вдосконалення стратегії маркетингового позиціонування підприємства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОЗИЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність стратегічного управління в діяльності підприємства

В сучасних ринкових умовах, де підприємство постійно перебуває під впливом мінливих умов зовнішнього середовища, успішність його функціонування напрямку залежить від правильно підібраної стратегії та якісного планування. Вирішальним фактором є розробка і використання маркетингових інструментів стратегічного управління, що мають бути максимально гнучкими та вчасно адаптуватись під зміни в економічному, маркетинговому, технологічному та політичному становищі ринку. Вибір стратегії багато в чому залежить від комплексу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, наприклад: фактори, що характеризують стан галузі, умови конкуренції, можливості, загрози, ринкову позицію та потенціал [1].

Раніше менеджери орієнтувалися на поточне управління, що передбачало використання щоденних методів планування. Водночас з ускладненням зовнішнього середовища, глобалізаційними процесами все вимагало переорієнтації оперативного управління на стратегічне. Головна відмінність між цими підходами полягає у тому, що останнє базується на довгостроковому плані досягнення поставлених цілей. Відповідно, на даний момент орієнтація на поточне планування не може забезпечити підприємству досягнення максимально високих цілей й гарантувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Зважаючи на зазначене, підприємства змушені були перейти від поточного управління до стратегічного.

Вперше, термін «стратегічне управління» було введено на межі 60-70 років. Передумовою його введення стала потреба визначення концептуальних відмінностей між поточними та довгостроковим плануванням. Один з найбільших внесків у теорію дослідження стратегічного управління вніс Б.

Карлоф, який зазначав, що «стратегічне управління підприємством – це мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягти своїх цілей» [2].

Протягом останніх десятиліть, велика кількість науковців присвятили свої праці вивченню питання стратегічного управління, у яких кожен з авторів намагається дати власне визначення для цієї економічної категорії. Сьогодні важко визначити єдиний правильний варіант інтерпретації цього поняття, а отже варто розглянути декілька підходів до тлумачення (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні наукові підходи до трактування поняття «стратегічне управління підприємством» [3-7]

Автор	Трактування стратегічного управління
І. Ансофф	«діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»
Б. Карлоф	«мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягти своїх цілей»
Х. Віссема	«сукупність рішень та дій, які ведуть до розробки ефективної стратегії, яка допомагає досягти корпоративних цілей»
А.А. Томпсон та Дж. Стрікланд	«безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій»
Г.Ю. Гедройц	«процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій»

Зрозуміло, що головною метою існування більшості підприємств, а відповідно і менеджменту є одержання прибутку, але при цьому важливо застосовувати раціональну систему управління. Саме тому стратегічне управління спрямоване на знаходження, встановлення, пояснення та досягнення цілей організації із застосуванням методів, що дозволять отримати найкращий результат при мінімальних затратах, як фізичних, так і бюджетних. Основними принципами стратегічного управління можна назвати[2; 8]:

- цілеспрямованість - кожна стратегія має бути спрямована на конкретну ціль та результат, який можна виміряти;

- безперервність - стратегічне управління не може бути сталим процесом та повинно перебувати у постійному стані адаптації під впливом змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі;

- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів - необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів;

- системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом - необхідність досягнення цілей різного рівня та природи спричиняє і різні шляхи їх досягнення. Тому необхідно, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили один одному і мали комплексний характер;

- послідовність – усі етапи роботи мають проводитися у правильному порядку, задля ефективності. Проте, оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків;

- циклічність - етапи стратегічного управління мають повторювальний характер;

- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами – майже неможливо використати одну і ту саму систему стратегічного управління для двох підприємств, які займаються різною

діяльністю, мають різну структуру та організацію праці. Більше того, навіть при максимальній подібності підприємств, застосувати до них один підхід не буде вдалим рішенням, адже зовнішнє середовище ідентичним бути не може. Навіть використовуючи певну розробку, її завжди необхідно адаптовувати до конкретної організації та ринкових умов;

- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей - неможливо передбачити зміни в умовах середовища, де працюватиме підприємство в майбутніх періодах. Тому, під час планування стратегічного управління необхідно розглядати декілька варіантів, як позитивний план розвитку в майбутньому (інновації, розвиток економіки, вихід із кризи), так і негативний сценарій (зниження рівня економіки, нестабільність валюти, політичні суперечності).

Процес стратегічного управління можна описати наступними етапами (рис. 1.1):

- аналіз зовнішнього середовища;
- визначення цілей;
- розробка стратегій;
- стратегічне планування;
- поділ стратегії на підсистеми;
- функціонування компанії у режимі виконання стратегії;
- оперативний контроль та регулювання;
- стратегічний контроль [9].

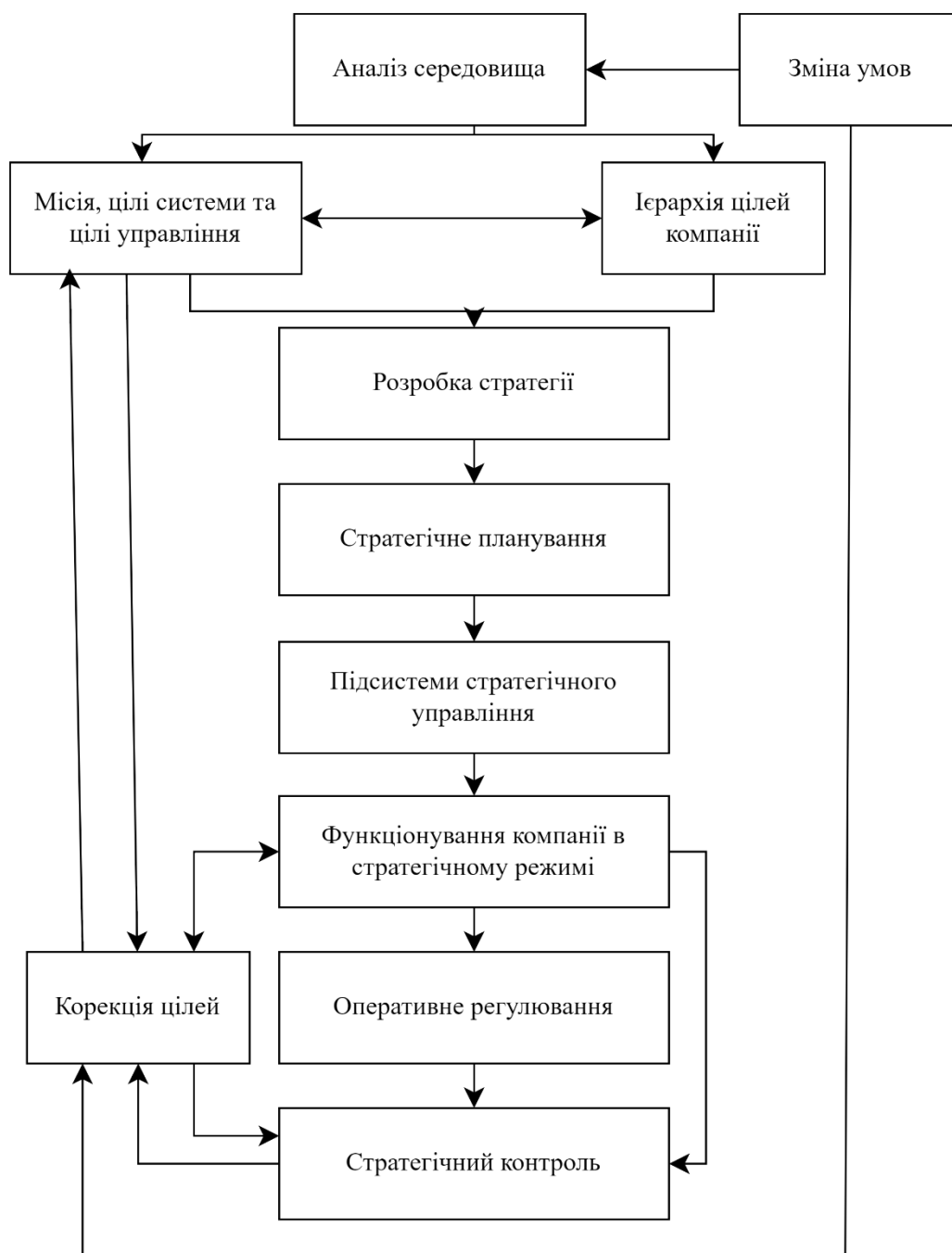


Рисунок 1.1 – Схематичне зображення процесу стратегічного управління

Впровадження комплексної системи розробки стратегій управління підприємством в сучасних умовах, де зовнішнє середовище перебуває в постійному процесі змін, сприятиме удосконаленню процесу розробки стратегій в цілому, підвищенню обґрунтованості прийнятих стратегічних

рішень, досягненню довгострокових конкурентних переваг, заснованих на стратегічних можливостях і стратегічному потенціалі підприємства.

Менеджмент організації повинен проводити контроль за виконанням поставленої стратегії, тобто займатися збором і обробкою інформації про реалізацію визначених завдань, зіставлення з плановими показниками, виявляти відхилення і, головне, аналізувати причини, що привели до відхилень із метою їх усунення [10].

Стратегічне управління на підприємстві є багаторівневим процесом, що включає різні види управління, які працюють на різних рівнях організації [11]. Розглянемо детальніше різні види стратегічного управління та їх взаємодію з маркетингом.

Корпоративне стратегічне управління охоплює всю організацію та зосереджується на визначенні її місії, стратегічних цілей і загальних напрямків розвитку. На цьому рівні вирішуються питання, пов'язані з основною метою існування підприємства та довгостроковими цілями. Важливим є визначення стратегічних цілей, яких підприємство планує досягти протягом тривалого періоду, а також встановлення головних напрямків розвитку, таких як диверсифікація, вихід на нові ринки або інновації. Маркетинг відіграє важливу роль у формуванні місії та бачення підприємства, забезпечуючи орієнтацію на ринок і споживачів. Маркетингові дослідження допомагають визначити стратегічні цілі, враховуючи ринкові можливості та загрози, а також при виборі стратегічних напрямків враховуються маркетингові аспекти, такі як позиціонування на ринку, брендинг та цільові сегменти.

Бізнес-стратегічне управління зосереджується на окремих господарських підрозділах або бізнес-одинацях підприємства. Воно включає аналіз портфеля бізнесу, оцінку ринкових позицій кожного підрозділу, визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз). Крім того, визначаються конкурентні переваги та ринкові можливості для кожної бізнес-одинаці. Маркетинговий внесок у цьому процесі полягає в розробці маркетингових стратегій для кожного підрозділу з урахуванням специфіки їхнього ринку,

визначенні товарної політики, цінової стратегії, стратегій збуту та просування, а також адаптації маркетингових заходів до потреб кожного підрозділу для забезпечення їхнього успіху.

Функціональне стратегічне управління зосереджується на окремих функціональних областях підприємства, таких як маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси тощо. Воно включає управління функціональними підрозділами, розробку стратегій для підвищення ефективності і продуктивності кожної функціональної області, а також забезпечення узгодженості між функціональними стратегіями та загальною стратегією підприємства. Впровадження маркетингових стратегій на рівні функціональних підрозділів передбачає дослідження ринку, управління брендом, розвиток продукту, підтримку інших функціональних областей за допомогою маркетингових даних та аналітики, а також забезпечення ефективної комунікації між функціональними підрозділами для досягнення загальних цілей підприємства [12].

Маркетингове стратегічне управління орієнтоване на ринок та споживачів і включає аналіз ринку, вибір цільових сегментів, розробку маркетингових стратегій та їх реалізацію. Це означає вивчення ринкових тенденцій, конкурентів, споживачів і зовнішнього середовища, визначення найбільш перспективних сегментів ринку для орієнтації маркетингових зусиль, створення стратегій для розвитку продукту, ціноутворення, збуту і просування, а також впровадження розроблених стратегій і контроль за їх виконанням. Використання маркетингових інструментів дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства, таких як підвищення продажів, розширення ринкової частки, покращення впізнаваності бренду. Маркетингове стратегічне управління також забезпечує зворотний зв'язок від ринку та споживачів для постійного вдосконалення продуктів та послуг, підтримку інноваційних процесів через розуміння потреб і очікувань споживачів [13].

Маркетингове стратегічне управління є необхідною складовою для досягнення конкурентоспроможності та успіху підприємства. Враховуючи

ринкові реалії та потреби споживачів, маркетингові стратегії допомагають впроваджувати ефективні рішення на всіх рівнях управління, забезпечуючи стійкий розвиток і досягнення стратегічних цілей.

1.2 Позиціонування підприємства в комплексі стратегічного маркетингу

Позиціонування підприємства є ключовим елементом стратегічного маркетингу, який визначає, як саме організація хоче, щоб її сприймали споживачі порівняно з конкурентами [14]. Воно включає комплекс заходів і стратегій, спрямованих на створення унікального іміджу та пропозиції цінності для цільової аудиторії. В рамках стратегічного маркетингу позиціонування підприємства здійснюється через кілька етапів і включає різноманітні аспекти.

Першим кроком у процесі управління позиціонуванням є визначення цільового ринку, тобто групи споживачів, на яких підприємство орієнтується зі своїми продуктами або послугами. Важливо провести детальний аналіз ринку, щоб виявити сегменти з найбільшим потенціалом. Цей аналіз може включати демографічні, географічні, психографічні та поведінкові характеристики споживачів.

Наступним етапом є аналіз конкурентного середовища, щоб зрозуміти, як поведуться конкуренти і які пропозиції вони роблять. Це включає SWOT-аналіз, оцінку ринкових часток конкурентів, аналіз їх маркетингових стратегій та продуктового портфеля. Важливо визначити унікальні характеристики продуктів і послуг конкурентів, а також їхні слабкі сторони, які можуть бути використані для створення або підсилення власних конкурентних переваг.

Основою ефективного позиціонування є створення унікальної торгової пропозиції (УТП), яка відрізняє підприємство від конкурентів і відповідає потребам цільової аудиторії. Унікальна пропозиція повинна бути зрозумілою, значущою і такою, що легко запам'ятовується. Вона може базуватися на різних

аспектах: якості продукту, інноваціях, цінностях, обслуговуванні, корпоративній соціальній відповідальності тощо.

Стратегія позиціонування визначає, як підприємство буде транслювати свою унікальну пропозицію цільовій аудиторії. Це включає вибір ключових повідомлень, які будуть передаватися споживачам через різні маркетингові канали. Важливо, щоб ці повідомлення були узгодженими і підтримували загальний імідж бренду.

Ціннісні пропозиції описують функціональні та емоційні переваги компаній та їхніх брендів [15]. Функціональні переваги пов'язані з конкретними характеристиками продукту, тоді як емоційні переваги відносяться до позитивних почуттів, які клієнти відчувають під час використання продуктів і послуг компанії.

Ціннісна пропозиція повинна розповісти клієнтам, чому вони обирають саме цей продукт або послугу; повідомляє, що вони отримають. Ціннісні пропозиції повинні говорити про біль клієнтів і використовувати компанію або продукт, як засіб для їх вирішення.

Хороша цінна пропозиція підкреслює те, що є перевагою перед конкурентами. Без сильної ціннісної пропозиції клієнти не зрозуміють, що може бути їм запропоновано, що призведе до нижчого показника конверсії.

Ціннісні пропозиції не обов'язково стосуються пропозиції найдешевших продуктів; вони мають на меті переконати клієнтів, що вони отримують цінність, що значно перевищує страждання.

Для того щоб завоювати або утримати привабливу позицію на ринку, брендам потрібно глибше розробляти свої ціннісні пропозиції, пояснюючи споживачам проблему, яку вирішує їх продукт або послуга, і як вони можуть покращити життя своїх клієнтів. Багато компаній зазнають краху на ранній стадії, тому що вони не продумали свою стратегію просування бренду, щоб уточнити, що робить їх унікальними (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Візуалізація комбінації створення стратегії позиціонування

Існує 4 основні стратегії позиціонування:

- позиціонування переваг;
- конкурентне позиціонування;
- цінове позиціонування;
- психологічне позиціонування [16].

Позиціонування переваг зосереджується на висвітленні унікальних переваг і користі, які продукт надає клієнтам. Цей тип позиціонування має на меті продемонструвати продукт, як рішення конкретної проблеми чи задоволення потреби, з якою стикається цільова аудиторія. Важливо визначити ключові переваги, які відрізняють продукт від конкурентів, і ефективно донести їх до потенційних клієнтів.

Конкурентне позиціонування передбачає позиціонування продукту по відношенню до конкурентів, підкреслюючи його сильні сторони та унікальні якості. Цей тип позиціонування вимагає глибокого розуміння конкурентної

ситуації, включаючи сильні та слабкі сторони продуктів конкурентів. Вкрай важливо знайти унікальну торгову пропозицію, яка виділяє продукт серед конкурентів і робить його більш привабливим для конкретної цільової аудиторії.

Цінове позиціонування - це тип позиціонування продукту, який фокусується на ціновій стратегії продукту. Це передбачає встановлення ціни на рівні, який відображає цінність і переваги, які надає продукт, а також бере до уваги конкурентне середовище та очікування цільової аудиторії. Існує три основні стратегії позиціонування ціни: преміальна ціна, вигідна ціна та конкурентоспроможна ціна.

Ціноутворення преміум-класу - це позиціонування продукту як високоякісної пропозиції, що має високу умовну користь з вищою ціною, ніж у конкурентів. Ця стратегія націлена на клієнтів, які цінують якість і готові за неї платити.

Вигідна ціна позиціонує продукт як доступний, але високоякісний варіант, на фоні конкурентів. Ця стратегія націлена на клієнтів, які орієнтуються на ціну та шукають продукт із відмінним співвідношенням ціни та якості.

Конкурентоспроможна ціна позиціонує продукт за такою ж ціною, як і конкуренти, підкреслюючи унікальні переваги та особливості, які відрізняють його від інших. Ця стратегія націлена на клієнтів, які порівнюють кілька продуктів і шукають найкращий варіант з точки зору функцій і переваг.

Психологічне позиціонування передбачає створення сильного емоційного зв'язку між продуктом і споживачем. Цей тип позиціонування зосереджується на емоціях, цінностях і переконаннях, які представляє продукт, з метою створення сильного іміджу та ідентичності бренду. Психологічне позиціонування часто передбачає розповідь історій, що допомагає викликати емоції та справляти незабутнє враження у свідомості цільової аудиторії.

Після розробки стратегії позиціонування необхідно її впровадити через різні маркетингові інструменти комунікації: рекламу, PR, просування в

інтернеті, соціальні мережі, події, акції тощо. Підприємство повинно контролювати ефективність реалізації стратегії, використовуючи різні метрики, такі як впізнаваність бренду, задоволеність споживачів, залученість споживачів, ринкова частка, обсяги продажів.

Маркетингове середовище є динамічним, тому підприємство повинно бути готовим до корекції своєї стратегії позиціонування в будь-який момент, в залежності від зовнішніх змін, поведінки конкурентів або зміни потреб споживачів. Регулярний моніторинг та аналіз ринкових умов дозволяють вчасно коригувати внутрішні процеси та підтримувати конкурентоспроможність.

Брендинг є важливою складовою позиціонування. Він допомагає створити емоційний зв'язок з споживачами, підвищує впізнаваність і лояльність до бренду. Елементи брендингу включають назву бренду, логотип, слоган, кольорову гаму, упаковку, стиль комунікацій. Успішний брендинг забезпечує довгострокову конкурентну перевагу.

Чітко визначений бренд також допомагає компаніям поставити цілі щодо того, як вони хочуть представити себе у візуально захоплюючий спосіб, який легко зрозуміти. Зрештою, ефективний брендинг позиціонує компанію таким чином, що вона виділяється серед інших варіантів на ринку. Це безцінний актив для будь-якого стартапу чи бізнесу. Будь то B2B чи B2C сегмент, брендинг поєднується з ефективним позиціонуванням бренду.

Успішний бренд не тільки покращує впізнаваність, але й демонструє, ким є компанія та що вона представляє, а також якості, що можуть допомогти споживачам приймати обґрунтовані рішення, коли вони вирішують придбати продукти чи послуги.

Однак сьогодні брендинг – це набагато більше, ніж просто продукт або логотип, це прямий вплив на клієнтський досвід. Він встановлює взаємозв'язок між клієнтом і продуктом, створюючи емоційну прив'язаність, що часто може бути такою ж важливою, як і якість самого продукту. Бренди створюють

унікальну ідентичність для кожного окремого бізнесу, використовуючи такі тактики, як оповідання історій і надання клієнтоорієнтованих послуг.

Створюючи яскраве та унікальне відображення бренду, компанії можуть ефективно продемонструвати клієнтам свої цінності та можливості. Це полегшує клієнтам ідентифікацію та зв'язок із компанією, що сприяє лояльності та довірі.

Ефективне позиціонування також включає активну взаємодію з клієнтами, отримання зворотного зв'язку та адаптацію пропозицій відповідно до їх потреб і очікувань. Важливо будувати відносини зі споживачами, підтримувати їхню лояльність та задоволення від взаємодії з брендом.

Інновації є ключовим фактором успішного позиціонування. Постійний розвиток продуктів і послуг, впровадження нових технологій і підходів дозволяють підприємству залишатися актуальним на ринку та відповідати змінним потребам споживачів.

Позиціонування підприємства в комплексі стратегічного маркетингу є багатогранним процесом, який включає визначення цільового ринку, аналіз конкурентного середовища, формування унікальної пропозиції цінності, розробку та впровадження стратегії позиціонування, контроль її ефективності та постійну адаптацію до ринкових умов. Ефективне позиціонування дозволяє підприємству створити стійкі конкурентні переваги та забезпечити успішний розвиток на ринку.

1.3 Методичні аспекти до оцінки стратегічного управління позиціонуванням підприємства

Оцінка позиціонування підприємства є надзвичайно важливим процесом, який дозволяє визначити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси, яке вона займає місце на ринку та як сприймається споживачами. Цей процес включає кілька ключових етапів і використовує різні підходи та

інструменти, щоб охопити всі аспекти ринкового аналізу та внутрішньої ефективності [17].

Першим кроком у процесі оцінки позиціонування є визначення чітких цілей, які має досягти підприємство. Ці цілі можуть бути пов'язані з аналізом поточної ринкової позиції, розумінням сприйняття бренду споживачами, виявленням сильних та слабких сторін позиціонування, а також оцінкою відповідності позиціонування загальній стратегії компанії. Важливо встановити критерії оцінки, які можуть включати такі показники, як ринкова частка, впізнаваність бренду, задоволеність споживачів, фінансові показники та конкурентні переваги. Ці критерії допомагають конкретизувати очікувані результати та зробити процес оцінки більш структурованим.

Збір та аналіз даних є наступним важливим етапом. Для цього використовуються різні джерела інформації. Наприклад, анкетування та опитування споживачів дозволяють отримати безпосередню інформацію про їхнє сприйняття бренду, рівень задоволеності, переваги та очікування. Аналіз ринкових звітів і досліджень надає цінну інформацію про тенденції на ринку, частки ринку, конкурентні позиції, тощо. Внутрішня аналітика підприємства, що включає дані про продажі, фінансові звіти та показники ефективності маркетингових кампаній, допомагає зрозуміти внутрішню динаміку компанії та її ринкову позицію.

Існує безліч підходів до стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, Матриця Ансоффа, PEST-аналіз, матриця GE/McKinsey, матриця ADL, Матриця БКГ. Кожен із них має свої переваги та недоліки тому варто їх проаналізувати, щоб обрати найоптимальніший варіант (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Аналіз переваг та недоліків найпопулярніших методів стратегічного аналізу

Назва методу	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	- простота представлення результатів аналізу; - оперативність організації та проведення; - популярна в практичному застосуванні; - охоплення великої кількості аналітичного матеріалу	- не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень; - базується переважно на якісних, показниках, майже не враховуючи кількісні
Матриця Ансоффа	- простота застосування; - наочність	- схематичність; - незначна кількість стратегій
PEST-аналіз	- якісний аналіз зовнішнього середовища; - можливість формувати цілісну картину макросередовища	- відсутність аналізу внутрішнього середовища; - відсутність конкретних стратегічних орієнтирів

Продовження табл. 1.2

Матриця McKinsey	- універсальність застосування; - комплексне оцінювання дозволяє виявити синергетичний ефект	- суб'єктивність матриці; - емпіричність
Матриця ADL	- більше уваги приділяється якісним оцінкам; - динамічний аспект портфельного аналізу	- стратегічні приписи достатньо чіткими; - відсутня теоретична основа
Модель БКГ	- можливість конкурентного аналізу; - посилення акценту на майбутній попит	- неврахування можливості зміни етапу життєвого циклу підприємства; - незначна кількість аналізованих показників

Відповідно до даних наведених вище, можемо відзначити, що саме SWOT-аналіз дозволяє найбільш повно оцінити увесь аналітичний матеріал, адже враховує і внутрішнє і зовнішнє середовище.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом стратегічного управління, який допомагає компаніям оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Він дозволяє виявити сильні сторони, слабкі сторони, можливості і загрози [18].

Сильні сторони – це внутрішні характеристики компанії, які надають їй конкурентних переваг на ринку. Сюди можна віднести високу якість продукції, сильний бренд, ефективні процеси виробництва, талановитий персонал,

інноваційні технології тощо. Визначення сильних сторін дозволяє компанії зрозуміти, на яких аспектах варто базувати свою стратегію позиціонування.

Слабкі сторони – це внутрішні недоліки компанії, які можуть заважати їй досягати своїх цілей. Це можуть бути проблеми з якістю продукції, низька впізнаваність бренду, недоліки в управлінні, обмежені фінансові ресурси тощо. Аналіз слабких сторін допомагає виявити сегменти, що потребують покращення, та мінімізування їх негативного.

Можливості – це зовнішні фактори, які компанія може використовувати для свого розвитку та посилення конкурентних позицій. Вони можуть включати зростання ринку, зміни в споживчих вподобаннях, технологічні інновації, зміни в регулюванні тощо. Виявлення можливостей дозволяє компанії розробити стратегії, які будуть максимально ефективно використовувати ці зовнішні чинники.

Загрози – це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Сюди відносяться економічні фактори, політична нестабільність, зміни в законодавстві, посилення конкуренції, зміни в споживчих вподобаннях тощо. Аналіз загроз допомагає компанії підготуватися до можливих негативних змін і розробити стратегії для мінімізації їх впливу.

SWOT-аналіз є критично важливим для оцінки стратегії позиціонування, оскільки він дозволяє компанії отримати комплексне розуміння своєї поточної позиції та розробити ефективні стратегії для досягнення поставлених цілей. Він дозволяє визначити, в чому компанія сильна і які її слабкі сторони [19]. Це допомагає сфокусувати зусилля на зміцненні сильних сторін та усуненні або мінімізації слабких. Аналіз зовнішніх можливостей і загроз дозволяє компанії розробити стратегії, які використовують позитивні зовнішні чинники і готують компанію до можливих негативних змін. Це допомагає підвищити стійкість компанії до ринкових коливань і посилити її конкурентну позицію.

SWOT-аналіз забезпечує комплексний підхід до стратегічного планування, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Що в свою чергу дозволяє розробити більш збалансовані та ефективні стратегії, які враховують

всі аспекти діяльності компанії. Проведення аналізу допомагає компанії краще зрозуміти ринкові умови, у яких вона працює, включаючи розуміння конкурентного середовища, споживчих тенденцій, технологічних змін та інших важливих факторів. Така обізнаність дозволяє компанії бути більш гнучкою та адаптивною.

SWOT-аналіз надає керівництву компанії чітку та структуровану інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Це допомагає мінімізувати ризики та підвищити ефективність управління. Таким чином, проведення аналізу є важливим інструментом для оцінки та вдосконалення стратегії позиціонування підприємства. Він дозволяє компанії визначити свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що в свою чергу сприяє розробці ефективних стратегій для досягнення конкурентних переваг і стійкого розвитку.

Наступним кроком є оцінка відповідності позиціонування цільовій аудиторії. Важливо оцінити, наскільки обрана стратегія позиціонування відповідає потребам і очікуванням цільової аудиторії. Для цього використовуються методи сегментації ринку, які включають демографічний, психографічний та поведінковий аналіз. Цей етап допомагає визначити, чи правильно вибрані цільові сегменти та чи ефективні канали та способи комунікації використовуються для донесення унікальної торгової пропозиції, яку пропонує підприємство.

Оцінка позиціонування підприємства не може бути повною без аналізу конкурентів. Аналіз конкурентного позиціонування включає порівняння позиціонування підприємства з основними конкурентами, виявлення конкурентних переваг та недоліків. Для цього можна використовувати такі методи, як карта сприйняття, яка візуалізує позиціонування підприємства та його конкурентів в уявленні споживачів. Це дозволяє зрозуміти, як споживачі сприймають різні бренди на ринку та які конкурентні переваги має підприємство.

Оцінка маркетингової ефективності є ще одним важливим аспектом оцінки позиціонування. Необхідно аналізувати, як маркетингові заходи впливають на сприйняття бренду та ринкову позицію. Це включає оцінку рекламних кампаній, PR-активностей, промоцій та інших маркетингових зусиль. Важливо зрозуміти, які з цих заходів є найбільш ефективними та які потребують корекції, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Фінансові показники є критичним критерієм оцінки позиціонування. Аналіз обсягів продажів, прибутковості, рентабельності, вартості бренду та інвестиційної привабливості дозволяє оцінити економічну ефективність стратегії позиціонування. Високі фінансові результати свідчать про успішне позиціонування та ефективну ринкову стратегію, що сприяє стійкому розвитку підприємства.

Завершальним етапом є постійний моніторинг та корекція стратегії. Оцінка та корекція позиціонування підприємства є безперервним процесом, який потребує постійного моніторингу та аналізу. Зміни на ринку, зміни в потребах та очікуваннях споживачів, поява нових конкурентів вимагають регулярного аналізу та адаптації стратегії позиціонування. На основі отриманих даних та результатів оцінки необхідно регулярно вносити корективи для забезпечення відповідності ринковим умовам та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, методичні аспекти оцінки позиціонування підприємства включають визначення цілей та критеріїв оцінки, збір та аналіз даних, проведення SWOT-аналізу, оцінку відповідності цільовій аудиторії, аналіз конкурентного позиціонування, оцінку маркетингової ефективності, вимірювання фінансових показників та постійний моніторинг і корекцію стратегії. Цей комплексний підхід дозволяє підприємству ефективно оцінювати та вдосконалювати свою стратегію позиціонування, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Отже, проаналізувавши матеріал, наведений в першому розділі в сучасних ринкових умовах успіх підприємства залежить від стратегічного управління та ефективного планування. Стратегічне управління передбачає гнучкість і адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи економічні, маркетингові, технологічні та політичні фактори. На відміну від поточного управління, що зосереджене на щоденних завданнях, стратегічне управління орієнтується на довгострокові цілі, що є ключем до стабільного розвитку підприємства.

Стратегічне управління включає такі принципи, як цілеспрямованість, безперервність, теоретико-методологічну обґрунтованість, системність, послідовність, циклічність, унікальність і використання невизначеності майбутнього як можливостей.

Позиціонування є ключовим елементом стратегічного маркетингу і включає визначення цільового ринку, аналіз конкурентів, створення унікальної торгової пропозиції та її трансляцію цільовій аудиторії. Існують чотири основні стратегії позиціонування: переваг, конкурентне, цінове та психологічне. Кожна з них фокусується на різних аспектах, таких як унікальні переваги продукту, цінова стратегія або емоційний зв'язок зі споживачем.

Регулярний моніторинг ринкових умов і корекція стратегії позиціонування дозволяють підтримувати конкурентоспроможність підприємства. Успішний брендинг, що включає назву бренду, логотип, слоган та інші елементи, забезпечує довгострокову конкурентну перевагу і допомагає досягти стратегічних цілей підприємства.

Оцінка позиціонування підприємства є комплексним підходом, що включає визначення цілей та критеріїв оцінки, збір та аналіз даних, проведення SWOT-аналізу, оцінку відповідності цільовій аудиторії, аналіз конкурентного позиціонування, оцінку маркетингової ефективності, вимірювання фінансових показників та постійний моніторинг і корекцію стратегії.

2 ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОЗИЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Ринок супермаркетів України – це динамічна та конкурентна галузь, що постійно розвивається та адаптується до змін у споживчих уподобаннях, економічному середовищі та технологічних інноваціях.

Товариство з обмеженою відповідальністю "СІЛЬПО-ФУД" є однією з найвпливовіших компаній у галузі роздрібної торгівлі харчовими товарами в Україні. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД» – було створене у 2016 році. Контроль над Товариством здійснює ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал», який знаходиться у власності ТОВ «Фоззі Груп» («Кінцеве материнське підприємство»)[20].

Основним видом діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Місія підприємства виражається у задоволених клієнтах, тому створені цінності, яких дотримуються співробітники:

- інновації;
- орієнтованість на гостей;
- чесність і довіра;
- згуртована команда;
- мотивація;
- нульові відходи;
- постійний розвиток.

Самі ж FOZZY GROUP визначають «Сільпо», як свій флагманський бізнес. Перший магазин Сільпо було відкрито у 1998 році, сьогодні ж чисельність торгових точок перевищує 300 по всій території країни та забезпечує робочими місцями більше ніж 30000 співробітників. Тут приділяють велику увагу враженням гостя, тому кожен новий магазин оформлений в індивідуальному дизайні. Нині в мережі близько 100 тематичних супермаркетів і 4 делікатес-маркети «Le Silpo», кожен з яких має власну концепцію. У 2022 році три супермаркети «Сільпо» увійшли в Europe's Finest Store 2022 — топ-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine.

Розглядаючи динаміку операційних показників мережі (рис. 2.1) прослідковується чіткий плавний ріст кількості магазинів до 2021 року та спад у 2022 році.

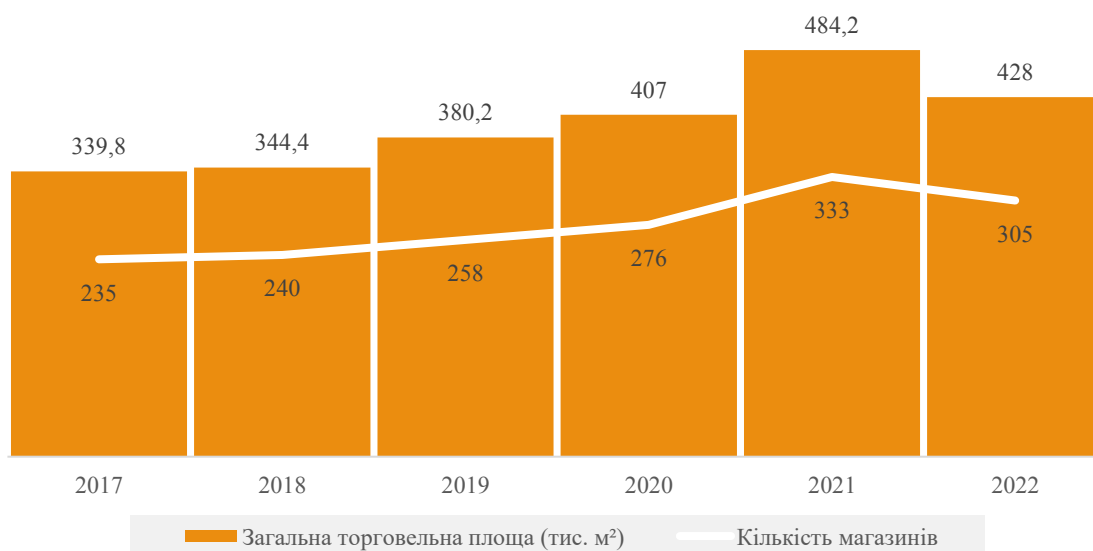


Рисунок 2.1 – Динаміка операційних показників мережі

У мережі представлена продукція власного імпорту, з більш ніж 80 країн світу, проект «Лавка традицій», завдяки якому на полицях можна знайти якісно

відібрану продукцію невеликих українських виробників та фермерів, власні торгові марки «Премія» та «Повна чаша», а також товари власного виробництва — від запашної випічки «Крафтар» до солодоців «Власної кондитерської».

Унікальний по своїй суті проєкт «Лавка традицій» розпочав свою діяльність у 2011 році, об'єднавши більше 180 локальних виробників - від молочних продуктів і м'яса до десертів і соків. Назва проєкту підкреслює натуральність, майже ручну роботу і збереження традиційної рецептури.

Як ритейлер, "Сільпо" ніколи не ставив завдання "Лавці Традицій" рости швидко: щороку кількість постачальників збільшувалася в середньому на 7-10 господарств. Чітких обмежень щодо обсягів виробництва компанія не встановлювала, адже співпрацювала здебільшого з невеликими виробниками, тому існувало єдине правило – відсутність обмежень по мінімальній кількості продукції. Натуральних крафтових продуктів не може бути занадто багато через обмежену кількість сировини і унікальність технології, а також короткий термін зберігання. І це створило значну перевагу, адже керуючись одним з основних законів маркетингу – дефіцит стимулює попит.

Згідно з останніми даними, що були представлені «Сільпо», сьогодні проєкт об'єднує 184 крафтових виробників, що виготовляють 2000 найменувань їжі та 260 товарів non-food категорії. Продукція представлена у 157 супермаркетах у вигляді окремого відділу, в 35 – у вигляді окремого острова та 70 – інтегровано до відділу гастрономії.

Під час виробничої діяльності будь-якого характеру між робочими кадрами організації та її підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони мають інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, цілісність елементів системи.

На підприємстві присутня лінійно-функціональна структура управління, з так званим «шахтний» принципом побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, розробки і дослідження).

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлена на рисунку 2.2. Можемо відзначити, що найвищим в даній ієрархічній системі є директор, у його розпорядженні знаходяться питання стратегічного характеру. Він організовує діяльність на основі широкого використання прогресивних форм і організації праці, науково-обґрунтованих нормативів матеріальних, фінансових і трудових витрат, вивчення кон'юнктури ринку та передового досвіду. Також в його компетенції вирішення питань, що стосуються управління логістикою та власним виробництвом.

Директор з операційної діяльності з операційної діяльності знаходиться у безпосередній підпорядкованості генеральному директору і фактично керує діяльністю компанії на оперативному рівні. В його повноваження входить:

- здійснення оперативного управління компанією;
- контроль діяльності персоналу компанії;
- організація роботи, в рамках узгоджених стратегічних, тактичних і оперативних планів.

У свою чергу у директора з операційної діяльності є заступник, в обов'язки якого входить управління та контроль за діяльністю кожного з регіонів, у яких знаходяться філії компанії.

Така структура має ряд переваг, адже між підрозділами побудований чіткий та зрозумілий взаємозв'язок, що у свою чергу забезпечує оперативність, скоординованість та відсутність зайвої бюрократії при прийнятті рішень.

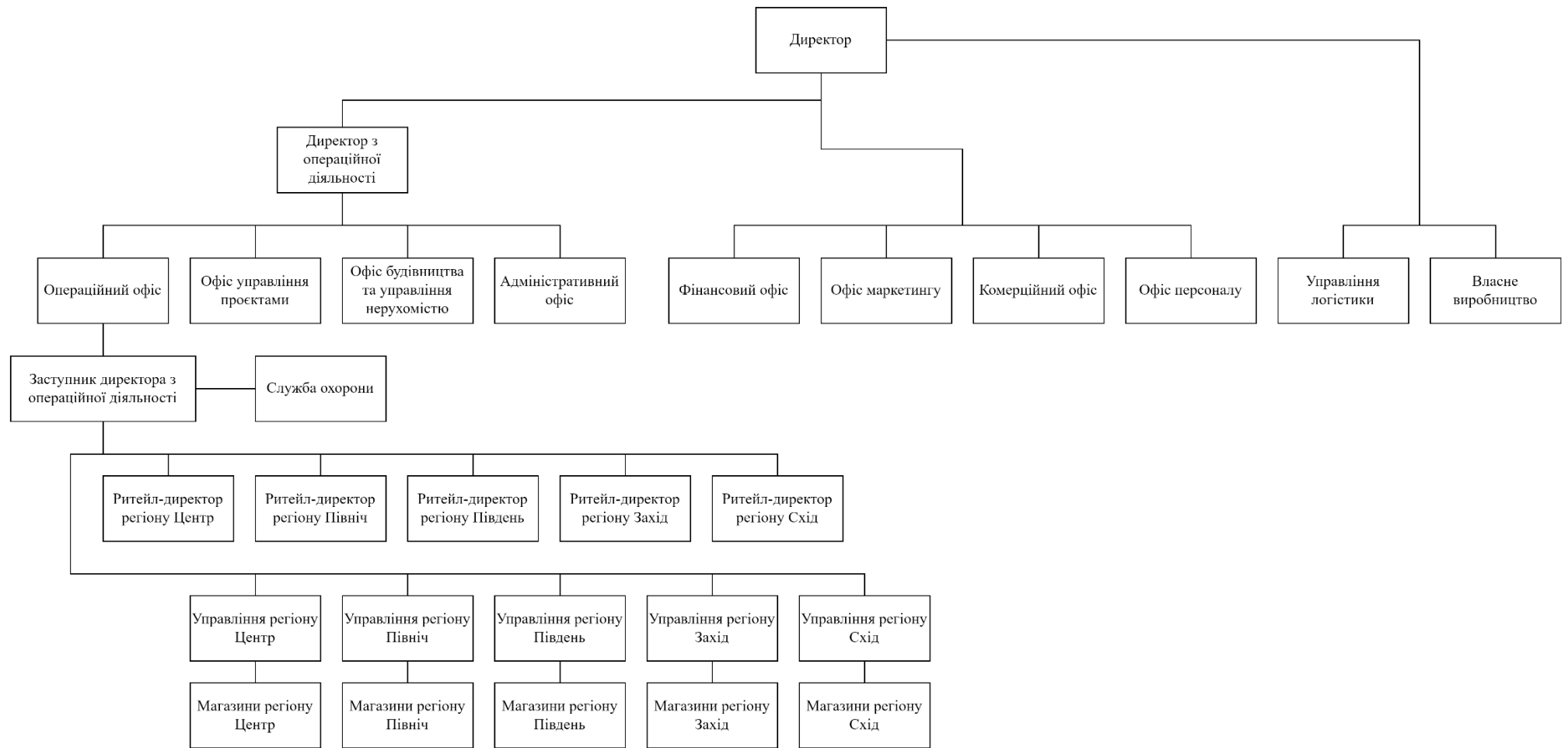


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Для повноцінної оцінки стану підприємства, проаналізуємо динаміку основних економічних показників, що наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства

Показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	абс. знач.	темп приросту, %
Необоротні активи, тис. грн	23652373	22214755	-1437618	-6,08%
Оборотні активи, тис. грн	15007970	11454103	-3553867	-23,68%
Власний капітал, тис. грн	-3057324	-10689056	7631732	249,62%
Залучений капітал, тис. грн	41717667	44357914	2640247	6,33%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	72784231	69990601	-2793630	-3,84%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	52182935	50815360	-1367575	-2,62%
Валовий прибуток, тис. грн	20601296	19175241	-1426055	-6,92%
Фінансовий результат за операційною діяльністю, тис. грн	-417390	-1157012	-739622	-177,20%
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-1926148	-7436039	-5509891	-286,06%
Чистий прибуток, тис. грн	-1846179	-7631732	-5785553	-313,38%
Чисельність персоналу, осіб	42935	33393	-9542	-22,22%

Як ми можемо помітити на візуалізації динаміки змін активів (рис. 2.3-2.4), прослідковується зменшення їх кількості. Це здебільшого збитки, що були завдані в результаті бойових дій – пошкоджені магазини та техніка, магазини та техніка, над якими втрачено контро через окупацію.

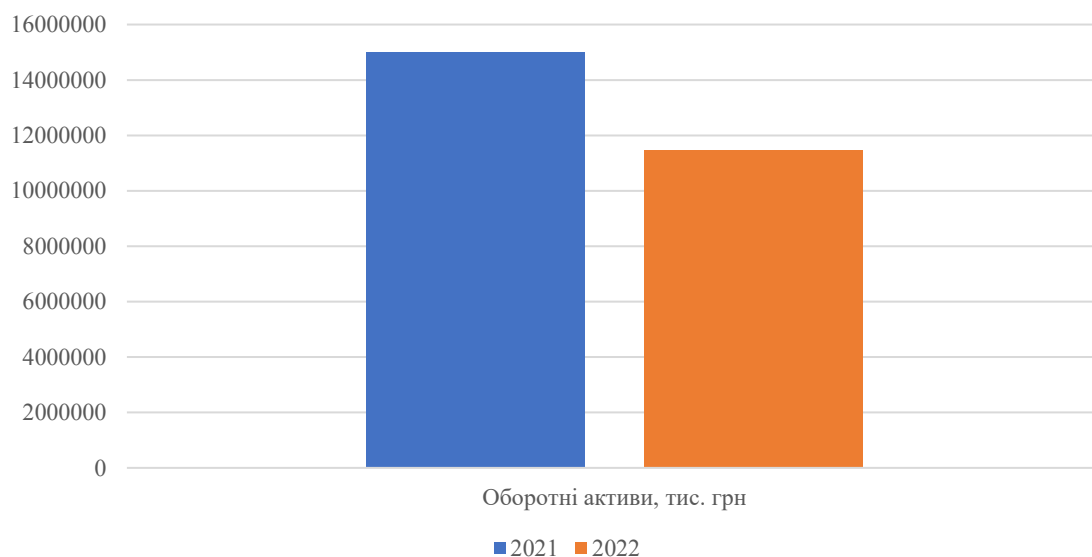


Рисунок 2.3 – Динаміка змін оборотних активів

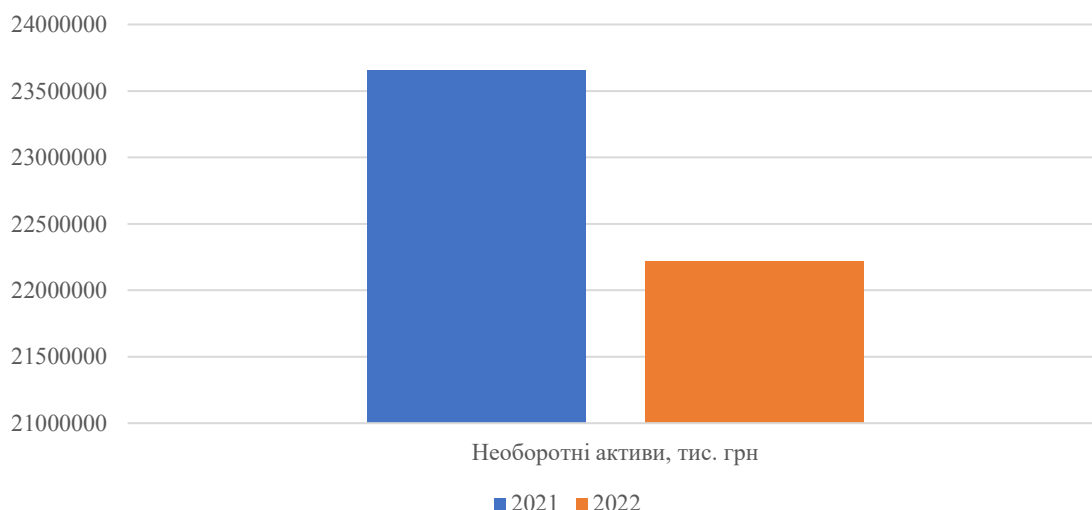


Рисунок 2.4 – Динаміка змін необоротних активів

Власний капітал компанії значно зменшився (рис. 2.5). У 2021 році він становив -3057324 тис. грн, а у 2022 році зменшився до -10689056 тис. грн.

Абсолютне відхилення склало -7631732 тис. грн, а темп приросту досяг 249.65%. Таке різке погіршення власного капіталу свідчить про значні фінансові втрати, які компанія зазнала протягом цього періоду. Це може бути наслідком низьких прибутків, високих витрат, знецінення активів або збільшення зобов'язань. Незважаючи на причину, таке суттєве зменшення власного капіталу є тривожним сигналом, що вказує на серйозні фінансові труднощі.

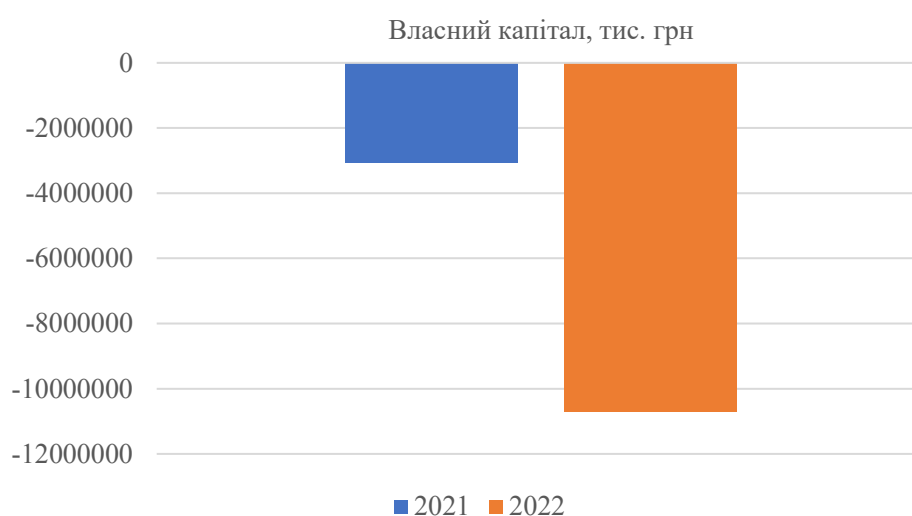


Рисунок 2.5 – Візуалізація змін в кількості власного капіталу

Залучений капітал компанії, навпаки, зріс (рис.2.6). У 2021 році він становив 41717667 тис. грн, а у 2022 році зріс до 4435,914 тис. грн. Абсолютне відхилення склало 2640247 тис. грн, а темп приросту становив приблизно 6.33%. Збільшення залученого капіталу свідчить про те, що компанія активно залучала зовнішні кошти, можливо, через кредити, облігації або інші форми фінансування. Це може бути позитивним сигналом, якщо залучені кошти використовуються ефективно для розвитку бізнесу і подальшого зростання. Водночас, якщо ці кошти використовуються для покриття збитків або вирішення фінансових проблем, це може свідчити про більш глибокі фінансові труднощі.

Загалом, компанія зазнала серйозних фінансових труднощів, що призвело до значного зменшення власного капіталу. Збільшення залученого капіталу може бути спробою покращити фінансову ситуацію через зовнішнє фінансування. Однак, якщо залучені кошти не будуть ефективно використані, це може погіршити фінансовий стан компанії у довгостроковій перспективі, збільшуючи боргове навантаження та підвищуючи ризики банкрутства.

Такі зміни в капіталі підкреслюють необхідність перегляду стратегії управління фінансами компанії. Оптимізація витрат та підвищення ефективності використання ресурсів стають критично важливими для стабілізації фінансового становища. Компанії слід зосередитися на пошуку шляхів підвищення прибутковості та зміцнення власного капіталу, щоб забезпечити довгострокову фінансову стабільність та стійкість на ринку.

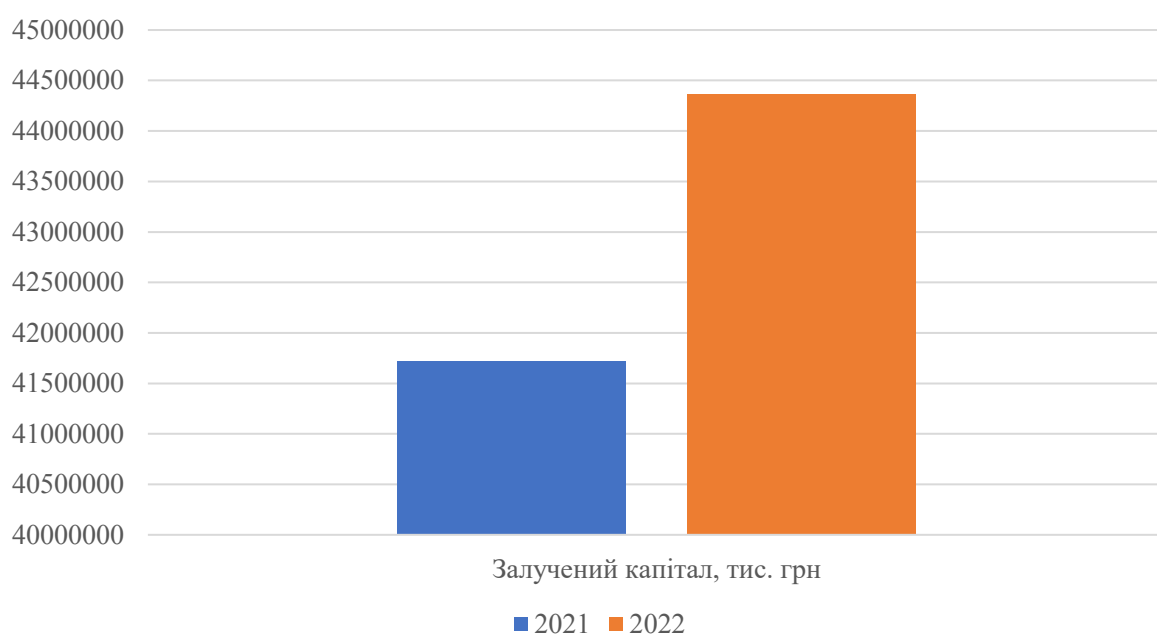


Рисунок 2.6 – Візуалізація змін в кількості залученого капіталу

Різке зменшення кількості торгових точок, зменшення платоспроможності громадян та нестабільний політичний фон, незважаючи на всі намагання компанії мінімізувати шкоду, все ж негативно вплинули на виручку підприємства (рис. 2.7).

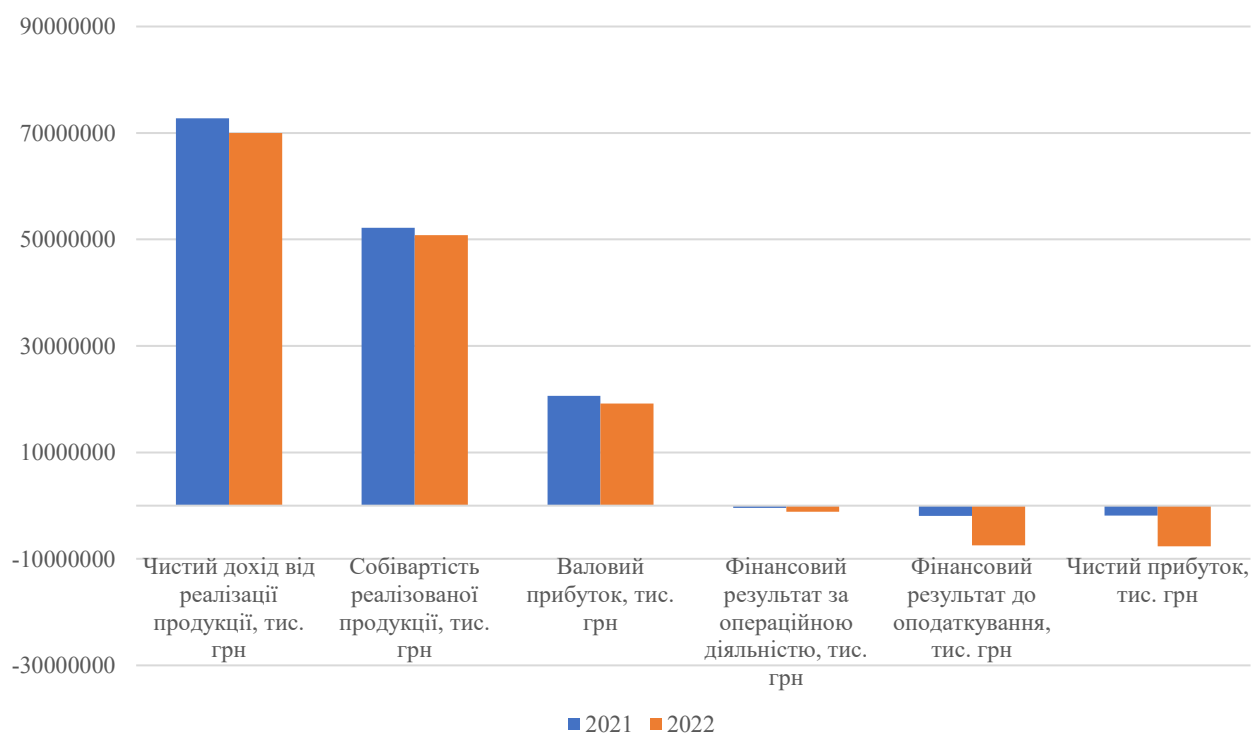


Рисунок 2.7 – Візуалізація змін в фінансових результатах

Усі вищеперелічені фактори, створили критичну ситуацію, де підприємство втратило можливість обслуговувати своїх клієнтів у постраждалих регіонах та підтримувати необхідний рівень зайнятості відповідно. Як наслідок, спостерігаємо скорочення чисельності персоналу більше ніж на 20% (рис.2.8).

Варто відмітити, що розглядаючи економічні показники діяльності підприємства прослідковується відчутне зниження в більшості з них, проте присутнє також і нарощення власного та залученого капіталів. Для більш детального аналізу змін у фінансовому стані підприємства варто розрахувати коефіцієнти рентабельності, оборотності, фінансової автономії та покриття. Результати обчислень представлені у таблиці 2.2.

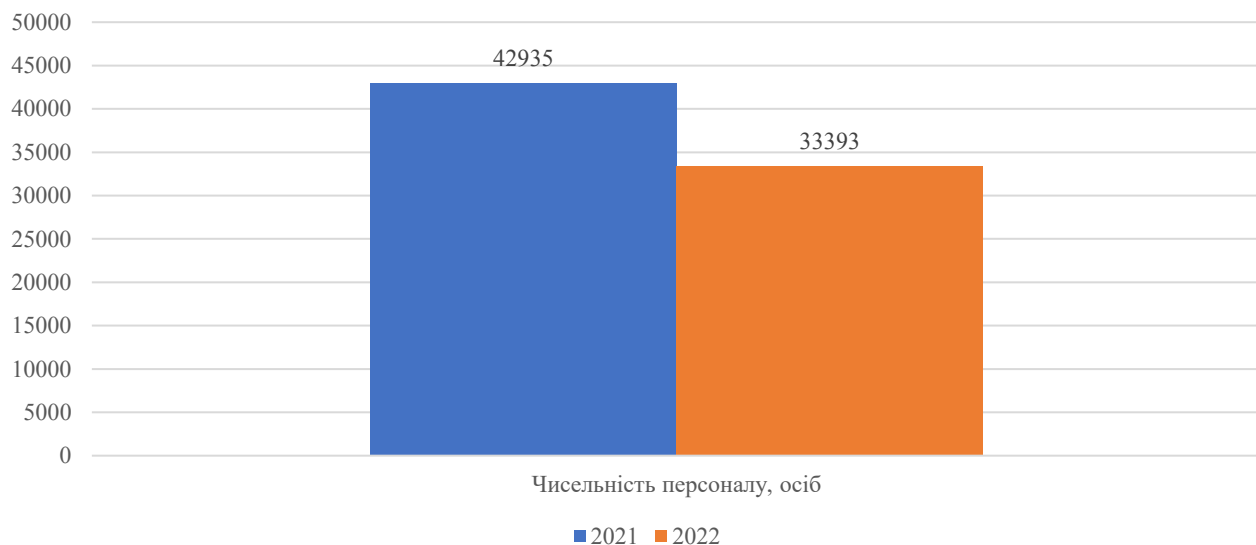


Рисунок 2.8 – Візуалізація змін в чисельності персоналу

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ефективності ділової активності

Показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	абс. знач.	темп приросту, %
Коефіцієнт покриття	0,53	0,40	-0,13	-24,36%
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,08	-0,32	-0,24	301,45%
Коефіцієнт рентабельності активів	-5%	-23%	-18%	374,66%
Коефіцієнт рентабельності продажів	28%	27%	-1%	-3,21%
Коефіцієнт оборотності активів, об.	1,88	2,08	0,20	10,42%

Рентабельність підприємства — це відносний показник економічної ефективності підприємства, який зображує, наскільки продуктивно компанія використовує матеріальні, трудові, грошові та інші ресурси.

Коефіцієнт рентабельності активів (Return on Assets) відображає ефективність використання компанією своїх активів для отримання прибутку (рис. 2.9).

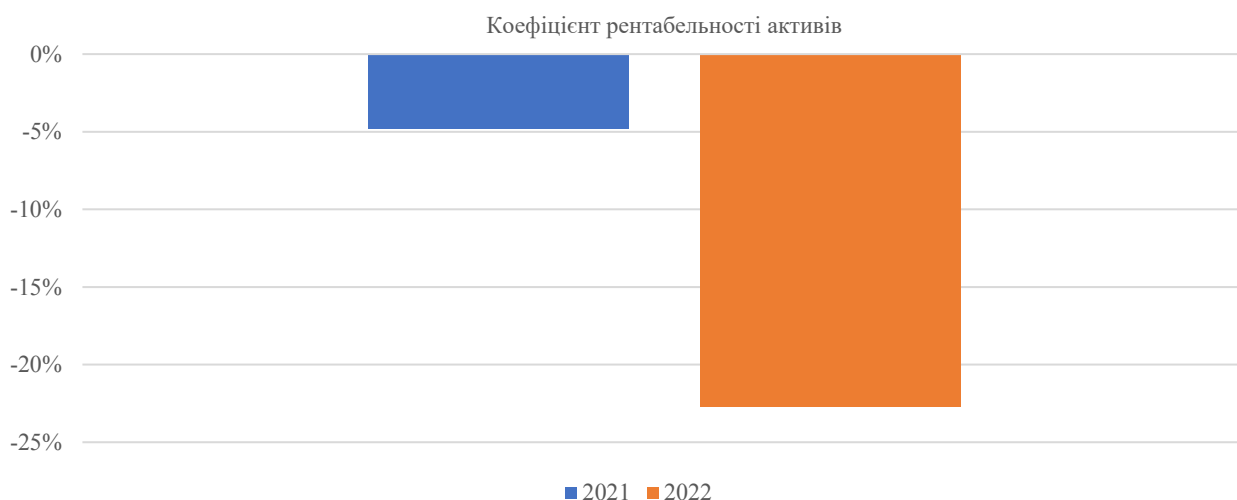


Рисунок 2.9 – Візуалізація динаміки змін коефіцієнту рентабельності активів

Зниження цього показника до -23% означає, що кожна одиниця активів приносить збитки, що вказує на серйозні фінансові проблеми та необхідність оптимізації використання активів.

Коефіцієнт рентабельності продажів (Profit Margin) визначає, яка частина від загального обсягу продажів залишається у вигляді чистого прибутку (рис. 2.10). Зниження цього показника на 1% свідчить про деяке зменшення операційної ефективності, але загалом показник залишається на досить високому рівні, у розмірі 27%, що є позитивним аспектом.

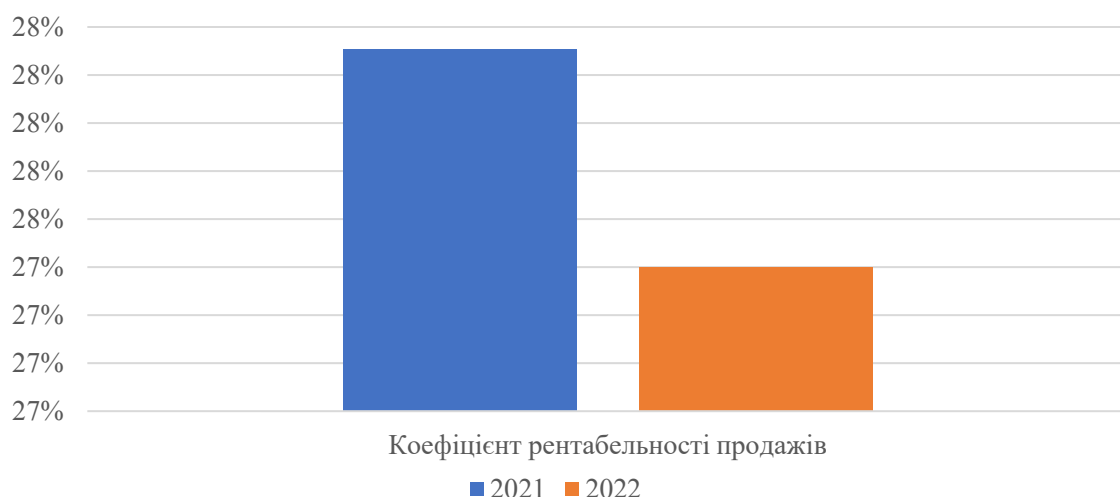


Рисунок 2.10 – Візуалізація динаміки змін коефіцієнту рентабельності продажів

Коефіцієнт оборотності активів (Asset Turnover Ratio) показує, як ефективно компанія використовує свої активи для генерування доходу (рис. 2.11). Зростання цього показника означає, що компанія стала більш ефективно використовувати свої активи, що може свідчити про покращення управління активами та зростання обсягу продажів. Як можемо побачити показник оборотності активів показав ріст на 20% в порівнянні з попереднім роком. Якщо в 2021 р. на кожен гривню залучених коштів було надано товарів та послуг на суму 1,88 грн, то в 2022 р. – вже 2,08 грн.

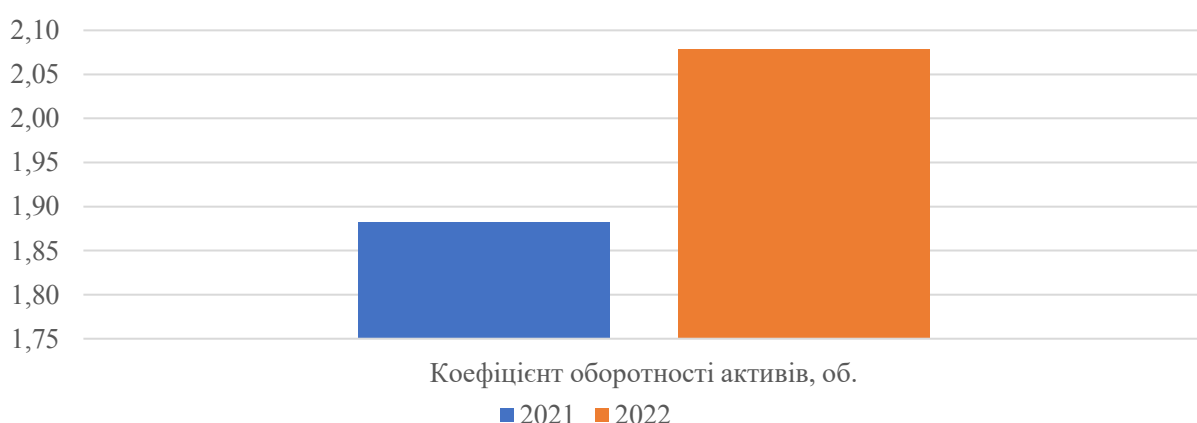


Рисунок 2.11 – Візуалізація динаміки змін коефіцієнту оборотності активів

Коефіцієнт оборотності капіталу (Equity Turnover Ratio) вимірює, наскільки ефективно компанія використовує власний капітал для генерування доходу [12].

В даному випадку обчислення коефіцієнта оборотності власного капіталу не є доцільним через кілька основних причин.

По-перше, власний капітал у обох аналізованих періодах має від'ємні значення. Що призводить до нелогічних та неінформативних результатів при розрахунку цього коефіцієнта. Від'ємний власний капітал вказує на те, що зобов'язання компанії перевищують її активи, що є ознакою фінансової нестабільності або можливого банкрутства.

По-друге, коефіцієнт оборотності власного капіталу зазвичай використовується для оцінки ефективності використання власного капіталу компанії в генеруванні доходу. Від'ємний власний капітал не дозволяє адекватно оцінити цю ефективність, оскільки він відображає негативний фінансовий стан компанії. Іншими словами, цей коефіцієнт не може надати корисної інформації для прийняття управлінських рішень або аналізу фінансової стійкості компанії у такій ситуації.

Таким чином, в даному випадку використання коефіцієнта оборотності власного капіталу є не лише недоцільним, але й потенційно хибним кроком.

Коефіцієнт покриття (Current Ratio) є важливим показником платоспроможності підприємства. Він визначається співвідношенням усіх поточних активів (за вирахуванням витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року: CR показує здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів (рис. 2.12).

Зниження цього показника означає, що компанія має менше поточних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань, що може свідчити про зниження ліквідності та збільшення фінансового ризику. Як бачимо, показник поточної ліквідності також показує спад в порівнянні з минулим

роком і складає 0.4 при нормативному значенні 1-3, що свідчить про проблемний стан платоспроможності, що веде до збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових витрат.

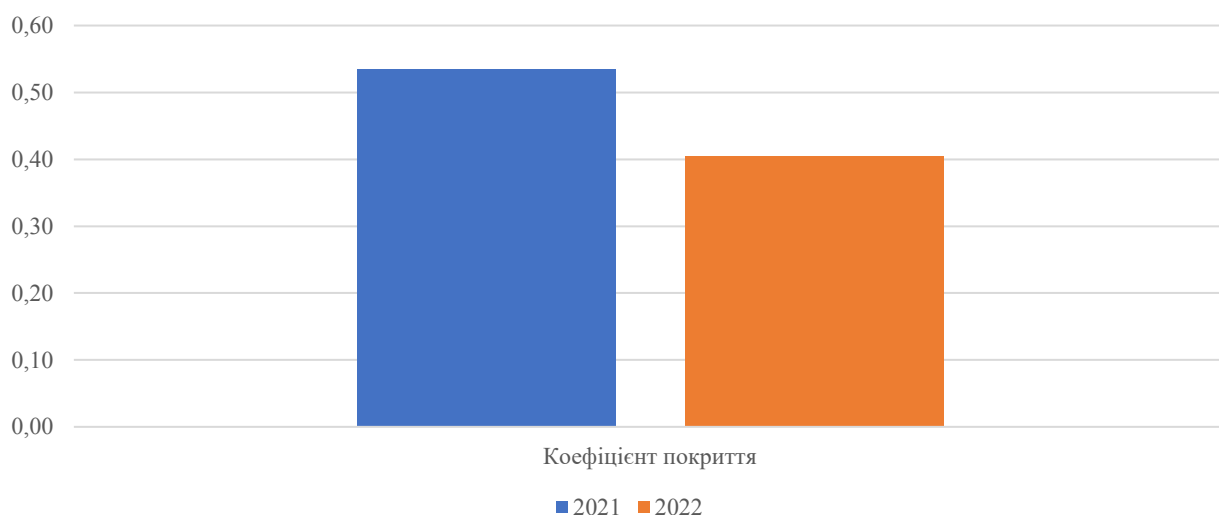


Рисунок 2.12 – Візуалізація динаміки змін коефіцієнту покриття

Коефіцієнт фінансової автономії (Equity Ratio) показує частку власного капіталу в загальній структурі фінансування компанії (рис. 2.13).

Розрахунки коефіцієнта фінансової автономії для 2021 та 2022 років вказують на значне зниження цього показника. У 2021 році коефіцієнт фінансової автономії становив -0,08, що вже вказувало на негативний фінансовий стан компанії. Це означало, що на кожну гривню загального капіталу припадало -0,08 гривні власного капіталу, що вказує на значний дефіцит власних коштів порівняно із залученим капіталом.

У 2022 році ситуація погіршилася, і коефіцієнт фінансової автономії знизився до -0,32. Це означає, що дефіцит власного капіталу порівняно із загальним капіталом зріс ще більше. З кожної гривні загального капіталу припадало -0,32 гривні власного капіталу, що свідчить про ще більшу фінансову нестабільність компанії.

Такий різкий спад коефіцієнта фінансової автономії свідчить про серйозні проблеми з фінансовою незалежністю компанії. Зменшення частки власного капіталу і збільшення залученого капіталу створює додатковий фінансовий ризик. Це може вплинути на здатність компанії залучати нове фінансування та виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та інвесторами.

Зниження коефіцієнта фінансової автономії вказує на необхідність термінових заходів для стабілізації фінансового стану компанії. Це може включати збільшення власного капіталу шляхом додаткових внесків від акціонерів або зниження зобов'язань. Також важливо переглянути стратегію управління капіталом, щоб забезпечити більш стабільну і збалансовану структуру фінансування в майбутньому.

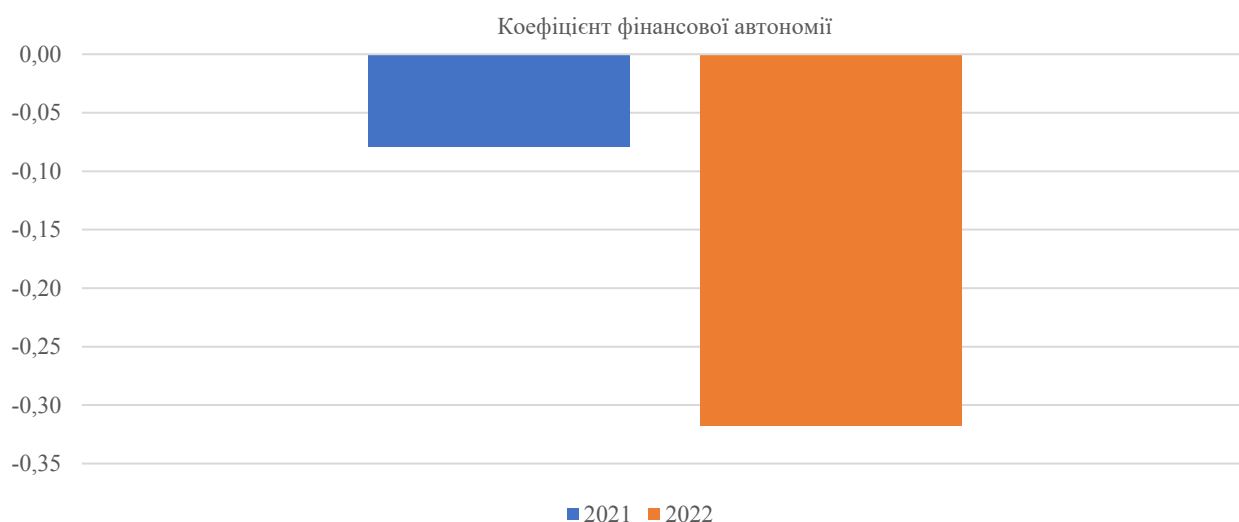


Рисунок 2.13 – Візуалізація динаміки змін коефіцієнту фінансової автономії

Аналізуючи наведені показники, можна дійти висновку, що підприємство переживає суттєві фінансові труднощі і втратило стабільність. Власний капітал у 2021 році становив -3057324 тис. грн, а у 2022 році знизився до -10689056 тис. грн, що свідчить про значне погіршення фінансового стану. Залучений капітал у 2021 році був 41717667 тис. грн, а у 2022 році збільшився до 44357914 тис. грн, що вказує на зростання залежності від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт фінансової автономії, що знизився з -0,08 у 2021 році до -0,32 у 2022 році, підкреслює високий рівень фінансових ризиків і потребу в негайних заходах для стабілізації ситуації. Це свідчить про те, що підприємство має значні зобов'язання, які перевищують його активи, і залежить виключно від зовнішнього фінансування.

Також важливо враховувати вплив зовнішніх факторів, зокрема, повномасштабне вторгнення у 2022 році, яке значно ускладнило економічну ситуацію. Бізнес зазнав величезних втрат, і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не стало винятком: підприємству довелося закрити кілька супермаркетів через окупацію, знищення, проблеми з поставками та неможливість ведення бізнесу.

Отже, незважаючи на негативні фінансові показники, варто відзначити, що підприємство змогло утриматися на плаву в умовах значних економічних потрясінь. Це є свідченням певної стійкості компанії, яка заслуговує на увагу і повагу.

2.2 Оцінка зовнішнього середовища підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Ринок FMCG (Fast Moving Consumer Goods) в Україні є досить великим та конкурентним. Це одна із галузей національної економіки, яка активно розвивається попри глобальні та внутрішні кризи. Ринок пережив суттєву еволюцію: якщо в кінці 90-х та початку нульових на ньому домінувала імпортна продукція та глобальні виробники, то вже в середині 2000-х на ринку з'явилися українські компанії. Упродовж останніх років ситуація змінилася ще радикальніше – імпорту складає лише незначну частину асортименту, а лідерами галузі стали потужні українські виробники, які успішно конкурують з найбільшими глобальними брендами [21]. З початком повномасштабного вторгнення кон'юнктура ринку зазнала сильних змін вслід за змінами в звичках та буденному способі життя українців (рис. 2.14).

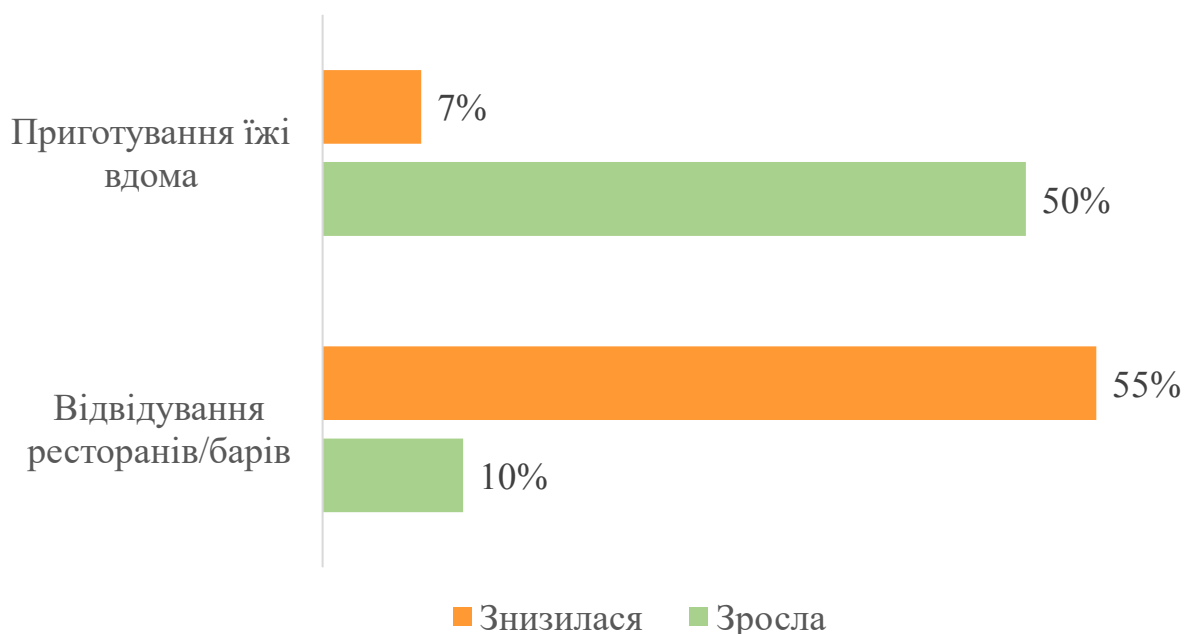


Рисунок 2.14 – Зміни купівельної активності споживачів під впливом повномасштабного вторгнення [22]

Згідно з статистичними дослідженнями споживчих настроїв, що були проведені компанією Делойт у листопаді 2023 року, 55% опитуваних з різних міст країни відмовилися або ж значно зменшили частоту відвідування ресторанів, барів та інших закладів харчування. Водночас, 50% - зазначили, що почали надавати перевагу приготуванню їжі вдома. Виходячи з вищеописаної статистики, можна дійти до висновку, що значимість супермаркетів, в порівнянні з закладами громадського харчування значно збільшилась.

У 2023 році середня частота придбання продуктів українцями в традиційних магазинах становила 16,2 раза протягом місяця, знизившись майже на 6%, як порівняти з минулим роком (15,3 раза – у 2022 році). Проте, порівнюючи з двома попередніми роками, середній чек споживачів у 2023 році, навпаки, збільшився і зараз становить 885 грн, що на 11% більше, ніж торік (798 грн – у 2022 році) (рис. 2.15 - 2.16).

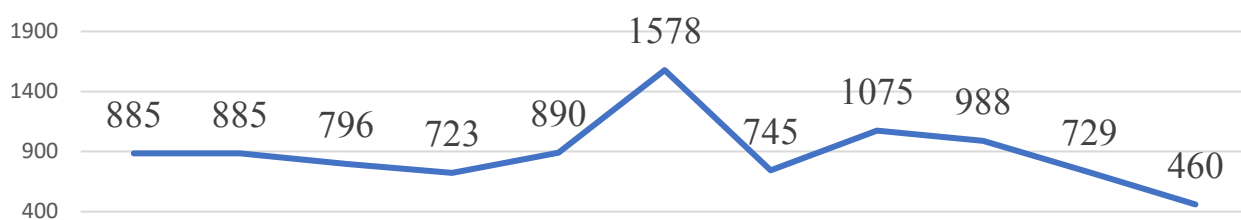


Рисунок 2.15 – Середній чек споживачів в офлайн-магазинах, грн

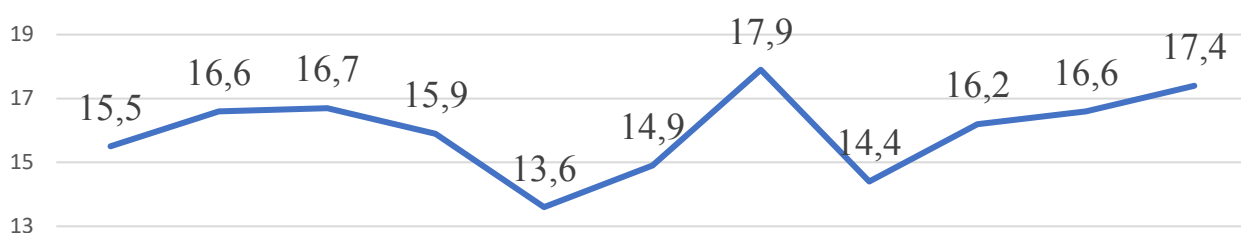


Рисунок 2.16 – Частота здійснення покупок в офлайн-магазинах на місяць

Звички в харчуванні українців зазнають змін, зокрема, кількість людей, які купують продукти онлайн, збільшилася. Незважаючи на це, відвідувачі звичайних магазинів залишаються більшою частиною ринку. У 2022 році 35% українців купували продукти онлайн, за даними 2023 року цей показник становить уже 40%, хоча цифра відвідувачів магазинів залишається стабільною. Що стосується частоти покупок, у респондентів спостерігається зростання - тепер вони здійснюють покупки в середньому 1.3 рази протягом місяця, що перевищує цей показник для минулого року більш ніж у півтора рази. Це може свідчити про збільшення зацікавленості українців у зручності онлайн-шопінгу. Щодо суми витрат на одну покупку, вона зросла на 38% у порівнянні з минулим роком, і становлячи тепер 824 грн. Це може бути наслідком зміни у споживчому підході або збільшення середньої ціни на продукти харчування. (рис. 2.17-2.18).

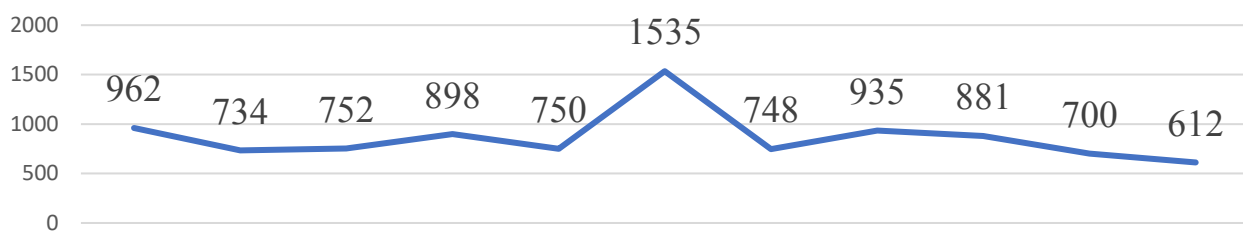


Рисунок 2.17- Середній чек споживачів в онлайн-магазинах, грн

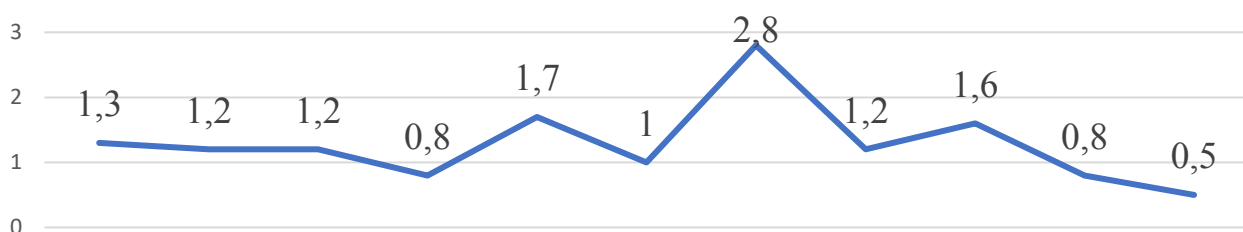


Рисунок 2.18 - Частота здійснення покупок в онлайн-магазинах на місяць

Розглядаючи ТОП-10 продуктових мереж України за кількістю магазинів можна виявити цікавий факт того, що станом на червень 2023 року трійка незмінних лідерів АТБ (Дніпро), Fozzy Group (Київ) та VolWest Retail (Луцьк) здавалася непохитною і впадала в око лише динаміка швидшого розвитку магазинів Fozzy Group. Та вже на кінець року на третьому місці за кількістю магазинів замість VolWest Retail опинився один з гравців національного масштабу – мережа магазинів М'ясомаркет, яку розвиває агрохолдинг МХП (табл. 2.3).

Варто зазначити, що компанії Fozzy Group одна лише торгова мережа Сільпо налічує більше 300 магазинів по всій території країни.

Таблиця 2.3 – ТОП-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів на кінець 2023 р. [23]

Компанія	Мережі	Центральний офіс	Кількість торгових точок, 2023 р.	Кількість торгових точок, 2022 р.	Приріст 2023-2022 рр., %	Кількість відкритих магазинів у 2023 р.	Кількість областей покриття, грудень 2023 р.
АТБ	АТБ, АТБ express	Дніпро	1207	1162	3,9	19	22
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrashl, Foodpod	Київ	768	717	7,1	53	22
МХП	М'ясомаркет	Київ	269	225	19,6	76	22
VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR	Луцьк	259	249	4	22	19
Аритейл	Коло	Київ	238	221	7,7	19	2
Клевер Сторс	Сім23, Сімі	Луцьк	234	167	40,1	70	5
Львівхолод	Рукавичка, Під Боком	Львів	209	200	4,5	12	7
Оптторг-15	Делві	Київ	181	148	22,3	40	6
Вересень плюс	Файно маркет, Файно express, Файно Дискаунтер, Соціальний магазин	Кропивницький	169	139	21,6	30	3
Август-плюс	МаркетОпт	Кременчук	166	133	24,8	33	7

Згідно з опитуванням AIN.UA щодо трендів онлайн-шопінгу, було визначено, що 35,5% опитуваних купують продукти харчування лише в фізичних магазинах, 25% - замовляють онлайн продукти в супермаркеті «Сільпо», 18,8% - користуються службою кур'єрської доставки Glovo (рис. 2.19)

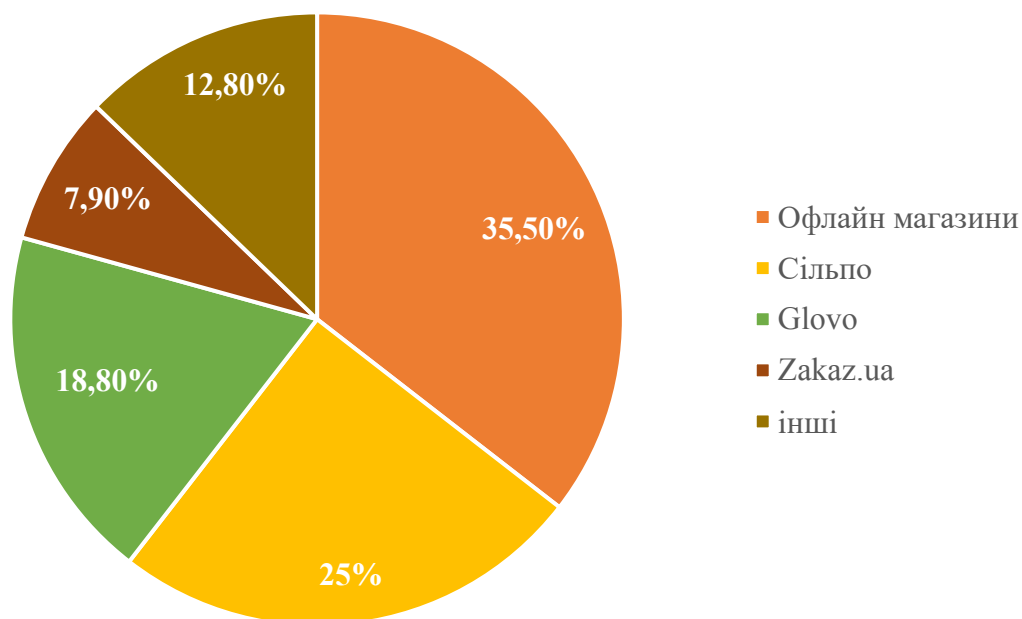


Рисунок 2.19 – Споживчі вподобання щодо купівлі продуктів онлайн [24]

Також, змінилися звички покупців і під час вибору продуктів для купівлі. Українці стали більш економними:

- більш ретельно та зважено планують свої покупки;
- купують в декількох магазинах, обираючи найвигідніші позиції;
- обирають м'ясо більш дешевого сегменту (наприклад курятину);
- надають перевагу власним брендам торговельних мереж;
- частіше купують недорогі інгредієнти для приготування їжі, аніж преміальні;
- будують свій раціон так, щоб по максимуму використати інгредієнти, які мають [25].

Такі зміни спричинені здебільшого інфляцією та збільшенням частки безробітних в демографічній структурі населення.

Для загально аналізу діяльності підприємства та оцінки впливу зовнішнього середовища, було визначено становище компанії на ринку супермаркетів шляхом застосування моделі п'яти сил Портера (рис. 2.20).

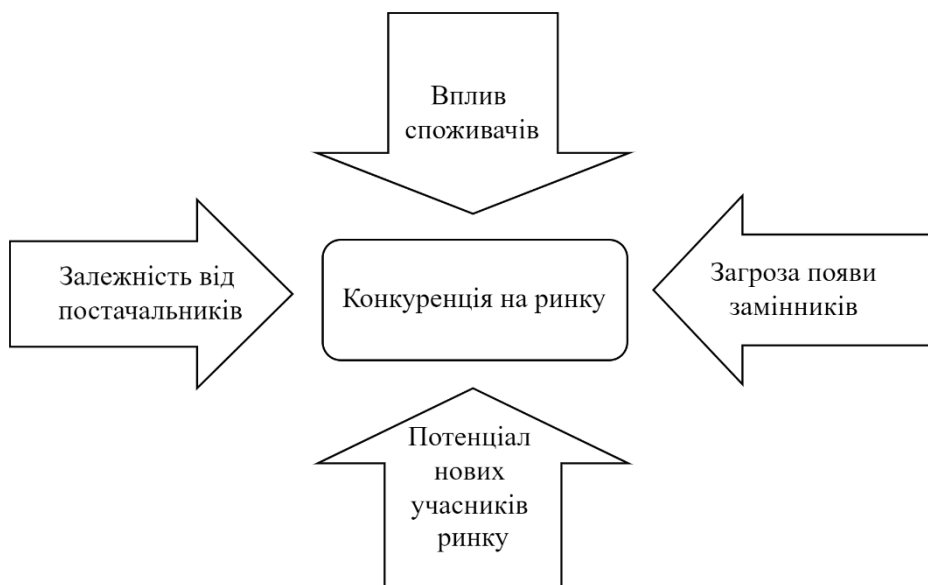


Рисунок 2.20 – Модель п'яти сил Портера

Рівень впливу показників моделі з рис. 2.20 на ринок ритейлу оцінювався за 3-бальною шкалою (де 3 – високий вплив на галузь, 2 – середній, 1 – низький вплив на галузь). Результати оцінки привабливості ринку наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка привабливості продуктового ритейлу за моделлю «П'ять сил Портера»

Параметр	Характеристика	Оцінка
Загроза появи нових учасників на ринку	Нижче середнього	1,5
Загроза з боку замінників	Висока	3

Продовження табл. 2.4

Рівень конкуренції а ринку	Вище середнього	2,5
Залежність від постачальників	Висока	3
Вплив споживачів	Висока	3
Загальна оцінка	Вище середнього	2,6

Згідно з результатами аналізу за моделлю Портера, ринкове середовище підприємства характеризується високою конкуренцією та значними загрозами з боку замінників та постачальників. Загроза появи нових учасників на ринку оцінюється як нижче середнього, що вказує на певну стабільність у цьому аспекті. Однак вплив споживачів на діяльність підприємства є високою, адже існує значна залежність від їх вимог та уподобань. Загальна оцінка ринкового середовища підприємства вище середнього, що вказує на наявність можливостей для успішної конкуренції, але також на наявність серйозних викликів, які потребують уваги та стратегічного аналізу.

2.3 Аналізування рівня стратегічного управління маркетинговим позиціонуванням підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Стратегічне управління маркетинговим позиціонуванням в сучасному бізнес-середовищі стає вирішальною складовою для досягнення конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку підприємств. Завдяки постійним змінам у споживчих уподобаннях, технологічних інноваціях та конкурентному тиску, підприємства повинні постійно оновлювати та оптимізувати свої маркетингові стратегії для забезпечення відповідності вимогам ринку та задоволення потреб своїх клієнтів. У зв'язку з цим, аналіз рівня стратегічного управління маркетинговим позиціонуванням стає критично важливим завданням.

SWOT-аналіз дозволить виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його

маркетингове позиціонування. Аналіз SWOT допоможе отримати об'єктивне уявлення про поточний стан та перспективи розвитку маркетингової стратегії, а також визначити стратегічні напрямки для подальшого удосконалення. (рис. 2.21).



Рисунок 2.21 – SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Провівши SWOT-аналіз варто відзначити такі сильні сторони підприємства, як:

– високий рівень впізнаваності бренду, позитивний імідж та великий досвід. Це безперечні переваги мережі Сільпо, адже логотип цього супермаркету знає мабуть ледь не кожен українець, а запитавши про думку стосовно магазинів можна почути безліч переваг: від цікавих, культових дизайнів магазинів до високої якості продукції;

– широкий асортимент товарів також вражає, адже тут присутні і товари власного імпорту, деякі з яких, неможливо зустріти в інших місцях, і товари «Лавки Традицій», про яку згадувалось раніше, і звичайні буденні продукти, до яких усі ми звикли.

Мережа також має і слабкі сторони, як от погіршення фінансових результатів та скорочення темпів росту. На нашу думку, ці недоліки проявляють себе на фоні серйозних загроз. Насамперед економічної та політичної нестабільностей. Перша, знижує купівельну спроможність громадян, а отже не дозволяє бізнесу розвиватися кращими темпами. Друга ж, несе ще більшу загрозу, адже тут ні ударом знаходиться не тільки прибуток від бізнесу а і життя працівників, управлінців, власників, цілісність матеріальних активів, споруд, транспорту, тощо. Тому, ситуація наразі є доволі складною для бізнесу.

Загалом маркетинг ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має свої особливості притаманні сфері ритейлу та роздрібною торгівлі має, що відображають специфіку цього сектору. Ось деякі з них:

– локалізація стратегій маркетингу - роздрібна торгівля часто опирається на локальний підхід до маркетингу, оскільки потреби та уподобання споживачів можуть значно відрізнятися в залежності від регіону або місцевих особливостей;

– бонусні програми та лояльність клієнтів - використання програми лояльності, знижки та бонусні системи для привертання та утримання клієнтів;

– візуальний маркетинг у торгових залах - ефективне використання візуальних елементів, таких як дизайн вітрин, розташування товарів та торгові зони, відіграє важливу роль у створенні привабливого та зручного для покупців середовища;

– маркетингові акції та промоції - різноманітні акції, розпродажі та промоції для стимулювання продажів та привертання уваги клієнтів;

– електронна комерція та мобільний маркетинг - розвитком інтернет-торгівлі роздрібні магазини активно використовують онлайн-канали та мобільні

додатки для залучення клієнтів, реклами продуктів та підтримки взаємодії з ними;

– сезонність та спеціальні події – магазини підлаштовують свої маркетингові стратегії на сезонні зміни, святкові події та інші спеціальні акції, які привертають увагу споживачів і стимулюють продажі. Це є елементом так званого ситуативного маркетингу;

– конкуренція та ціноутворення - конкуренція в цьому сегменті ринку є дуже високою, що призводить до активного використання стратегій ціноутворення, знижок та рекламних кампаній.

Усі ці особливості враховуються компанією під час розробки та впровадження маркетингових стратегій для досягнення своїх цілей та збереження конкурентоспроможності на ринку.

Для кращого розуміння положення підприємства на ринку, проведемо конкурентний аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», з його найбільшим конкурентом АТБ (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Конкурентний аналіз між ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" та "АТБ"

Показник	Мережа	
	Сільпо	АТБ
Розміри мережі	Мережа супермаркетів "Сільпо" відома своєю широкою мережею магазинів, розташованих у великих містах та обласних центрах.	"АТБ" також має велику мережу супермаркетів, які покривають не лише великі міста, а й невеликі населені пункти, що робить їх доступними для широкого кола клієнтів.

Продовження табл. 2.5

Асортимент товарів	Широкий асортимент товарів, з великим акцентом на якість та преміальні бренди	Пропонує широкий асортимент товарів, включаючи продукти харчування, предмети гігієни та домашнього вжитку, проте можливо, з меншим акцентом на преміальні бренди.
Ціноутворення та акції	Має репутацію більш преміального бренду, що може вплинути на ціни, проте часто пропонує різноманітні акції та знижки для привертання клієнтів.	Зазвичай відомий своєю конкурентоспроможною ціновою політикою та частими акціями на товари.
Послуги та додаткові сервіси	Пропонує додаткові послуги, такі як кав'ярні, відділи готової їжі та інші сервіси, які надають додаткову цінність для клієнтів.	Надає різноманітні послуги, проте, з меншим акцентом на додаткові сервіси.
Маркетингові стратегії:	Використовує стратегії, які ставлять акцент на преміальність, якість та широкий вибір товарів.	Спрямовує свої маркетингові стратегії на доступність, цінову конкурентоспроможність та регулярні акції.

«Сільпо» відомий своїм широким мережевим покриттям у великих містах та обласних центрах, пропонуючи розмаїття продуктів харчування та товарів для дому. Особливим акцентом є якість та преміальні бренди, що може

вплинути на ціни, але часто компенсується різноманітними акціями та знижками для привертання клієнтів. Магазин також може пропонувати додаткові послуги, такі як кав'ярні та відділи готової їжі, які надають додаткову цінність для клієнтів.

З іншого боку, «АТБ» також має широку мережу супермаркетів, що охоплюють не лише великі міста, а й невеликі населені пункти. Вони також пропонують різноманітні продукти харчування, предмети гігієни та домашнього вжитку, але можливо з меншим акцентом на преміальні бренди. Часті акції та доступні ціни допомагають залучати клієнтів і трішки менший акцент на додаткові послуги порівняно з Сільпо.

Задля вдалої оцінки маркетингового позиціонування підприємства, перш за все важливо визначити його цільову аудиторію. Отож, Сільпо, як і більшість супермаркетів в загальному мають досить широку та різноманітну аудиторію споживачів:

1. за демографічними ознаками:
 - вік будь-який – від 3 до 103 років;
 - стать: чоловіки та жінки;
 - сімейний статус: одружені, неодружені, з дітьми та без.
2. за соціально економічним статусом:
 - рівень доходу: від низького до високого;
 - освіта: будь-якого рівня;
 - професія: безробітні, робітники, службовці, фахівці, тощо.
3. за психосоматичними показниками:
 - стиль життя: активні, домосіди, екологічно свідомі споживачі;
 - психотип: будь-який від закритого інтроверта до завзятого екстраверта;
 - цінності: бренд, якість, ціна, час, зручність;
 - інтереси: здорове харчування, делікатеси, швидке харчування, крафтова продукція

4. за поведінковими факторами:
 - частота покупок: регулярні та випадкові покупці;
 - лояльність до бренду: віддані шанувальники та нові споживачі;
 - чутливість до цін: від «мисливців за знижками» до нечутливих до цін покупців.

Як ми можемо помітити, цільова аудиторія супермаркетів охоплює абсолютно усі сегменти населення. Якщо ж розглядати споживачів, що обирають супермаркети «Сільпо», можна виділити наступні сегменти:

- забезпечені покупці – це люди, що готові платити більше за обмежені пропозиції, дизайнерське оформлення та унікальний досвід;
- середній клас – найпоширеніший сегмент, що цінує якість та різноманітність продукції;
- любителі тематичних магазинів – клієнти, які шукають незвичайний досвід шопінгу;
- інноваційні покупці – люди, що цікавляться новими технологіями, інноваційними рішеннями та бажають першими усе спробувати.

Супермаркети «Сільпо» відомі своєю зручністю та візуальним оформленням. Основною стратегією позиціонування бренду є, так зване, позиціонування переваг. Основними аспектами, якого виступають:

- гостецентричність – в мережі заборонено вживати слово «клієнт». Покупці носять звання гостя, а головною місією бренду є дарувати радість;
- інноваційність – мережа однією з перших виводить технологічні новинки на загальне користування для своїх гостей (наприклад: додаток, самокаси, вільнокаси, тощо) до того ж, кожен новий магазин «Сільпо» - це нова цікава концепція та історія, ці супермаркети по праву носять звання дизайнерських;
- доставка - E-commerce «Сільпо» становить 3–5% від загального обігу, що є великим досягненням для офлайн-гравців у світі. Мова йде про кур'єрську службу LOKO, яка працює подібно до Glovo, маючи на меті

якнайшвидше доставити продукти покупцеві, щоправда везе лише продукцію зі складу-магазину Сільпо.

Стратегію позиціонування компанії можна назвати частково і психологічною. Але тут мова йде скоріше не про самі заклади «Сільпо», а про їх «Лавку Традицій». Часто на представленій продукції вказують історію започаткування бізнесу чи історія життя самого власника. Це є дуже вдалим ходом, адже знайомлячись з шляхом того чи іншого продукту, гості підсвідомо «стають ближчими до нього».

Для порівняння варто розглянути також і найбільших конкурента та роздрібну мережу продовольчих магазинів – АТБ-Маркет. Стратегію позиціонування цього бренду можна назвати скоріше конкурентною. Основними особливостями, що виділяє у собі бренд є:

- інновації та технології - «АТБ-Маркет» активно вивчає споживацький попит та запроваджує нові проекти, втілюючи передові технології та концепції, які використовують європейські лідери у ритейлі;
- розширення асортименту – мережа розвиває власні торгові марки, зокрема. З фокусом на здоровому харчуванні;
- сервіс та зручність – каси самообслуговування, сервіс безконтактної оплати та забезпечення зручностей для покупців [19].

Як бачимо, в основних аспектах, що виділяють бренди, щодо своєї особливості прослідковується певна схожість – обидві мережі вважають себе інноваційними, проте у свідомості споживачів, вони виглядають зовсім інакше. Насправді все простіше ніж здається, уся справа в особливості роботи з новітніми технологіями. В даному випадку працює золоте правило: «Швидкість важливіша перфекціонізму». Інноваційний товар залишається таким, доки не зазнав широкого вжитку. Тобто, коли мережа запроваджує щось першою – вона автоматично стає прогресивною та високотехнологічною для своїх покупців, коли ж вона робить цю ж саму дію але уже другою чи третьою – лише підлаштовується до стандартів ринку.

Отже, проаналізувавши зміни в ринковому середовищі, місце ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у ньому, та його стратегію позиціонування зокрема, можна зробити наступні висновки:

- ринок FMCG в Україні є великим і конкурентним, переживає активний розвиток навіть в умовах криз, проте існує значна залежність від постачальників та споживачів;
- за даними досліджень, 55% українців зменшили відвідування ресторанів, а 50% віддають перевагу домашньому приготуванню їжі;
- середня частота покупок у традиційних магазинах знизилась, але середній чек зріс до 885 грн у 2023 році;
- популярність онлайн-покупок зросла, причому 40% опитаних купують продукти онлайн;
- середній чек онлайн-покупок збільшився на 38% порівняно з минулим роком;
- Сільпо має високий рівень впізнаваності бренду, широкий асортимент товарів, але стикається з погіршенням фінансових результатів через економічну та політичну нестабільність;
- Сільпо орієнтується на якість і преміальні бренди, надаючи додаткові послуги, наприклад кав'ярні та фудкорт. Приваблює забезпечених покупців, середній клас і інноваційних клієнтів, забезпечуючи унікальний досвід покупок і впроваджуючи нові технології.

Таким чином, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займає важливу позицію на ринку FMCG в Україні, орієнтуючись на широке коло споживачів і підтримуючи високі стандарти якості та обслуговування. Виклики, з якими стикається компанія, потребують стратегічного підходу до управління маркетингом і позиціонуванням на ринку.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Методи удосконалення управління маркетинговою стратегією позиціонування

Як було зазначено у попередніх розділах, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» позиціонує себе як інноваційне підприємство, яке постійно змінюється відповідно до вимог сучасності. Ця стратегія базується на постійному впровадженні нових технологій, сучасних рішень та адаптації до ринкових змін. Використання цифрових платформ, мобільних додатків, аналітики великих даних та інших інноваційних інструментів дозволяє компанії залишатися на крок попереду конкурентів, відповідати очікуванням сучасних споживачів та підвищувати ефективність бізнес-процесів.

Проте, в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища, утримувати цей статус безперервно вкрай складно. Тому необхідно інтегрувати інші підходи, зокрема психологічну стратегію позиціонування, яку компанія уже частково використовує. Психологічна стратегія позиціонування враховує емоційні та соціальні аспекти поведінки споживачів. Вона спрямована на створення емоційного зв'язку зі споживачами через маркетингові кампанії, що викликають позитивні емоції та асоціації. Використання соціальних доказів, таких як відгуки, рекомендації лідерів думок та відгуки клієнтів, зміцнює довіру до бренду.

Для інтеграції психологічної стратегії необхідно створювати емоційно наповнені маркетингові кампанії. Використання сторітеллінгу дозволить передавати цінності бренду через цікаві та зворушливі історії, викликаючи емоційний відгук у споживачів. Рекламні матеріали, що викликають емоції, наприклад, через креативні відео, здатні зворушити серце або викликати радість, що сприятиме формуванню позитивного образу компанії. Стимулювання задоволених клієнтів залишати позитивні відгуки та

рекомендації, а також використання впливу популярних особистостей для підвищення довіри до бренду, допоможе побудувати міцний соціальний доказ.

Персоналізація пропозицій є важливим елементом психологічної стратегії. Використання великих даних для розуміння індивідуальних потреб та бажань кожного клієнта дозволить розробляти персоналізовані маркетингові пропозиції, що враховують історію покупок та інтереси споживачів. Це підвищить релевантність та ефективність маркетингових зусиль, створюючи більш тісний зв'язок з клієнтами.

Синергетичний підхід, який поєднує інноваційні та психологічні стратегії, дозволить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розробляти маркетингові кампанії, що поєднують технологічні інновації та психологічні аспекти. Цифровий маркетинг з емоційним акцентом, який використовує аналітику для таргетингу та емоційний контент, що резонує з цільовою аудиторією, допоможе компанії досягти нових висот.

Регулярне тестування нових підходів та адаптація стратегій на основі зворотного зв'язку від клієнтів та ринкових тенденцій забезпечить постійне вдосконалення та розвиток. Інтеграція інноваційної та психологічної стратегій позиціонування дозволить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не тільки утримати поточних клієнтів, але й залучити нових, створюючи глибокий емоційний зв'язок та забезпечуючи високий рівень технологічного обслуговування. Це поєднання допоможе компанії залишатися конкурентоспроможною на динамічному ринку та досягти нових висот у своєму розвитку.

Тому, пропонуємо запровадити наступні маркетингові заходи, для посилення та покращення позиції бренду на ринку:

- надання індивідуальності бренду в соцмережах;
- інтеграція сучасних технологій штучного інтелекту (ШІ) у додатку;
- посилення гейміфікації додатку;
- UGC-інтеграції.

Розглянемо кожну з цих ідей детальніше. «Сільпо», як і будь-який сучасний бренд, активно присутній у соціальних мережах і веде сторінки у Facebook, Instagram, TikTok, Telegram та Viber. У кожній з цих платформ компанія має досить велику аудиторію, проте в них не прослідковується індивідуальність (рис. 3.1). Наразі, у світі соцмереж існує певний тренд на обличчя бренду, що пояснюється досить простим твердженням: «люди довіряють людям». Ця стратегія дійсно працює, і на це є кілька причин.

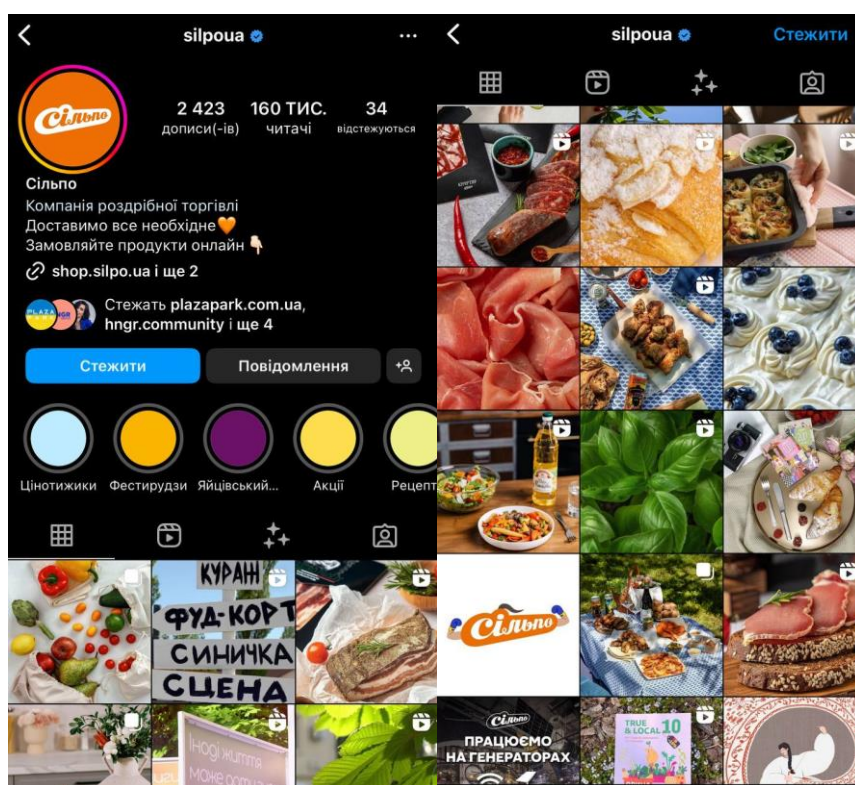


Рисунок 3.1 – Візуал офіційної сторінки «Сільпо» в Instagram [26]

По-перше, особливості сприйняття інформації грають ключову роль. Контент, де зображуються люди, завжди має вищі показники результативності. Люди природно більше звертають увагу на інших людей, аніж на абстрактні зображення або предмети. Це пов'язано з тим, що людське обличчя є потужним засобом комунікації, який викликає емоції та сприяє встановленню зв'язку.

По-друге, емоційний зв'язок є важливим фактором у побудові довіри до бренду. Спостерігаючи за брендом через обличчя певної особистості, споживачі швидше відчують емоційний зв'язок з брендом. Це сприяє збільшенню залученості та лояльності, оскільки люди схильні довіряти та взаємодіяти з тими, кого вони вважають автентичними та привабливими.

Щоб реалізувати цю стратегію, «Сільпо» може обрати кілька підходів. Один з них – залучення інфлюенсерів. Співпраця з відомими особистостями, які вже мають велику аудиторію, може допомогти бренду не тільки збільшити свою видимість, але й зміцнити довіру. Інфлюенсери можуть створювати контент, який підкреслює цінності та унікальні риси бренду, що сприятиме формуванню позитивного образу компанії.

Інший підхід – створення власного «обличчя бренду» з числа співробітників або лояльних клієнтів. Це може бути людина, яка буде регулярно представляти бренд у соцмережах, спілкуватися з аудиторією, ділитися історіями та новинами компанії. Такий підхід допоможе зробити бренд більш людським та ближчим до споживачів.

Також гарним варіантом є створення персонажа-представника. Це може бути графічно створена чи за допомогою технологій штучного інтелекту згенерована істота: тваринка, міфічний персонаж, химера або просто неіснуюча людина. Такий персонаж може стати своєрідним символом бренду, який буде асоціюватися у споживачів з компанією, її цінностями, символами та продуктами.

Використання графічного або згенерованого персонажа має свої переваги. По-перше, такий персонаж може бути створений з урахуванням унікальних особливостей бренду. Наприклад, це може бути казкова істота, яка підкреслює інноваційність та креативність компанії, або доброзичлива тваринка, що викликає у споживачів позитивні емоції та асоціації з надійністю та турботою. Такий підхід дозволяє створити незабутній образ, який виділитиметься серед конкурентів і залишатиметься у пам'яті споживачів (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Приклад зображення прототипу персонажа-обличчя бренду «Сільпо», згенеровано за допомогою ШІ

Крім того, згенерований персонаж може бути використаний у різних форматах контенту – від статичних зображень до анімованих відео та інтерактивних елементів. Це відкриває широкі можливості для креативних маркетингових кампаній, які можуть включати участь персонажа у рекламних роликах, соціальних мережах, мобільних додатках та інших платформах.

Проте, ми все ж вважаємо, що доцільніше буде використовувати образ живої людини, а не цифрової моделі, хоча даний підхід також має свій шанс на життя. Жива людина здатна створити набагато глибший емоційний зв'язок зі споживачами. Люди природно довіряють іншим людям, а живий представник бренду може бути більш автентичним та привабливим. Це особливо важливо у сучасному світі, де споживачі все більше цінують прозорість та людяність у взаємодії з компаніями.

Використання живої людини як обличчя бренду має кілька ключових переваг. По-перше, це дозволяє бренду бути більш гнучким та адаптивним до змін у ринкових умовах та вподобань споживачів. Живий представник може легко змінювати стиль комунікації, відображати нові тенденції та актуальні теми, що робить бренд більш релевантним та близьким до своєї аудиторії.

По-друге, жива людина може брати участь у різноманітних заходах, таких як прес-конференції, виставки, майстер-класи та інші публічні події, де вона може взаємодіяти з клієнтами безпосередньо. Це створює додаткові можливості для зміцнення зв'язків з аудиторією та підвищення лояльності до бренду.

Іншою важливою перевагою є можливість створення автентичного контенту. Живий представник бренду може ділитися особистими історіями, досвідом та думками, що робить комунікацію більш живою та переконливою. Це допомагає бренду виглядати більш справжнім та людським, що сприяє встановленню довгострокових відносин зі споживачами.

Наступною ідеєю є застосування технологій штучного інтелекту для мобільного застосунку. Ми бачимо реалізацію даного креатива у наступний спосіб: створення нового продукту всередині уже існуючого. У цифрову епоху, де штучний інтелект присутній у будь-якій сфері, він став справжнім трендом, адже значно полегшує життя мільйонів людей. Цієї ж тенденції притримуються і провідні компанії, намагаючись інтегрувати ШІ у свої продукти.

Розглядаючи конкретний випадок «Сільпо», доцільним буде створити помічника по вибору продуктів. Мабуть, усім знайома ситуація, коли важко вирішити, що саме хочеться з'їсти, приготувати, а відповідно і купити. Для вирішення саме цієї проблеми і буде створено технологію. Працювати вона буде за досить простою схемою (рис. 3.3). Перш за все, застосунок буде аналізувати великі масиви даних, до яких будуть входити:

- смакові вподобання, алергії, тощо, які вкаже сам гість;
- особливості дієти: притримування КБЖУ, захворювання що потребують особливої уваги до харчування, побажання по калорійності;
- продукти, що уже наявні у споживача;
- акційні пропозиції у мережі;
- історія покупок споживача.

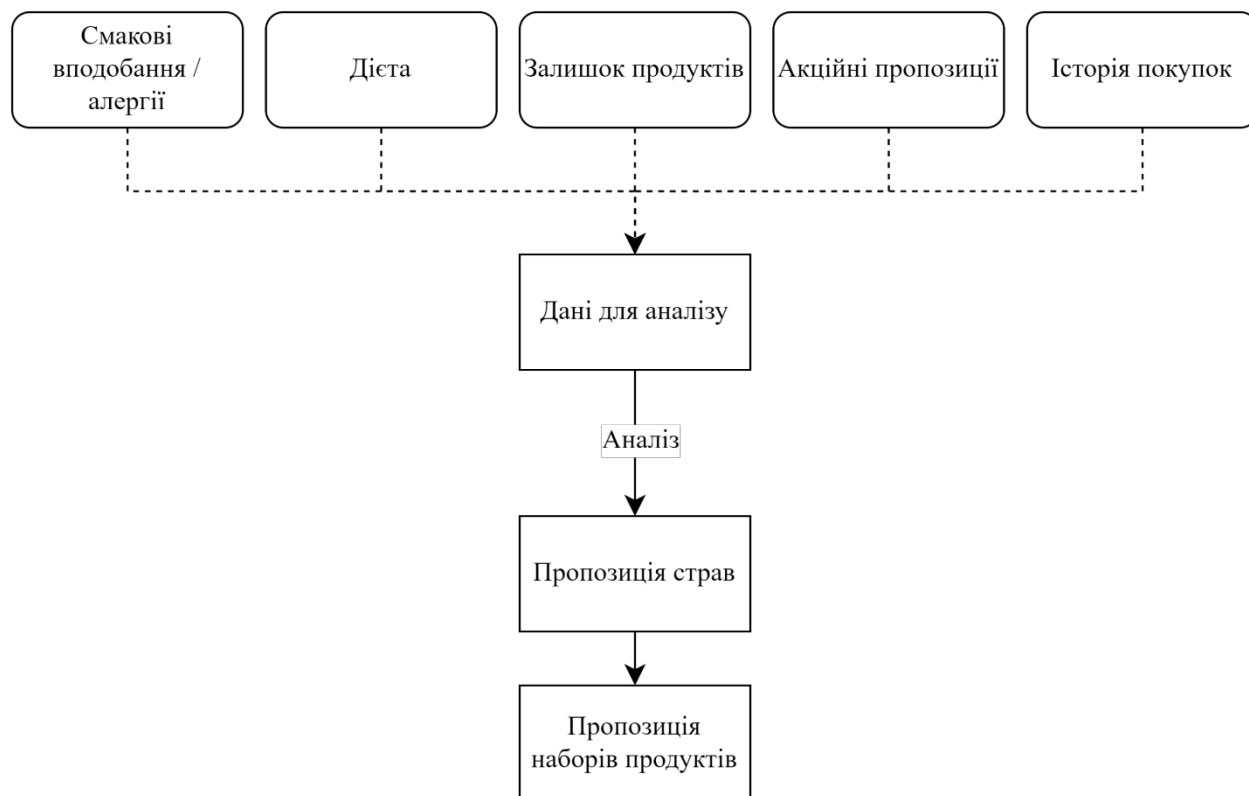


Рисунок 3.3 – Схематичне зображення принципу роботи технології на основі ШІ для застосунку «Сільпо»

Проаналізувавши усі вищенаведені дані, штучний інтелект підбере декілька варіантів страв та запропонує їх до вибору. Після чого, визначить яких саме продуктів не вистачає та запропонує замовити їх одразу комплектом або ж обрати відповідні товари самостійно.

Цей помічник буде не просто списком рекомендацій, а інтерактивним асистентом, який зможе спілкуватися з користувачем у режимі реального часу, пропонувати альтернативи, враховувати зміни в уподобаннях та надавати поради щодо зберігання продуктів та приготування страв. Такий підхід дозволить користувачам економити час та зусилля, роблячи процес покупок та приготування їжі більш зручним та приємним.

Крім того, інтеграція штучного інтелекту у мобільний застосунок дозволить «Сільпо» більш ефективно використовувати дані про споживачів для покращення своїх сервісів та підвищення рівня обслуговування. Наприклад, на

основі аналізу даних можна буде виявляти тренди та уподобання серед клієнтів, що дозволить краще планувати асортимент та маркетингові акції.

Таким чином, використання технологій штучного інтелекту для створення помічника по вибору продуктів не тільки полегшить життя клієнтам, але й надасть «Сільпо» велику конкурентну перевагу на ринку, зробивши сервіс компанії більш інноваційним та орієнтованим на потреби споживачів.

Наступною ідеєю є посилення гейміфікації додатку супермаркету. Гейміфікація – це використання ігрових елементів у неігрових контекстах для підвищення залученості користувачів. Вона сприяє створенню більш цікавого та інтерактивного досвіду, що стимулює користувачів повертатися до додатку знову і знову, а відповідно частіше бачити продукцію та купувати її. Впровадження гейміфікації у мобільний додаток «Сільпо» може значно покращити взаємодію користувачів із брендом, збільшити лояльність клієнтів та підвищити обсяги продажів.

Одним з елементів гейміфікації може стати система досягнень та винагород. Користувачі можуть отримувати бали за різні дії у додатку, такі як здійснення покупок, залишений відгук, участь у акціях, виконання певних завдань або відвідування магазинів мережі. Накопичені бали можна обмінювати на знижки, спеціальні пропозиції або подарунки. Така система не тільки мотивує користувачів до активної взаємодії з додатком, але й робить процес покупок більш захоплюючим.

Іншим елементом може бути інтеграція ігрових квестів. Наприклад, можна запровадити регулярні тематичні квести, під час яких користувачі повинні виконувати певні завдання, щоб отримати винагороди. Це можуть бути пошук спеціальних продуктів у магазині, участь у вікторинах або виконання творчих завдань, таких як створення власних рецептів з продуктів «Сільпо», що у подальшому можна інтегрувати з попередньою ініціативою (помічник по підбору продуктів). Квести можна адаптувати під різні свята або сезони, що додатково підтримує інтерес користувачів.

Важливим аспектом гейміфікації є соціальний елемент. Додаток може включати функції соціальної взаємодії, такі як можливість ділитися досягненнями з друзями, змагатися з іншими користувачами або брати участь у спільних акціях. Соціальні функції сприяють створенню спільноти навколо бренду, що підвищує його популярність та залученість клієнтів.

Також можна запровадити персоналізовані ігрові рекомендації. Штучний інтелект може аналізувати поведінку користувачів та пропонувати їм індивідуальні квести або завдання, які відповідають їхнім уподобанням та інтересам. Це зробить взаємодію з додатком ще більш цікавою та релевантною для кожного користувача.

Загалом, посилення гейміфікації додатку «Сільпо» дозволить створити більш інтерактивний та захоплюючий досвід для користувачів. Це підвищить їхню залученість, лояльність до бренду та частоту використання додатку. Гейміфікація також сприятиме збільшенню обсягів продажів та зміцненню позицій «Сільпо» на ринку, роблячи його додаток одним із найбільш інноваційних та привабливих для клієнтів.

Наступною ідеєю є інтеграція контенту, створеного користувачами (UGC), у соціальні мережі, зокрема TikTok. UGC є потужним інструментом для підвищення залученості клієнтів та формування довіри до бренду. Контент, створений самими користувачами, є автентичним, реалістичним і часто більш переконливим для інших споживачів, ніж традиційна реклама.

Проте, у випадку штучного «UGC», тобто використання реклами блогерів, інфлюенсерів, що можуть стати представниками бренду, важливо прискіпливо обирати та досліджувати усі аспекти їх діяльності. Адже, за результатами досліджень одного з світових лідерів з маркетингових даних та аналітики – Kantar, 40% українців прискіпливо ставляться до вибору брендами своїх амбасадорів. (рис. 3.4).

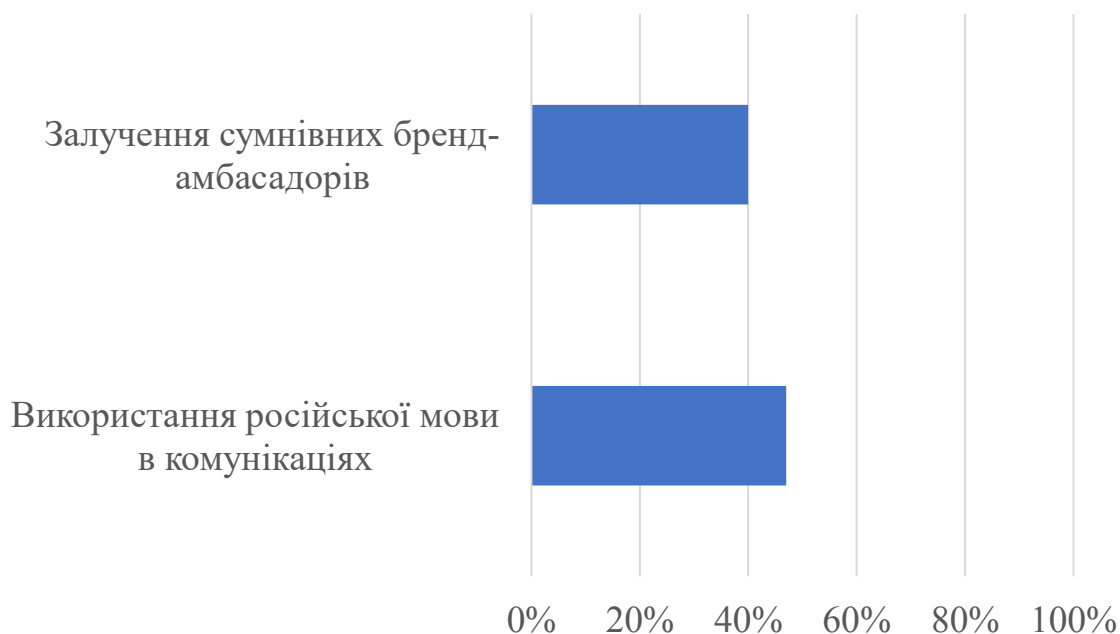


Рисунок 3.4 – Результати дослідження Kantar, щодо речей, що найбільше дратують українців у рекламі брендів [27]

Крім того, важливим питанням для українських споживачів є мова, якою представник бренду звертається до аудиторії. Вибір мови комунікації може не лише зміцнити довіру до бренду, але й продемонструвати повагу до національних особливостей та культурного контексту. Це особливо актуально в умовах сучасної України, де питання мови має значну соціальну та політичну вагу.

Інтеграція UGC у соціальні мережі «Сільпо» може здійснюватися кількома способами. Один з них – створення викликів та челенджів у TikTok. Наприклад, можна запустити регулярні кулінарні виклики, де користувачі надсилають відео своїх страв, приготованих з продуктів «Сільпо». Це можуть бути рецепти, поради по приготуванню або просто креативні відео, які демонструють використання продуктів мережі. Переможці можуть отримувати приємні призи, такі як знижки, подарункові сертифікати або продукти. Такі

челенджі стимулюють користувачів створювати та ділитися контентом, збільшуючи їхню залученість та взаємодію з брендом.

Ще одним способом є інтеграція відгуків та рекомендацій у соціальні мережі. Користувачі можуть залишати відео відгуки про продукти «Сільпо», свої враження від покупок або рецепти, які вони спробували та рекомендують. Це створює додатковий рівень прозорості та довіри до бренду, оскільки нові клієнти зможуть бачити реальні відгуки інших покупців і робити свої вибори на основі їхніх рекомендацій.

Також важливим аспектом UGC інтеграції є створення соціального середовища у соціальних мережах. Користувачі можуть взаємодіяти з контентом один одного, ставити лайки, залишати коментарі, ділитися відео та слідкувати за активністю друзів. Це підвищує залученість користувачів та створює почуття спільноти навколо бренду.

Для мотивації користувачів створювати контент можна використовувати систему заохочень. Наприклад, за кожне опубліковане відео, відгук або участь у челенджі користувачі можуть отримувати бали, які можна обмінювати на знижки або інші винагороди. Це стимулюватиме їх бути активними учасниками спільноти та ділитися своїм досвідом.

Крім того, можна співпрацювати з популярними інфлюенсерами та блогерами. Вони можуть створювати контент за участю продуктів «Сільпо» та поширювати його серед своєї аудиторії. Це дозволить значно розширити охоплення та залучити нових користувачів. Схожа ініціатива уже застосовується компанією.

Інтеграція UGC у соціальні мережі, особливо TikTok, дозволить «Сільпо» створити динамічний та залучаючий контент, що приверне увагу молодій аудиторії та підвищить популярність бренду. UGC сприятиме створенню більш народного, прозорого та привабливого образу компанії, збільшуючи її популярність та конкурентоспроможність на ринку.

За даними досліджень Kantar, на основі глобальних даних DX Analytics, які включають 1,27 млрд пошукових запитів та понад 17 тис. оцінок трендів,

було виокремлено основні типи потреб споживачів на найближчі роки. Для України передусім це:

- вибір – 61%. Потреба в реальному виборі та різноманітті, а також в нових пропозиціях та продуктах;
- гра – 54%. Потреба досвіду користування як розваги: зробити процес споживання веселим та цікавим. А також значно підвищить залученість користувачів;
- легкість – 42%. Легка взаємодія з брендом. Наразі мобільний додаток є основним каналом комунікації з брендом і продуктом. Існує потреба в забезпеченні досвіду користування цим додатком, а також зв'язок бренду з споживачами через найбільш нативний та залучальний канал – соціальні мережі;
- думка – 40%. Потреба бути почутим, почути іншого та побачити відгуки (рис. 3.5).

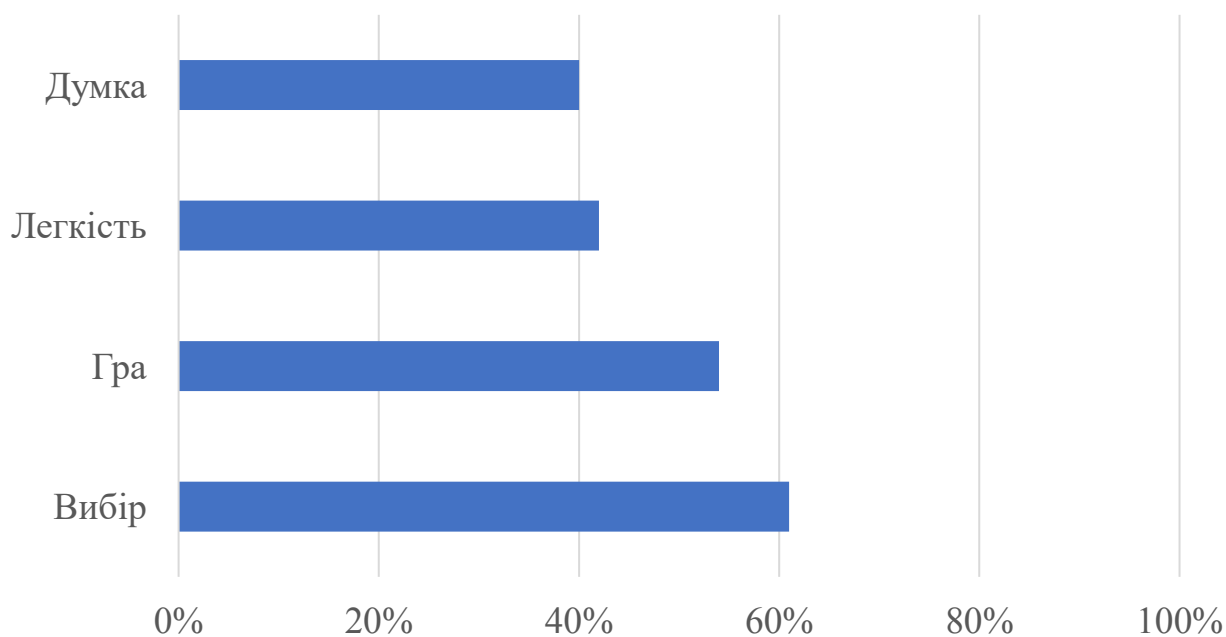


Рисунок 3.5 – Результати дослідження Kantar щодо потреб споживачів та їх очікувань від взаємодії з брендами [27]

Тому, усі запропоновані ініціативи є актуальними та відповідають потребам та очікуванням сучасних українців, що свідчить про високу вірогідність успіху в результаті їх реалізації.

3.2 Обґрунтування економічної доцільності використання методів удосконалення стратегії позиціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Усі ідеї щодо посилення маркетингової стратегії позиціонування та ринкової позиції в цілому є доцільними, та теоретично привабливими, проте варто дослідити економічну доцільність їх використання задля вибору оптимального варіанту. Адже будь-яка діяльність компанії має бути передусім направлена на покращення її фінансових показників, таких як доходи, витрати, прибуток та конкурентоспроможність. Розглянемо детальніше вплив кожного із запропонованих методів.

Використання живої людини як обличчя бренду може створити глибший емоційний зв'язок зі споживачами, що сприятиме підвищенню лояльності клієнтів. Хоча дана ініціатива напряду не впливає на продажі, опосередковано емоційний зв'язок і довіра до обличчя бренду стимулюють клієнтів до частіших покупок та збільшення середнього чеку. Розглянемо витрати, що може створити дана ініціатива у двох варіантах, що були розглянуті раніше: «живе» обличчя бренду та вигаданий персонаж (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняння рівня витрат на створення контенту

Стаття витрат	Особа	Персонаж
Заробітна плата	20 000 - 60 000 грн	0 грн
Витрати на програмне забезпечення	4 000 грн	8 000 грн

Продовження табл. 3.1

Інші витрати на створення контенту	30 000 грн	20 000 - 40 000 грн
Всього	54 000 – 94 000 грн	28 000 – 48 000 грн

Як бачимо різниця в очікуваних витратах існує. Наприклад, персонажу не потрібно платити заробітну плату, проте створення контенту з його участю, все ж потребує додаткових затрат на художників, дизайнерів, тощо. Тому, враховуючи, що різниця у витратах є незначно, та не компенсує усі переваги використання живої людини, як обличчя бренду. Хоча витрати на утримання такого працівника обличчю бренду та маркетингові кампанії з його участю можуть бути значними, вони компенсуються зростанням доходів від лояльних клієнтів, які більше довіряють бренду і готові робити регулярні покупки.

Інтеграція технологій штучного інтелекту у мобільний застосунок також має великий потенціал для підвищення економічної ефективності. Створення помічника по вибору продуктів полегшить процес покупок для клієнтів, підвищуючи їх задоволеність і частоту використання мобільного додатку. Це, в свою чергу, сприятиме зростанню обсягів продажів. Розглянемо витрати, що може спричинити реалізація даної ідеї (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Витрати на створення розумного помічника

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Заробітна плата, розробників бекенд	900
Заробітна плата розробників фронтент	400

Продовження табл. 3.2

Заробітна плата дизайн	120
API III	16
Всього:	1436

Крім того, аналітичні можливості штучного інтелекту допоможуть оптимізувати асортимент та управляти запасами, що зменшить витрати на зберігання та списання товарів. Обрахуємо окупність інвестицій у даний проект, очікуючи, що дохід від продажів виросте на 2%-3%, а реліз функціоналу відбудеться за 3 місяці:

$$ROMI = \frac{(16945597.4 - 1436)}{1436} \times 100 = 1\,179\,955\% \quad (3.1)$$

Розрахунок очікуваного ROMI (Return on Marketing Investment) показує неймовірно високий результат у 1 179 955%, що свідчить про значну ефективність маркетингових інвестицій. Такий високий показник ROMI вказує на те, що витрати на впровадження нових методів удосконалення стратегії позиціонування принесуть вражаючі результати. А отже, витрати на впровадження та підтримку штучного інтелекту компенсуються за рахунок зменшення операційних витрат та збільшення доходів.

Посилення гейміфікації додатку сприяє активній взаємодії користувачів із застосунком, підвищуючи їх залученість та частоту покупок. Ігрові елементи роблять процес покупок цікавим і захоплюючим, що стимулює користувачів повертатися до додатку знову і знову. Що призводить до збільшення доходів від постійних клієнтів.

Витрати на розробку та підтримку ігрових елементів у додатку включають оплату праці розробників, дизайнерів, тестувальників, а також витрати на технічне забезпечення та маркетинг (табл. 3.3).

Вартість розробки гейміфікованих функцій може коливатися від 100 000 до 500 000 гривень залежно від складності та обсягу роботи. Дизайн ігрових елементів, включаючи графіку, анімації та інтерфейс, може коштувати від 50 000 до 200 000 гривень. Тестування та технічна підтримка додатку можуть додатково становити від 100 000 до 150 000 гривень на рік. Маркетингові витрати на просування нових функцій і залучення користувачів до гейміфікованих елементів можуть складати від 300 000 до 500 000 гривень на рік.

Таблиця 3.3 – Очікувані витрати на підвищення гейміфікації додатку

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Витрати на розробку	100 - 500
Витрати на дизайн	50 - 200
Тестування та техпідтримка	100 - 150
Маркетингові витрати	300-500
Всього:	550 - 1350

Можливе збільшення прибутків від впровадження гейміфікації додатку може бути значним завдяки підвищенню залученості користувачів та збільшенню частоти покупок. Залучення користувачів до регулярної взаємодії з додатком може збільшити середній чек покупок на 1-2%. Зважаючи на те, що чистий дохід від реалізації продукції за попередній звітний період склав 84 727 987 тис. грн . Зі збільшенням середнього чеку на 1-2%, річний дохід може зрости на 8 472 798,7 тис. грн. Відповідно, розрахуємо показник повернення маркетингових інвестицій:

$$ROMI = \frac{(84\,727\,98,7 - 1350)}{1350} \times 100 = 627\,514,7\% \quad (3.2)$$

Зростання середнього чеку та частоти покупок завдяки високій залученості користувачів дозволить компанії досягти значного підвищення прибутковості, що робить інвестиції у гейміфікацію економічно доцільними.

Це призводить до збільшення доходів від постійних клієнтів. Витрати на розробку та підтримку ігрових елементів у додатку компенсуються за рахунок зростання середнього чеку та обсягів продажів завдяки високій залученості користувачів.

Інтеграція контенту, створеного користувачами (UGC), у соціальні мережі, зокрема TikTok, також має значний економічний потенціал. UGC сприяє підвищенню впізнаваності та довіри до бренду, а також залученню нових клієнтів. Витрати на організацію конкурсів, челенджів та винагороди для користувачів є відносно невеликими у порівнянні з традиційними рекламними кампаніями.

Для проведення ефективної кампанії UGC, зокрема у TikTok, витрати будуть включати організаційні та маркетингові заходи. Наприклад, створення та просування челенджу може обійтися в межах від 100 000 до 300 000 гривень, враховуючи оплату праці команди маркетологів, дизайнерів та SMM-менеджерів. А також додаткові витрати пов'язані з наданням призів та винагород учасникам, які можуть складати від 50 000 до 150 000 гривень залежно від масштабів конкурсу та цінності призів. Важливо також врахувати витрати на рекламне просування челенджів в TikTok та інших соціальних мережах, що може становити близько 100 000 гривень на 1 кампанію.

Ефективність цього методу обґрунтовується залученням широкої аудиторії та створенням органічного контенту, який підвищує довіру до бренду і сприяє зростанню продажів. Припустимо, що органічний контент, створений користувачами, сприятиме зростанню впізнаваності бренду на 20-30%. Це може призвести до збільшення кількості нових клієнтів і, відповідно, обсягів

продажів. Якщо припустити, що кожен новий клієнт приносить компанії в середньому 1500 гривень прибутку на місяць, а кількість нових клієнтів зростає на 10 000 осіб завдяки UGC-кампанії, то додатковий дохід може скласти 15 000 000 гривень.

Крім того, UGC створює додатковий рівень прозорості та автентичності, що позитивно впливає на репутацію компанії. Залучення користувачів до створення контенту не тільки підвищує їхню залученість, але й створює ефект довіри до бренду, оскільки контент, створений реальними людьми, сприймається як більш автентичний та правдивий. Це, в свою чергу, сприяє довгостроковій лояльності клієнтів та підвищенню стабільності продажів у майбутньому.

Таким чином, витрати на інтеграцію UGC у соціальних мережах є економічно обґрунтованим, хоча і стосується більше репутації, ніж збільшення прибутку. Загальна сума витрат, може бути легко компенсована завдяки значному зростанню доходів та покращенню репутації бренду. Інвестиції в UGC-кампанії не тільки окупаються, але й приносять значні прибутки, сприяючи довгостроковому розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності.

У підсумку, впровадження запропонованих методів удосконалення стратегії позиціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є економічно доцільним з кількох причин. По-перше, вони сприяють зростанню доходів завдяки підвищенню лояльності клієнтів, збільшенню обсягів продажів та залученню нових споживачів. По-друге, оптимізують витрати за рахунок ефективнішого управління запасами та зменшення операційних витрат. По-третє, підвищують конкурентоспроможність компанії, завдяки використанню інноваційних підходів, таких як штучний інтелект та гейміфікація, що дозволяє виділятися на ринку та залучати сучасних споживачів. По-четверте, методи є ефективними з точки зору маркетингових зусиль, оскільки UGC та інтеграція у соціальні мережі створюють органічний контент, що привертає більше уваги та довіри.

Таким чином, запропоновані методи не тільки покращують позиціонування бренду на ринку, але й сприяють зростанню економічних показників компанії, забезпечуючи її сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, у результаті дослідження було зроблено висновок, що поєднання інноваційних та психологічних стратегій дозволить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розробляти маркетингові кампанії, що базуються на технологічних інноваціях і психологічних аспектах, що в свою чергу забезпечить синергетичний ефект, який дозволить компанії досягати нових висот та залишатися конкурентоспроможною. Розробка та впровадження емоційно-насичених рекламних матеріалів, таких як креативні відео та інтерактивні кампанії, допоможуть сформувати позитивний образ в очах споживачів. Використання живих людей, інфлюенсерів чи створення графічних персонажів як обличчя бренду сприятиме встановленню емоційного зв'язку зі споживачами та підвищити довіру до бренду. Витрати на створення контенту для "живого" обличчя бренду становитимуть від 54 000 до 90 000 гривень.

Інтеграція штучного інтелекту в мобільний додаток, зокрема для створення помічника по вибору продуктів, допоможе користувачам зручніше робити покупки, пропонуючи персоналізовані рекомендації. Що також сприятиме збільшенню обсягів продажів та зміцненню конкурентних позицій компанії. Витрати на створення розумного помічника оцінюються приблизно в 1436 тисяч гривень. Проте, якщо вважати, що продажі в результаті цієї діяльності збільшаться хоча б на 2%, очікуваний ROMI складає неймовірні 1 179 955%, що свідчить про значну ефективність маркетингових інвестицій.

Гейміфікація додатку підвищить залученість користувачів, мотивуючи їх до активної взаємодії з брендом через систему досягнень, винагород та інтерактивні квести. Витрати можуть коливатися від 550 до 1350 тисяч гривень. Проте, збільшення середнього чеку та частоти покупок може принести значне зростання прибутків компанії. Зі збільшенням середнього чеку на 1-2%, річний

дохід може зрости на 8 472 798,7 тис. грн. Таким чином, показник повернення маркетингових інвестицій становитиме 627 514,7%.

Використання контенту, створеного користувачами (UGC), в соціальних мережах, зокрема у TikTok, підвищить залученість клієнтів і довіру до бренду. Це досягається через створення викликів та челенджів, інтеграцію відгуків та рекомендацій, а також систему заохочень для користувачів. UGC допоможе створити динамічний та залучаючий контент, що привертає увагу молоді аудиторії та підвищує популярність бренду. Для інтеграції контенту, створеного користувачами, витрати оцінюються від 550 до 1350 тисяч гривень. Припустимо, що ця ініціатива призведе до зростання впізнаваності бренду на 20-30%, що може принести додатковий дохід від продажів в розмірі 15 000 000 гривень.

Таким чином, інвестиції у впровадження запропонованих методів удосконалення стратегії позиціонування є обґрунтованими з економічної точки зору, оскільки можуть призвести до значного зростання доходів та підвищення конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ

1. В результаті дослідження було виявлено, що стратегічне управління та ефективне планування є невід'ємною частиною успішного існування підприємства в сучасних ринкових умовах. Стратегічне управління передбачає гнучкість і адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи економічні, маркетингові, технологічні та політичні фактори. На відміну від поточного управління, що зосереджене на щоденних завданнях, стратегічне управління орієнтується на довгострокові цілі, що є ключем до стабільного розвитку підприємства.

Процес стратегічного управління складається з аналізу зовнішнього середовища, визначення цілей, розробки та впровадження стратегій, а також контролю та регулювання. Успішне впровадження стратегічного управління підвищує обґрунтованість рішень і конкурентоспроможність підприємства.

Маркетингове стратегічне управління зосереджується на ринку і споживачах, включає аналіз ринку, вибір цільових сегментів, розробку та реалізацію маркетингових стратегій, що дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства.

2. Позиціонування є ключовим елементом стратегічного маркетингу і включає визначення цільового ринку, аналіз конкурентів, створення унікальної торгової пропозиції та її трансляцію цільовій аудиторії. Існують чотири основні стратегії позиціонування: переваг, конкурентне, цінове та психологічне. Кожна з них фокусується на різних аспектах, таких як унікальні переваги продукту, цінова стратегія або емоційний зв'язок зі споживачем.

Регулярний моніторинг ринкових умов і корекція стратегії позиціонування дозволяють підтримувати конкурентоспроможність підприємства. Успішний брендинг, що включає назву бренду, логотип, слоган та інші елементи, забезпечує довгострокову конкурентну перевагу і допомагає досягти стратегічних цілей підприємства.

3. В результаті проведення загального аналізу компанії та економічного стану зокрема, було визначено, що «СІЛЬПО-ФУД» є важливим гравцем на ринку роздрібно́ї торгівлі продуктами в Україні. Засноване в 2016 році, підприємство входить до сфери контролю

У 2022 році компанія зіткнулася зі значними викликами через військові дії в Україні, що призвело до зниження кількості магазинів, активів та чисельності персоналу. Втрати відображені у зменшенні необоротних активів на 6,08%, оборотних активів на 23,68% та чистого доходу від реалізації на 3,84%. Незважаючи на це, компанія збільшила власний капітал на 249,62% та залучений капітал на 6,33%.

Фінансові показники вказують на певні труднощі, а саме: зниження рентабельності активів та власного капіталу, збільшення фінансового результату до оподаткування та чистого збитку. Зменшення чисельності персоналу на 22,22% також відображає скорочення бізнесу. Однак, зростання коефіцієнта фінансової автономії до 32% свідчить про підвищення фінансової незалежності.

Поточна ситуація підприємства характеризується серйозними викликами, але зусилля по відновленню та підтримці діяльності на деокупованих територіях свідчать про стійкість компанії. Незважаючи на складнощі, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє прагнення до стабілізації та відновлення бізнесу.

4. В результаті дослідження ринкового середовища, було виявлено радикальні зміни з початком повномасштабного вторгнення, що вплинуло на купівельні звички українців та умови ведення бізнесу.

За даними досліджень, 55% українців зменшили відвідування ресторанів, а 50% віддають перевагу домашньому приготуванню їжі. Це збільшило важливість супермаркетів. Середня частота покупок у традиційних магазинах знизилась, але середній чек зріс до 885 грн у 2023 році. Популярність онлайн-покупок зросла, причому 40% купують продукти онлайн. Середній чек онлайн-покупок збільшився на 38% порівняно з минулим роком.

Аналіз ринкового середовища за моделлю Портера показав високий рівень конкуренції і значну залежність від постачальників та споживачів.

SWOT-аналіз Сільпо показав, що підприємство має високий рівень впізнаваності бренду, широкий асортимент товарів, але стикається з погіршенням фінансових результатів через економічну та політичну нестабільність.

Сільпо орієнтується на якість і преміальні бренди, надаючи додаткові послуги, такі як кав'ярні. Сільпо приваблює забезпечених покупців, середній клас і інноваційних клієнтів, забезпечуючи унікальний досвід покупок і впроваджуючи нові технології.

Таким чином, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займає важливу позицію на ринку FMCG в Україні, орієнтуючись на широке коло споживачів і підтримуючи високі стандарти якості та обслуговування. Виклики, з якими стикається компанія, потребують стратегічного підходу до управління маркетингом і позиціонуванням на ринку.

5. Сформовано визначення оптимальних напрямів покращення маркетингової стратегії позиціонування підприємства, на основі проведеного раніше аналізу. Поєднання інноваційних та психологічних стратегій дозволить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розробляти маркетингові кампанії, що базуються на технологічних інноваціях і психологічних аспектах. Що в свою чергу забезпечить синергетичний ефект, який дозволить компанії досягати нових висот та залишатися конкурентоспроможною. Інтеграція штучного інтелекту в мобільний додаток, зокрема для створення помічника по вибору продуктів, допоможе користувачам робити покупки більш зручними, пропонуючи персоналізовані рекомендації. Це також сприятиме збільшенню обсягів продажів та зміцненню конкурентних позицій компанії. Гейміфікація додатку підвищить залученість користувачів, мотивуючи їх до активної взаємодії з брендом через систему досягнень, винагород та інтерактивні квести.

Використання контенту, створеного користувачами (UGC), в соціальних мережах, зокрема у TikTok, підвищить залученість клієнтів і довіру до бренду.

Це може бути втілено через створення викликів та челенджів, інтеграцію відгуків та рекомендацій, а також систему заохочень для користувачів. UGC допоможе створити динамічний та залучаючий контент, що привертатиме увагу молодшої аудиторії та підвищуватиме популярність бренду.

6. Обґрунтовано, що усі запропоновані методи удосконалення стратегії позиціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є економічно доцільними.

Витрати на створення контенту для "живого" обличчя бренду становлять від 54 000 до 90 000 гривень, на створення розумного помічника оцінюються приблизно в 1436 тисяч гривень. Проте, якщо вважати що продажі в результаті цієї діяльності збільшаться лише на 2%, очікуваний ROMI складає неймовірні 1 179 955%, що свідчить про значну ефективність маркетингових інвестицій.

У випадку інтеграції гейміфікації у додаток, витрати можуть коливатися від 550 до 1350 тисяч гривень. Проте, збільшення середнього чеку та частоти покупок може принести значне зростання прибутків компанії. Зі збільшенням середнього чеку на 1-2%, річний дохід може зрости на 8 472 798,7 тис. грн. Таким чином, показник повернення маркетингових інвестицій становитиме 627 514,7%.

Інтеграція контенту, створеного користувачами, у соціальні мережі, особливо TikTok, підвищує впізнаваність і довіру до бренду, залучаючи нових клієнтів та збільшуючи обсяги продажів. можна підкреслити значення економічної доцільності впровадження запропонованих методів удосконалення стратегії позиціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Для інтеграції контенту, створеного користувачами, витрати оцінюються від 550 до 1350 тисяч гривень. Припустимо, що ця ініціатива призведе до зростання впізнаваності бренду на 20-30%, що може принести додатковий дохід від продажів в розмірі 15 000 000 гривень.

Таким чином, інвестиції у впровадження запропонованих методів удосконалення стратегії позиціонування показуються досить обґрунтованими з економічної точки зору, оскільки можуть призвести до значного зростання доходів та підвищення конкурентоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Терещенко І.О., Кібальник В.О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід № 20/2019. Полтава, 2019 р. с. 56-60.
2. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Економіка та управління підприємствами. Причорноморські економічні студії. Вінниця, 2019 р. с. 107-113.
3. Таран-Лала, О., Сухорук, К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство, (25). Полтава, 2021 р. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
4. Ansoff H. Strategic management. Palgrave Macmillan Ltd. 2007 y. 251 p.
5. Karlof B. Business strategy. Macmillan reference books. 1989 y. 166 p.
6. Wissema J.G. Unit management: Entrepreneurship and coordination in the decentralised firm (Financial Times Series), 219 p.
7. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management: concept and cases 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. – 568 p.
8. Андрющенко, І. С.; Сичова, В. А. Стратегічне управління у розрізі концепцій інноваційного розвитку. 2023 р. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/44278/1/TDMNPK_Finansova%20arkhitektonika%20ta%20tsenarii%20konkurentnykh%20modelei%20rozvytku_2023-111-113.pdf
9. Тимошенко К.В. Процес стратегічного управління. Харків, 2023 р.
10. Довбня, С., Папуша, І. Еволюція стратегічного управління та особливості сучасного етапу. Економіка та суспільство. 2022 р.

11. Могилко В.О., Дмитрієв, І.А. Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Яценко О.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. ХНАДУ, 2016 р. 252 с.
12. Кузьминчук, Н., Писаревська, Г., & Ляшенко, В. Формування маркетингової стратегії, як елементу маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство, (56). 2023 р.
13. Лабурцева О. І. Стратегічний маркетинг. Київ: КНУТД, 2012. 31 с.
14. Поліщук, А. П. Зміст і формування стратегії позиціонування підприємства на ринку. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку, 2019 р. с. 254-256.
15. L.I. Chernishova Strategic vectors positioning of the enterprise market. ECONOMICS: time realities. Odessa, 2015 y. p. 95-100.
16. Сахно І. О, Сичова О. Є, Чупир О. М Використання сучасних моделей позиціонування бізнесу в стратегічному плануванні маркетингової діяльності підприємства. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи» 27 квітня 2021, Харків; ХНУБА, 2021 р. с. 113-114.
17. BENZAGHTA, Mostafa Ali, et al. SWOT analysis applications: An integrative literature review. Journal of Global Business Insights, 2021 y. p. 54-72.
18. Puyt, Richard W., Finn Birger Lie, and Celeste PM Wilderom. The origins of SWOT analysis. Long Range Planning 56.3 2023 y.
19. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/>
20. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт оборотності власного капіталу. Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/300-pokaznik-oborotnosti-vlasnogo-kapitalu> (дата перегляду: 26.05.2024)
21. Дослідження українського ринку FMCG URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga>
22. Споживацькі настрої українців у другий рік повномасштабного вторгнення. URL:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/consumer-behavior-2024.pdf>

23. ТОП-10 мереж супермаркетів. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023/>

24. Де купують українці. <https://ain.ua/2023/03/02/de-kupuyut-ukrayinczi-trendy-onlajn-shoppingu/>

25. Джерело: Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової автономії Онлайн-журнал «Financial Analysis online», URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti> (дата перегляду: 26.05.2024)

26. Офіційний акаунт Сільпо в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/silpoua/reels/>

27. Офіційний сайт Kantar. URL: kantar.com/ua

28. Позиціювання компанії: що це таке, ефективні стратегії. URL: <https://www.marketing-ua.com/article/pozitsiyuvannya-kompaniyi-shho-tse-take-efektivni-strategiyi/> (дата перегляду: 26.05.2024)

29. Ковбасюк Ю.В. Державне управління. Том 1. Навчальний посібник. Дніпро : НАДУ, 2012 р. 564 с.

30. Шершньова З. Є. Підручник, 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004 р. 699 с.

31. Супермаркети, ринки, магазини: де українці найчастіше купують продукти. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/supermarkety-rynki-magaziny-ukraintsy-chashche-1603795075.html> (дата перегляду: 26.05.2024)

32. Сторінка групи компаній FOZZY GROUP. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/>

33. Найактивніші супермаркети: дослідження українського медіаполя. URL: <https://cases.media/article/naiaktivnishi-supermarketi-doslidzhennya-ukrayinskogo-mediapolya-2>

34. Звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: https://silpo.ua/assets/Report_Silpo%20Food_2018_site.pdf

35. Гончаренко І.М. Особливості розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства на засадах маркетингу.- URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12614/1/OIP2018_P141-152.pdf (дата перегляду: 26.03.2024)
36. Звіт торговельних мереж України. Державна служба статистики: вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
37. Дослідження українського ринку FMCG Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga>
38. Споживчі тренди та стратегія покупок. Що змінилось та як задовольнити потреби клієнтів? Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/spozhyvchi-trendy-ta-strategiya-pokupok-shho-zminylos-ta-yak-zadovolnyty-potreby-kliyentiv>
39. 9 types of positioning in marketing and how to develop it. URL: <https://awware.co/blog/types-of-positioning/>
40. A Complete Guide to Successful Brand Positioning. URL: <https://blog.hubspot.com/sales/brand-positioning-strategy>
41. The Impact of Branding on Product Positioning and User Experience. URL: <https://venturenox.com/blog/the-impact-of-branding-on-product-positioning-and-user-experience/>

ДОДАТКИ

Протокол перевірки дипломної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: «Стратегічне управління маркетинговим позиціонуванням підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД»)»

Тип роботи: бакалаврська дипломна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

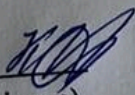
Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 91.9 Схожість 8.1

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви
- ☐ щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

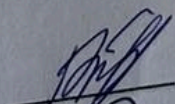

(підпис)

Карачина Н.П.

(прізвище, ініціали)

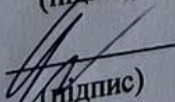
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Валько В.М
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Філатова Л.С.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

за 2021-2022 роки

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	69 990 601	72 784 231
Собівартість реалізації	6	(50 815 360)	(52 182 935)
Валовий прибуток		19 175 241	20 601 296
Інші операційні доходи	7	725 090	412 331
Витрати на збут	8	(17 517 114)	(18 533 954)
Адміністративні витрати	9	(3 379 927)	(2 775 764)
Інші операційні витрати	10	(160 302)	(121 299)
Збиток від операційної діяльності		(1 157 012)	(417 390)
Інші доходи	11	514 944	563 547
Інші витрати	12	(3 980 812)	(16 678)
Фінансові доходи	13	58 748	314 875
Фінансові витрати	14	(2 503 139)	(2 358 809)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(4 859)	(2 814)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	-	(8 879)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	17	(363 909)	-
Збиток до оподаткування		(7 436 039)	(1 926 148)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	18	(196 279)	79 969
Збиток за рік		(7 632 318)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		566	-
Загальний сукупний збиток за рік		(7 631 732)	(1 846 179)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

"Сільпо-Фуд"

Козак В.В.

Документи та примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	19	17 226 900	16 813 770
Нематеріальні активи	21	3 097 800	4 258 050
Інвестиційна нерухомість	20	289 880	-
Інвестиції в дочірні компанії	22	252 234	272 809
Інвестиції в асоційовані компанії	23	1 036 487	-
Фінансові інвестиції	24	-	1 400 396
Відстрочені податкові активи	18	-	196 279
Передплати за основні засоби	25	310 626	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	26	828	-
Всього необоротних активів		22 214 755	23 652 373
Оборотні активи			
Запаси	27	5 973 577	6 461 622
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	28	2 620 491	5 482 730
Фінансові інвестиції	29	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	30	46 200	51 862
Гроші та їх еквіваленти	31	1 066 300	1 163 038
Інші оборотні активи	33	201 156	137 549
Всього оборотних активів		11 454 103	15 007 970
Всього активів		33 668 858	38 660 343

ДОДАТОК В

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

«Стратегічне управління маркетинговим позиціонуванням підприємства
(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД»)»

Таблиця 1 - Основні наукові підходи до трактування поняття
«стратегічне управління підприємством»

Автор	Трактування стратегічного управління
І. Ансофф	«діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»
Б. Карлоф	«мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволять організації досягти своїх цілей»
Х. Віссема	«сукупність рішень та дій, які ведуть до розробки ефективної стратегії, яка допомагає досягти корпоративних цілей»
А.А. Томпсон та Дж. Стрікланд	«безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій»
Г.Ю. Гедройц	«процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій»

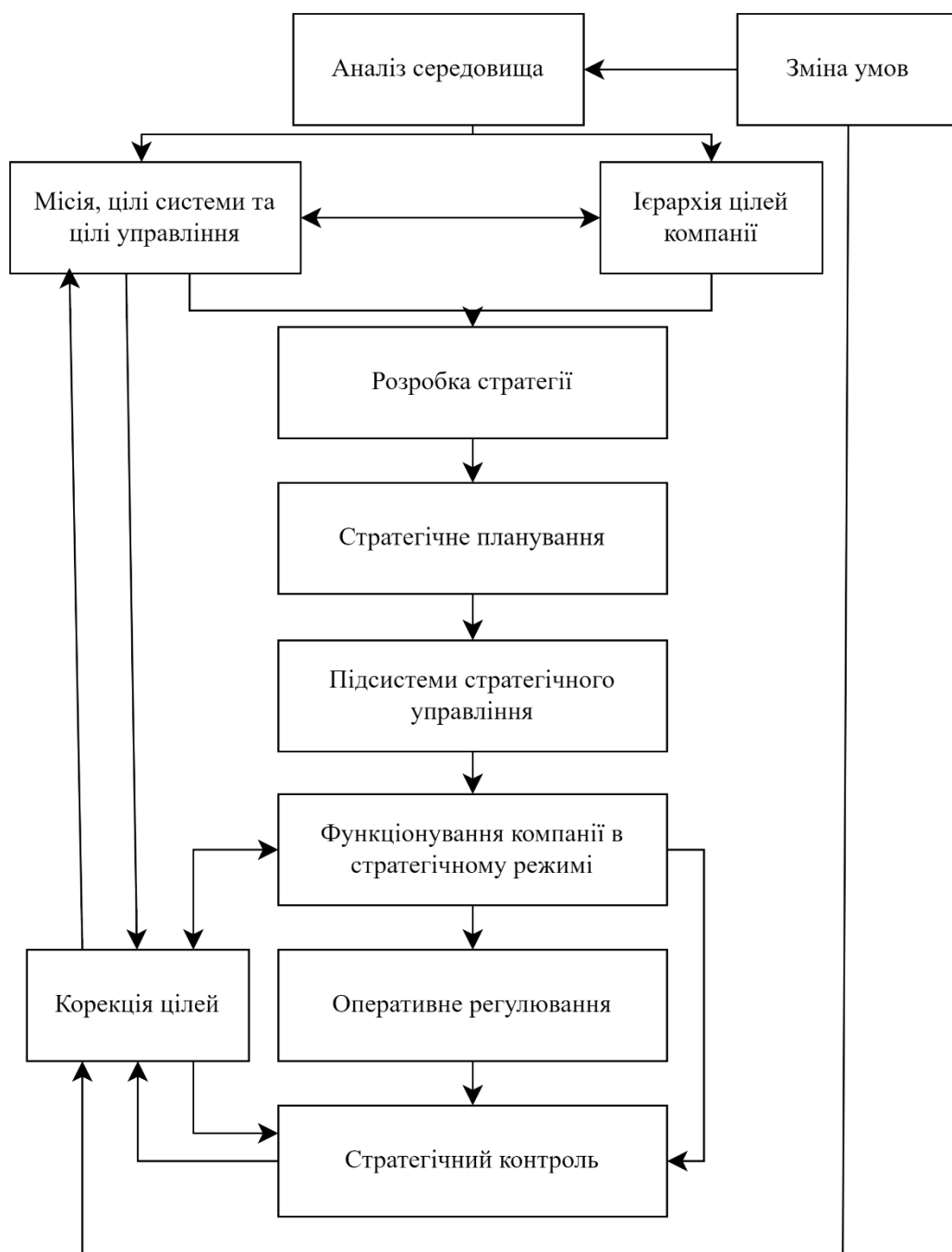


Рисунок 1 – Схематичне зображення процесу стратегічного управління



Рисунок 2 – Візуалізація комбінації створення стратегії позиціонування

Таблиця 2 – Аналіз переваг та недоліків найпопулярніших методів стратегічного аналізу

Назва методу	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	- простота представлення результатів аналізу; - оперативність організації та проведення; - популярна в практичному застосуванні; - охоплення великої кількості аналітичного матеріалу	- не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень; - базується переважно на якісних, показниках, майже не враховуючи кількісні

Продовження табл. 2

Матриця Ансоффа	- простота застосування; - наочність	- схематичність; - незначна кількість стратегій
PEST- аналіз	- якісний аналіз зовнішнього середовища; - можливість формувати цілісну картину макросередовища	- відсутність аналізу внутрішнього середовища; - відсутність конкретних стратегічних орієнтирів
Матриця McKinsey	- універсальність застосування; - комплексне оцінювання дозволяє виявити синергетичний ефект	- суб'єктивність матриці; - емпіричність
Матриця ADL	- більше уваги приділяється якісним оцінкам; - динамічний аспект портфельного аналізу	- стратегічні приписи достатньо чіткими; - відсутня теоретична основа
Модель БКГ	- можливість конкурентного аналізу; - посилення акценту на майбутній попит	- неврахування можливості зміни етапу життєвого циклу підприємства; - незначна кількість аналізованих показників



Рисунок 3 – Динаміка операційних показників мережі

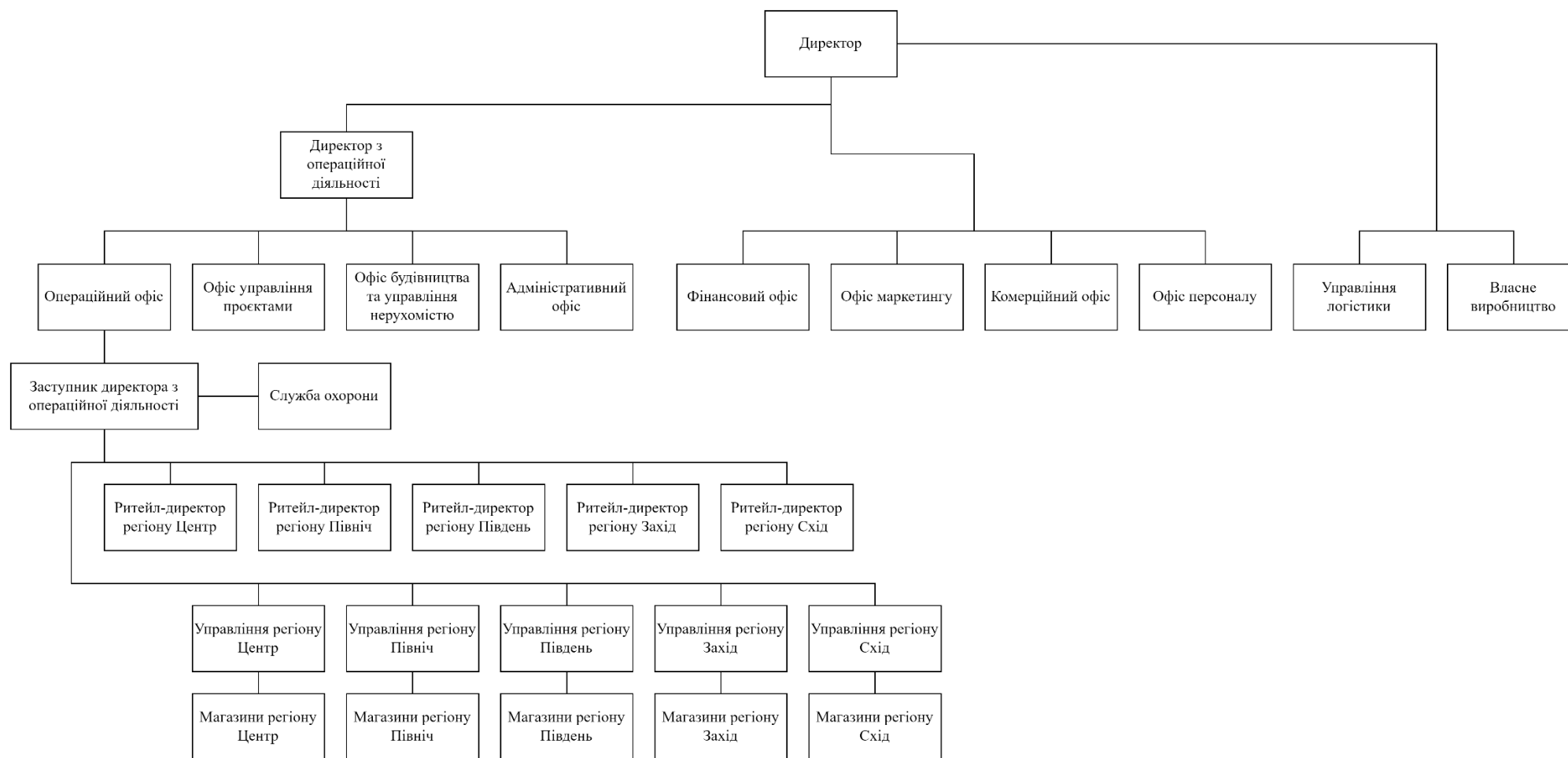


Рисунок 4 - Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Таблиця 3 – Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства

Показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	абс. знач.	темп приросту, %
Необоротні активи, тис. грн	23652373	22214755	-1437618	-6,08%
Оборотні активи, тис. грн	15007970	11454103	-3553867	-23,68%
Власний капітал, тис. грн	-3057324	-10689056	7631732	249,62%
Залучений капітал, тис. грн	41717667	44357914	2640247	6,33%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	72784231	69990601	-2793630	-3,84%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	52182935	50815360	-1367575	-2,62%
Валовий прибуток, тис. грн	20601296	19175241	-1426055	-6,92%
Фінансовий результат за операційною діяльністю, тис. грн	-417390	-1157012	-739622	-177,20%
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-1926148	-7436039	-5509891	-286,06%
Чистий прибуток, тис. грн	-1846179	-7631732	-5785553	-313,38%
Чисельність персоналу, осіб	42935	33393	-9542	-22,22%

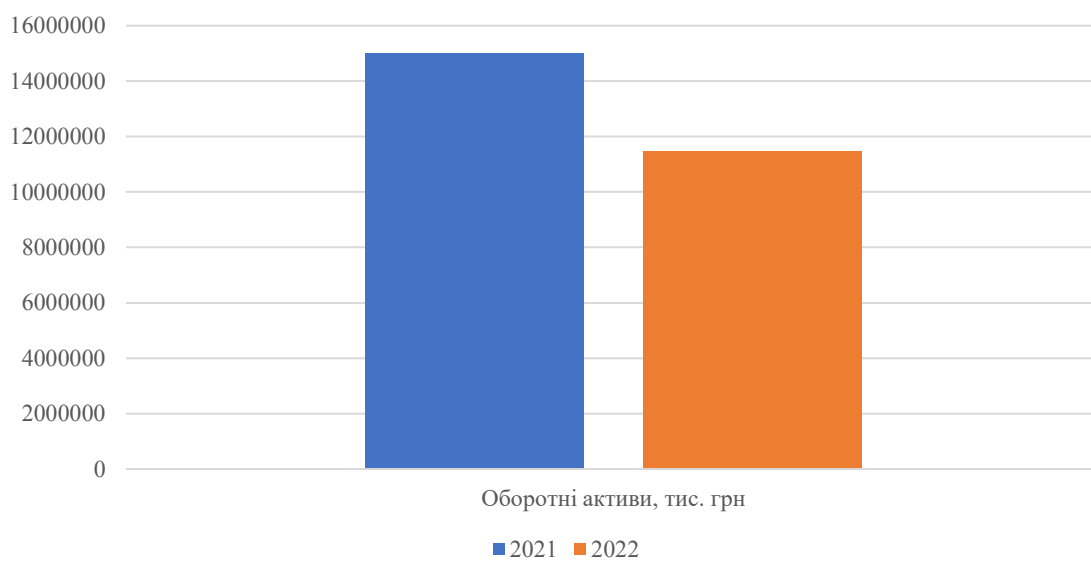


Рисунок 5 – Динаміка змін оборотних активів

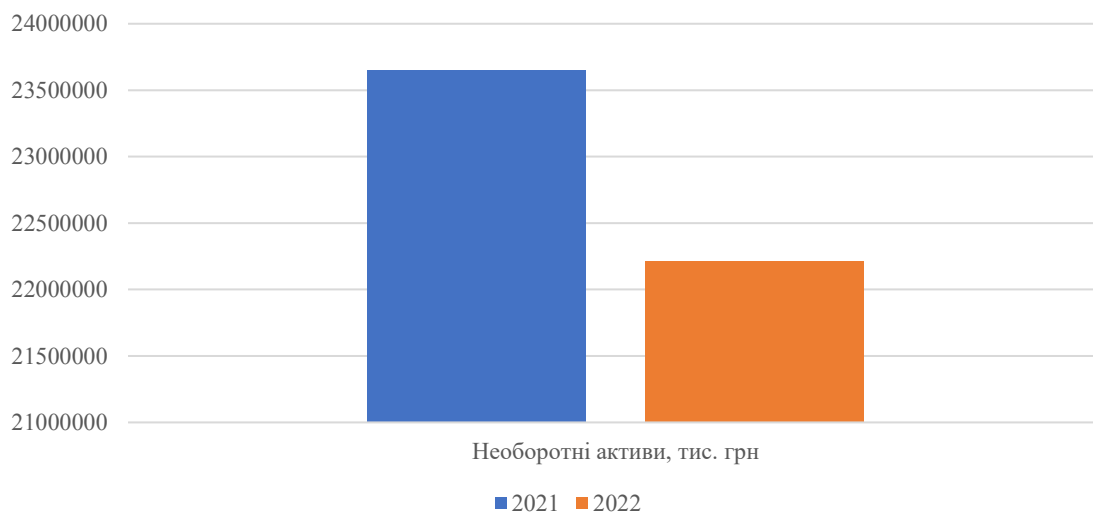


Рисунок 6 - Динаміка змін необоротних активів

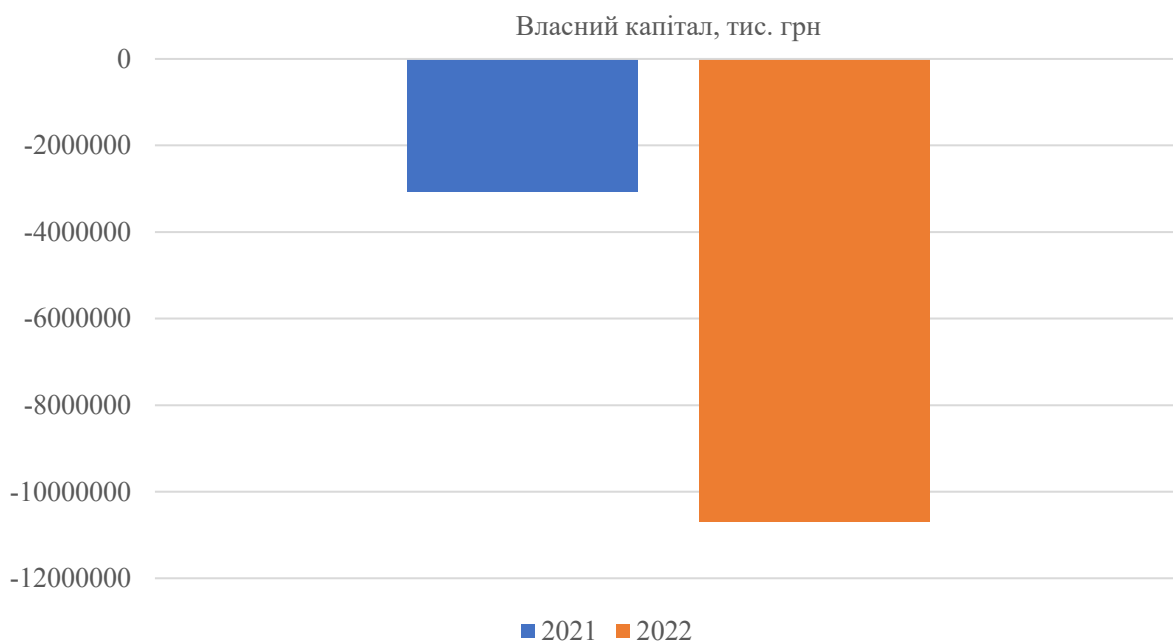


Рисунок 7 – Візуалізація змін в кількості власного капіталу

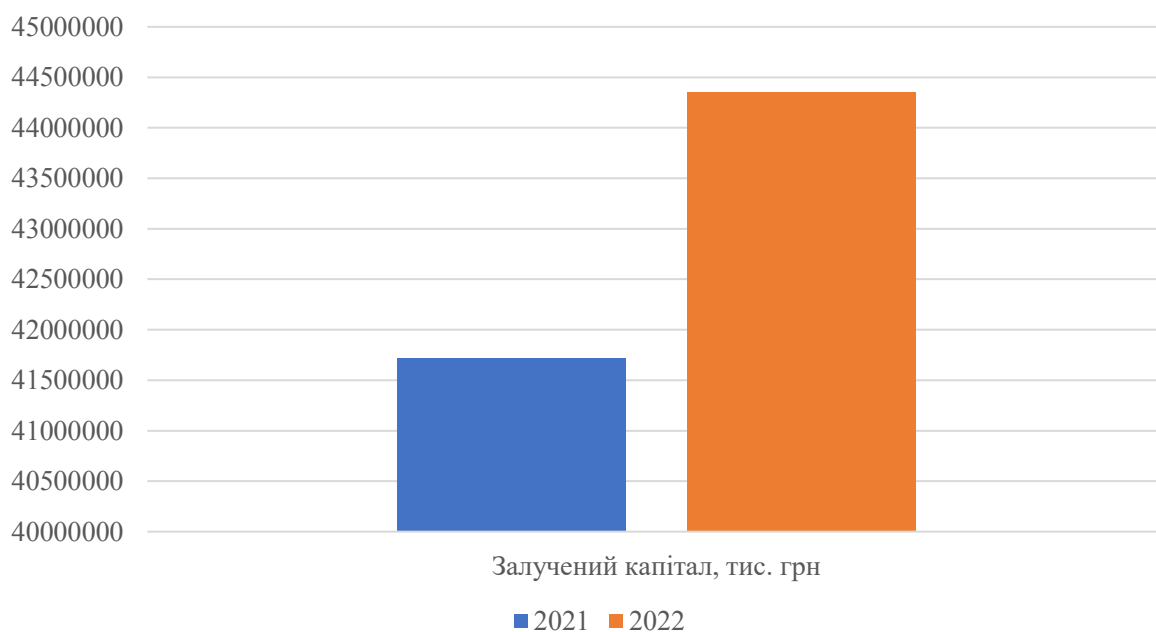


Рисунок 8 – Візуалізація змін в кількості залученого капіталу

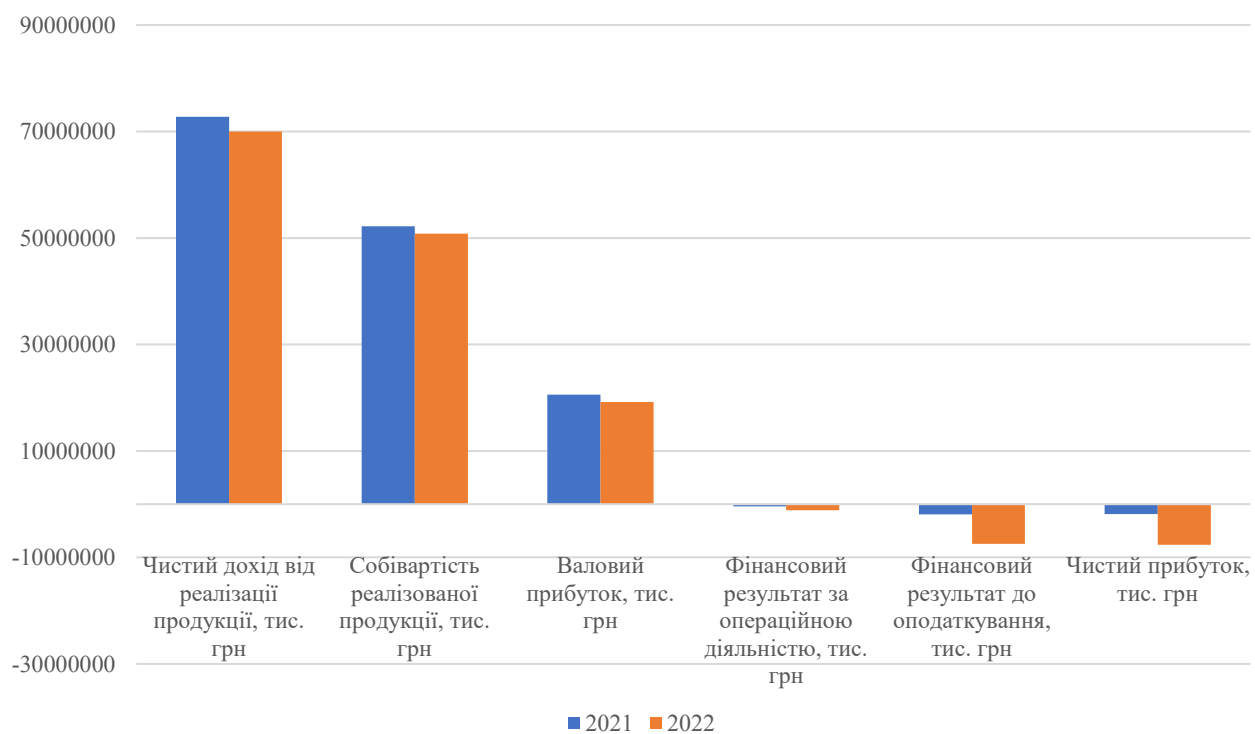


Рисунок 9 – Візуалізація змін в фінансових результатах

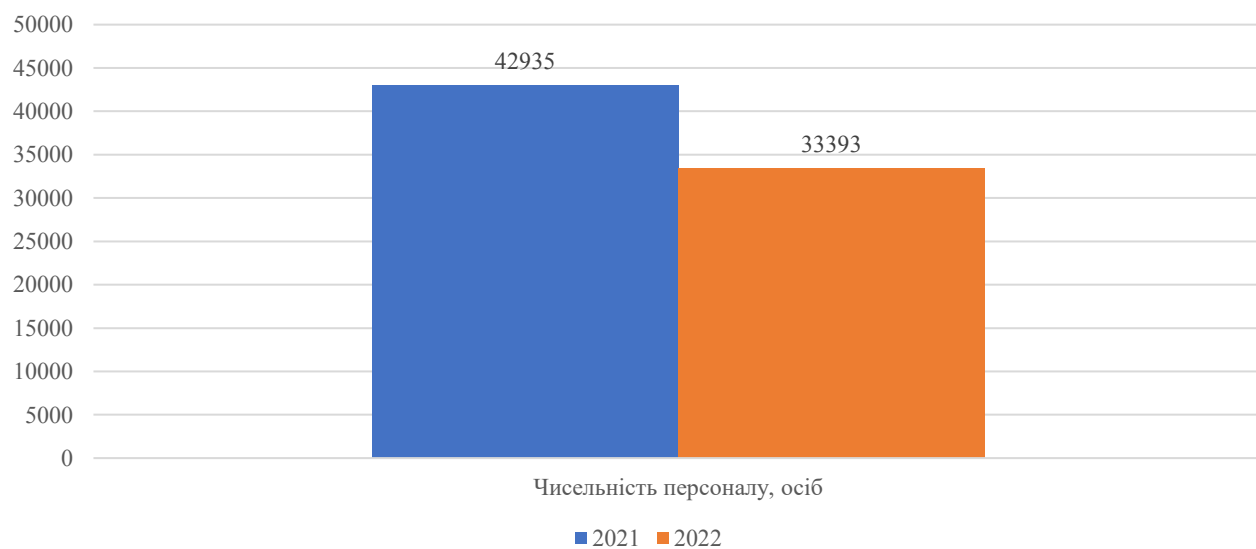


Рисунок 10 – Візуалізація змін в чисельності персоналу

Таблиця 4 – Динаміка показників ефективності ділової активності

Показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	абс. знач.	темп приросту, %
Коефіцієнт покриття	0,53	0,40	-0,13	-24,36%
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,08	-0,32	-0,24	301,45%
Коефіцієнт рентабельності активів	-5%	-23%	-18%	374,66%
Коефіцієнт рентабельності продажів	28%	27%	-1%	-3,21%
Коефіцієнт оборотності активів, об.	1,88	2,08	0,20	10,42%

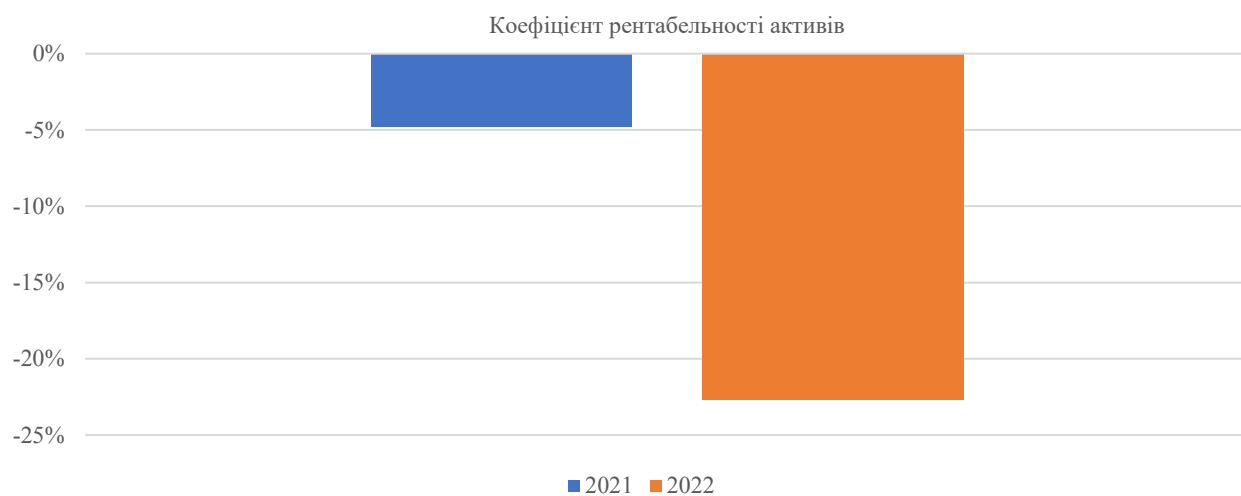


Рисунок 11 – Візуалізація динаміки змін коефіцієнту рентабельності активів

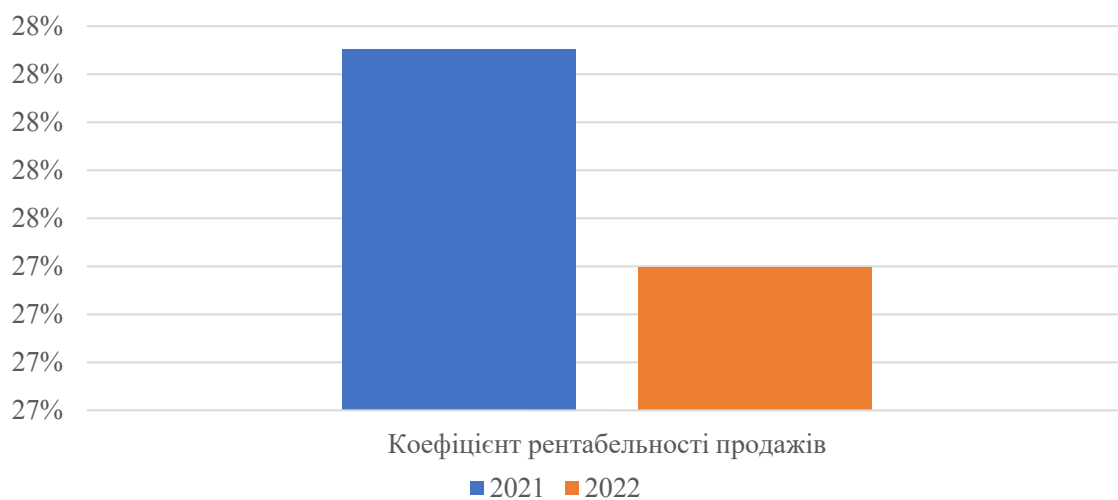


Рисунок 12 – Візуалізація динаміки змін коефіцієнту рентабельності продажів

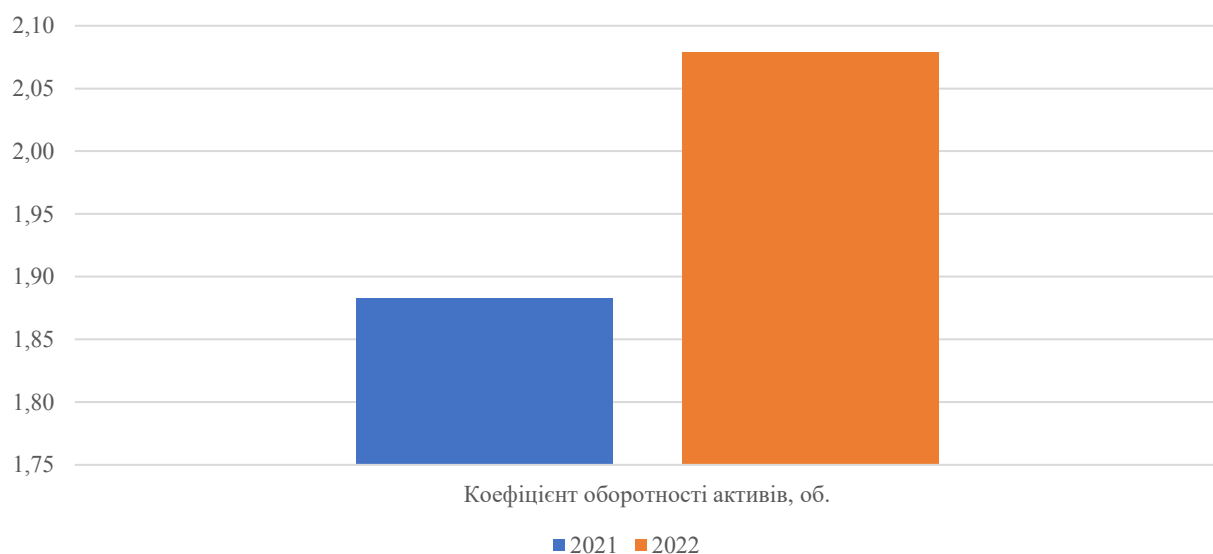


Рисунок 13 – Візуалізація динаміки змін коефіцієнту оборотності активів

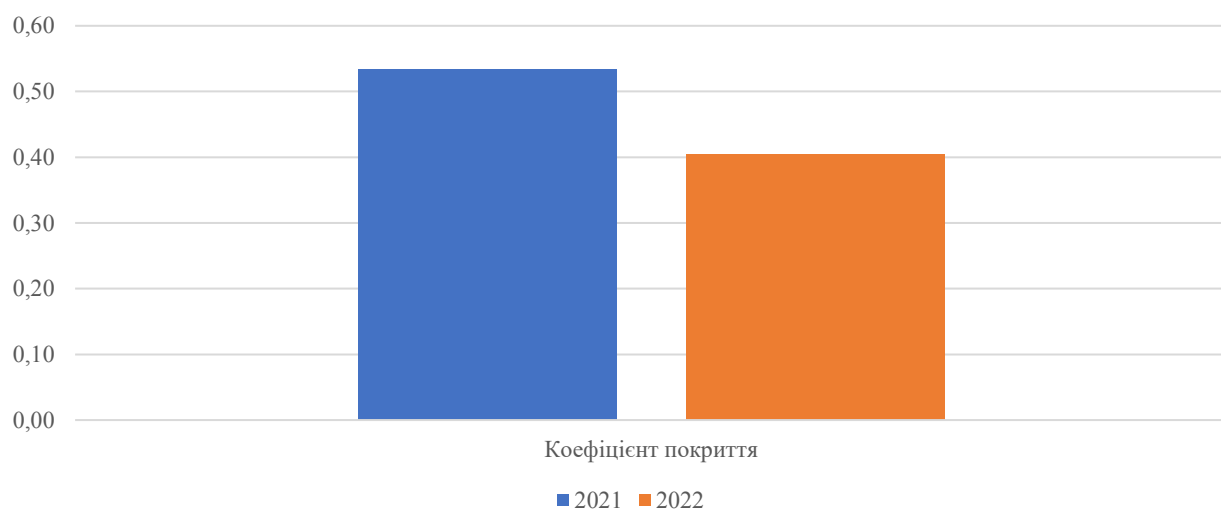


Рисунок 14 – Візуалізація динаміки змін коефіцієнту покриття

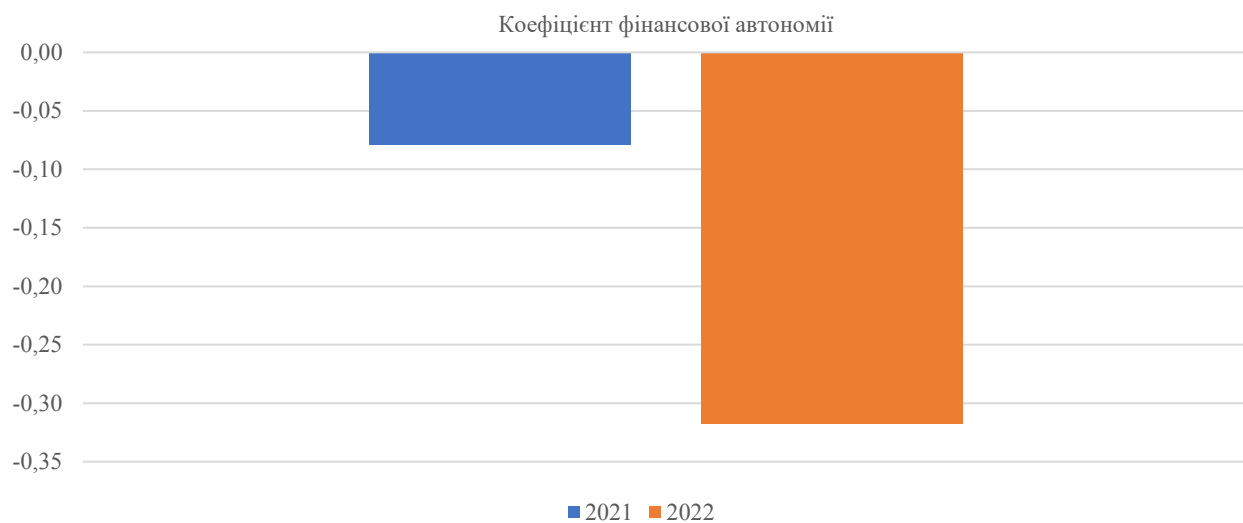


Рисунок 15 – Візуалізація динаміки змін коефіцієнту фінансової автономії

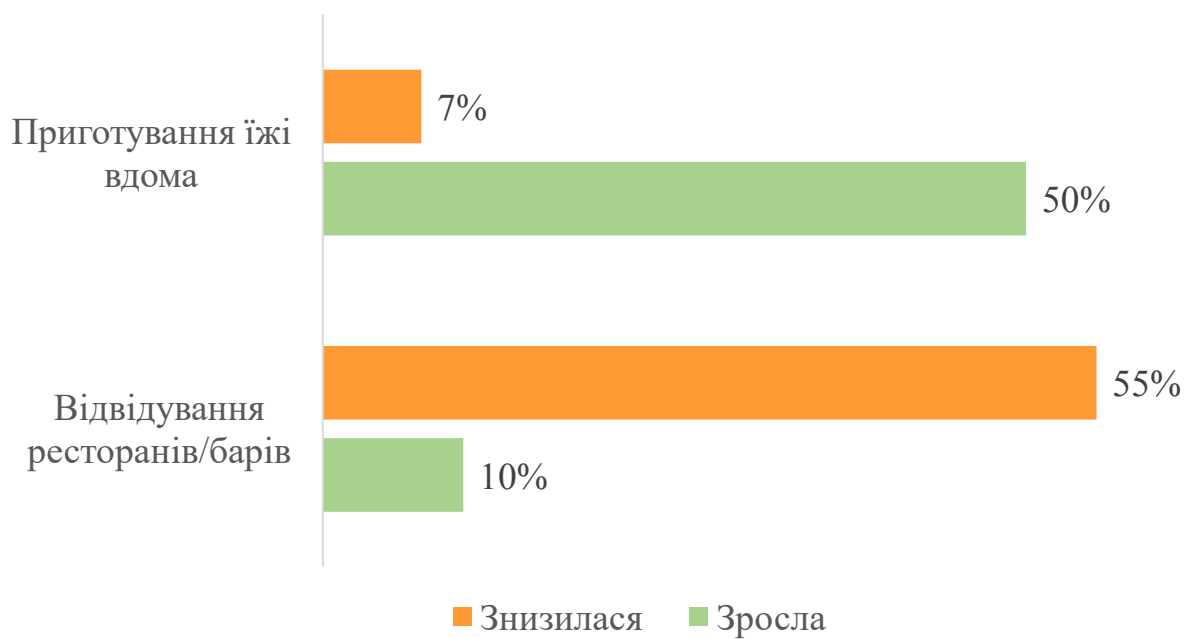


Рисунок 16 – Зміни купівельної активності споживачів під впливом повномасштабного вторгнення

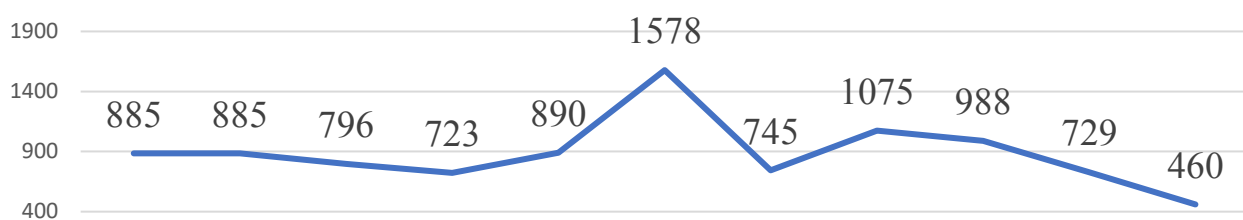


Рисунок 17 – Середній чек споживачів в офлайн-магазинах, грн

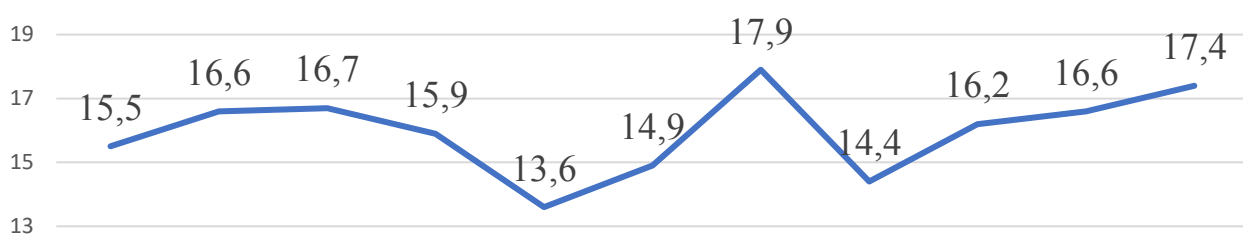


Рисунок 18 – Частота здійснення покупок в офлайн-магазинах на місяць

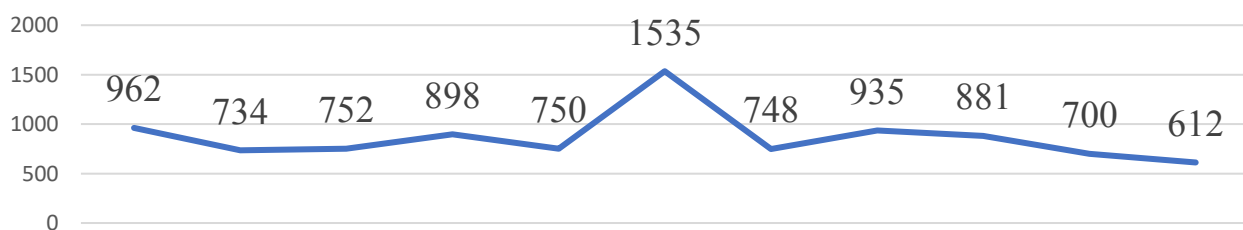


Рисунок 19 - Середній чек споживачів в онлайн-магазинах, грн

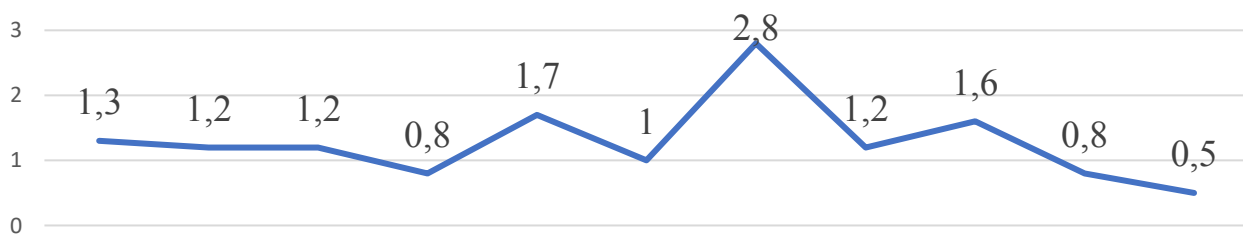


Рисунок 20 - Частота здійснення покупок в онлайн-магазинах на місяць

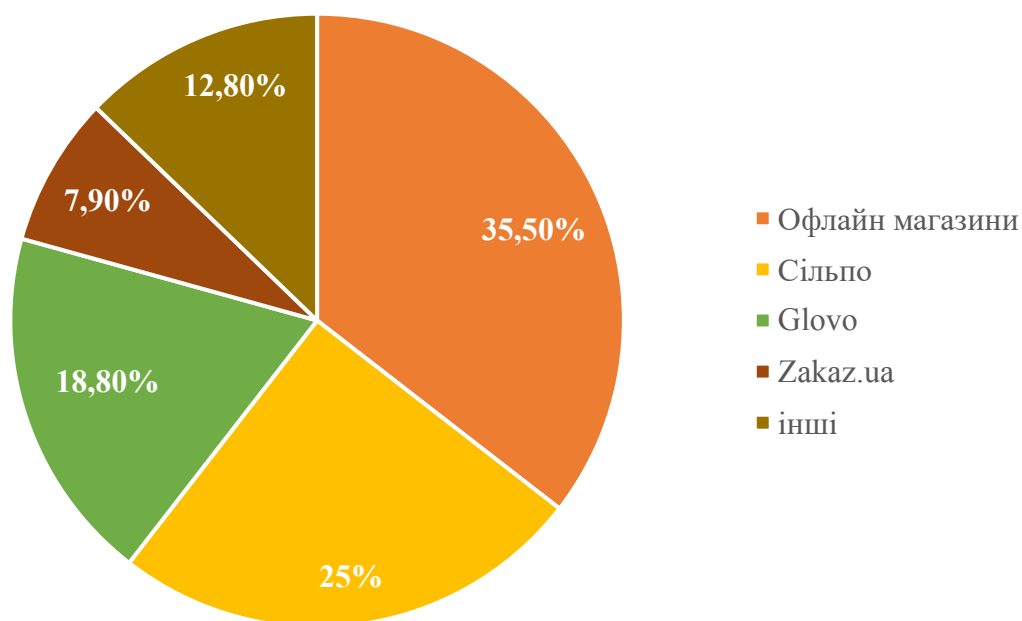


Рисунок 21 – Споживчі вподобання щодо купівлі продуктів онлайн

Таблиця 5 – ТОП-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів на кінець 2023 р.

Компанія	Мережі	Центральний офіс	Кількість торгових точок, 2023 р.	Кількість торгових точок, 2022 р.	Приріст 2023-2022 рр., %	Кількість відкритих магазинів у 2023 р.	Кількість областей покриття, грудень 2023 р.
АТБ	АТБ, АТБ express	Дніпро	1207	1162	3,9	19	22
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrashl, Foodpod	Київ	768	717	7,1	53	22
МХП	М'ясомаркет	Київ	269	225	19,6	76	22

Продовження табл. 5

VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR	Луцьк	259	249	4	22	19
Аритейл	Коло	Київ	238	221	7,7	19	2
Клевер Сторс	Сім23, Сімі	Луцьк	234	167	40,1	70	5
Львівхолод	Рукавичка, Під Боком	Львів	209	200	4,5	12	7
Оптторг-15	Делві	Київ	181	148	22,3	40	6
Вересень плюс	Файно маркет, Файно express, Файно Дискаунтер, Соціальний магазин	Кропивницький	169	139	21,6	30	3
Август- плюс	МаркетОпт	Кременчук	166	133	24,8	33	7

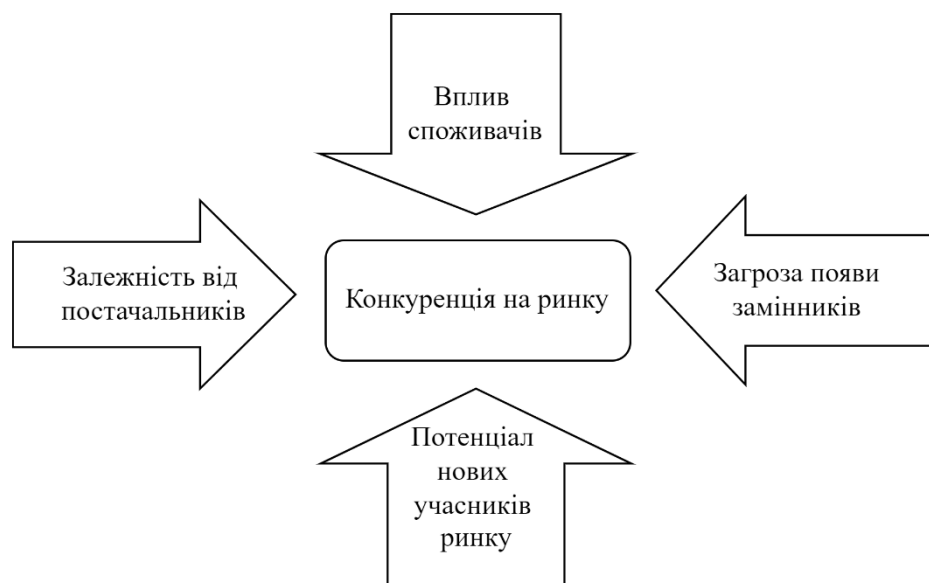


Рисунок 22 – Модель п'яти сил Портера

Таблиця 6 – Оцінка привабливості продуктового ритейлу за моделлю «П'ять сил Портера»

Параметр	Характеристика	Оцінка
Загроза появи нових учасників на ринку	Нижче середнього	1,5
Загроза з боку замінників	Висока	3
Рівень конкуренції а ринку	Вище середнього	2,5
Залежність від постачальників	Висока	3
Вплив споживачів	Висока	3
Загальна оцінка	Вище середнього	2,6

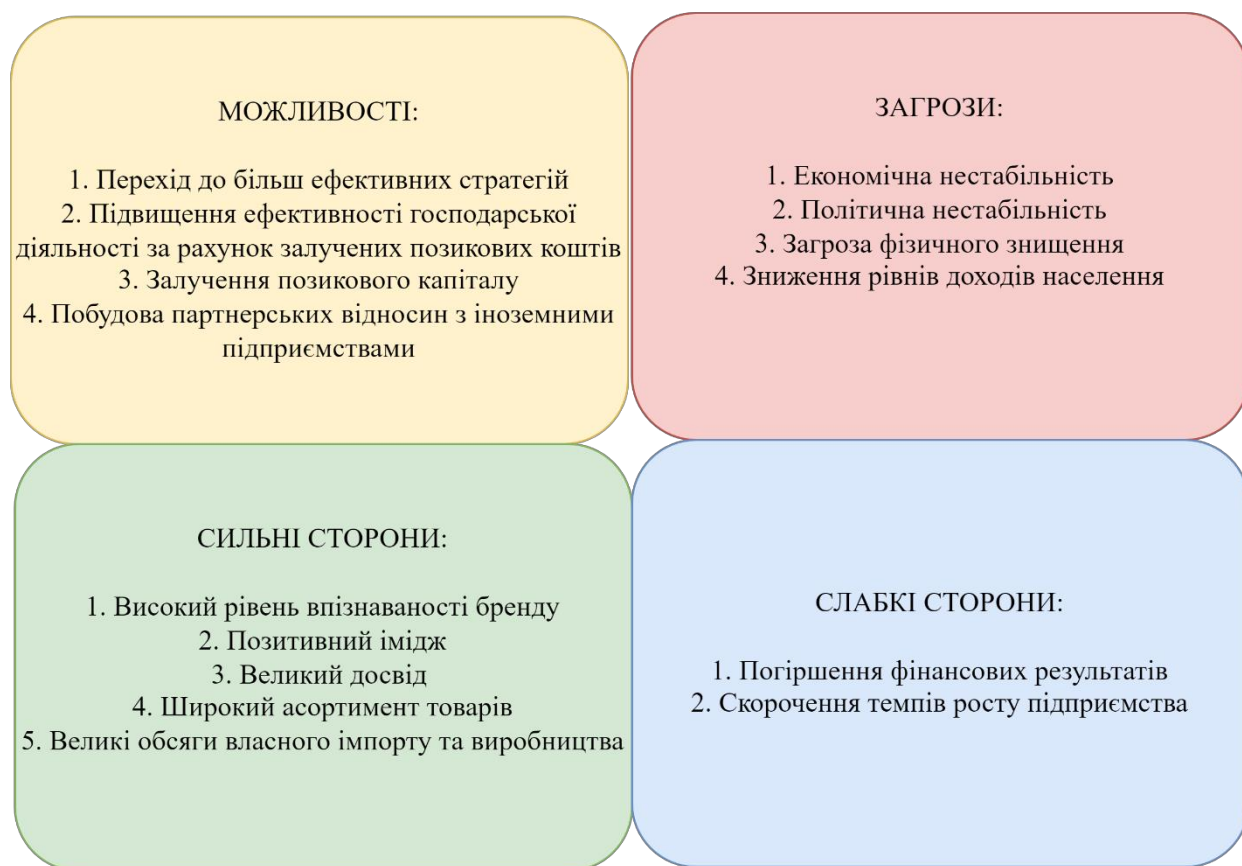


Рисунок 23 – SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Таблиця 7 – Конкурентний аналіз між ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" та "АТБ"

Показник	Мережа	
	Сільпо	АТБ
Розміри мережі	Мережа супермаркетів "Сільпо" відома своєю широкою мережею магазинів, розташованих у великих містах та обласних центрах.	"АТБ" також має велику мережу супермаркетів, які покривають не лише великі міста, а й невеликі населені пункти, що робить їх доступними для широкого кола клієнтів.
Асортимент товарів	Широкий асортимент товарів, з великим акцентом на якість та преміальні бренди	пропонує широкий асортимент товарів, включаючи продукти харчування, предмети гігієни та домашнього вжитку, проте можливо, з меншим акцентом на преміальні бренди.
Ціноутворення та акції	Має репутацію більш преміального бренду, що може вплинути на ціни, проте часто пропонує різноманітні акції та знижки для привертання клієнтів.	Зазвичай відомий своєю конкурентоспроможною ціновою політикою та частими акціями на товари.

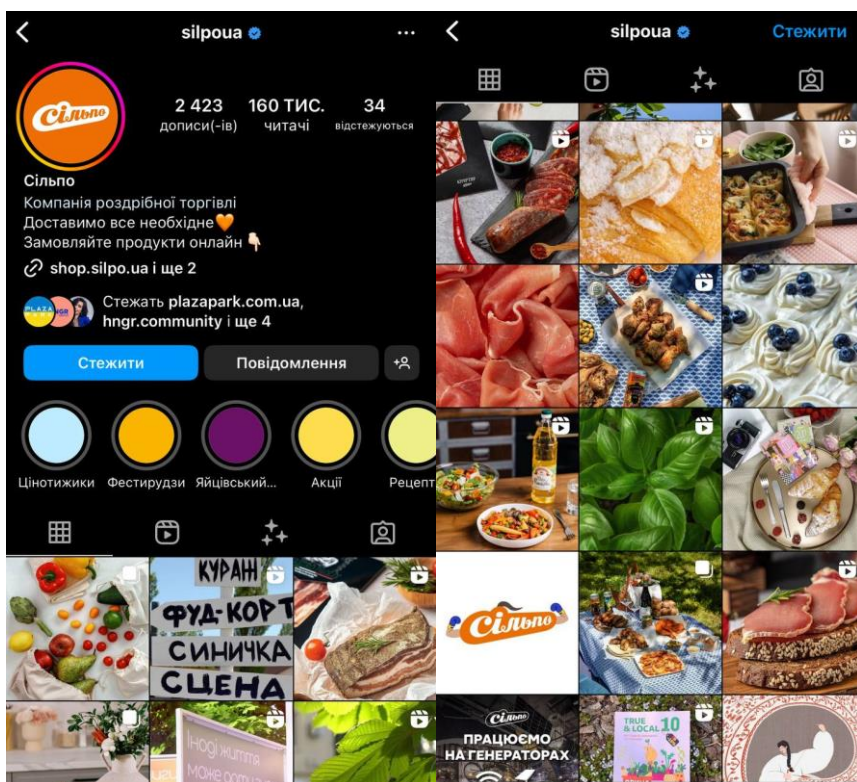


Рисунок 24 – Візуал офіційної сторінки «Сільпо» в Instagram



Рисунок 25 – Приклад зображення прототипу персонажа-обличчя бренду «Сільпо», згенеровано за допомогою ШІ

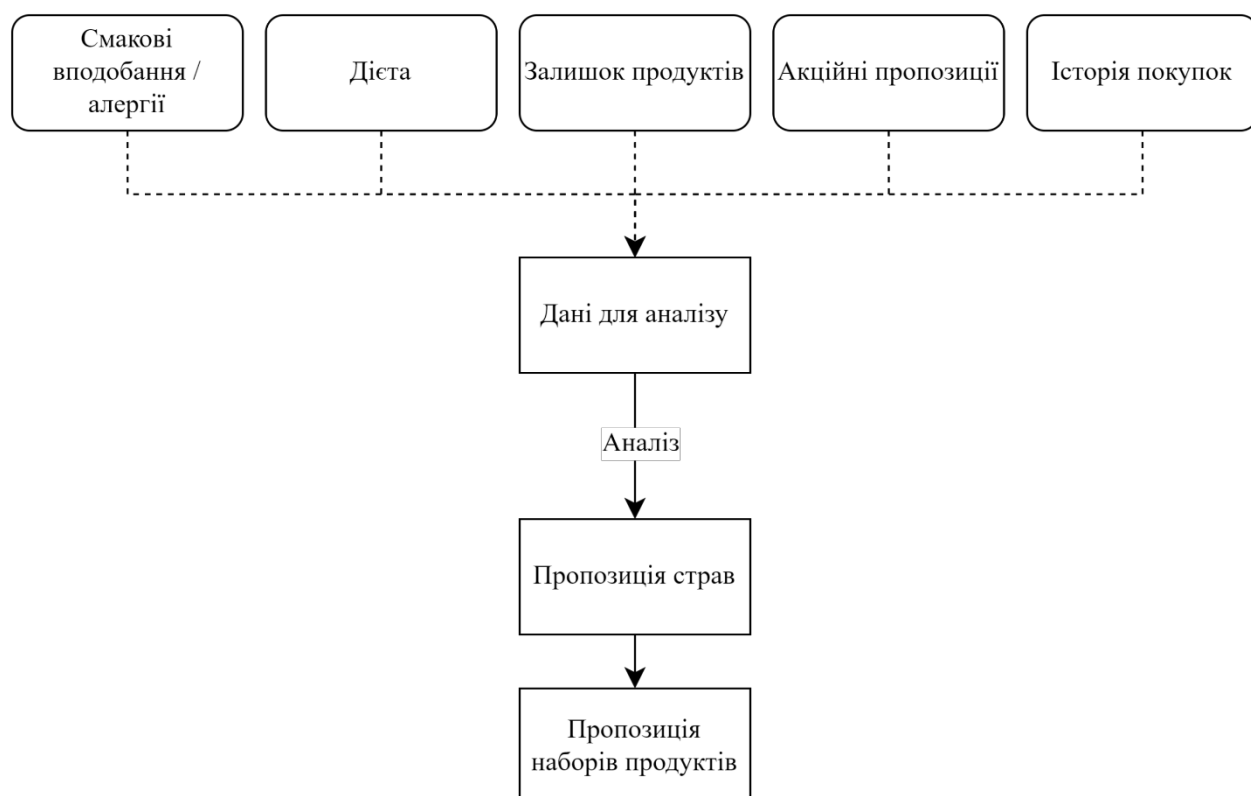


Рисунок 26 – Схематичне зображення принципу роботи технології на основі 3П для застосунку «Сільпо»

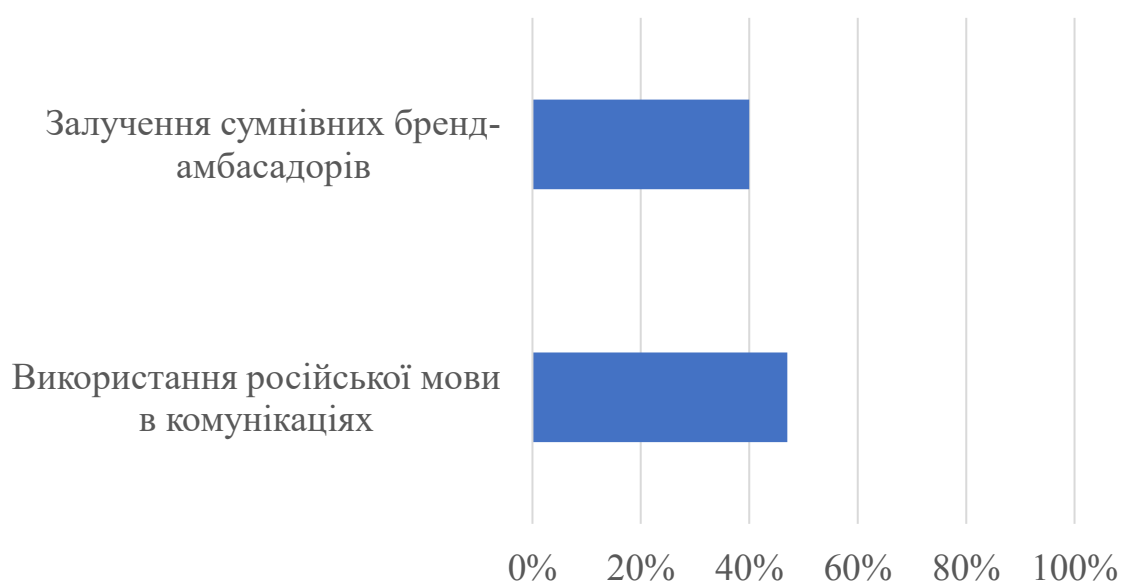


Рисунок 27 – Результати дослідження Kantar, щодо речей, що найбільше дратують українців у рекламі брендів

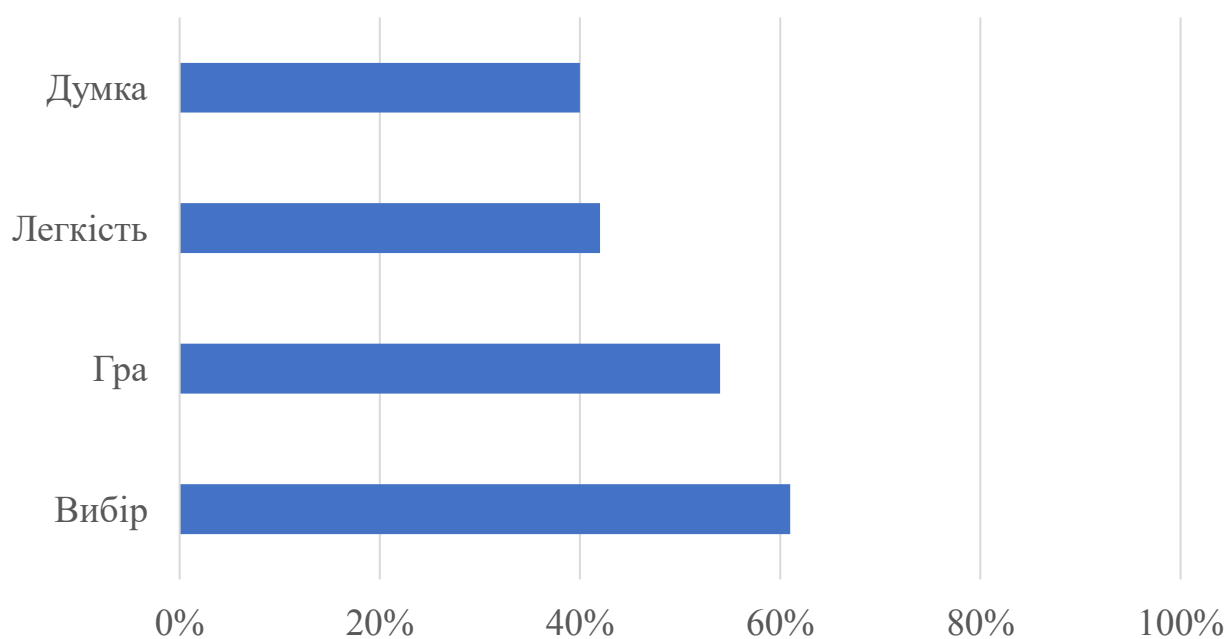


Рисунок 28 – Результати дослідження Kantar щодо потреб споживачів та їх очікувань від взаємодії з брендами

Таблиця 8 – Порівняння рівня витрат на створення контенту

Стаття витрат	Особа	Персонаж
Заробітна плата	20 000 - 60 000 грн	0 грн
Витрати на програмне забезпечення	4 000 грн	8 000 грн
Інші витрати на створення контенту	30 000 грн	20 000 - 40 000 грн
Всього	54 000 – 94 000 грн	28 000 – 48 000 грн

Таблиця 9 – Витрати на створення розумного помічника

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Заробітня плата, розробників бекенд	900
Заробітна плата розробників фронтент	400
Заробітна плата дизайн	120
API ІІІ	16
Всього:	1436

Таблиця 10 – Очікувані витрати на підвищення гейміфікації додатку

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Витрати на розробку	100 - 500
Витрати на дизайн	50 - 200
Тестування та техпідтримка	100 - 150
Маркетингові витрати	300-500
Всього:	550 - 1350