

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

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

(підпис)

Виконала:

здобувачка вищої освіти гр. МРД-41

Анастасія КАПІТАНЧУК

Керівник:

старший викладач

Ольга КРИЖКО

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Альона ГОЛОБОРОДЬКО

Київ 2024

□

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«27» лютого 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

КАПІТАНЧУК Анастасії Олександрівні

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: Маркетинговий аналіз діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД»
керівник кваліфікаційної роботи Ольга КРИЖКО, старший викладач
затверджені наказом закладу вищої освіти від «27» лютого 2024 року № 36
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 27 травня 2024 р.
-
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1) Теоретичні основи маркетингового аналізу діяльності підприємства
2) Дослідження маркетингового середовища підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»
3) Рекомендації щодо покращення маркетингової діяльності підприємства
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу:
Таблиць – 16
Рисунків - 17
6. Дата видачі завдання 27.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедру	06.05 - 09.05
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05-11.05
9.	Рецензування роботи керівником	11.05-13.05
10.	Зовнішнє рецензування	11.05-13.05
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
12.	Попередній захист	16.05-17.05
13.	Захист кваліфікаційної роботи	10.06-14.06

Здобувач вищої освіти _____

Анастасія КАПІТАНЧУК

Керівник роботи _____

Ольга КРИЖКО

□

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувачка Капітанчук Анастасія Олександрівна до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: Маркетинговий аналіз діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ **Сергій ФЕДЮНІН**

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувачка Капітанчук Анастасія Олександрівна виконала кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні основи маркетингового аналізу діяльності підприємства; здійснено дослідження маркетингового середовища підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»; розроблено рекомендації щодо покращення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД». Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих в роботі, у ТОВ «Сільпо-Фуд» сприятимуть підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Все це дозволяє позитивно оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача та присвоїти йому кваліфікацію бакалавр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ **Ольга КРИЖКО**
“27 ” травня 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувачка Капітанчук А. О. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____ **Олена ВІНОГРАДОВА**

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 62 стор., 16 табл., 17 рис., 45 джерел.

Мета роботи - обґрунтування теоретичних засад маркетингового аналізу та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД»).

Об'єкт дослідження – процес маркетингового аналізу діяльності підприємства.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні аспекти вдосконалення діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» за допомогою маркетингового аналізу.

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто сутність та види маркетингового аналізу діяльності підприємства та надано загальні визначення «аналізу», «економічного аналізу» та «маркетингового аналізу». Досліджено завдання та принципи маркетингового аналізу та побудовано його класифікацію. Визначено предмет маркетингового аналізу.

Надано загальну характеристику підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД». Наведено лінійно-функціональну організаційну структуру ТОВ «Сільпо-ФУД». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД». Надано оцінку зовнішньому та внутрішньому середовищу підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД». Проведено SWOT-аналіз та PEST-аналіз підприємства. Наведено головних конкурентів підприємства та їх фінансові показники (ТОВ «АТБ-маркет», VolWest Retail, ТОВ «Аритейл», ТОВ ТПК «Львівхолод»). Проведенно порівняння ТОВ «Сільпо-ФУД» та ТОВ «АТБ-маркет». Проаналізовано маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-ФУД».

Проведено оцінку ефективності сформованої маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД». Запропонованні заходи для покращення діяльності підприємства під впливом зовнішньої політичної ситуації в Україні. Запропонованні заходи на мікрорівні середовища підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД». Проаналізовано запропонованні заходи для покращення маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *аналіз, маркетинговий аналіз, маркетингова діяльність підприємства, мікросередовище, макросередовище, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та види маркетингового аналізу діяльності підприємства.....	10
1.2. Предмет, завдання та принципи маркетингового аналізу	18
1.3. Інструменти маркетингового аналізу	23
<i>Висновки до розділу 1</i>	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	34
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»	34
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»	40
2.3. Маркетингова діяльність підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»	48
<i>Висновки до розділу 2.</i>	53
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	55
3.1. Оцінка ефективності сформованої маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо- ФУД»	55
3.2. Розробка заходів для покращення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»	60
<i>Висновки до розділу 3.</i>	64
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Внаслідок швидкого темпу розвитку ринку роздрібної торгівлі, зміни в споживацьких вподобаннях, збільшення рівня конкуренції, підприємствам постійно потрібно вдосконалюватись шляхом проведення структурованого аналізу власної сформованої діяльності. Беручи до уваги також внутрішньо-політичну ситуацію в Україні, яка була спричинена через збройне вторгнення росії на територію країни, компанії мають також пристосовуватись до даних подій, щоб не втратити свій рейтинг на фоні конкурентів.

Для покращення маркетингової діяльності підприємства з метою зменшення ризиків і загроз факторів зовнішнього середовища, проводиться маркетинговий аналіз. Маркетинговий аналіз включає в себе оцінку товарної та цінової політики, мікро- та макросередовища, внутрішніх комунікацій компанії та і загалом всіх аспектів, які є ключовими в маркетингу. Завдяки якісному проведенню аналізу, підприємство має можливість дослідити шляхи подальшого розвитку, загрози та ризики з боку діяльності конкурентів та ситуації в навколишньому середовищі, виявити маркетингові резерви, які в подальшому допоможуть в покращенні діяльності фірми.

Маркетинговий аналіз має вагоме місце в управлінні маркетингом компанії, але не дивлячись на це в економічній літературі йому приділяють недостатньо уваги, здебільшого вченні роблять акцент на претмет дослідження аналізу, наприклад, товарна політика. Але є ряд зарубіжних та вітчизняних вчених, які виділяли в своїх наукових роботах вагоме місце маркетинговому аналізу, такі як: Братко О. С., Дячун О. Д., Костюченко Л. В., Котлер Ф., Лягоцька Н. З., Мазур М. М., Окрепко Р. Б., Рушкевич М., Сапачов М. І., Стрижевська М., Чернелевський Л. М., Чумаченко М. Г., Шкарабан С. І., Штефаніч Д. А. Аналіз наукової літератури показав, що ряд зарубіжних та вітчизняних вчених приділяють вагому увагу до вивчення маркетингового аналізу, але обсяги наявної літератури по даній темі дуже стислі та не значні.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад маркетингового аналізу та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД»).

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- Розглянути сутність та види маркетингового аналізу діяльності підприємства;
- Визначити завдання та принципи маркетингового аналізу;
- Визначити предмет маркетингового аналізу;
- Надати загальну характеристику діяльності та організаційну структуру підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- Проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- Дослідити сформовану маркетингову діяльність підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- Розробити заходи для покращення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД».

Об'єктом дослідження є процес маркетингового аналізу діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні аспекти вдосконалення діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» за допомогою маркетингового аналізу.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу кваліфікаційної роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем розробки маркетингових комунікацій та технологій вірусного маркетингу.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців та наукові роботи і практичні дослідження з маркетингу, економічного аналізу та маркетингового аналізу, а також законодавчі та нормативні

акти України, що стосуються питань діяльності ритейлерів ринку харчових товарів.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 62 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел та додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види маркетингового аналізу діяльності підприємства

В теперішніх ринкових умовах успіх діяльності підприємств визначається шляхом використання в процесах їхнього розвитку принципів та основ маркетингу. Його загальне завдання - за допомогою різних інструментів задовольнити потреби споживачів та збільшити попит.[21] В той час, за допомогою маркетингу, фірми мають змогу якісно та влучно дослідити ринок і прийняти ефективні рішення для покращення діяльності.

Одним із основних інструментів управління маркетинговою діяльністю підприємства вважають маркетинговий аналіз, який в свою чергу поки є відносно новою наукою. На даному етапі свого розвитку, маркетинговий аналіз має узагальнені поняття власної сутності, принципів та завдань.

Для того щоб вивчити основи маркетингового аналізу, потрібно для початку визначити його сутність. В цьому питанні нам допоможуть загальні поняття звичайного аналізу та економічного аналізу.

Спочатку розглянемо визначення терміну «аналіз» (в перекладі з грец. – «розклад», «розчленування»). Аналіз є методом дослідження, який умовно ділить предмет вивчення на складові елементи, для того щоб згодом розглядати окремо кожен показник в межах одного цілого. Протилежним методом дослідження до аналізу є синтез, який в свою чергу навпаки складає та об'єднує всі складові. Не дивлячись на відмінність, ці два методи є пов'язаними між собою.[1]

Розглянувши загальне поняття звичайного аналізу, постає наступне питання – визначення економічного аналізу. За допомогою тлумачень вітчизняних та зарубіжних вчених, опишемо значення економічного аналізу в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи щодо визначення терміну «економічний аналіз»*(систематизовано автором)*

Визначення терміну «економічний аналіз»	Автор, джерело
Зміст економічного аналізу полягає в комплексному вивченні роботи підприємств, об'єднань, інших організацій і установ з метою її глибокої оцінки і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.	С.І. Шкарабан, М.І. Сапачов [41]
Економічний аналіз виробничо-господарської діяльності – це комплексне вивчення роботи структурних підрозділів, підприємств в цілому та їх об'єднань з метою об'єктивної оцінки її результатів і виявлення можливостей подальшого підвищення ефективності господарювання.	Л.М. Чернелевський [40]
Предметом економічного аналізу є інформаційний потік про планомірну господарську діяльність підприємств, який досліджується з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.	М.Г.Чумаченко [34]

З поданих визначень економічного аналізу можна зробити два ключових висновки, які слід враховувати при тлумаченні змісту маркетингового аналізу:

1. Економічний аналіз підтверджує необхідність об'єктивної оцінки виробничо-господарської діяльності підприємства та його підрозділів.
2. Головною метою економічного аналізу є виявлення можливостей подальшого покращення діяльності підприємства.

Перед тим як сформулювати загальне визначення маркетингового аналізу, візьмемо до уваги наявні тлумачення в економічній літературі даного терміну (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Основні підходи щодо визначення терміну «маркетинговий аналіз»*(систематизовано автором)*

Визначення терміну маркетинговий аналіз	Автор, джерело
Маркетинговий аналіз є першим елементом маркетингового управління, який визначається як сукупність ряду функцій: аналізу, планування, реалізації і контролю програм, спрямованих на досягнення цілей організації шляхом задоволення потреб клієнтів. Таким чином, аналіз є вихідним пунктом маркетингових планів, їх реалізації, контролю і верифікації.	М. Стрижевська, М. Рушкевіч [37]
Вивчення товарів та послуг, дослідження попиту і пропозиції, аналіз поведінки споживачів, вивчення ринкової кон'юнктури з метою ефективного просування продукту на ринку.	Костюченко Л. В., Мазур М. М. [17]

Беручи до уваги вище зазначене, можна сформулювати декілька принципів, якими повинне відповідати визначення сутності маркетингового аналізу:

- Маркетинговий аналіз зосереджується на оцінці минулої маркетингової діяльності підприємств.
- Він враховує не лише самі процеси маркетингу, але й фактори, що можуть впливати на них, такі як макросередовище, кінцеві результати діяльності тощо.
- Маркетинговий аналіз тісно пов'язаний з іншими видами аналізу, наприклад, аналізом виробничо-господарської діяльності підприємства, але при цьому має свою унікальну область дослідження.
- Його основна мета - підвищення ефективності маркетингової діяльності фірми в запланованому періоді.

Отже, враховуючи вищевикладене, можна зробити такий висновок: маркетинговий аналіз представляє собою складову аналітичної діяльності

підприємства, що полягає в комплексній оцінці його маркетингових заходів за попередній період з метою розробки ефективної маркетингової стратегії на майбутнє.

За метою проведення маркетинговий аналіз подібний до інших аналізів діяльності підприємства, наприклад: фінансовий аналіз, аналіз виробничої діяльності та інші. Але він є обов'язковою складовою та має проводитись в будь-якій ситуації, в якій знаходиться підприємство, включаючи зміни в зовнішньому середовищі, досягнення позитивних результатів, виявлення недоліків та ризиків тощо.

Застосування маркетингового аналізу є обов'язковим для підприємства, в незалежності від того, чи досягла діяльність фірми запланованого прибутку. Вдалі результати маркетингової діяльності впливають з рішень, які були прийняті компанією в минулому періоді. Але ринок дуже різко набирає оборотів і тому в майбутньому ситуація навколишнього середовища може значно змінитись, що змусить фірму дуже швидко приймати нові, навіть інші, маркетингові заходи. Окрім даної загрози, загальні середні показники можуть бути задовільними, але це не відміняє того факту, що можуть існувати певні упущення, які в подальшому впливатимуть на діяльність та розвиток фірми.

Щоб краще зрозуміти сутність маркетингового аналізу допоможе вивчення та розкриття його видів, кожен з яких має власні особливості, які в свою чергу не сильно відрізняються від суті аналізу.

До основної класифікації видів маркетингового аналізу можна віднести такі ознаки як:

- Межі охоплення об'єкта аналізу;
- Період, протягом якого здійснюється аналіз;
- Методи вимірювання результатів;
- Характер та порядок виконання завдань під час аналізу.

Детальніше розглянути класифікацію ознак маркетингового аналізу пропоную в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація маркетингового аналізу [42]

Ознаки класифікації маркетингового аналізу	Види маркетингового аналізу
1. Межі охоплення об'єкта аналізу	1. Повний 2. Тематичний
2. Період, протягом якого здійснюється аналіз	1. Стратегічний 2. Операційний: - Підсумковий - Оперативний
3. Методи вимірювання результатів	1. Кількісний 2. Якісний
4. Характер та порядок виконання завдань під час аналізу	1. Описовий 2. Змістовний

Згідно з таблицею, однією із ознак аналізу є межі охоплення об'єкта, яка в свою чергу поділяється на два види маркетингового аналізу: повний та тематичний.

Повний або, іншими словами, загальний маркетинговий аналіз бере до уваги всі аспекти маркетингової діяльності підприємства, захоплюючи внутрішнє та зовнішнє середовище (мікро- та макросередовище) та закінчуючи оцінкою її кінцевих результатів. Даний вид аналізу дозволяє змістовно оцінити всі складові маркетингу та прийти до обґрунтованих рішень, які покращать процес управління діяльністю. Інформацію, яку підприємство отримує після проведення повного маркетингового аналізу, в подальшому можна використовувати як основу для прийняття управлінських рішень та розробки майбутніх маркетингових планів.

Тематичний маркетинговий аналіз, на відміну від повного, навпаки вивчає конкретні аспекти та складові маркетингової діяльності, такі як аналіз середовища підприємства, ефективність політики ціноутворення та товарної політики тощо. Даний вид аналізу застосовується у випадках коли потрібно оцінити роботу певних напрямків маркетингової діяльності. В подальшому при дослідженні елементів

діяльності, завдяки аналізу, можна прийти до вдалих рішень для покращення окремої складової без втручання в інші відділи.

Не менш важливою класифікацією маркетингового аналізу є період, протягом якого здійснюється аналіз. Він включає в себе два види: стратегічний та операційний.

Стратегічний маркетинговий аналіз є інструментом, за допомогою якого відбувається оцінка та дослідження мікро- і макросередовища підприємства. Так як умови на ринку змінюються досить часто, що впливає на діяльність підприємств і змушує їх адаптувати раніше розроблені маркетингові стратегії шляхом внесення коректив, в цьому їм влучно допоможе якісно проведений стратегічний аналіз.

Найбільша відмінність стратегічного маркетингового аналізу від інших видів – це довгий часовий період проведення дослідження, який може бути від одного року до декількох десятиліть наперед, коли інші види оцінюють тільки отриману інформацію за минулі періоди і на фоні цього будують власні висновки. А якраз до основних прийомів проведення стратегічного аналізу виступають різні методи та прийоми передбачення і прогнозування.

В свою чергу операційний маркетинговий аналіз проводиться в короткостроковій перспективі для покращення виконання маркетингового плану. Також, до мети проведення аналізу можна віднести:

- Оцінка отриманих результатів дослідження;
- Контроль виконання плану та внесених змін;
- Пошуки рішень для покращення діяльності підприємства на даному етапі та в майбутніх періодах досліджень.

Операційний маркетинговий аналіз по часу проведення ділиться на підсумковий та оперативний. Перший може охоплювати різні періоди часу, такі як: декада, місяць, квартал, півріччя та рік.

На відміну від підсумкового, оперативний маркетинговий аналіз має за мету вчасно помітити недоліки в діяльності та швидко прийняти необхідні рішення, як правило для оцінки результатів беруться до уваги дані, які з'являються за добу або зміну. Здебільшого, для аналізу використовуються натуральні показники,

наприклад, кількість відвантаженого або доставленого товару, кількість продажів та інші, які можуть аналізувати як на рівні всього підприємства, так і в межах окремих певних сегментах або торгових точок.

З переліченого, видно що стратегічний та операційний маркетингові аналізи суттєво між собою відрізняються. Для детального порівняння пропоную розглянути таблицю 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняння характеристик стратегічного та операційного маркетингового аналізу [37]

Параметри порівняння	Стратегічний аналіз	Операційний аналіз
1. Мета	Визначення маркетингової стратегії підприємства	Отримання інформації для підготовки та розробки заходів щодо впровадження стратегічного плану, а також контроль та перевірка реалізації плану
2. Період	Час проведення аналізу від одного або декількох років до десятиліть наперед	Час проведення аналізу в діапазоні від декади до року
3. Інструменти	Інструменти, які використовуються для прогнозування та передбачення	Інструменти, в яких використовується статистика за попередній період
4. Сфера	До сфери проведення аналізу відноситься все підприємство та його оточення, іноді аналіз проводиться в глобальних масштабах	Сфера вузька, здебільшого пов'язана тільки з маркетинговим середовищем та з елементами, які мають пряме відношення до нього
5. Інформація	Здебільшого це інформація зовнішня, а також зміни в науці, в технологіях, політиці світового масштабу та на державному рівні та інші	До інформації відноситься внутрішня, яка тісно пов'язана з діяльністю підприємства, а також

Продовження таблиці 1.4

		споживачів, конкурентів та каналів дистрибуції
6. Рівень	Рівень проведення аналізу – центральне управління	Підрозділи, які займаються підготовкою, реалізацією та звітом маркетингового плану
7. Частота	Переважно при глобальних змінах в зовнішньому середовищі та безпосередньо при виникненні проблем на підприємстві	На постійній основі
8. Ступінь складності	Ступінь складності вагомий, тому що аналіз здебільшого проводиться на інтуїтивному рівні	По мірі складності – аналіз простіший та більш рутинний

Наступною класифікацією маркетингового аналізу виділяють методи вимірювання результатів, які поділяються на кількісні і якісні види аналізу.

Більш поширеним вважають кількісний маркетинговий аналіз, який завдяки використанню відповідних інструментів, вимірює різні явища та процеси в діяльності підприємства.

Якісний маркетинговий аналіз відрізняється від кількісного тим, що він відображає абстрактні, не вимірювані та суб'єктивні аспекти. Проте, в певних ситуаціях без нього неможливо обійтись, наприклад, при пошуку відповідей на питання чому споживачі надають перевагу підприємству або фірмам-конкурентам, якими мотивами покупці користуються при купівлі товарів та послуг та інші. В даних випадках, отримати інформацію за допомогою кількісного аналізу є недосяжною метою.

Для кращого результату радять проводити одночасно і кількісний, і якісний аналізи. Поєднуючи інформацію, отриману під час дослідження, фірма має змогу не тільки оцінити всі маркетингові процеси, а й зрозуміти причинно-наслідкову дію певної ситуації.

Останньою класифікацією маркетингового аналізу є характер та порядок виконання завдань під час проведення дослідження. Вчені розрізняють описовий та змістовний види.

Описовий аналіз проводять на початку маркетингового аналізу. За допомогою нього, описують всі процеси та явища, які відбуваються в маркетинговій діяльності підприємства. Його основна мета та завдання – отримати реальну оцінку ситуацій, які є критичними для фірми, для подальшого прийняття рішень.

Змістовний маркетинговий аналіз – це основа проведення аналізу, за допомогою якого, в процесі дослідження, з'ясовуються причини та наслідки виникнення певних процесів та явищ, а також будуються логічні зв'язки між ними і, в подальшому, формуються висновки та приймаються рішення.

Описовий та змістовний аналіз тісно пов'язані між собою. Без вдалого та структурованого опису процесів та явищ, які відбулись на підприємстві, важко оцінити причини, наслідки та загрози і відповідно надати якісні пропозиції та рішення.

1.2. Предмет, завдання та принципи маркетингового аналізу

До предмету маркетингового аналізу можна віднести всю діяльність підприємства пов'язану з маркетингом. Детальніше перелік елементів дослідження зображено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Складові елементи предмету маркетингового аналізу [42]

Першим елементом предмету маркетингового аналізу є зовнішнє середовище підприємства. Воно поділяється на макро- та мікросередовище. Макросередовище – це сукупність чинників, які впливають на діяльність підприємства з боку зовнішніх факторів.[33] До переліку факторів впливу на фірму відносять: економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні та географічні. Під час проведення маркетингового аналізу постає питання як той чий інший чинник впливає на діяльність фірми, наскільки має великий вплив та як уникати глобальних загроз під дією змін. Мікросередовище – це набір факторів, які впливають на організацію або систему на малих, локальних рівнях. Це може включати фактори, такі як конкуренція, покупці, постачальники, регулюючі органи та інші сторони, які прямо взаємодіють з діяльністю підприємства.[33, 42] Через свій великий вплив, кожен з цих чинників підлягає під детальний аналіз.

Другим по послідовності елементом предмету маркетингового аналізу є кон'юнктура ринку. Її складовою є співвідношення попиту та пропозиції. Результат аналізу кон'юнктури ринку застосовують для прогнозування даного співвідношення на товарному ринку (як приклад).

Наступним та центральним елементом є комплекс маркетингу. Маркетинг-мікс (комплекс маркетингу) – це сукупність заходів, за допомогою яких визначають позиціонування на ринку товарів чи послуг.[33] Поділ заходів відбувається за наступним принципом: товарна та цінова політика, дистрибуція та маркетингові комунікації. Аналіз проводиться за урахуванням всіх складових кон'юнктури ринку, адже вони є взаємозалежними і при зміні одного з факторів виникають якісні або кількісні переміни в інших.

Будь-який аналіз, а в даному випадку маркетинговий аналіз, спрямований на отримання, в результаті впровадження маркетингової стратегії, високих показників, наприклад: обсяг прибутку, продажу та рентабельності. Тому наступним предметом маркетингового аналізу виділяють саме результативність.

В заключній частині маркетингового аналізу проводиться оцінка ризиків, що виникають у маркетинговій діяльності. Досліджуються типи ризиків, що виникали в процесі діяльності підприємства, фактори та джерела, які призводили до виникнення ризикованих ситуацій, а також розглядаються обсяги втрат та ймовірність їх виникнення. Особлива увага приділяється оцінці ефективності заходів з мінімізації ризиків.

Маркетинговий аналіз діяльності підприємства має ряд завдань, які впливають з його сутності та предмету. Їх формують таким чином:

- Оцінка маркетингової діяльності підприємства за попередній (звітний) період;
- Визначення розміру відхилень між фактичним рівнем показників, що описують як процеси маркетингової діяльності, так і її результативність, від їх запланованого значення;
- Кількісне визначення резервів покращення ефективності діяльності;

- Розробка заходів для реалізації резервів покращення маркетингової діяльності;
- Забезпечення необхідною інформацією, яка буде в подальшому використана для розробки вдалого маркетингового плану;
- Кількісна оцінка загроз та ризиків для повного їх усунення або зменшення їхнього впливу на діяльність підприємства.

У висновку, найважливішим завданням маркетингового аналізу є пошук резервів та їх реалізація для покращення маркетингової діяльності. Для того щоб досягнути дану мету, маркетингові резерви мають власну класифікацію, яка наведена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація маркетингових резервів у діяльності підприємства [42]

Ознаки класифікації	Види
1. Комплекс маркетингу	1. Товарна політика 2. Цінова політика 3. Дистрибуція 4. Маркетингова комунікація
2. Результати маркетингової діяльності	1. Обсяги продажу 2. Величини рентабельності та прибутку 3. Витрати
3. Терміни	1. Оперативні 2. Поточні 3. Перспективні
4. Характер середовища	1. Мікросередовище 2. Макросередовище
5. Надійність інформації	1. Зменшення ризиків
6. Спосіб виявлення	1. Видимі 2. Втрачені можливості

Вдале проведення маркетингового аналізу та забезпечення його результативності, включаючи і виконання всіх завдань, можливе при дотриманні всіх його принципів (рис. 1.2). Ігнорування принципів маркетингового аналізу може призвести до отримання невірних та неякісних результатів, що в подальшому створить нові труднощі при покращенні діяльності підприємства.

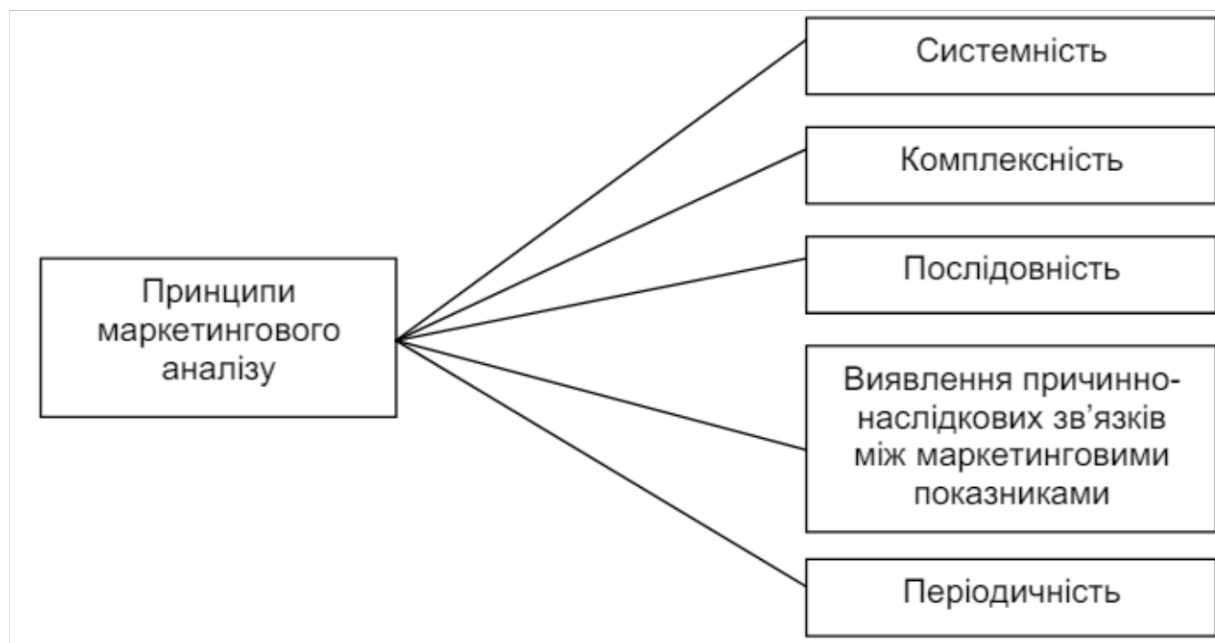


Рис. 1.2. Принципи маркетингового аналізу [42]

Зі схеми видно, що одним з перших і основних принципів маркетингового аналізу є системність, яка відповідає за оцінку всіх елементів аналізу як окремо, так і в одній складовій. Цей підхід дозволяє глибше вивчити минулі маркетингові процеси, виявити їх закономірності, встановити причини негативних та позитивних явищ і розкрити зв'язки між ними.

Наступний, не менш важливий принцип – комплексність. Він передбачає аналіз всіх чинників, які мають відношення до маркетингової діяльності підприємства. Іншими словами, це комплексна оцінка всіх задіяних елементів маркетингу фірми.

Послідовність – ще один з принципів маркетингового аналізу, який зобов'язує до аналізу показників в певній черговості по відношенню до різних звітних періодів. Обов'язковою умовою для проведення аналізу є встановлення чітких закономірностей по відношенню до відповідних показників, які мають

вплив на створення різних процесів та явищ. Завдяки даному етапу при проведенні аналізу, підприємство отримує достовірну та надійну інформацію, яку в подальшому можна використовувати в наступних дослідженнях.

Далі розглянемо принцип виявлення причинно-наслідкових зв'язків. До основних вимог даного принципу належить:

- Повне охоплення всіх процесів та явищ маркетингової діяльності;
- Створення системи, в якій зазначаються показники результатів маркетингової діяльності та використання їх в майбутніх аналізах;
- Відповідальний аналіз кожного з показників, приділяючи увагу всім елементам маркетингової діяльності, адже вони мають причинно-наслідкову залежність між собою;
- Виявлення та розкриття причинно-наслідкову залежність між вказаними показниками.

Останнім принципом маркетингового аналізу є періодичність. Основний обов'язок, який виділяє даний принцип, це проведення маркетингового аналізу в конкретні визначенні періоди часу, які були зазначенні раніше з однаковими проміжками між звітами.

Отже, дотримуючись всіх принципів маркетингового аналізу, підприємство має чіткий план дій під час дослідження, в результаті якого отримує необхідну та важливу інформацію, яка в подальшому допоможе прийняти вдалі рішення при створенні маркетингової стратегії діяльності фірми.

1.3. Інструменти маркетингового аналізу

Маркетинговий аналіз - це процес вивчення ринку, конкурентів, споживачів та продуктів з метою отримання інформації, яка допоможе у розробці ефективної маркетингової стратегії. Він включає збирання, аналіз та інтерпретацію даних, отриманих від різних джерел, включаючи соціологічні дослідження та статистичні дані. Маркетинговий аналіз дозволяє визначити потреби та переваги клієнтів,

оцінити конкуренцію на ринку та визначити, які маркетингові інструменти краще використовувати для просування продукту чи послуги на ринку. В результаті проведеного маркетингового аналізу формується повніше уявлення про ринок, що дозволяє передбачити його подальший розвиток і приймати найбільш вигідні рішення в галузі маркетингу для своєї компанії.

Основні інструменти маркетингового аналізу можуть змінюватись в залежності від цілей та завдань дослідження, проте деякі з них є стандартними та широко використовуються. В таблиці 1.6 наданий перелік основних інструментів маркетингового аналізу.

Таблиця 1.6

Основні інструменти маркетингового аналізу (систематизовано автором)

Інструмент	Сутність
Анкетування	Вивчення думки та переваг клієнтів, проведення опитувань
Фокус-групи	Проведення групового інтерв'ю для обговорення конкретних продуктів чи послуг
Використання соціальних медіа	Аналіз активності користувачів у соціальних медіа, інтересу до конкретних тем чи продуктів
Збір та аналіз даних про продаж та доходи	Оцінка взаємозв'язку між продажами, прибутком та асортиментом товарів
Аналіз конкурентів	Вивчення маркетингових та бізнес-стратегій конкурентів, використання SWOT-аналізу для оцінки їх сильних та слабких сторін
Додаткові дослідження	Експертні оцінки, прогнози продажів, аналіз думок та відгуків користувачів у мережі, моніторинг тенденцій та змін на ринку

Ці методи можуть застосовуватися як окремо, так і в поєднанні, залежно від конкретних цілей та завдань маркетингового аналізу.

З розвитком інформаційних технологій з'явилося багато інструментів, які об'єднують в собі всі показники маркетингового аналізу і полегшують

маркетологам-аналітикам формувати звітність по діяльності підприємства. Пропоную розглянути найпопулярніші аналітичні інструменти, такі як: MixPanel, Гугл Аналітика, Cyfe, SEMrush, Klipfolio, Crowdbooster, Heap Analytics.

MixPanel

Основне завдання цього інструменту – відстежувати події мобільної програми або веб-сайту, і завдяки цьому можна дізнатись, що користувачі роблять у мобільному додатку або на веб-сайті підприємства. (Рис. 1.3).

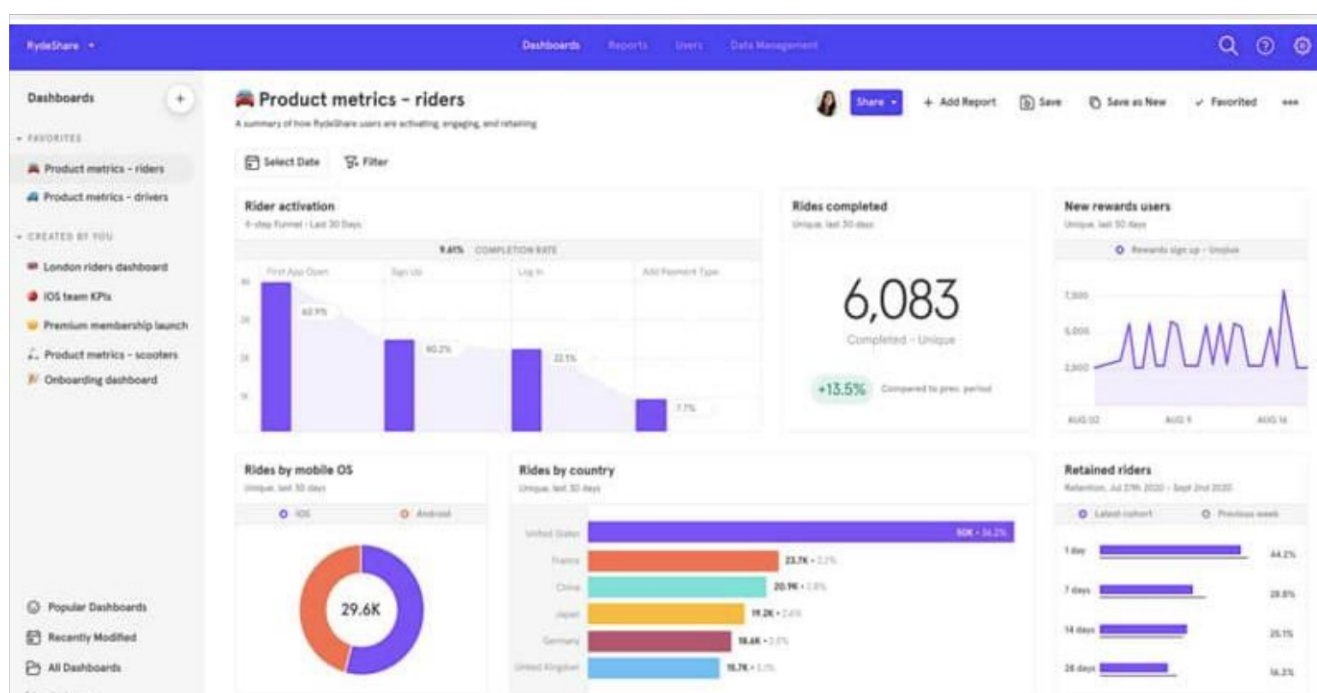


Рис. 1.3. Зображення MixPanel [30]

При додаванні події в даний інструмент, підприємство може відслідковувати такі показники як: кількість, тенденції, користувачів, які користувались додатком або веб-сайтом, а також показує, в якому порядку. Крім того, інструмент пропонує канали А / В-тестування для різних форм вашого мобільного додатку.

По суті, MixPanel був розроблений для менеджера продукту, оскільки його функції, як правило, більше орієнтовані на продукт, ніж на маркетинг. Але для оптимізації воронки та розуміння поведінки користувачів він також використовується маркетинговими командами.

Гугл Аналітика

Даний інструмент аналітики веб-сайтів також дуже простий та безкоштовний, його основне завдання: допомагати відстежувати відвідуваність веб-сайту підприємства. (Рис. 1.4).

Google Analytics також може бути об'єднаний з різними інструментами, такими як Google AdWords та Google Data Studio, для більш глибокого вивчення маркетингових даних.

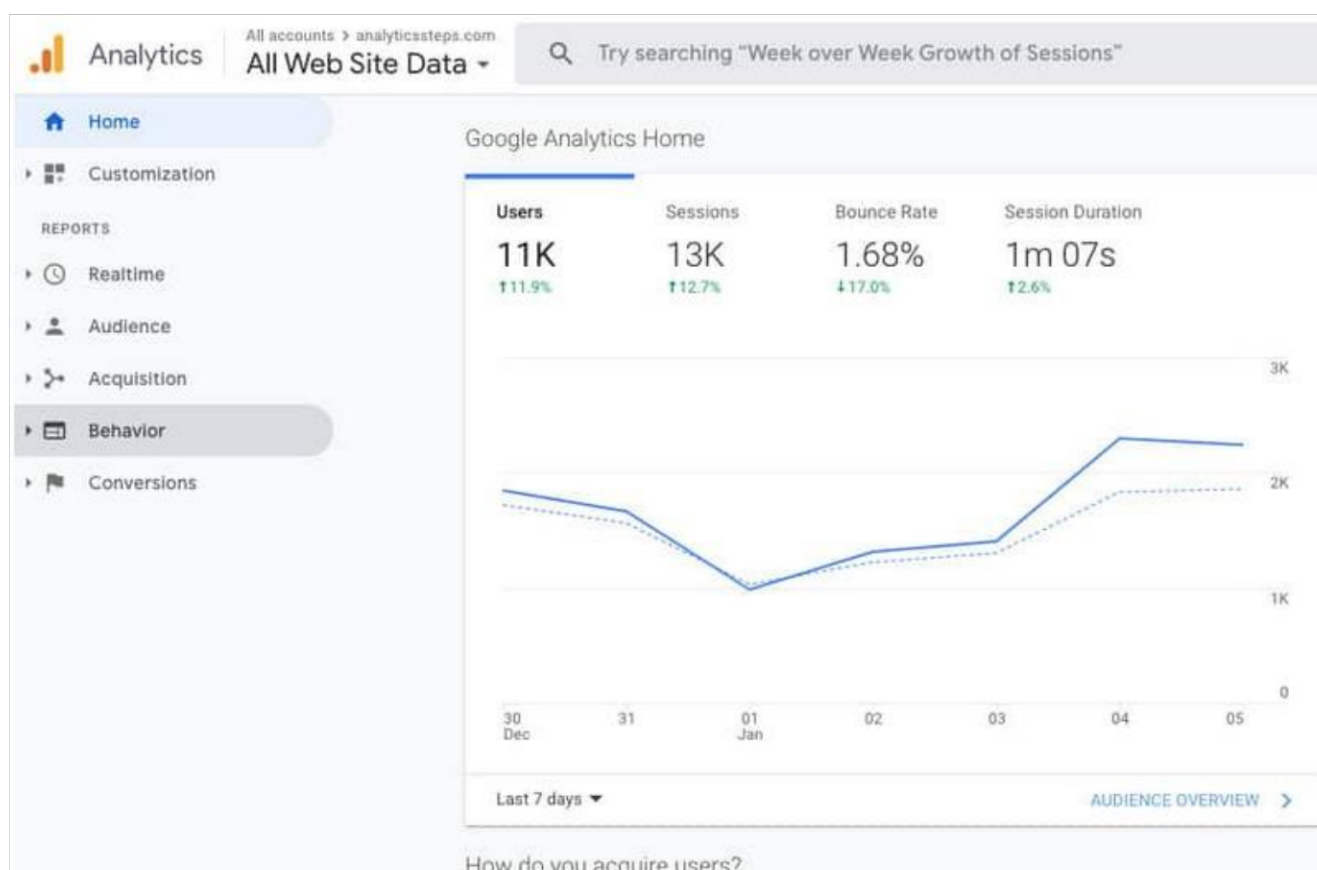


Рис. 1.4. Зображення інструменту Гугл Аналітика [31]

Основна версія Google Analytics є безкоштовною, що дозволяє підприємствам провести структурований бюджетний аналітичний аналіз власного веб-сайту.

Особливості Google Analytics:

- Слідування за метою компанії
- Звіт про аудиторію
- Вимірювання кампанії

- Візуалізація потоку
- Користувальницькі звіти

Cyfe

Cyfe – це універсальна панель інструментів, яка дозволяє маркетологам поєднувати інформацію з численних маркетингових інструментів та бачити все в одному місці. Підприємства може використовувати даний інструмент для відстеження інформації з усіх онлайн-платформ для просування ЗМІ, платформ продажів, маркетингових каналів з оплатою за клік та багато інших. (Рис. 1.5).

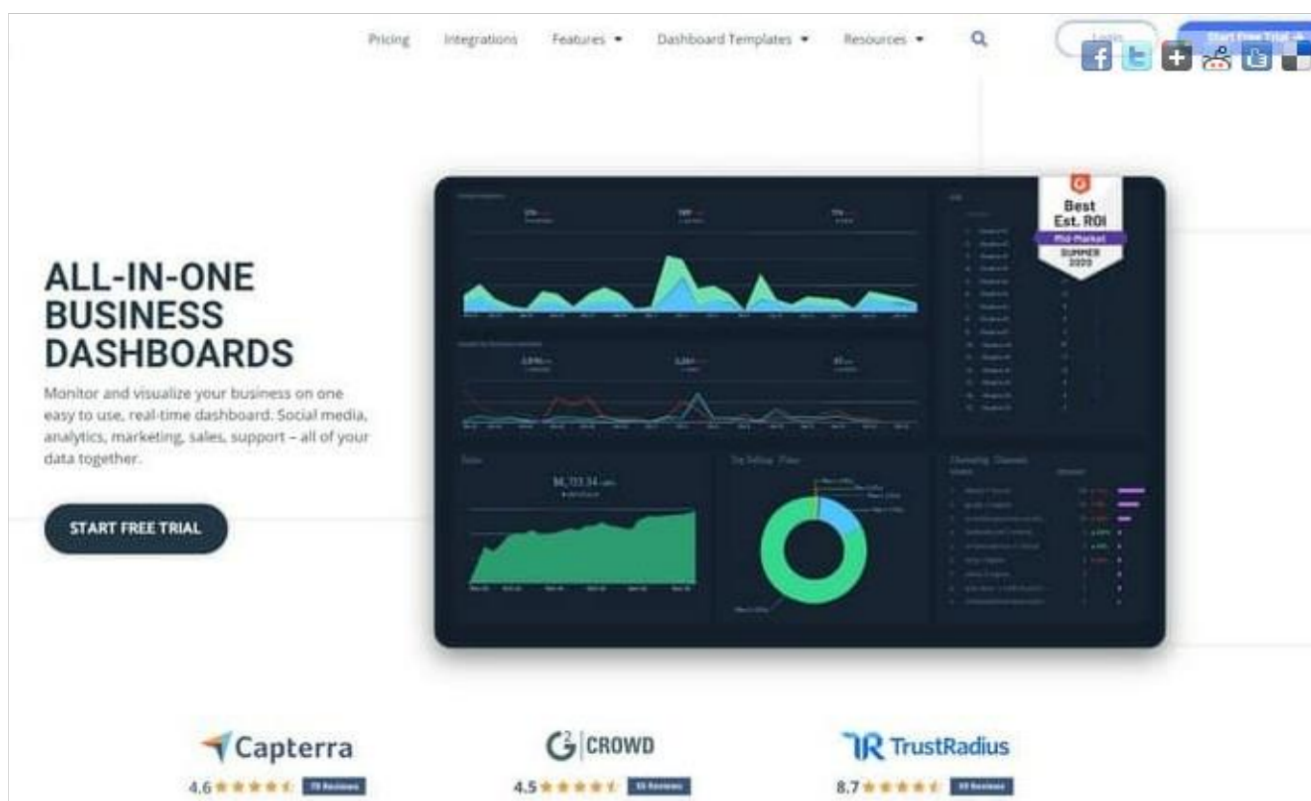


Рис. 1.5. Зображення інструменту Cyfe [32]

В інструменті є готові гаджети, які можна використовувати для зв'язку з обліковими записами Google Analytics і Salesforce. Потім він збирає всю необхідну інформацію з цих платформ та відобразити її на одній панелі інструментів.

Cyfe призначений для маркетологів, які працюють з кількома різними маркетинговими каналами та яким потрібні всі важливі дані в одному місці.

Особливості Cyfe:

- Брендovanі звіти для користувачів

- Звіти у реальному часі
- Користувальницькі джерела даних
- Налаштування за секунди
- Готові інтеграції
- Слідкування за кількома веб-сайтами
- Доступне біле маркування
- ТБ режим
- Необмежене використання та інформаційні панелі

SEMrush

Це один із найцікавіших інструментів маркетингової аналітики, оскільки він допомагає аналізувати не тільки веб-сайти підприємства, а й і його конкурентів. (Рис. 1.6).

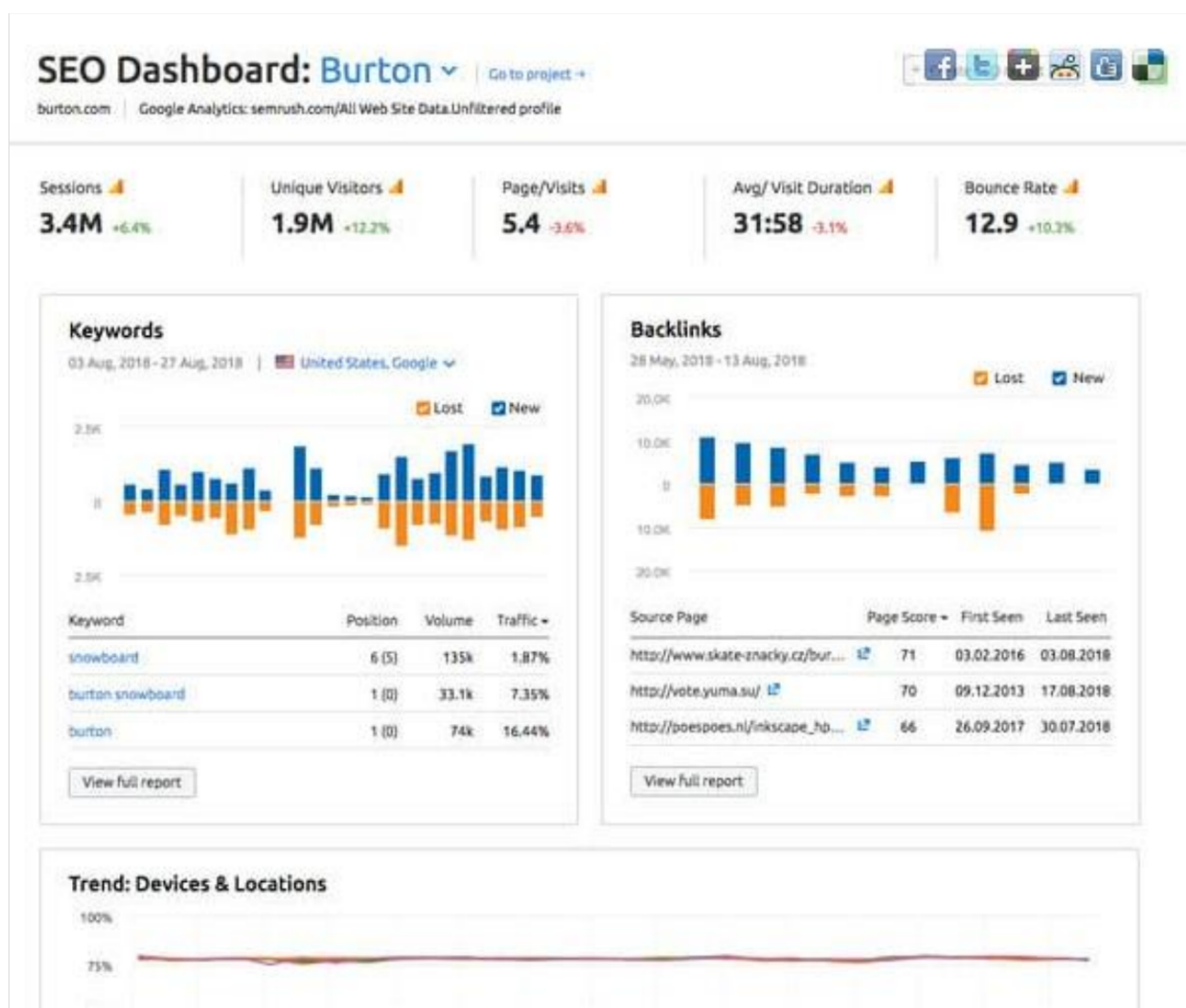


Рис. 1.6. Зображення інструменту SEMrush [33]

Це розумний інструмент для маркетологів, які хочуть покращити відвідуваність своїх пошукових систем та контролювати дії своїх конкурентів. SEMrush має цікаву функцію, інструмент аналітичних звітів, який показує ключові слова, які конкуренти використовують у своїх кампаніях AdWords. Таким чином інструмент можна використовувати для аналізу ключових слів, які потрібно використовувати у своїх рекламних кампаніях, щоб зрозуміти, наскільки вони конкурентоспроможні.

Інструмент SEMrush вигідний для тих, хто хоче збільшити свій пошуковий трафік і стежити за своїми конкурентами.

Особливості SEMrush:

- Відстеження посилань та рангів
- Перевірка SEO на сторінці
- Трекер позиції
- Попередження за ключовим словом
- Панель управління проектом
- Звіт про видимість
- Огляд домену

Klipfolio

Цей інструмент є програмним забезпеченням для інформаційних панелей, що дозволяє користувачам створювати інтерактивні панелі, на яких можуть розміщуватися релевантні маркетингові дані з декількох інструментів і каналів. Він записує та пов'язує метрики взаємодії з користувачем час від часу щомісяця. (Рис.1.7.)

Підприємство може використовувати його для отримання інформації з Facebook або Google Analytics, що є корисним для відстеження ефективності та перегляду всієї інформації на вбудованій панелі інструментів.



Рис. 1.7. Зображення інструмента Klipfolio [34]

Це надійний помічник для будь-якого цифрового маркетолога із різними каналами, який хоче відстежувати їх на одному простому екрані.

Klipfolio також включає більш розумні маркетингові агентства, які можуть створювати інформаційні панелі, щоб ділитися своєю ефективністю зі своїми клієнтами.

Особливості Klipfolio:

- Декілька варіантів брендингу, наприклад, заміна логотипу
- Доступний для мобільних телефонів
- Додає анотації до звітів, щоб їх могли бачити інші
- Необмежена кількість користувачів
- Модель надійної безпеки
- Пряме завантаження файлів на комп'ютер
- Платформа самообслуговування для редагування KPI
- Спрощене складання приладової панелі

Crowdboost

Crowdboost – це програмне забезпечення для аналізу соціальних мереж, яке дозволяє спостерігати за досягненнями рекламних кампаній у соціальних мережах за допомогою послідовності простих панелей моніторингу. (Рис. 1.8).

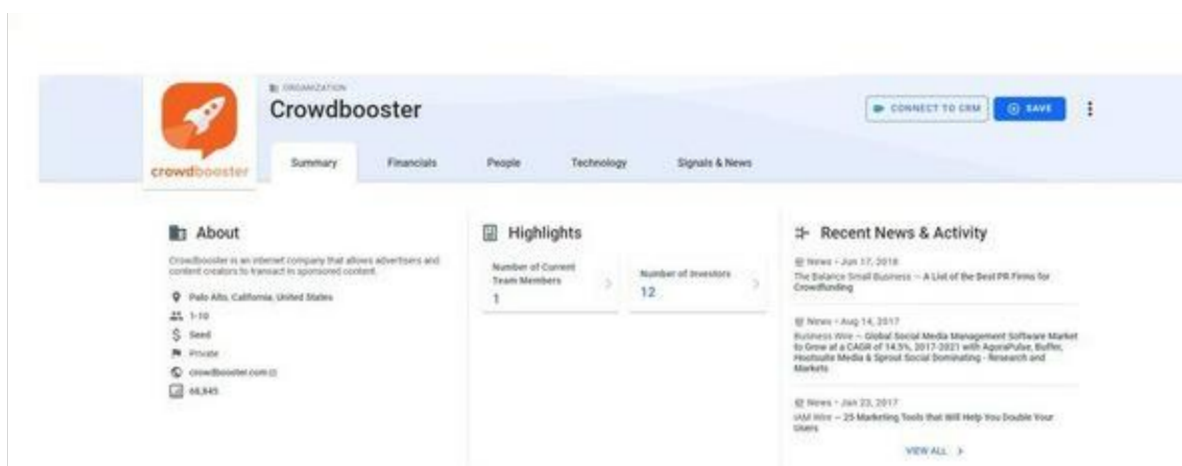


Рис. 1.8. Зображення інструмента Crowdbooster [35]

Однією із значних переваг використання цього інструменту є можливість створення звітів у реальному часі, які пропонують останню інформацію про те, хто і як використовує контент підприємства через веб-медіа.

Особливості Crowdboosters:

- Відстеження зростання аудиторії
- Пошук соціальних адвокатів
- Інтелектуальні ідеї
- Співпраця
- Розклад
- Необмежена кількість твітів та повідомлень
- Швидка та проста аналітика
- Легка і проста панель управління, що настраюється
- Залучення аудиторії

Hear Analytics

Hear – це інструмент мобільної та веб-аналітики, який має майже ті ж функції, що й MixPanel. Цей інструмент відстежуватиме всі дії відвідувачів сайту. (Рис. 1.9).



Рис. 1.9. Зображення інструмента Hear Analytics [36]

Цільова аудиторія для Непар аналогічна MixPanel. Інструмент не підтримує програми Android, він може бути відповідним інструментом для маркетологів, яким потрібні дані про події та конверсії на їхніх веб-сайтах, продуктах або програмах для iOS.

Особливості Непар:

- Статистика реального часу
- Прямий доступ до даних
- Збір даних
- Візуалізатор подій
- Потоки активності на рівні користувача
- Ретроактивна статистика
- Користувальницьке відстеження подій
- Звітність про утримання
- Відстеження трендів

Отже, в сучасному світі, маркетинговий аналіз має ряд технічних інструментів, за допомогою яких підприємства можуть легко аналізувати власні веб-сайт та соціальні мережі, збирати необхідні дані про споживачів, щоб в подальшому прийняти правильну стратегію в розвитку e-commerce.

Висновки до розділу 1

Маркетинговий аналіз є невід'ємною частиною у формуванні діяльності підприємства. Його сутність полягає в тому, щоб проводити структурований аналіз всіх елементів маркетингу та на основі отриманих даних формувати стратегію управління. Маркетинговий аналіз має ряд завдань, до основних належить: оцінка попередньої діяльності підприємства, виявлення резервів для покращення стратегії маркетингу та пошук загроз і ризиків, які можуть впливати на підприємство в майбутньому. До предмету маркетингового аналізу відносять всю діяльність підприємства. Отже, проведення аналізу є ключовою та основною частиною на кожному етапі розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»

З розвитком сучасних тенденцій ринку підприємствам потрібно спрямовувати власну діяльність не тільки на задоволення потреб споживачів, а й на економічний, соціальний та екологічний розвиток. Для вдалого досягнення власної мети, потрібно підібрати влучну маркетингову стратегію. Фактично більшості компаній, для того щоб втриматись на верхівці ринку серед конкурентів, потрібно стрибнути вище власних можливостей та пропонувати споживачам щось нове, неочікуване і в свою чергу раціональне. Вдалим прикладом такого виду діяльності є компанія ТОВ «Сільпо-ФУД», яка об'єднує в собі практично всі характеристики. То ж пропоную детальніше познайомитись з досліджуваним підприємством.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД» є частиною Fozzy Group, яка є однією з найбільших торгово-промислових угруповань в Україні та наразі налічує близько 78 різних компаній. Бізнес-група Fozzy Group заснована 1997 року Олегом Сотніком, Володимиром Костельманом, Романом Чигирем та Юрієм Гнатенком в Дніпрі. І якраз дана група була творцем перших торгових мереж у вигляді гіпермаркетів. Цікавий факт, що сама мережа супермаркетів «Сільпо» була заснована за 18 років до створення торгової марки ТОВ «Сільпо-ФУД», а саме в 1998 році. На сьогоднішній день ця група компаній є одним із провідних роздрібних торговців в країні, маючи понад 700 магазинів та приватних торгових марок по всій території України. Бізнес-модель Fozzy Group об'єднує в собі роздрібну торгівлю харчовими продуктами, птахофабрики, рибальство, ресторани, аптеки, служби доставки, соціальні мережі та банківські послуги, що є показником різноманітності корпоративної діяльності. [7]

Основний КВЕД виду діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД» підпадає під номер 47.11 і має групу: «Роздрібна торгівля переважно продуктами харчування, тютюновими виробами та напоями». Окрім даної групи товарів, згідно з інформацією з джерел 16 та 20, підприємство нараховує ще 57 різних видів діяльності. Основний перелік даних видів зображений на рисунку 2.1.

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

Рис. 2.1. Види діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» (Систематизовано автором на основі джерел [2] та [32])

З викладеного матеріалу вище зрозуміло, що ТОВ «Сільпо-ФУД» є максимально різностороннім підприємством, яке поєднує в собі несумісні види діяльності. Натомість на цьому компанія не зупинилась і до її складу також входить: логістика, виробництво харчових продуктів, мережа супермаркетів «Сільпо», маркет Le Silpo, фуд-корт Resto та піцерія Positano. [28]

Місія підприємства, як висловлюються самі працівники, - робити гостей щасливими. Ще не менш цікавий факт, що політика компанії не приймає визначення «покупці». Своїх споживачів вони називають «гостями», що робить похід до будь якої торгової марки, яка належить ТОВ «Сільпо-ФУД», більш особливим. З точки зору маркетингу, місією вважають – задоволення потреб споживачів.

Підприємство виділяє такі свої цінності:

- Інновації;
- Мотивація співробітників;
- Нульові відходи;
- Радість;
- Постійний розвиток;
- Згуртована команда;
- Чесність і довіра;
- Орієнтованість на гостей. [13]

В супермаркетах «Сільпо» споживач може знайти все необхідне, починаючи з харчових товарів та закінчуючи непродовольчими. Тим самим, кожен маркет поділяється на 12 підрозділів, з назвами яких можна ознайомитись на рисунку 2.2.

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

Рис.2.2. Підрозділи ТОВ «Сільпо-ФУД» (Систематизовано автором на основі джерела [28])

Стиль управління компанією – демократичний, а структура подібна до лінійно-функціональної. Даний метод ведення бізнесу дозволяє керівництву компанії прислухатись до думки співробітників та вдало приймати управлінські рішення, покращувати робоче середовище тощо.

Для того щоб детально вивчити організаційну структуру, пропоную розглянути її на рисунку 2.3.

Зі схеми бачимо, що верхівку структури посідає директор (іншими словами генеральний директор). До його обов'язків відносяться всі питання пов'язані зі стратегією діяльності підприємства. До них належать: вивчення кон'юнктури, наукове-обґрунтування витрат (фінансових, трудових, матеріальних), організація праці. Також генеральний директор частково причетний до логістичної діяльності та власного виробництва підприємства.

Наступним по шкалі йде операційний директор, який вирішує питання відносно щоденних завдань компанії, пов'язаних з реалізацією робочого процесу та контролю працівників. До його меж управління відноситься: операційний офіс, офіс управління проектами, офіс будівництва та нерухомістю і адміністративний офіс.

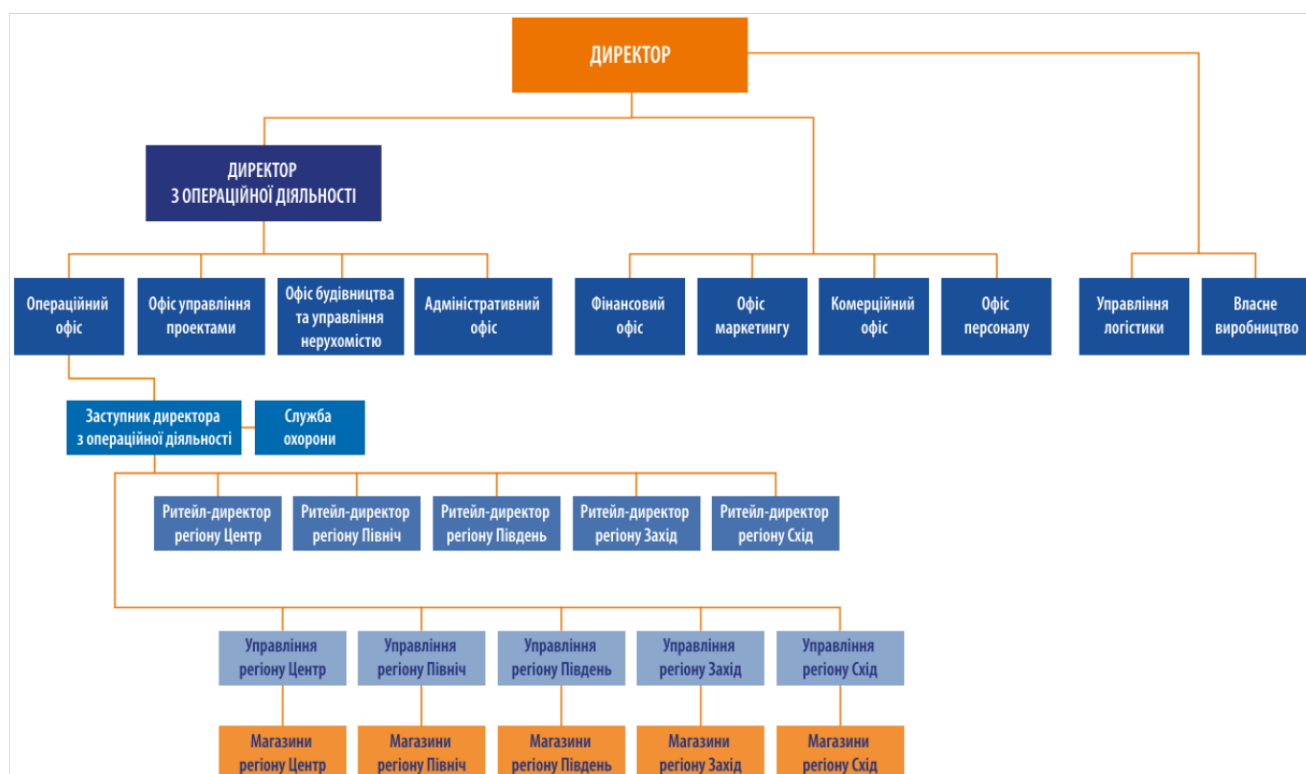


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-ФУД» [13]

Операційний директор має заступника, обов'язки яких є подібними, але мають певну відмінність, а саме: заступник відповідає за управління щоденними процесами в кожному регіоні, де розташовані торгові точки компанії.

В свою чергу в кожному регіоні є ритейл-директор, який виконує прямі настанови від операційного директора та контролює виробничий і робочий процес на торгових точках в своїй призначеній місцевості.

І найнижчою ланкою в організаційній структурі ТОВ «Сільпо-ФУД» є керівник відділу торгівлі. До його обов'язків належить: забезпечення та контроль виконання плану продажів, участь в переговорах з партнерами і постачальниками та відстежування поставок товарів, навчання менеджерів.

На сьогодні загальна кількість співробітників на підприємстві складає 33390 осіб, що є вагомим показником щоб запевнитись, що політика управління компанії є вдалою та структурованою, керівники піклуються про свої відділи,

прислуховуються до співробітників та і загалом комунікація між всіма працівниками є добре налагодженою, не дивлячись на такі великі об'єми компанії.

Перед тим як надати оцінку організаційній структурі товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД», варто зазначити переваги та недоліки даного виду управління (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки Організаційної структури ТОВ «Сільпо-ФУД»

(Систематизовано автором)

Переваги	Недоліки
Зрозумілі та чіткі зв'язки між підрозділами	Високі вимоги до керівника і складність завдань
Гарна координація та оперативність	Великий потік документації та інформації
Чітка схема розпоряджень	Відсутність співробітників в окремих управлінських підрозділах
Структуровані завдання та забезпеченість необхідними ресурсами	
Керівник несе відповідальність за кінцевий результат	

З таблиці видно, що переваг більше ніж недоліків і це помітно в діяльності компанії, адже підприємство має дуже гарну комунікацію між працівниками та створює вдалий робочий процес. Завдяки даній організаційній структурі керівництво прислухається до проблем та побажань своїх співробітників.

Недоліки структури сильної загрози не становлять. Єдине що може впливати в майбутньому на робочий процес – це великий потік документів та інформації, яка може просто губитись серед співробітників, поки йтиме до генерального директора, але на цей день такої проблеми в компанії не зафіксовано. Також через достатній обсяг роботи та завдань, підприємство змушено шукати на керівні посади досвідчених працівників, які добре вміють організовувати власний тайм-

менеджмент, адже без даної характеристики, керівник того чи іншого відділу може не впоратись з об'ємом роботи і це впливатиме на його ефективність управління. Але, знову ж таки, на сьогодні рівень кваліфікації працівників на підприємстві високий, тому даний недолік також немає великої загрози.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»

Для того щоб надати структурований аналіз мікро- та макросередовища підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД», пропоную для початку розглянути загальний аналіз діяльності підприємств роздрібної торгівлі в Україні. Для цього будуть використовуватись дані висвітленні Асоціацією ритейлерів України (RAU) разом з Українською радою торгових центрів (УРТЦ).

Після повномасштабного воєнного вторгнення в країну, організаціями було підраховано, що сума збитків, яка була нанесена торгівельним мережам, становить 50,7 млрд. грн., а зменшення товарообігу за перші місяці повномасштабної війни у 2022 році склало 75%. [26],[28]

На рисунку 2.4 зображенні найбільші наслідки вторгнення, з якими стикнулись підприємства роздрібної торгівлі.

Як видно з діаграми, найбільший вплив припав якраз на відсутність клієнтів та замовлень (81%). Це було спричинено в першу чергу тим, що велика кількість населення внутрішньо перемістились зі східних регіонів на західні та закордон. Наступним фактором стало змінення цінностей в суспільстві. Споживачі купували тільки необхідні товари та за бюджетними цінами, адже ринок праці зазнав також великі втрати і більшість населення залишилось без сталого заробітку.

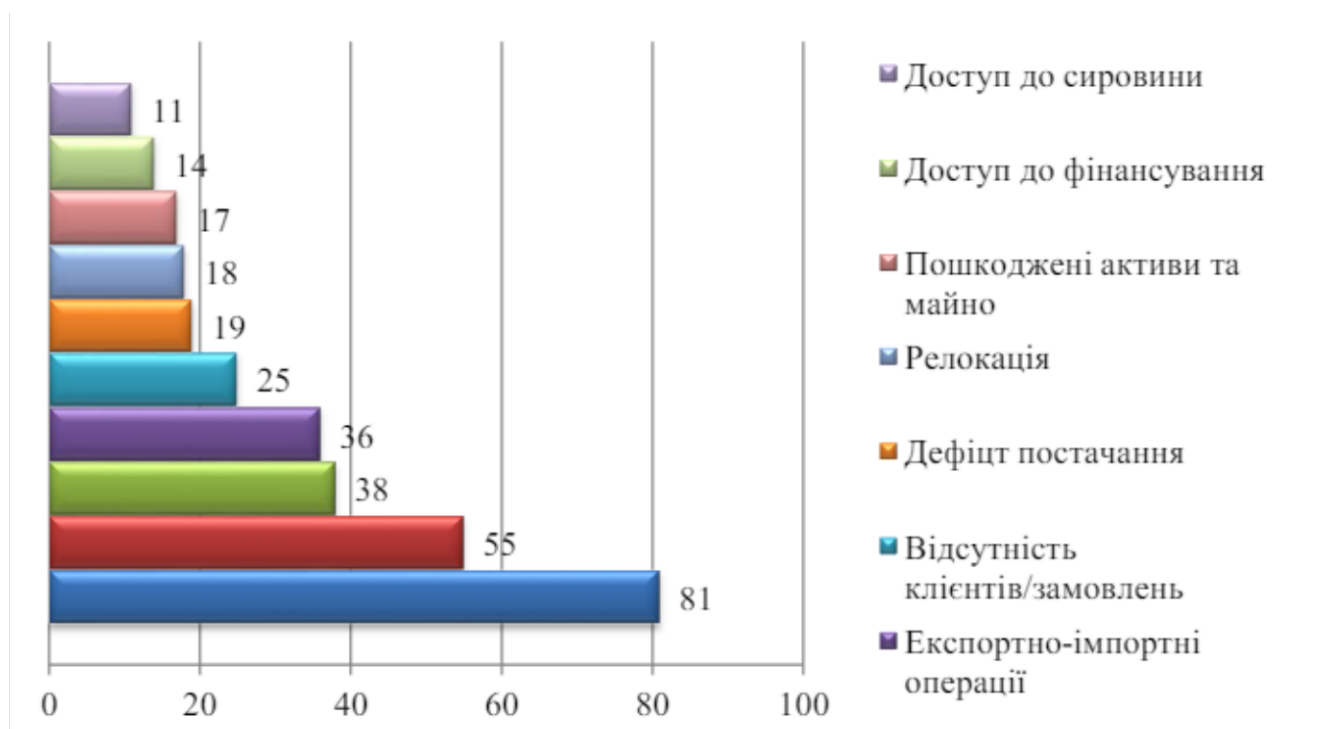


Рис. 2.4. Наслідки повномасштабного вторгнення на ринку роздрібної торгівлі, % [26]

Наступним по впливу йдуть пошкодженні активи та майно (55%). Якщо беручи до уваги тільки досліджуване підприємство ТОВ «Сільпо-ФУД», то на початку воєнних дій було призупинено понад 30 торгових точок в межах Києва та області, а також в Чернігові, Сумах та Харкові. Було пошкоджено 31 супермаркет і тільки 17 вдалось компанії відновити та повернути до роботи. На окупованих територіях досі чекають відновлення 18 магазинів, значна частина з яких мають дуже великі збитки і не підлягають під відбудову. [15]

Вище було зазначено, що загальні втрати від початку вторгнення становлять 50,7 млрд. грн. На рисунку 2.5 зображено суми збитків до всіх категорій ритейлів країни.

Найбільші збитки, а це 30,2 млрд. грн, отримали ритейлери, які займаються торгівлею харчових продуктів. Як зазначила сама компанія ТОВ «Сільпо-ФУД», їхні збитки становили близько 539 мільйонів гривень і по сьогоднішній день це є не кінцевою сумою, адже багато магазинів досі знаходяться на окупованих територіях, як зазначено вище.

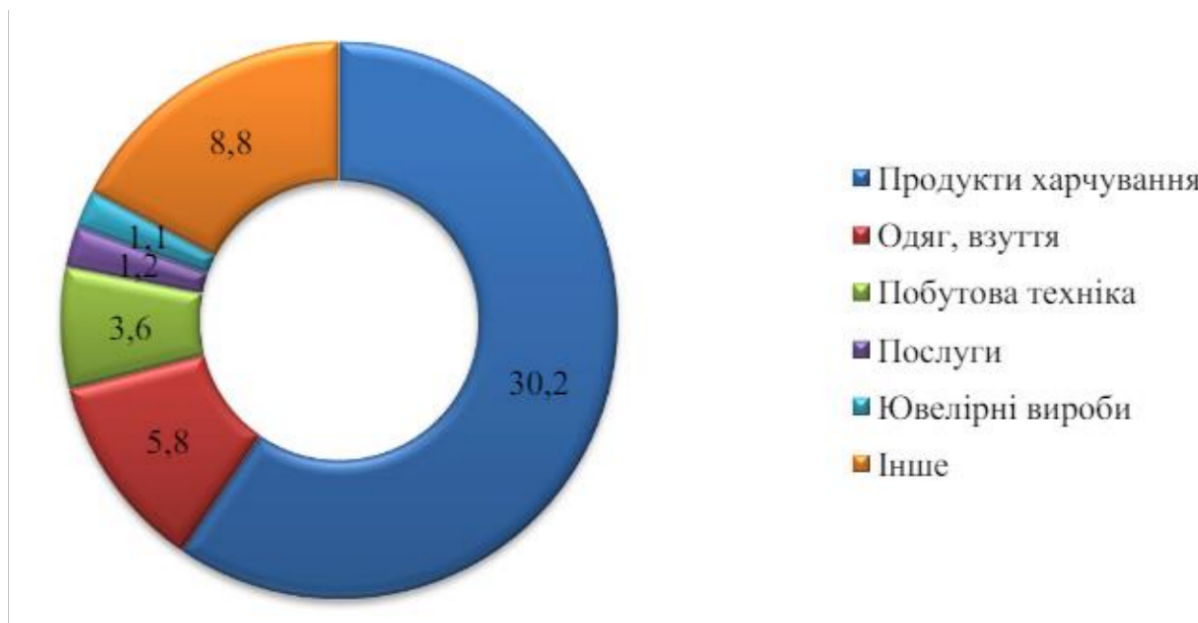


Рис. 2.5. Суми збитків ринку роздрібної торгівлі від початку повномасштабного вторгнення в Україні, млрд. грн [26],[29]

Отже, з даних, які були зібрані та надані Асоціацією ритейлерів України та Українською радою торгових центрів, видно що після початку повномасштабного вторгнення більшість підприємств зазнали великих збитків та втрат, але не дивлячись на це, практично всі втримали свою планку на ринку та продовжують відновлюватись та розвиватись.

Для подальшої характеристики зовнішнього та внутрішнього середовищ ТОВ «Сільпо-ФУД» знадобиться провести SWOT та PEST аналізи, завдяки яким буде визначено ряд навколишніх факторів, які мають прямий та непрямий вплив на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз – це інструмент аналізу, який використовують для вивчення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства, щоб в подальшому визначити кращу бізнес-стратегію. Аналіз складається з чотирьох чинників:

1. Strengths – сильні сторони;
2. Weaknesses – слабкі сторони;
3. Opportunities – можливості;
4. Threats – загрози.

Перші два чинники характеризують внутрішнє маркетингове середовище підприємства, а інші – зовнішнє.

Метою SWOT-аналізу є виявлення слабких та сильних сторін, загроз та можливостей підприємства і факторів, які мають пряме відношення чи впливають на діяльність. Аналіз характеризує становище підприємства та вказує на необхідні дії, які варто застосувати при мінімізації ризиків та загроз. В таблиці 2.2 наведений SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД».

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД»

(Систематизовано автором)

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Кваліфікація персоналу 2. Широка мережа 3. Широкий асортимент 4. Власне виробництво 5. Унікальні дизайни супермаркетів 6. Цікаві та інноваційні знижки, акції, бонуси 7. Якісна продукція	1. Обмеженість асортименту 2. Розвиток рекламної політики 3. Цінова політика 4. Зменшення кількості співробітників
Можливості	Загрози
1. Відкриття нових супермаркетів 2. Відновлення супермаркетів, які постраждали під час воєнних дій 3. Розвиток брендів власного виробництва 4. Вихід на міжнародний ринок	1. Воєнні дії в Україні 2. Нестабільна економіка 3. Зменшення платоспроможності споживачів 4. Міграція населення 5. Підвищення інфляції 6. Вихід на лідируючу позицію конкурентів

З проведеного аналізу, видно що сильні сторони підприємства є домінуючими над слабкими. А у випадку зовнішнього середовища, навпаки – загрози є більш впливовими над можливостями. Нажаль, більшість загроз підприємство не може контролювати, так як це залежить від розвитку воєнних дій, тому на даному етапі діяльність ТОВ «Сільпо-ФУД» повинна бути спрямована на втримання лідируючої позиції серед конкурентів.

Так як, SWOT-аналіз показав, що сильних загроз від внутрішньої діяльності підприємства немає, а от вплив макросередовища є вагомий і впливовим на розвиток, пропонуємо детальніше дослідити якраз дану проблематику шляхом PEST-аналізу. (табл. 2.3)

PEST-аналіз – це інструмент дослідження, який визначає вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємства, оцінює тенденції ринку, його розвиток та формує загальну характеристику діяльностей компаній в різних категоріях. Аналіз проводиться в чотирьох впливових напрямках: економічний, політичний, соціальний, екологічний. Проводячи PEST-аналіз, компанія може передбачити зміни на ринку на довгостроковий період (3-5 роки) та прийняти вдалу маркетингову стратегію з мінімізацією ризиків та загроз для подальшої діяльності.[30]

Таблиця 2.3

PEST-аналіз макросередовища підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»

(систематизовано автором)

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
1. Воєнні дії в країні 2. Відсутність покращення нормативно-правової бази для підприємств, діяльність яких пов'язана зі сферою торгівлі 3. Підприємства роздрібної торгівлі не отримують підтримку від держави	1. Значне збільшення цін та інфляції 2. Зниження платоспроможності споживачів 3. Посилення конкуренції серед найбільших ритейлерів країни
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
1. Внутрішня міграція населення зі східних регіонів на західні та закордон 2. Суперечки в суспільстві на основі політичних питань 3. Зростання смертності та зменшення народжуваності	1. Зменшення розвитку науково-технічного прогресу, окрім воєнної техніки 2. Відсутність інновацій 3. Розвиток діджиталізації та перехід практично всіх державних структур на електронну базу та дистанційне обслуговування

Підсумовуючи аналізи, можна сформулювати такі висновки:

1. Підприємство ТОВ «Сільпо-ФУД» має вдачу концепцію управління та розвитку власної діяльності. З можливих ризиків та загроз, які зараз є під контролем підприємства, є тільки втримання лідерства. Але, дивлячись на теперішню модель побудови бізнесу, можна впевнено сказати, що керівництво компанії обрало вірний напрямок розвитку маркетингової стратегії.

2. Найбільшою загрозою для діяльності підприємства є ситуація в країні. Воєнний стан значно вдарив по розвитку багатьох організацій та і населенню в цілому, в тому числі і ТОВ «Сільпо-ФУД». Щоб продовжувати свою діяльність, компанія має передбачати майбутнє та готуватись до нових критичних ситуацій, вже зараз сформулювати план дій на випадок виникнення прямих загроз.

Так як ринок роздрібною торгівлі займає велику частину підприємств на території України, а категорія продажу харчової продукції є найбільш важливою серед споживачів, компанія ТОВ «Сільпо-ФУД» має достатньо конкурентних фірм, які прагнуть захопити найбільшу частку ринку.

В таблиці 2.4 перелік основних конкурентів ТОВ «Сільпо-ФУД», які є сильними представниками в роздрібній торгівлі.

Таблиця 2.4

Конкуренти ТОВ «Сільпо-ФУД» станом на 2023 рік (систематизовано автором на основі джерела [26])

Компанія	Кількість магазинів	Частка ринку, %
ТОВ «АТБ-маркет»	1238	47
Fozzy Group	659	27
VolWest Retail	272	10
ТОВ «Артеїл»	252	9
ТОВ ТІК «Львівхолод»	181	7

Отже, найбільшим конкурентом роздрібною торгівлі, який є загрозою для лідерства ТОВ «Сільпо-ФУД» є ТОВ «АТБ-маркет». Загалом, це спричинено через цінову політику. Адже, за період повномасштабного вторгнення

платоспроможність споживачів значно впала та відбувся різкий зріст інфляції. Тому порівняно з досліджуваним підприємством АТБ-маркет пропонує більш низькі ціни.

В свою чергу Fozzy Group, до складу якого входить ТОВ «Сільпо-ФУД», практично в половину відстає від конкурента та має другу по статистиці найбільшу частку ринку (27%).

Для того щоб сформувати правильну стратегію розвитку підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД», порівняємо більш детально його діяльність з конкурентом ТОВ «АТБ-маркет» за допомогою таких критерій: мережа магазинів, асортимент, цінова стратегія, якість обслуговування, маркетинг та реклама, фінансові показники (оборот, дохід, валовий прибуток), стратегії розвитку. (Табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Порівняння діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» та ТОВ «АТБ-маркет»

(систематизовано автором на основі джерел [27],[28],[31],[38])

Критерії оцінювання	ТОВ «Сільпо-ФУД»	ТОВ «АТБ-маркет»
1. Мережа магазинів	- 305 супермаркетів - Загальна площа: 428 000 кв.м	- 1238 супермаркетів - Загальна площа: 608 250 кв.м
2. Асортимент	Асортимент компанії великий та поєднує в собі продукти харчування (свіжі та заморожені продукти, консерви, пекарські та кондитерські вироби, солодощі, напої) та непродовольчі товари (товари для дому, для гігієни, для тварин та дітей). Єдина найбільша відмінність від конкурентів в тому, що компанія першою почала розвивати власне виробництво і наразі є лідером в цьому напрямку.	Асортимент «АТБ-маркету» не відрізняється від конкурента. В супермаркетах також можна знайти весь перелік харчових продуктів та непродовольчих товарів. Компанія також займається розвитком власного виробництва, але поки не досягнула такого рівня як «Сільпо».

Продовження таблиці 2.5

3. Цінова політика	Ціни в супермаркеті деяких категорій товарів є доступними для споживачів, але через зріст інфляції та зменшення платоспроможності покупців, вони надають перевагу конкурентам таким як «АТБ-маркет».	Ціни є більш ні доступними для споживача. Фактично найбюджетніший супермаркет в Україні.
4. Якість обслуговування	Обслуговування покупців можливе через касу, самокасу та доставку. Якість обслуговування високого рівня.	Обслуговування покупців можливе через касу та доставку. Через великий наплив споживачів, часто виникає проблема великих черг. Якість обслуговування середнього рівня.
5. Маркетинг та реклама	Компанія не вкладається у розвиток реклами, але все одно має впізнаваний бренд завдяки власним дизайнерським супермаркетам та через активну соціальну позицію. Також на полицях магазину часто можна зустріти акційні товари, різні бонуси та інше.	Здебільшого з реклами використовують тільки банерну. Також підприємство має впізнаваний бренд, завдяки великому об'єму ринку та ціновій політиці. Часто використовують акції та знижки до різних категорій товарів.
6. Фінансові показники	- Обороти: 62,4 млрд грн - Дохід: 84,7 млрд грн - Валовий прибуток: 24,3 млрд грн	- Обороти: немає даних - Дохід: 181,1 млрд грн - Валовий прибуток: 47,8 млрд грн
7. Стратегії розвитку	1. Зміна цінової політики 2. Збільшення торгових точок 3. Розвиток власного бренду 4. Інноваційність	1. Вдосконалення магазинів старого типу 2. Розвиток онлайн продажів 3. Розвиток власного бренду 4. Покращення якості продукції 5. Інноваційність

Отже, порівнявши ТОВ «Сільпо-ФУД» та ТОВ «АТБ-маркет», видно що ці дві компанії є сильними конкурентами в сфері роздрібної торгівлі. Кожна з них має гарну маркетингову стратегію та вагомі конкурентні переваги, але також присутні недоліки в діяльності. ТОВ «Сільпо-ФУД» має переваги в сферах маркетингу, інновацій та власного виробництва, але має значно меншу частку ринку на відміну від конкурента. ТОВ «АТБ-маркет», як вже зазначалось, лідирує на ринку завдяки власним масштабам та ціновій політиці.

Для того щоб «Сільпо» зайняло лідерство, як показало дослідження зовнішніх факторів впливу на діяльність, компанії потрібно в першу чергу змінити цінову політику. Наступним етапом покращення – є розширення мережі, точніше збільшення кількості супермаркетів, на прикладі діяльності ТОВ «АТБ-маркет». В інших сферах своєї стратегії, підприємство має задовільні результати та цілком може збільшити рівень доходів, шляхом вдосконалення вищеперерахованих факторів.

2.3. Маркетингова діяльність підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»

ТОВ «Сільпо-ФУД» має насичену маркетингову діяльність. Підприємство розвиває власні бренди, підтримує малі компанії, орієнтується на своїх Гостей (споживачів), має сильну соціальну позицію, розвиває електронну комерцію та найбільша відмінність супермаркету від інших – це дизайнерські супермаркети.

Почнемо з власного виробництва компанії. (Рис. 2.6)

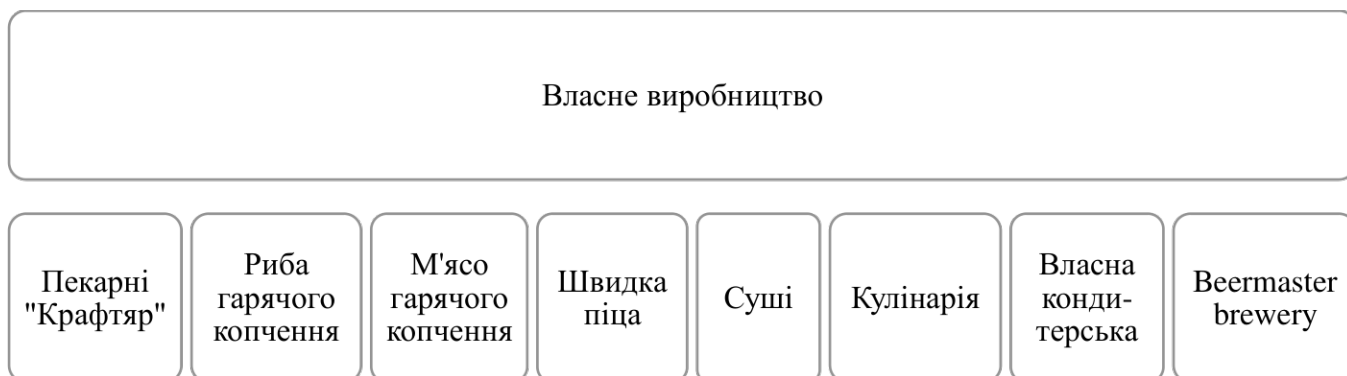


Рис. 2.6. Власне виробництво ТОВ «Сільпо-ФУД» (систематизовано автором на основі джерел [4],[5],[15])

Як видно, компанія має достатньо велике власне виробництво та не припиняє його розвивати. Як власне виробництво впливає на маркетингову діяльність? З теперішнім плином часу, суспільство має за мету приділяти час саморозвитку та досконалості і при цьому закривати власні природні потреби. Однією з потреб є якраз їжа, яку вже готову можна отримати легким шляхом – придбати в супермаркеті.

Наступним видом діяльності – є підтримка малого підприємства. Самому проєкту компанія дала назву «Лавка Традицій». Мета даної діяльності полягає в тому, щоб дати поштовх для розвитку малих виробництв. Назва проєкту є не випадковою: «Сільпо», починаючи з 2021 року, отримує підтримку від міжнародного руху Slow Food, який в свою чергу популяризує свідоме споживання та збереження традиційної їжі. [15],[19]

Наразі «Лавка Традицій» має три напрямки розвитку: «Чізарня», «Базарні дні» та «Фудбудуємо майбутнє».

«Чізарня». Впевнено можна назвати найтривалішим напрямком, адже цей шлях компанія «Сільпо» почала ще в 2015 році. Зараз «Чізарня» може вже існувати як окремий проєкт підприємства і мати відношення до власного виробництва, тому що маркетинговий відділ фірми зміг реалізувати власні сироварні посеред супермаркетів. Але поки на всю мережу магазинів існує всього 4 «Чізарні», які виготовляють 37 різних видів сиру, тому не всі споживачі мають змогу насолодитись свіжою моцарелою, приготовленою прямо в стінах супермаркету. [15]

«Базарні дні». На відміну від попереднього напрямку «Лавки Традицій», даний був запропонований компанією в 2022 році. Мета «Базарних днів» полягає в тому, щоб покращити взаємодію між дрібними виробниками та споживачами. Не дарма в назві присутнє слово «базар», адже в ці дні відбувається справжня ярмарка посеред супермаркету, де споживачі можуть продегустувати та придбати різні харчові вироби за дуже приємною ціною. За цей час було проведено 16 «Базарних днів» в Києві, Одесі та Львові. [15]

«Фудбудуємо майбутнє». Цей проєкт був реалізований разом з компанією Mastercard. Його основна мета полягає також в підтримці малого бізнесу, але більше в грошовому питанні, адже з теперішніми подіями в країні розвивати власні можливості стало важче. Стати учасником такого конкурсу могла будь-яка організація, яка тільки починала свій шлях на ринку, але в той ж час мала гарно сформований бізнес-план. В результаті, 5 учасників мали змогу отримати 50 тисяч гривень на реалізацію власного бізнесу. [15]

Для своїх Гостей компанія ТОВ «Сільпо-ФУД» запровадила багато інноваційних технологій. Починаючи з покращення якості обслуговування та закінчуючи спеціальними пропозиціями і бонусним (власним) рахунком.

До покращення якості обслуговування відноситься збільшення кількості кас самообслуговування, що робить процес придбання товарів швидшим та зручнішим. Відмінністю від конкурентів в даному випадку є те що на касах можна розраховуватись не тільки картою, а й готівкою. Також в нещодавніх інноваціях компанії з'явилась можливість самостійно, через додаток «Сільпо», сканувати товар в кошику, щоб пришвидшити процес оплати товару на касі. Така інновація має назву «Вільна каса».

В підприємстві також має гарний розвиток онлайн-супермаркети, де споживачі можуть не виходячи з дому придбати необхідні товари та оформити доставку. Компанія має два види доставки – швидка та широка доставка. Швидка доставка відбувається на основі бренду Loko, її сутність полягає в тому, щоб як можна скоріше доставити товари до споживача. А широка розвивається під брендом доставка «Сільпо» і заключається в тому, щоб доставляти великі замовлення, наприклад, набір продуктів на тиждень. [43]

Соціальній позиції ТОВ «Сільпо-ФУД» можуть позаздрити більшість компаній. Підприємство активно підтримує напрямок екодружності, проводячи різні заходи для збереження навколишнього середовища, наприклад збір використаних батарейок. Компанія розробила 10 простих рішень для підтримки екології, розглянемо їх детальніше в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Перелік 10 простих рішень для збереження навколишнього середовища
від компанії ТОВ «Сільпо-ФУД»**

(систематизовано автором на основі джерела [11])

№	Рішення	Можливості
1	Чек не друкувати	Так як здебільшого паперові чеки опиняються в смітнику, «Сільпо» пропонує своїм Гостям отримувати електронний чек в додатку на смартфоні.
2	Шоперитися з шопером	Щоб мінімізувати викиди поліетиленових пакетів, компанія закликає носити з собою еко-торбинки або шопери.
3	Не забувати шопер	На випадок, якщо покупець забуває свою торбинку або взагалі немає її, супермаркет пропонує до вибору багато якісних та стильних шоперів, торбинок-трансформерів, сумок та інше.
4	Біорозкладні пакети	Якщо ситуація склалась так, що немає заміни поліетиленовим пакетам, то «Сільпо» має в продажі тільки біорозкладні пакети з кукурудзяного крохмалю, які не шкодять екології.
5	Страву в свою тару	Компанія також закликає купувати продукти з відділів кулінарії у власні тари.
6	Ланч в ланч-бокс	Для того щоб спакувати замовлення у власний ланч-бокс або будь яку іншу ємність, достатньо попросити співробітників про це і вони з радістю виконають прохання.
7	Стікери на овочі	Зважувати овочі та фрукти не обов'язково в пакетах, достатньо покласти певну кількість на ваги, а наліпку наклеїти собі на руку і згодом просканувати її на касі.
8	Екопакування	Під час оформлення доставки, споживач може обрати безкоштовне екопакування і його замовлення приїде в спеціальному паперовому пакеті або в багаторазовій торбинці.

Продовження таблиці 2.6

9	Переробка батарейок	В кожному супермаркеті знаходиться спеціальний контейнер для скидання непридатних батарейок. Надалі компанія передає ці батарейки на переробку або утилізацію.
10	Сортування сміття	Також в кожному магазині знаходяться контейнери з різними категоріями (метал, пластик, папір, скло) для переробки сміття.

Компанія ТОВ «Сільпо-ФУД» не тільки закликає до збереження навколишнього середовища, а й активно допомагає в цьому своїм споживачам, надаючи всі необхідні умови на території своїх торгових точок.

На цьому соціальна позиція підприємства не закінчена. «Сільпо» піклується також про своїх споживачів, співробітників та партнерів. [36]

Для своїх Гостей ТОВ «Сільпо-ФУД» пропонує товари високої якості, які спочатку пройшли оцінювання службою контролю якості. Також на просторах супермаркетів є окремі полиці зі здоровим харчуванням, де зібрані унікальні продукти харчування, які є максимально корисними, поживними та безпечними для здоров'я. Так як в суспільстві зараз є розповсюдженні тези про здорове харчування та взагалі рівень піклування про стан свого організму збільшився, це є вдалою стратегією для розвитку підприємства, спрямованою на цільову аудиторію.

Варто зазначити, який вагомий внесок ТОВ «Сільпо-ФУД» робить в благодійність. Разом з такими фондами як «Повернись живим», «Клуб Добродіїв», UAnimals, «Таблеточки» та «Твоя опора», компанія допомагає Збройним силам України, людям на межі бідності, безпритульним тваринам, онкохворим дітям та лікарням. Тільки у фонд «Твоя опора» було виділено від ТОВ «Сільпо-ФУД» понад 13 мільйонів гривень на підтримку лікарні. [10]

Головною відмінністю від інших супермаркетів роздрібної торгівлі «Сільпо» є дизайнерські супермаркети, які кожен раз дивують своєю унікальністю. Наразі на території України налічують 114 супермаркетів з різним дизайном оформлення.

Кожен раз над створенням нового неповторного магазину працює велика команда українських художників, які працюють в різних стилях та пропонують нові ідеї.

Починаючи з 2017 року, як компанія зайнялась ребрендингом власних торгових мереж, практично кожного року «Сільпо» отримує нагороди за той чи інший дизайн та потрапляє до переліку найкращих магазинів роздрібної торгівлі харчових продуктів в Європі.[25] Таким чином, наприкінці серпня 2023 року до журналу Europe's Finest Store, потрапили три супермаркети ТОВ «Сільпо-ФУД», які розташовані в Борисполі, Рівному та Крюковщині. З усіх супермаркетів України, «Сільпо» єдина мережа, яка потрапила до рейтингу EFS. До переліку потрапили такі супермаркети, як: «Сільпо», присвячений емоціям; «Сільпо» в стилі вертольотів в ретрофутуризмі та «Сільпо» географічні міфи та похибки.

Отже, загальна маркетингова діяльність ТОВ «Сільпо-ФУД» спрямована на розвиток технологій та інноваційність, унікальність та впізнаваність бренду. Підсумовуючи вищевикладений матеріал, можна впевнено стверджувати, що прийнята стратегія розвитку підприємства є вдалою, адже практично усі можливі цілі були досягнуті і зупинятись на даному етапі компанія не збирається.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД» є частиною Fozzy Group, яка є однією з найбільших торгово-промислових угруповань в Україні та наразі налічує близько 78 різних компаній.

Підприємство ТОВ «Сільпо-ФУД» має вдалу концепцію управління та розвитку власної діяльності. З можливих ризиків та загроз, які зараз є під контролем підприємства, є тільки втримання лідерства. Але, дивлячись на теперішню модель побудови бізнесу, можна впевнено сказати, що керівництво компанії обрало вірний напрямок розвитку маркетингової стратегії.

Найбільшою загрозою для діяльності підприємства є ситуація в країні. Воєнний стан значно вдарив по розвитку багатьох організацій та і населенню в цілому. Через повномасштабне вторгнення велика кількість супермаркетів була

зруйнована або потрапила під окупацію; змінились цінності в суспільстві та зменшився рівень платоспроможності споживачів. Під впливом даних ситуацій, компанія запровадила ряд заходів пов'язаних з підтримкою армії, малого бізнесу та відповідно своїх гостей.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Оцінка ефективності сформованої маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД»

Ефективність маркетингової діяльності підприємства є важливим показником для оцінки маркетингової стратегії та ступеню досягнення поставлених цілей, шляхом пошуку переваг та недоліків у сформованій діяльності. Найважливішим елементом стратегії управління вважають маркетингову діяльність. Завдяки правильній постановці завдань та цілей у сфері маркетингу, компанія вдосконалює власну діяльність, збільшує конкурентоспроможність на ринку, а також має можливість розширити власний цільовий сегмент та збільшити частку ринку.

Показник ефективності є складовою частиною всього маркетингового аналізу діяльності підприємства та дозволяє оцінити рівень змін (позитивних чи негативних) в кожному етапі ведення бізнесу. Для кращої оцінки рівня ефективності потрібно аналізувати всі елементи комплексу маркетингу в єдиній системі, для вдалого результату не достатньо обмежуватись одним показником. До важливих елементів оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства відноситься: результати ринкового аналізу, мікро- та макросередовище. (Рис. 3.1)

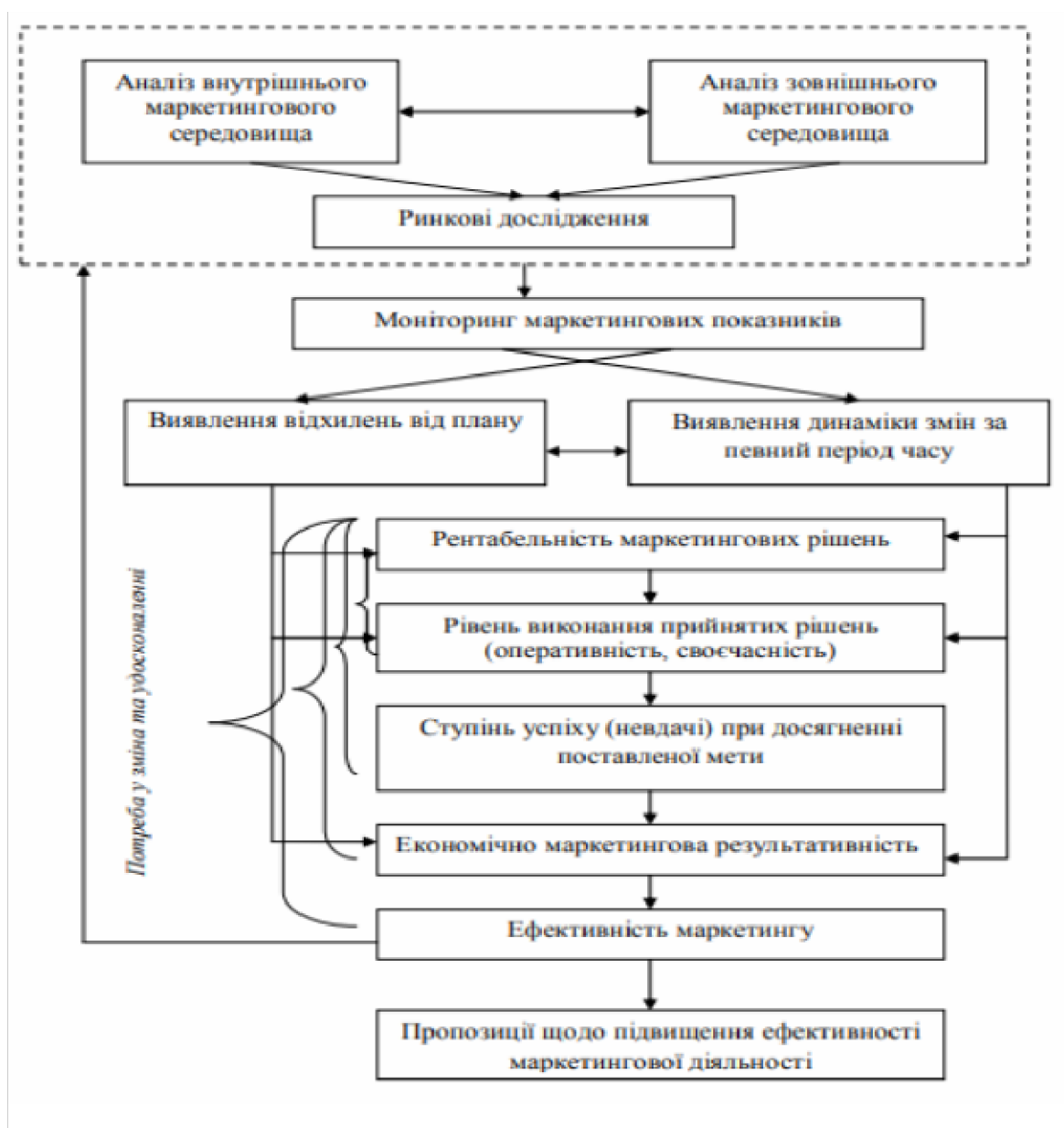


Рис. 3.1. Послідовність оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства [35]

На основі даної послідовності, виділяється ряд показників, які розраховуються для оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Суть даних показників полягає в пошуку відхилень та змін в маркетинговій стратегії за певний проміжок часу. Детальний перелік показників та формул зазначений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Перелік показників для оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства [35]

Показник	Метод розрахунку
Частка витрат на збут у загальних витратах	$ЧВзб = Взб / Вз$, де Взб – витрати на збут, грн.; Вз – загальні витрати підприємства, грн
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	$РВзб = П / ВЗб$, де П – валовий прибуток від реалізації, грн.; ВЗб – витрати на збут, грн.
Частка витрат на просування у загальних витратах	$ЧВзпр = Взпр / ВЗ$, де Взпр – витрати на заходи просування, грн.; Вз – загальні витрати підприємства, грн.
Коефіцієнт рентабельності заходів просування	$Рзпр = ЧП / ВЗпр$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; Взпр – витрати на заходи просування продукції, грн.
Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	$\Delta ОРс = \Delta ОРс1 / \Delta ОРс0 - 1$, де $\Delta ОРс1$ – обсяг реалізації у базовому році, грн.; $\Delta ОРс0$ – обсяг реалізації у попередньому році, грн.
Рентабельність продажів	$Рп = ЧП / ЧД$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; ЧД – чистий дохід від реалізації, грн.
Рентабельність продукції	$Рпр = ЧП / С$, де ЧП – чистий прибуток, грн.; С – собівартість реалізованої продукції, грн
Індекс товарообігу	$Іт = ТО1 / ТО0$, де ТО1 – товарообіг поточного періоду, грн.; ТО0 – товарообіг базового періоду, грн.
Коефіцієнт покриття витрат	$КПв = ТО / (С + ВО)$, де ТО – товарообіг підприємства, грн.; С – собівартість реалізованої продукції, грн.; ВО – сума витрат обігу, грн.
Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	$РТНр = ТНі / РЦі * 100\%$, де ТНі – торгова наценка і-го реалізованого товару, грн.; РЦі – роздрібна ціна і-го реалізованого товару, грн.

Для визначення оцінки ефективності за поданими показниками пропонується до використання наступна формула:

$$E = a \times e_a + b \times e_b + c \times e_c \cdots n \times e_n \quad (3.1.)$$

Де E – комплексний показник

$a, b, c \dots n$ – показники ефективності до кожного критерію оцінювання

$e_a, e_b, e_c \dots n$ – вагові коефіцієнти показників ефективності.

Вагові коефіцієнти показників ефективності визначаємо за допомогою методу адаптивної оцінки, який використовується в тих випадках, коли показники є змінними.

За допомогою таблиці 3.1 та даної формули, проведемо комплексну оцінку ефективності сформованої маркетингової діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД». (Табл. 3.2)

Таблиця 3.2

**Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства ТОВ
«Сільпо-ФУД» (систематизовано автором на основі джерела [35], [39])**

Показник	Числовий показник, тис. грн	Ваговий коефіцієнт
Частка витрат на збут	0,82	0,01
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	1,24	0,2
Частка витрат на просування	0,06	0,004
Коефіцієнт рентабельності заходів просування	0,4	0,7
Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	0,58	0,01
Рентабельність продажу	0,93	0,01
Рентабельність продукції	1,40	0,02
Індекс товарообігу	1,24	0,02
Коефіцієнт покриття витрат	0,26	0,006
Рівень торгової націнки	1,20	0,02

На основі отриманих даних комплексний показник ефективності за формулою 3.1 підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» дорівнює 0,63.

За допомогою універсальної шкали рівнів ефективності, визначимо наскільки сформована маркетингова стратегія є досконалою для діяльності досліджуваного підприємства. (Табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Шкала ефективності маркетингової діяльності [35]

Інтервали шкали	Рівень	Характеристика
0,8 – 1	Абсолютна ефективність Високий ступінь ефективності усіх напрямів (елементів)	- високий рівень рентабельності маркетингової діяльності; оптимальна інтеграція елементів комплексу маркетингу; - виконання плану маркетингової діяльності; - високий рівень маркетингового потенціалу.
0,6 – 0,8	Значна ефективність Висока ефективність більшості напрямків	- оптимальне поєднання елементів маркетингу; - висока дохідність запроваджених маркетингових заходів; - незначні відхилення у виконанні плану маркетингової діяльності.
0,4 – 0,6	Нормальна ефективність Ефективність двох складових комплексу при відхиленні у результатах інших	- середній рівень маркетингового потенціалу; - середній рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.
0,2 – 0,4	Помірна ефективність Розвиток (перевага) лише однієї складової комплексу	- значні відхилення в виконанні плану маркетингової діяльності.
0 – 0,2	Низька (критична) ефективність Низький рівень ефективності усіх напрямів	- низький рівень рентабельності маркетингової діяльності; - низька конкурентоспроможність; - невиконання плану з реалізації маркетингової стратегії; - неоптимальне використання маркетингових інструментів; - низький маркетинговий потенціал.

Отже, підприємство ТОВ «Сільпо-ФУД» має значний ступінь ефективності. При даному рівні, в управлінні маркетингом, вдало поєднуються всі його компоненти, а також присутні помірні відхилення від плану маркетингової стратегії, але вони не мають великого впливу на діяльність.

Оцінюючи загалом всю маркетингову діяльність підприємства, видно, що компанія має вдалу стратегію вже на даному етапі розвитку і є сильним конкурентом на ринку роздрібної торгівлі харчовими продуктами. Єдине чим поступається ТОВ «Сільпо-ФУД» - це кількість фізичних магазинів в мережі, в даній ситуації перше місце посідає ТОВ «АТБ-маркет».

Але, не дивлячись на гарні показники, підприємству необхідно продовжувати власний розвиток, для того щоб, в першу чергу втримати свою лідируючу позицію, збільшити частку ринку (з можливим виходом на міжнародний ринок) та зменшення впливу навколишнього маркетингового середовища на діяльність підприємства.

3.2. Розробка заходів для покращення маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»

Для того щоб вдало підібрати заходи щодо покращення маркетингової діяльності підприємства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД», необхідно поділити їх на дві категорії:

1. Заходи, які пов'язані з покращенням управління маркетинговою діяльністю на основі макросередовища.
2. Заходи, які приймаються на рівні мікросередовища.

Фактично на заходи, які відносяться до першої категорії, підприємство впливу не має, так як в даному випадку ситуація залежна від військових дій на території України. Дослідження показало, що в 2022 році ТОВ «Сільпо-ФУД» зазнало великих збитків через повномасштабне вторгнення з боку росії, як і будь-який інший вид діяльності в країні. Підприємство втратило доступ до багатьох

супермаркетів, які й досі знаходяться на окупованих територіях; більшість супермаркетів, які були пошкоджені внаслідок ракетних обстрілів, так і не вдалось відновити; і це втрати лише збоку торгових точок, а ще є ряд чинників, які по сьогоднішній день впливають на діяльність мережі. [15] Розглянемо детальніше перелік чинників та їхній вплив на економіку країни в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Зовнішні чинники впливу на діяльність підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» (систематизовано автором на основі дослідження)

Чинники впливу	Наслідки
Економічний	- Зріст інфляції - Підвищення рівня безробіття - Зменшення платоспроможності населення - Зменшення попиту на товари
Соціальний	- Міграція населення в межах країни та закордон - Зріст смертності та зменшення народжуваності
Техніко-технологічний	- Уповільнення науково-технічного прогресу в країні

Оцінюючи дані наслідки, зрозуміло, що яку б стратегію підприємство не прийняло, це не пом'якшить ситуацію. Тому в такому випадку, товариству необхідно бути готовими до нових критичних ситуацій.

Проаналізувавши маркетингову діяльність підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» та поєднавши результати аналізу із подіями в країні, можу запропонувати до вже сформованого плану розвитку наступні варіанти маркетингової стратегії:

1. Змінення цінової політики.
2. Збільшення запасів певних категорії товарів тривалого зберігання.
3. Вихід на міжнародний ринок.

Змінення цінової політики. З теперішніми подіями, як зазначалось раніше, рівень цін суттєво піднявся, а платоспроможність споживачів зменшилась. Для того щоб компанія змогла перегнати в рейтингу свого головного конкурента ТОВ

«АТБ-маркет», їй треба переглянути цінову політику на певні категорії товарів та зробити їх більш доступними для споживача.

В 2022 році керівництво ТОВ «Сільпо-ФУД» вже оголошувало про суттєву зміну цін. Як заявив представник підприємства Дмитро Циганков, вони планують зменшити кількість дорогих товарів на полицях магазину та зацентувати увагу на продуктах більш демократичної ціни. [18] Зрозуміло, що це є складним процесом впершу чергу для підприємства, адже за найменшої похибки, компанія може отримати великий відсоток втрат. Але, завдяки тому, що ТОВ «Сільпо-ФУД» має власний імпорт, це дає можливість напряду доставляти товар від постачальника до полиць супермаркету, без посередників та додаткових витрат, що дозволяє контролювати ціну на близько 8000 тис товарів різних категорій.

Збільшення запасів товарів тривалого зберігання. Для того щоб уникнути ситуацій, які були розповсюдженими на початку повномасштабного вторгнення, пов'язаних з дефіцитом продуктів харчування, води та товарів для дому і для особистого користування, підприємству потрібно збільшити складські приміщення та запаси. Це дозволить проконтролювати ситуацію на полицях в супермаркетах на випадок додаткових можливих загроз.

Вихід на міжнародний ринок. На мою думку, яка склалась на основі проведеного дослідження, підприємство ТОВ «Сільпо-ФУД» має всі шанси та можливості підкорити європейський ринок. Доказом даної позиції, є те що супермаркети «Сільпо» неодноразово потрапляли до номінацій (практично кожного року), як кращий дизайнерський магазин.[9] Розглянемо переваги та недоліки виходу на міжнародний ринок ТОВ «Сільпо-ФУД». (Рис. 3.2)

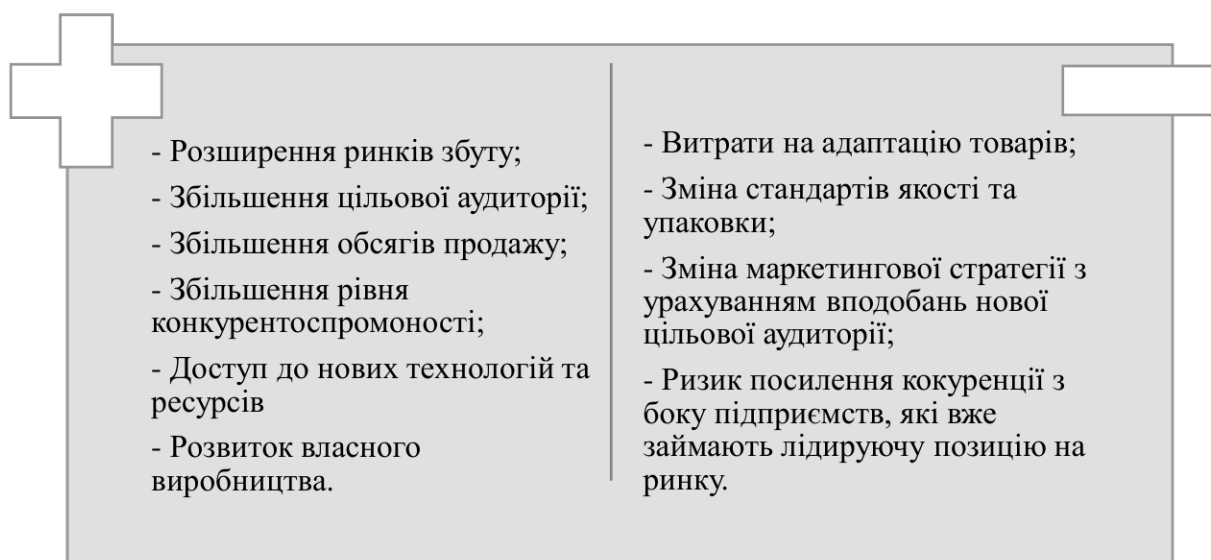


Рис. 3.2. Преваги та недоліки виходу на міжнародний ринок ТОВ «Сільпо-ФУД»
(систематизовано автором)

Отже, вихід на міжнародний ринок має ряд переваг та недоліків. Такий підхід до розвитку маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» є складним, але в той час і вигідним. Він надає нові можливості для розвитку та зростання компанії, але і вимагає ретельної підготовки та гарно підібраної стратегії. ТОВ «Сільпо-ФУД» є достатньо прогресивною компанією, яка вдосконалюється з кожним роком і саме тому, в підприємства є можливість розширити власну частку ринку ще і за межами країни.

Перед тим як запропонувати заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» на мікрорівні, варто зазначити, що підприємство побудувало вдалу маркетингову стратегію, на основі якої досягнуло лідерства в сфері ринку роздрібної торгівлі. Але, не дивлячись на це, компанія має власні недоліки.

Отже, аналізуючи організаційну структуру підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД», було виявлено недолік пов'язаний з великим обсягом документації, яка в процесі передачі від працівника до генерального директора, може втрачатись. Тому перший захід для покращення маркетингової діяльності – це покращення ведення документації. Так як сучасні програми для обміну важливих паперів мають також

певні мінуси, кращим варіантом було б розробити систему конкретно під запити товариства. Тим паче така масштабна організація має власні сервера, на яких можна було б запустити дану систему.

Наступним заходом щодо вдосконалення є покращення рекламної діяльності. ТОВ «Сільпо-ФУД» вважається сформованим брендом, який нині обрав напрямок розвитку e-commerce та введення нових технологій в комунікацію зі споживачем, але рекламну діяльність підприємство практично не розвиває. Тому доцільним було б додати в маркетингову стратегію розвиток саме соціальних мереж, адже більшість компаній, в тому числі і конкуренти досліджуваного підприємства, зараз активно обирають такий напрямок розвитку.

Також активне введення соціальних мереж допомагає підприємству краще оцінювати цільову аудиторію, будувати рівень довіри та загалом комунікувати зі споживачами.

Підприємство ТОВ «Сільпо-ФУД» є гарним прикладом формування маркетингової стратегії та комунікації зі споживачами. Своєю оригінальністю, соціальною позицією та цікавими ідеями, компанія захоплює, але в той час має і певні прогалини в організації маркетингової діяльності. З точки зору масштабів та вже сформованої частки на ринку – це не критично, адже зараз компанія має власну цільову аудиторію, яка обирає її серед конкурентів. Але для подальшого розвитку ТОВ «Сільпо-ФУД» необхідно зменшити вищеперераховані недоліки та вдосконалити власну діяльність шляхом запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД» має вдалу стратегію вже на даному етапі розвитку і є сильним конкурентом на ринку роздрібної торгівлі харчовими продуктами. Єдине чим поступається ТОВ «Сільпо-ФУД» - це кількість фізичних магазинів в мережі, в даній ситуації перше місце посідає ТОВ «АТБ-маркет».

Ситуація в країні будує нові ризики та загрози для підприємства, на які воно не має впливу. Тому для покращення діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД», компанія повина мінімізувати ризики збоку зовнішніх факторів та покращити власні конкурентні переваги шляхом змінення цінової політики, розширення мережі та збільшення резервних запасів продуктів тривалого зберігання, з метою уникнення дефіциту на полицях магазину.

Діяльність підприємства на рівні мікросередовища є задовільною, тому що компанія має вдачу маркетингову стратегію. Як результат, підприємство на достатньому рівні популярне серед споживачів, є впізнаваним брендом, відрізняється від конкурентів своєю унікальністю та цікавими ідеями. Але, не дивлячись на ці фактори, ТОВ «Сільпо-ФУД» має багато напрямків для розвитку та вдосконалення власної діяльності. Одним з основних напрямків є вихід на міжнародний ринок. Під час проведення дослідження було виявлено, що для того щоб збільшити частку ринку на міжнародному рівні, ТОВ «Сільпо-ФУД» має всі необхідні характеристики.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі запропоновано вирішення актуальної проблеми щодо проведення маркетингового аналізу діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»). Основні висновки і положення, що характеризують сукупність вирішених відповідно до визначеної мети завдань полягають в наступному:

1. Маркетинговий аналіз є невід’ємною частиною у формуванні діяльності підприємства. Його сутність полягає в тому, щоб проводити структурований аналіз всіх елементів маркетингу та на основі отриманих даних формувати стратегію управління. Маркетинговий аналіз має ряд завдань, до основних належить: оцінка попередньої діяльності підприємства, виявлення резервів для покращення стратегії маркетингу та пошук загроз і ризиків, які можуть впливати на підприємство в майбутньому. До предмету маркетингового аналізу відносять всю діяльність підприємства. Отже, проведення аналізу є ключовою та основною частиною на кожному етапі розвитку підприємства.

2. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД» є частиною Fozzy Group, яка є однією з найбільших торгово-промислових угруповань в Україні та наразі налічує близько 78 різних компаній.

Підприємство ТОВ «Сільпо-ФУД» має вдалу концепцію управління та розвитку власної діяльності. З можливих ризиків та загроз, які зараз є під контролем підприємства, є тільки втримання лідерства. Але, дивлячись на теперішню модель побудови бізнесу, можна впевнено сказати, що керівництво компанії обрало вірний напрямок розвитку маркетингової стратегії.

3. Найбільшою загрозою для діяльності підприємства є ситуація в країні. Воєнний стан значно вдарив по розвитку багатьох організацій та і населенню в цілому. Через повномасштабне вторгнення велика кількість супермаркетів була зруйнована або потрапила під окупацію; змінились цінності в суспільстві та зменшився рівень платоспроможності споживачів. Під впливом даних ситуацій, компанія запровадила ряд заходів пов’язаних з підтримкою армії, малого бізнесу та відповідно своїх гостей.

Враховуючи вищенаведені висновки було розроблено наступні пропозиції:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД» має вдалу стратегію вже на даному етапі розвитку і є сильним конкурентом на ринку роздрібної торгівлі харчовими продуктами. Єдине чим поступається ТОВ «Сільпо-ФУД» - це кількість фізичних магазинів в мережі, в даній ситуації перше місце посідає ТОВ «АТБ-маркет».

Ситуація в країні будує нові ризики та загрози для підприємства, на які воно не має впливу. Тому для покращення діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД», компанія повинна мінімізувати ризики збоку зовнішніх факторів та покращити власні конкурентні переваги шляхом змінення цінової політики, розширення мережі та збільшення резервних запасів продуктів тривалого зберігання, з метою уникнення дефіциту на полицях магазину.

Діяльність підприємства на рівні мікросередовища є задовільною, тому що компанія має вдалу маркетингову стратегію. Як результат, підприємство на достатньому рівні популярне серед споживачів, є впізнаваним брендом, відрізняється від конкурентів своєю унікальністю та цікавими ідеями. Але, не дивлячись на ці фактори, ТОВ «Сільпо-ФУД» має багато напрямків для розвитку та вдосконалення власної діяльності. Одним з основних напрямків є вихід на міжнародний ринок. Під час проведення дослідження було виявлено, що для того щоб збільшити частку ринку на міжнародному рівні, ТОВ «Сільпо-ФУД» має всі необхідні характеристики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>
2. Анкета товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644#express-universal-file>
3. Бабух І. Сутність та зміст маркетингового аналізу: теоретичні підходи та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. Чернівці: ЧНУ, 2021, № 28.
4. «Власна кондитерська». Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about/vlasna-kondyterska>
5. Власне виробництво «Крафтяр». Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about/vlasne-virobnitstvo-kraftiar>
6. Власний рахунок. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about/vlasnyi-rakhunok>
7. Група компаній Fozzy Group. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/>
8. Дизайнерські супермаркети. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about/dyzainerski-supermarkety>
9. Дизайнерські «Сільпо» потрапили до списку найкращих магазинів Європи. URL: <https://bazilik.media/dyzajnerski-silpo-potrapyly-do-spysku-najkrashchykh-mahazyniv-ievropy/>
10. Донори та корпоративні партнери – «Сільпо». URL: <https://tvoya-opora.org/partners/silpo>
11. Екодружність «Сільпо». Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about/ekodruzhnist-silpo>
12. Економічний аналіз / за ред. М.Г. Чумаченка. Київ: КНЕУ, 2003.
13. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-ФУД». 2018, URL: https://silpo.ua/assets/Report_Silpo%20Food_2018_site.pdf
14. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-ФУД». 2021, URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf>

15. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-ФУД». 2022, URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>
16. Катерина Огуряєва, Сільпо: Гість готовий платити більше, якщо цінність продукту вища за ціну. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-merezh-ploshheju/>
17. Костюченко Л. В., Мазур М. М. Застосування маркетингового аналізу при прийнятті управлінських рішень: збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. *Економіка і управління*. 2013. Вип. 25. С. 237–244
18. Кушнерик Т. Мережа «Сільпо» суттєво змінить цінову політику. URL: <https://glavcom.ua/economics/personal-money/merezha-silpo-vprovadit-zmini-shchodocin-na-produkti-860454.html>
19. Лавка традицій. URL: <https://lavkasilpo.com.ua/>
20. Макросередовище. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5>
21. Маркетинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
22. Маркетинг-мікс. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
23. Маркетинговий аналіз: навчальний посібник / за ред. д.е.н., проф. Липчука. Київ: Академвидав, 2008.
24. Мережа супермаркетів «Сільпо». URL: https://www.fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/
25. Несторова А. 12 найнезвичніших тематичних «Сільпо» з усієї України. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2023/08/31/12-najnezvychnishyh-tematychnyh-silpo-z-usiyeyi-ukrayiny/>
26. Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/>
27. Офіційний сайт «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/>
28. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/>

29. Офіційний сайт Української ради торгових центрів. URL: <https://www.ucsc.org.ua/>
30. Офіційний сайт MixPanel. URL: <https://mixpanel.com/>
31. Офіційний сайт Google Аналітика. URL: <https://analytics.google.com/analytics/web/provision/#/provision>
32. Офіційний сайт Cyfe. URL: <https://www.cyfe.com/>
33. Офіційний сайт SEMrush. URL: <https://www.semrush.com/>
34. Офіційний сайт Klipfolio. URL: <https://www.klipfolio.com/>
35. Офіційний сайт Crowdbooster. URL: <https://www.crunchbase.com/organization/crowdbooster>
36. Офіційний сайт Heap. URL: <https://www.heap.io/>
37. PEST-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>
38. Прокопишина О. 200 найбільших компаній України 2023 року. URL: https://biz.censor.net/resonance/3487891/nayibilshi_kompaniyi_ukrayiny_nayiprybutkovishi_pidpryyemstva
39. Реєстраційні дані ТОВ «Сільпо-ФУД». URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198>
40. Роль макросередовища організації в стратегії розвитку. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13563/>
41. Серединська В. М., Загородна О. М., Федорович Р. В. Економічний аналіз: навчальний посібник / за ред. проф. Федоровича Р. В. Тернопіль: Астон, 2010, С. 10-23
42. Соболева-Терещенк О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програми лояльності покупців. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf
43. Соціальна турбота. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about/socialna-turbota>
44. Strzyżewska M., Rószkiewicz M. Analizy marketingowe. Warszawa, 2002. 13 с.

45. ТОП-10 продуктових мереж в Україні за сумарною торговою площею. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-merezh-ploshheju/>
46. Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2023
47. Чернелевський Л.М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі. Київ: Пектораль, 2003, 13 с.
48. Шкарабан С.І., Сапачов М.І. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств. Тернопіль: Астон, 2005, 6 с.
49. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / За ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефанича. Тернопіль: Економічна думка, 2011, С. 8-50
50. YASNO про лавмарки. Як «Сільпо» створює гостецентричний досвід та враження. URL: <https://forbes.ua/company/yasno-pro-lavmarki-yak-silpo-stvoryue-gostetsentrichniy-dosvid-ta-vrazhennya-18092023-15927>