

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти з ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**ЛЕВЧЕНКО КАТЕРИНИ ВІТАЛІЇВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Фірсова Світлана Германівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри  
д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**  
«25» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу бакалавра  
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання  
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»  
**ЛЕВЧЕНКО КАТЕРИНИ ВІТАЛІЇВНИ**

**1. Тема роботи: Управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства**  
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

**2. Строк завершення роботи: 05.06.2023**

**3. Підсумковий передзахист роботи: 31.05.2023**

**4. Предмет дослідження:** теоретичні і практичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства

**5. Об'єкт дослідження:** процеси управління маркетинговою діяльністю торговельної мережі супермаркетів

**6. Мета і завдання дослідження:**

Мета полягає в узагальненні теоретико-методичних засад управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю у ТОВ «Сільпо-Фуд» на вітчизняному ринку роздрібного ритейлу.

**Завдання:**

- 6.1. Вивчити поняття управління маркетинговою діяльністю та основні підходи до трактування категорії ефективності управління маркетингом;
- 6.2. Дослідити основні методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства;
- 6.3. Акумулювати загальну інформацію щодо господарсько-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- 6.4. Проаналізувати та провести діагностику управління маркетинговою діяльністю на досліджуваному підприємстві;
- 6.5. Визначити головні проблеми управління маркетинговою діяльністю в компанії;
- 6.6. Розробити заходи з оптимізації управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- 6.7. Представити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	Виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	Виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	Виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	Виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	Виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	Виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	Виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	Виконано
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	Виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	Виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	Виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2023	Виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	Виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	Виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	Виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	Виконано

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Процес управління маркетингом на підприємстві: сутність, етапи, функції.....	6
1.2. Методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РОЗДРІБНОМУ РИНКУ.....	24
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та його місце на вітчизняному ринку роздрібногo ритейлу.....	24
2.2. Діагностика управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	47
3.1. Заходи з оптимізації управління товарним асортиментом компанії на основі інтегрованого ABC-XYZ аналізу .....	47
3.2. Обґрунтування вибору каналів комунікації з цільовою аудиторією ТОВ «Сільпо-Фуд».....	54
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДОДАТКИ.....	67
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

Сучасний світ, побудований на основі ринкових умов, зазнає постійних змін, що вимагає від підприємств, особливо торговельних, мати можливість адаптуватися до даних пертурбацій, розуміти своїх клієнтів, їх потреби та вимоги. Саме ефективне управління маркетинговою діяльністю допомагає компаніям пристосовуватися до нових умов та успішно конкурувати на ринку власного базування.

Власне конкуренція в торговельній галузі щороку стає все більш інтенсивною. Через це ритейлери повинні розвивати ефективні маркетингові стратегії, аби залучати та утримувати споживачів, підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний ріст.

Завдяки розвитку Інтернет-середовища та цифрових технологій в цілому, в маркетинговій діяльності підприємств з'явилися нові можливості для розвитку. Соціальні мережі, цифрові рекламні платформи та електронна комерція стали невід'ємною частиною маркетингової стратегії компаній даної галузі, тому управління зазначеною діяльністю в цифровому середовищі виступає одним з ключових факторів стабільного розвитку підприємства.

Зокрема, ефективне управління маркетинговою діяльністю дозволяє оптимізувати витрати, максимізувати використання ресурсів і досягати кращих результатів в усіх аспектах діяльності компанії в цілому.

Усе вищенаведене вказує на те, що для підприємств актуальним виступає стабільне покращення управління власною маркетинговою діяльністю задля задоволення потреб її клієнтів, примноження прибутків компанії та підтримки конкурентоспроможності.

Дослідженням базових концепцій про управління маркетинговою діяльністю та маркетинг в цілому займалися такі вчені, як Ф. Котлер, О.В. Іващенко, Г. Ассель, Н.В. Гуржій, В.В. Россоха, Гончаров С.М., Кушнір Н.Б.,

та інші. Коли як процесом управління маркетинговою діяльністю та вимірювання її ефективності досліджували наступні науковці: Є. Анфіногенова, К. Келлер, О.М. Щур, Л. Балабанова, Г.Р. Копець, М. Туган-Барановський тощо. В цілому, роботи зазначених авторів достатньо повно надають теоретично-прикладні аспекти управління маркетинговою діяльністю. Хоча і у сьогоденні й досить не розглянуто зв'язок між застосуванням того ж самого багатокритерійного аналізу альтернатив у розрізі прийняття управлінських рішень задля дослідження ефективності управління маркетинговою діяльністю компанії.

З огляду на вищенаведене, мета бакалаврської роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних засад управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю у ТОВ «Сільпо-Фуд» на вітчизняному ринку роздрібногo ритейлу.

Заради досягнення сформованої мети, відповідно до пунктів плану, було поставлено та вирішено наступні завдання:

- Вивчити поняття управління маркетинговою діяльністю та основні підходи до трактування категорії ефективності управління маркетингом;
- Дослідити основні методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства;
- Акумулювати загальну інформацію щодо господарсько-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- Проаналізувати та провести діагностику управління маркетинговою діяльністю на досліджуваному підприємстві;
- Визначити головні проблеми управління маркетинговою діяльністю в компанії;
- Розробити заходи з оптимізації управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «Сільпо-Фуд»;

- Представити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління маркетинговою діяльністю торговельної мережі супермаркетів.

В свою чергу, предметом дослідження є теоретичні і практичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Методом даного дослідження виступав комплекс емпіричних, специфічних та загальних методів в процесі виконання дипломної роботи на тему «Управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства». Загалом були застосовані методи статистичних досліджень, метод порівняння та групування, графічного моделювання, експертних оцінок, системного підходу, економічного аналізу, логічний та історичний методи.

Інформаційну ж базу склали наукові публікації з наведеної теми, навчальні посібники, підручники, монографії, публікації в пресі, матеріали конференцій, дисертації, звітні матеріали об'єкта дослідження, електронні ресурси.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1 Процес управління маркетингом на підприємстві: сутність, етапи, функції**

У ХХІ сторіччі як ніколи маркетингова діяльність набуває невід'ємного значення в роботі будь-якого підприємства, особливо в економічно-розвиваючій Україні. Необхідним елементом успішної підприємницької діяльності є, в першу чергу, розуміння та ефективне пристосування концепції маркетингу в управлінні компанією. Саме якість управління маркетингом визначає, наскільки підприємство буде мати стабільну та прибуткову діяльність в подальшому.

Загалом під маркетингом розуміється певний комплекс заходів, спрямованих на просування товару окремої організації, та її в цілому, шляхом обміну інформацією, наданням пропозицій та цінностей заради задоволення потреб обох сторін соціального процесу: як і зацікавлених осіб зі сторони організації, так і споживачів [45].

В контексті нашого дослідження, вартим є детальний аналіз саме визначення «управління маркетингом». Дане поняття трактується безліччю авторів та науковців як і в українській літературі, так і в іноземній. В табл. 1.1 наведено визначення поняття «управління маркетингом» різними авторами.

Підсумовуючи вищенаведене, на нашу думку, управління маркетингом – це комплексний процес планування, координації, впровадження та контролю маркетингових стратегій і заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей організації. Його основна мета полягає в оптимізації взаємодії компанії з ринком її базування та споживачами для забезпечення стійкого комерційного успіху. Управління маркетингом охоплює аналіз ринкових умов, розробку маркетингових стратегій, планування маркетингових заходів, контроль за їх впровадженням та оцінку їх ефективності. Воно також сприяє підвищенню

конкурентоспроможності підприємства, задоволенню потреб споживачів та досягненню позитивних фінансових результатів.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «управління маркетингом»

Автор	Визначення
<i>Ф. Котлер</i>	Управління маркетингом - це процес аналізу, планування, впровадження та контролю за реалізацією стратегій та заходів, спрямованих на створення, зміцнення та підтримку вигідних обмінів з цільовими клієнтами, з метою досягнення конкретних цілей організації, як, наприклад, отримання прибутку, зростання обсягів продажів та збільшення частки ринку.
<i>Н.В. Погочжа</i>	Управління маркетингом – це спосіб та форма забезпечення комплексної взаємодії, спрямованої на виконання функцій управління, раціональне виявлення і використання ринкових можливостей для досягнення економічних і соціальних цілей.
<i>Г. Ассель</i>	Управління маркетингом – це механізм процесу управління, за допомогою якого маркетингова компанія взаємодіє зі своїми споживачами.
<i>Л.В. Балабанова</i>	Управління маркетингом - це виконання на практиці ретельно розробленої та інтегрованої стратегії підприємства на ринку, в т.ч. організацію, аналіз, планування, реалізацію та контроль за заходами, спрямованими на досягнення конкретних цілей компанії на ринку. Управління маркетингом - це комплекс заходів, які регулюють позицію організації на ринку шляхом виконання маркетингових функцій.
<i>Н.В. Гуржій</i>	Управління маркетингом – це систематичне керування всіма аспектами маркетингової діяльності з урахуванням принципів соціально-етичного маркетингу. Його метою виступає вчасна адаптація діяльності підприємства до змінного маркетингового середовища з метою задоволення потреб споживачів та досягнення довгострокового комерційного успіху.
<i>В.В. Россоха</i>	Управління маркетингом - це систематичний процес управління маркетинговою діяльністю, котрий включає планування, організацію, мотивацію і контроль задля досягнення маркетингових цілей підприємства, шляхом цілеспрямованого впливу на всі аспекти маркетингу.
<i>О.В. Іващенко</i>	Управління маркетингом – це процес організаційного управління, який включає в себе використання всіх компонентів маркетингу в якості єдиної системи. Цей процес передбачає впровадження товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик з урахуванням постійного аналізу ринкових умов та коригування господарської діяльності підприємства задля досягнення максимального задоволення його економічних інтересів. Основна мета управління маркетингом підприємця полягає у оптимізації результативності виробничо-комерційної діяльності виробника шляхом адаптації маркетингової стратегії до ринкових умов.
<i>Гончаров С.М., Кушнір Н.Б.</i>	Управління маркетингом – це процес планування та реалізації політики розвитку ідей, просування та ціноутворення послуг і продуктів, котрий спрямований на обмін, який відповідає вимогам як фірми, так і окремих осіб.

\*Розроблено автором на основі [5, с. 311; 22, с. 6-7; 23, с. 181; 34, с. 5-6; 39, с. 74; 57, с. 6; 59, с. 108; 79, с. 6]

Власне процес управління маркетингом на підприємстві включає цілісний набір дій та рішень, спрямованих на планування, впровадження,

контроль та аналіз маркетингових стратегій і заходів з метою досягнення успішного позиціонування продуктів чи послуг на ринку і задоволення потреб клієнтів.

Для глибшого розуміння процесу управління маркетингом, вартим є дослідження його основних понять. Об'єктом управління маркетингом виступає маркетингова діяльність, яка включає в себе аналіз ринку, розробку, поширення та просування товарів і послуг шляхом здійснення угод купівлі-продажу, що сприяє досягненню цілей організації. А вже суб'єктом управління маркетингом виступає окремий власник або менеджер, а також колектив співробітників управлінського персоналу конкретної компанії [26, 27].

Головна мета управління маркетингом полягає у визначенні та задоволенні потреб цільової аудиторії шляхом застосування ефективних стратегій, ніж у конкурентів, з метою отримання максимального прибутку. Зокрема, сутність управління маркетингом найбільше відображається через її функції [43].

Такий дослідник, як М. Єрмошенко, розглядає функції управління маркетингом організації у розрізі: аналізу, планування, організації, реалізації, мотивації та контролю. Надалі детально опишемо кожен з функцій та її інструменти, за допомогою яких відбувається їх реалізація [25, 27]:

1. Аналіз – являє собою управлінську функцію, яка включає аналіз ринку, використовуючи стратегічний аналіз, також задля вивчення потенціалу, кон'юнктури, рівня конкуренції, можливостей підприємства, обсягів, попиту, споживацької поведінки, а також аналіз якості управління, організації маркетингу та результатів її діяльності;
2. Планування – стадія управлінського процесу, який передуює визначенню місії підприємства та розробці стратегії досягнення поставлених цілей, з урахуванням маркетингової діяльності та використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, формування планів і встановлення

показників;

3. Організація – спрямована на структурування процесу управління, встановлення зв'язків між його компонентами, формування організаційної структури маркетингу підприємства, визначення внутрішнього середовища, повноважень і завдань співробітників, котрі здійснюють маркетингові заходи, шляхом створення матриці відповідальності;
4. Мотивація – це процес створення матеріальних та моральних стимулів для співробітників (за допомоги формування мотиваційного механізму) з метою поліпшення виконання їх обов'язків;
5. Реалізація – передбачає ефективне та вчасне виконання запланованих маркетингових дій та заходів для поліпшення управління маркетингом компанії, пристосування наявного персоналу та ресурсів;
6. Контроль – включає порівняння запланованих заходів з досягнутими результатами задля оцінки ефективності.

Зокрема схематично узагальнена модель управління маркетингом відображена на рис. 1.1.

Переходячи до ключової суті наведеного пункту, як і зазначали раніше, можна розглядати як постійний процес організації, планування та контролю, котрий охоплює як оперативну, так і стратегічну поведінку компанії. Головна мета даного процесу полягає в задоволенні потреб покупців і досягненні запланованого прибутку завдяки цьому.

Етапи процесу управління маркетингом компанії виступають чітко структуровані послідовності дій, які починаються від вивчення цільової аудиторії (споживача) та виокремлення їх потреб, закінчуючи придбанням продукції та задоволенням потреб клієнтів, зокрема як і поліпшення враження від купівлі товару у випадку розчарування покупкою.

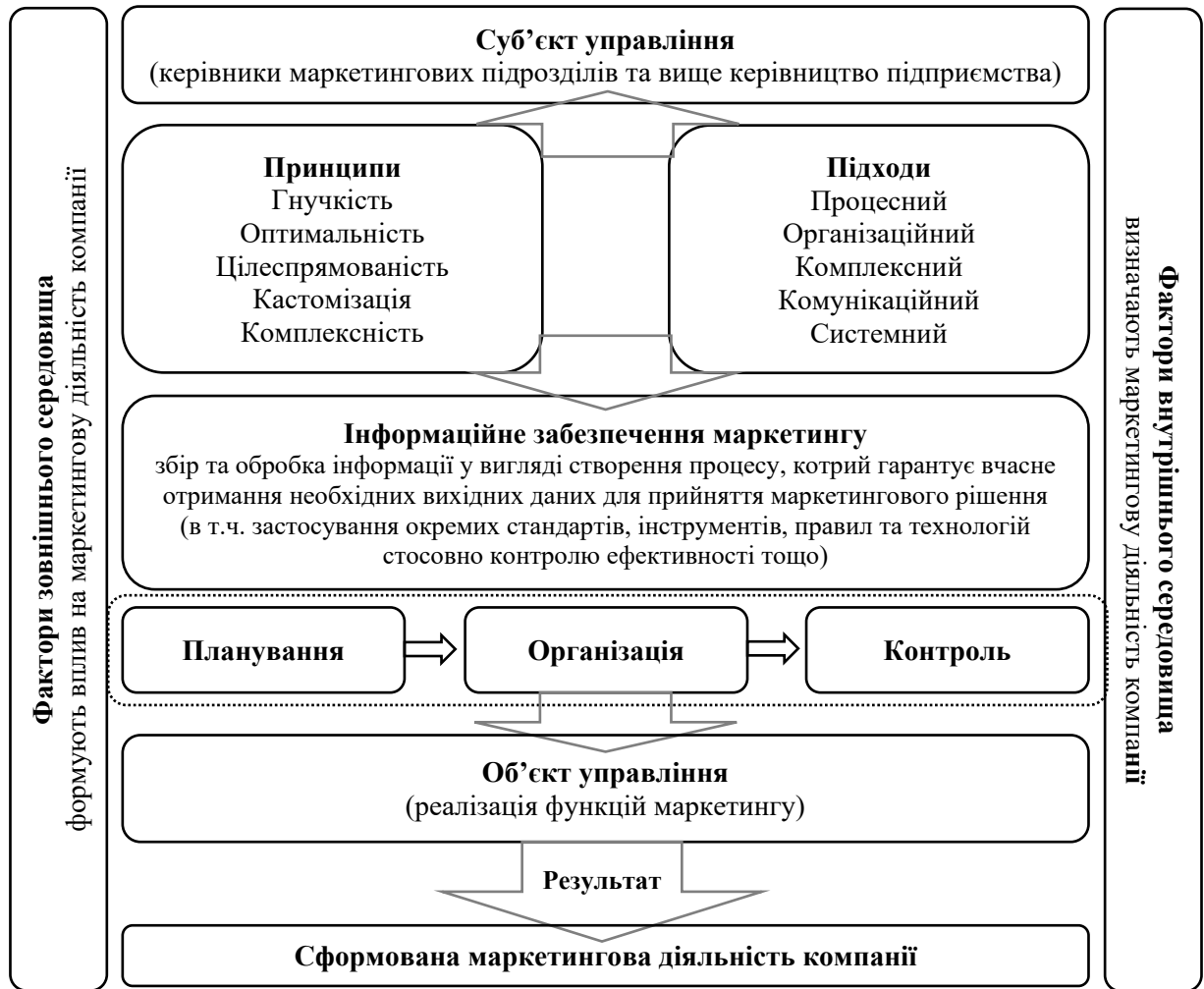


Рис. 1.1. Модель управління маркетингом підприємства

\*Розроблено автором на основі джерела [37, 48]

Отже, етапи процесу управління маркетингом підприємства відображено на рис. 1.2. Згідно наведеної схеми, на першому етапі відбувається детальний аналіз ринку, котрий включає в себе:

- 1) дослідження споживачів, виявлення їх потреб та факторів, котрі впливають на індивідуальну структуру потреб;
- 2) аналіз ключових характеристик ринкового попиту та умов, які впливають на динаміку попиту; в т.ч. вивчення моделей поведінки покупців та особливостей процесу ухвалення ними рішення про покупку будь-якого товару або послуги;
- 3) дослідження можливостей реалізації товарів (послуг), коли

проводиться оцінка потенційних обсягів реалізації продукції в рамках, котрі би задовольняли сформований попит. Зокрема аналізуються товари (послуги) конкурентів та особливості їх поведінки, стратегія, цілі та тактика, поточне фінансово-економічне становище тощо. Також на даному етапі застосовуються можливості реалізації майбутнього продукту (послуги) за допомоги проведення ДіР та бенчмаркінгу відносин з посередниками. Загалом бенчмаркінг виступає способом оцінки тактики та стратегії конкурентів, цілей та механізму поведінки ринкових партнерів задля виявлення аспектів, котрі в конкурентних компаніях кращі, аби в подальшому їх вдосконалити у себе;

- 4) дослідження можливостей виробництва продукції (послуг) включає в себе встановлення відношення технологічних процесів та ресурсів компанії вимогам до виробництва. Даний етап характеризується моделюванням економічних, технічних та споживацьких аспектів продукту (послуги) з подальшим здійсненням пробного маркетингу та виробництва. На основі дослідження власної думки майбутніх покупців з висновками експертів приймається рішення стосовно уведення даної бізнес-ідеї у повноцінне виробництво [4, 51].

Особливістю другого етапу процесу управління маркетингом компанії виступає розробка тактики, стратегії та концепції в цілому власне маркетингу. Розробка тактики пов'язана з пошуком найефективнішої моделі маркетинг-міксу, котрий поєднує у собі ключові інструменти маркетингового впливу окремої компанії на її ринкових партнерів. Власне вибір стратегії маркетингу компанії зосереджується на виокремленні цільової аудиторії та позиціонуванні продукту (послуги). Даний етап завершується ухваленням рішення стосовно вибору стратегії маркетингу підприємства та визначення послідовності маркетингових тактичних дій.

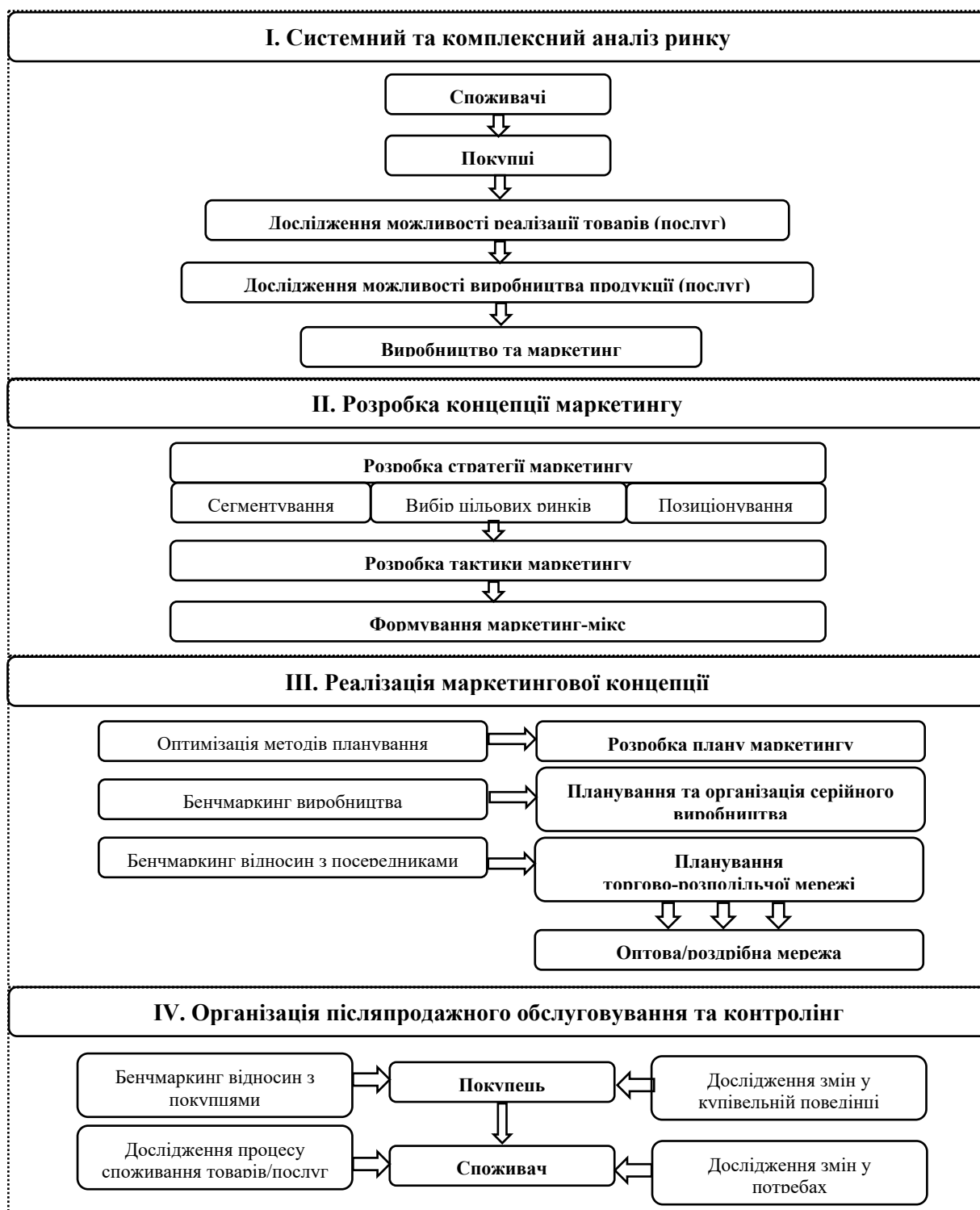


Рис. 1.2 Етапи процесу управління маркетингом підприємства

\*Розроблено автором на основі джерела [41, 44]

Третій етап характеризується реалізацією суцільної концепції маркетингу, яка припускає контролінг у сфері маркетингу та організацію планування даної діяльності компанії, що починається з розроблення плану

маркетингу. Він виступає вихідним документом в організації виробництва певного продукту. Одночасно з цим відбувається формування торговельно-розподільчої мережі продукції компанії разом з розробкою заходів з просування, стимулювання та збуту товарів чи послуг (рекламні кампанії, виставки, премії, ярмарки тощо) в залежності від типу споживача та його вимог. На даному етапі, зокрема, формуються канали розподілу товарів (послуг), проводяться заходи з формування товарних запасів та відбувається контроль реального перебігу продажів. Результати дослідження передаються керівництву компанії та, надалі, в роздрібні та оптові підприємства, що згодом виливається у розроблення стратегії просування товару, вибору каналів комунікацій з цільовою аудиторією тощо.

Останній етап, а саме післяпродажний, виокремлюється на два під-етапи – роботи зі споживачем та окремо з покупцем. Етап вивчення покупця характеризується аналізом змін їх поведінки під час купівлі товару (послуг) на основі бенчмаркінгу саме в процесі допродажного обслуговування покупця та під час здійснення покупки. Етап вивчення саме споживача відрізняється від попереднього проведення дослідження проблематики вже післяпродажного обслуговування. Результати аналізу даного аспекту є вкрай важливими, оскільки вони повноцінно впливають на маркетинговий процес підприємства, що дозволяє зробити його більш ефективним у розрізі поліпшення тактики та стратегії маркетингу, а також дає можливість оперативно реагувати на зміни в кон'юктурі ринку та коригувати довгострокові плани компанії [33, 41].

Підсумовуючи, процес управління маркетингом в компанії є постійним і безперервним. Підприємство повинно постійно аналізувати ринок, виявляти нові можливості та зміни в поведінці споживачів, адаптувати свою стратегію та дії до цих змін. Крім того, компанія повинна регулярно контролювати результати своїх маркетингових заходів та вносити корективи для досягнення запланованих цілей. Управління маркетинговою діяльністю вимагає системного підходу, співпраці між відділами та різними рівнями управління, а

також використання різноманітних інструментів аналізу, планування та контролю. При ефективному управлінні маркетингом, підприємство має змогу досягти конкурентної переваги на ринку, забезпечити задоволення потреб покупців та підвищити власні прибутки.

## **1.2 Методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства**

У сучасному світі роль маркетингової діяльності зростає в геометричній прогресії, що зумовлює активне її ведення та, найголовніше, результативне. В першу чергу подібне пов'язано з постійно змінним зовнішнім середовищем, особливо його преференцій та потреб. Заради ефективного управління маркетинговою діяльністю компанії та отримання коректної інформації, необхідно пристосовувати методи оцінки ефективності маркетингу підприємства. Зокрема важливо виявити фактори, які впливають на ефективність маркетингової діяльності, аби визначити можливі резерви для поліпшення діяльності компанії.

Для повноцінного розуміння методичних підходів, котрі можуть бути пристосовані в оцінці ведення маркетингової діяльності підприємством, варто з'ясувати основні трактування даної категорії (табл. 1.2).

Підсумовуючи дані, наведені у таблиці, загалом ефективність управління маркетинговою діяльністю включає в себе аналіз різних аспектів та факторів, котрі впливають на результативність маркетингових зусиль компанії. До цих аспектів відносяться успішність у привертанні клієнтів, інтеграція маркетингових зусиль, якість та достовірність наданої інформації, стратегічне спрямування компанії та оперативна ефективність виконання маркетингових заходів.

Зокрема у нагоді виступають різні підходи і методи, такі як аналіз показників витрат на маркетинг та їх впливу на обсяги реалізації продукції, побудова математичних моделей на основі даних показників, оцінка

асортиментної політики, дослідження ринку, збутової та комунікаційної діяльності, а також загальних показників стратегічної ефективності та прибутковості. Пріоритетним аспектом оцінки ефективності виступають витрати, де аналіз рентабельності інвестицій маркетингу може грати важливу роль.

Таблиця 1.2

Основні підходи до трактування категорії ефективності управління маркетингової діяльності

Автор	Трактування
<i>Л. Балабанова, М. Туган Барановський</i>	Ефективність управління маркетинговою діяльністю може бути оцінена шляхом аналізу наступних аспектів: успішність у приверненні клієнтів, інтеграція маркетингових зусиль, якість та достовірність наданої інформації, стратегічне спрямування компанії та оперативна ефективність виконання маркетингових заходів.
<i>Ф. Котлер, К. Келлер</i>	Роблять акцент на співвідношення показників ефективності управління маркетинговою діяльністю з факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.
<i>Г. Ассель</i>	Ефективність управління маркетинговою діяльністю слід оцінювати на основі аналізу витрат на маркетинг та вплив на об'єми реалізованої продукції (результати в цілому).
<i>О.М. Шур, Г.Р. Коpecь</i>	Ефективність управління маркетинговою діяльністю має, в першу чергу, вимірюватися завдяки оцінці ефективності витрат на маркетинг підприємства, бо це дає змогу обґрунтувати доречність фінансової підтримки маркетингової програми, а також запобігти фінансовим втратам та знизити окремі фінансові ризики.
<i>Є. Анфіногенова</i>	Задля визначення ефективності управління маркетинговою діяльністю можна виокремити декілька груп показників, основа яких – співвідношення витрат на маркетинг та прибутки (обсяги реалізації): частка компанії на ринку, динаміка обсягів продажів, індекс прибутковості та точка безбитковості, динаміка чистого та маржинального прибутку тощо.
<i>Л. Стрий, А. Голубєв, О. Рустамов</i>	Ефективність управління маркетинговою діяльністю оцінюється шляхом побудови математичної моделі даних показників, в т.ч. за видами маркетингової діяльності та підсистем маркетингу.
<i>Г. Яцева</i>	Пріоритетним виступає оцінка ефективності саме витрат, а не власне маркетингової діяльності. При цьому, витрати на маркетинг розглядаються як поточні витрати, а не інвестиції. Тобто оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю відбувається під призою аналізу рентабельності інвестицій маркетингу.

\*Розроблено автором на основі [2, с.148; 6; 9, с.27; 38, с.146; 47, с.337; 62, с.132; 74, с.44; 79, с.602]

Посеред усіх наведених методик оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю компанії вбачаємо необхідним розглянути один з

найголовніших аспектів даної діяльності, особливо для торговельного підприємства – її асортиментна політика. Актуальним в ринкових умовах сьогодення виступає застосування ABC-XYZ аналізу, котрий дозволяє повноцінно оцінити увесь наявний асортимент компанії, тим самим підвищити дієвість системи управління товарами та її запасами, а також збільшити частку високорентабельної продукції без порушення головних принципів асортиментної політики [46].

Основна ідея ABC-аналізу полягає у застосуванні принципу Парето, суть якого полягає у наступному: «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль – лише 20% результату». Отже, 20% усіх запропонованих та наявних товарів приносять 80% обороту мережі [12].

Загалом ABC-аналіз виступає в якості методу класифікації товарних запасів підприємства на основі їх важливості. Зокрема метод передбачає поділ групи товарів на три наступні категорії:

- А – найбільш цінні (20% товарних запасів; 80% – продаж). Товари даної категорії завжди мають бути в наявності, оскільки є найбільш важливими (необхідними);
- В – проміжні (30% товарних запасів; 15% – продаж). Дана група товарів мають середній ступінь важливості;
- С – найменш цінні (50% товарних запасів; 5% – продаж). У порівнянні з іншими товарними категоріями, наведені найменш важливі – можуть бути виключені з асортименту або ж являються товарами-новинками [11].

Зокрема, основною формулою, котра застосовується при розрахунку ABC-аналізом, виступає стандартне відхилення за наступною формулою (2.1):

$$S = \sigma = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{N - 1}}, \quad (2.1)$$

де  $x$  – це реалізація за окремий квартал та середня реалізація за результатами року відповідно,  $\bar{x}$  – середній обсяг закупівель (тис. грн.), а  $N$  – кількість кварталів.

Метод XYZ-аналізу виступає математично-статистичним інструментом, який дозволяє досліджувати стабільність продажів конкретних товарів та прогнозувати коливання рівня споживання будь-яких інших. Для кожного товару розраховується коефіцієнт варіації (коливання витрат), що вказує на відхилення витрат від середнього значення, результат якого подається у відсотковому значенні. Основними параметрами можуть виступати обсяг продажів, загальна сума продажів та сума реалізованої торговельної націнки [20].

У випадку з розрахунком методом XYZ-аналізу, необхідно розрахувати коефіцієнт варіації закупівель за наступною формулою (2.2):

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\% \quad , \quad (2.2)$$

де  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення варіації попиту,  $\bar{x}$  – середній обсяг закупівель (тис. грн.), а  $N$  – кількість кварталів.

Результати суцільного інтегрованого ABC-XYZ-аналізу виводяться у вигляді підсумкової матриці ABC-XYZ-аналізу. Характеристику кожному з можливих угруповань об'єктів та рекомендації з ведення асортиментної політики товарних груп відображено в табл. 1.3.

Наведені методи (інструменти) можна використовувати окремо, при цьому подібні результати не характеризуються повнотою аналізу товарного асортименту компанії. Через що вартим є використання обох методів одночасно, аби була змога виявити слабкі та сильні сторони асортиментної політики, визначити стабільність продажів товарів та найвагомішої продукції підприємства. Загалом використання методів ABC-аналізу та XYZ-аналізу в поєднанні дає можливість визначити як лідерів, так і аутсайдерів в асортименті

компанії. Застосування ABC-XYZ-аналізу дає змогу поділити дані продажу на 9 груп залежно від внеску в доходи компанії (ABC) та ступеня регулярності покупок (XYZ).

Таблиця 1.3

Характеристика об'єктів-результатів ABC-XYZ-аналізу та рекомендації за покращенням асортиментної політики компанії

Об'єкт	Характеристика	Рекомендації
AХ	Група товарів, котра: приносить підприємству найбільше прибутку; прогнозованість на високому рівні; продажі регулярні.	Неперервний контроль – фіксована партія замовлення
AУ	Група товарів, котра: приносить підприємству найбільше прибутку; прогнозованість на середньому рівні; продажі періодичні.	
AZ	Група товарів, котра: приносить підприємству найбільше прибутку; прогнозованість на низькому рівні; продажі нерегулярні.	
BХ	Група товарів, котра: приносить підприємству середні прибутки; прогнозованість на високому рівні; продажі регулярні.	
BУ	Група товарів, котра: приносить підприємству середні прибутки; прогнозованість на середньому рівні; продажі періодичні.	Періодичний контроль – фіксований інтервал замовлення
BZ	Група товарів, котра: приносить підприємству найменше прибутку; прогнозованість на низькому рівні; продажі нерегулярні.	Постійний контроль – фіксована періодичність поповнення запасів
CХ	Група товарів, котра: приносить підприємству середні прибутки; прогнозованість на високому рівні; продажі регулярні.	Періодичний контроль – фіксований інтервал замовлення
CУ	Група товарів, котра: приносить підприємству найменше прибутку; прогнозованість на середньому рівні; продажі періодичні.	Постійний контроль – фіксована періодичність поповнення запасів
CZ	Група товарів, котра: приносить підприємству найменше прибутку; прогнозованість на низькому рівні; продажі нерегулярні.	

\*Розроблено автором на основі джерела [67]

Отже, коли як інтегрований ABC-XYZ-аналіз зосереджений на товарному асортименті підприємства, тобто на покращенні стратегії управління запасами (товарами) для кожної з виокремлених товарних груп, для компанії вирішальним при веденні маркетингової діяльності виступає її суцільна маркетингова стратегія та її окремі аспекти. Інструментами оцінки

ефективності управління маркетинговою діяльністю компанії можуть також виступати методи багатокритерійного аналізу альтернатив (БКА).

Головна суть БКА (від англ. MCA – Multi-Criteria Analysis) полягає в оцінюванні альтернативних варіантів управлінських рішень згідно виокремлених критеріїв, котрі являють собою кількісні та/або якісні показники як економічного, так і експертного характеру, які застосовують для порівняння певного переліку альтернатив з позиції найбільшої наближеності до головної мети певного виду діяльності підприємства [13].

В літературних джерелах виокремлюють чимало методів багатокритерійного аналізу альтернатив, включаючи метод аналізу ієрархій Т. Сааті, метод LINMAP та COPRAS тощо. Надалі детально дослідимо кожен з них.

Метод аналізу ієрархій Томаса Сааті (MAI) передбачає декомпозицію проблеми на частини, структурування та виділення ієрархії, які містять головні і підпорядковані цілі, критерії або рівні заходів (альтернативні інноваційні проекти, які підлягають оцінці тощо). Відносна значимість різних кількісних та якісних критеріїв визначається окремо для кожного елемента шляхом попарних порівнянь [82].

У загальних рисах алгоритм застосування даного методу можна описати поетапно наступним чином [7, 83]:

- 1) Визначення цілей. Спочатку необхідно чітко визначити цілі та завдання, для яких потрібно знайти оптимальне рішення;
- 2) Побудова ієрархії. Створення ієрархічної структури, яка включає головну ціль, критерії оцінки та альтернативи. Важливо враховувати взаємозв'язки між елементами ієрархії;
- 3) Парні порівняння. Здійснюються парні порівняння між критеріями та альтернативами за допомогою шкали Сааті. Кожному порівнюванню

присвоюється числове значення, яке відображає відносну важливість або перевагу одного елемента перед іншим;

- 4) Створення матриць порівнянь. Для кожного рівня ієрархії створюються матриці порівнянь, де відносні значення порівнюваних елементів записуються у вигляді чисел. Використовуються матриці розміром  $n \times n$ , де  $n$  - кількість елементів на кожному рівні;
- 5) Оцінка ваги критеріїв. Для кожного рівня ієрархії визначаються ваги критеріїв шляхом обчислення середнього геометричного значення для кожного стовпця матриці порівнянь;
- 6) Оцінка альтернатив. Проводиться оцінка альтернатив на основі ваги критеріїв та значень, які відображають їх перевагу в порівнянні з іншими альтернативами. Це може включати обчислення вагового сумарного балу для кожної альтернативи або порівняння їх між собою;
- 7) Перевірка узгодженості. Виконується перевірка узгодженості отриманих результатів за допомогою індексу узгодженості і власного вектора. Якщо індекс узгодженості перевищує задану межу, необхідно переглянути порівняння та ваги критеріїв та внести відповідні корективи;
- 8) Прийняття рішення. На основі отриманих оцінок і результатів проведених порівнянь приймається рішення щодо оптимальної альтернативи.

Отже, Алгоритм МАІ Т. Сааті є систематичним підходом до прийняття рішень, який дозволяє враховувати чимало критеріїв разом з їх вагою, забезпечуючи об'єктивність та узгодженість процесу. Він широко застосовується в різних сферах, включаючи управління маркетинговою діяльністю, допомагаючи компаніям приймати обґрунтовані рішення, які сприяють досягненню їх цілей.

Наступний метод багатокритерійного аналізу, а саме метод «ідеальної точки» або скорочено LINMAP (Linear programming technique for Multidimensional Analysis of Preference), створений В. Срінівасаном та А. Шокером у 1973 році, базується на концепції найкращої альтернативи з найменшою відстанню до ідеального рішення [72].

Алгоритм проведення багатокритерійного аналізу методом LINMAP відображено на рис. 1.3.

Загалом, ключовою особливістю даного методу БКА виступає використання лінійного програмування для визначення оптимального рішення на основі вагового порівняння критеріїв та їх значень. Метод LINMAP дозволяє врахувати багато критеріїв одночасно, що важливо при аналізі управління маркетингової діяльності підприємства, оскільки вони часто ґрунтуються на комплексному аналізі. Зокрема, даний метод може бути адаптований до різних маркетингових ситуацій та вимог. Він враховує специфічні вимоги компанії та дає змогу проаналізувати різні альтернативи одночасно в залежності від поставлених цілей.

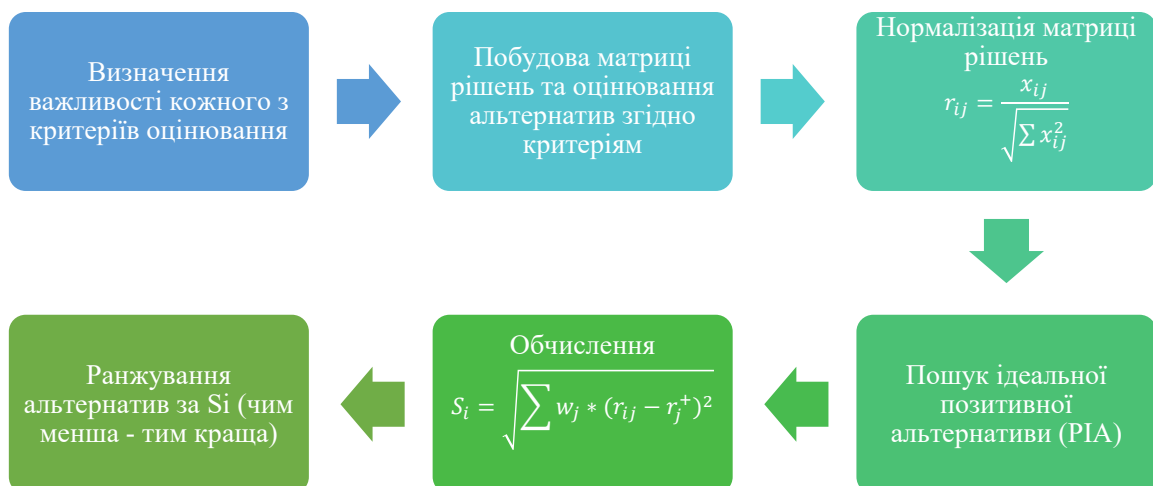


Рис. 1.3 Алгоритм застосування методу LINMAP

\*Розроблено автором на основі джерела [8]

Метод комплексного пропорційного оцінювання COPRAS (Complex Proportional Assessment), який було розроблено у 1996 році дослідниками з Вільнюського технічного університету, полягає у застосуванні багатокритерійного оцінювання на основі максимізації та/або мінімізації критеріїв цінностей [7].

В цілому, головною відмінністю від попереднього методу виступає те, що COPRAS використовує, в першу чергу, пропорційну оцінку критеріїв та альтернатив на основі порівняння між собою, а також додаткових даних, які надають експерти. При цьому, метод COPRAS використовує комплексну оцінку для кожної альтернативи та обчислює ранжування альтернатив за допомогою ваги важливості кожного критерію та, власне, вагових коефіцієнтів. Через що даний метод є менш складним та не потребує, в тому числі, побудови складних моделей.

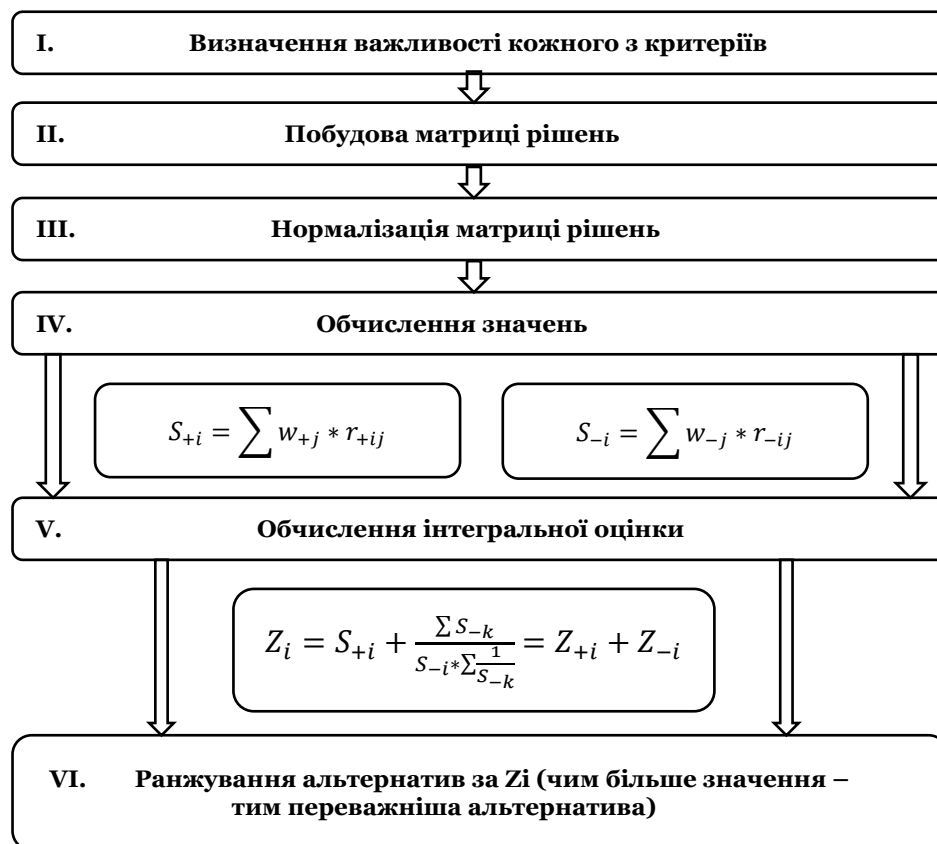


Рис. 1.4 Алгоритм застосування методу COPRAS

\*Розроблено автором на основі джерела [81]

Отже, наведений аналіз теоретичної бази методичних підходів до управління маркетинговою діяльністю дав змогу виокремити основні методики, котрі, на наш погляд, найбільш повноцінно надають можливість проаналізувати ефективність маркетингу торговельного підприємства в цілому. В першу чергу це стосувалося асортиментної політики компанії, оцінити яку можна завдяки інтегрованому ABC-XYZ-аналізу, тобто покращити стратегію управління товарним асортиментом. Коли як повноцінно збільшити ефективність маркетингової стратегії загалом дозволить пристосування методів багатокритерійного аналізу управлінських рішень (альтернатив), а саме методу аналізу ієрархій Т. Сааті, LINMAP та COPRAS.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РОЗДРІБНОМУ РИНКУ**

### **2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та його місце на вітчизняному ринку роздрібного ритейлу**

Об'єктом дослідження управління маркетинговою діяльністю є торговельна мережа продовольчо-промислових супермаркетів «Сільпо». Українська мережа була заснована у 1998 році найбільшою торгово-промисловою групою України «Fozzy Group», куди «Сільпо» наразі і входить.

В групу компаній також входять чимало інших подібних торгових мереж, зокрема: «Фора», «Le Silpo», «Thrash!Траш!», «Fozzy» та «Біла ромашка». Коли як перші три компанії являють собою мережі продовольчих магазинів на манер «Сільпо», остання – фармацевтична компанія мережі аптек. До інших різновидів бізнесу «Fozzy Group» входять: бар «Мокрі вуса», «Дзяо-бар», мережа туристичних агенцій «Сільпо Вояж», «ESCOBAR», мережа хлібних майстерень «Буланжері», логістичний оператор «УВК», «POSITANO», розробник «ТемаВІТ» тощо. Зокрема «Fozzy Group» виступає головним акціонером ПАТ «БАНК ВОСТОК» [80].

В контексті нашого дослідження обмежуємося саме товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «СІЛЬПО-ФУД», тобто торговою мережею «Сільпо».

Станом на квітень 2023 року, національна торговельна мережа нараховує понад 300 супермаркетів у 60 населених пунктах України, тобто майже в усіх регіонах України – 24 області. Керівником та засновником підприємства є Костельман Володимир Михайлович. Партнер «Сільпо», делікатес-маркетів «Le Silpo», включає 4 магазини у 4 містах (4 області), та була відкрита у 2013 році [63].

Асортимент нараховує до 20 000 найменувань продуктів харчування і

супутніх товарів, понад 80% з яких – продовольчі товари. Середня торговельна площа супермаркету становить 1 449 кв. м., станом на 2023 рік [61].

Зокрема у торговельній мережі представлені власні торгові марки (ВТМ), такі як «Премія», «Премія Рікі Тікі», «Повна чаша» і «КРАФТЯР». Загалом увага торгових марок зосереджена саме на купівлі перевірених продуктів, побутової хімії, речей для дома та відпочинку та дитячі товари за нижчими цінами. Власна продукція складає приблизно 10% від загального прибутку компанії. Також у «Сільпо» є власний та імпорт без посередників, що в цілому створює продажі у вигляді 35 тисяч товарів, з яких 2 тисячі — ВТМ [17].

На сьогодні, основними видами діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (згідно ЄРДПОУ – Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань) є [24]:

- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (основний вид діяльності); роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами, напоями, тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах; складське господарство, та інше;
- Виробництво готової їжі та страв, м'ясних продуктів, хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, виноградних вин, паперової маси, магнітних і оптичних носіїв даних; перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків; дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв; виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;
- Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, напоями, тютюновими виробами, також неспеціалізована оптова торгівля;

- Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, товарами широкого асортименту;
- Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; обслуговування напоями, ін.;
- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, автомобілів і легкових автотранспортних засобів, ін.;
- Вантажний автомобільний транспорт, допоміжне обслуговування наземного транспорту, транспортне оброблення вантажів, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, та ін.;
- Рекламні агентства; дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; спеціалізована діяльність із дизайну; діяльність у сфері права, у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування, та ін.;
- Комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації, оброблення даних; розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування, ін.;
- Технічні випробування та дослідження, експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук; діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, ін.;
- Будівництво житлових і нежитлових будівель, діяльність у сфері архітектури, тощо.

Зокрема, мережа супермаркетів виокремлює головну місію своєї діяльності, а саме робити покупців щасливими, задовольняти їх потреби. Тому, аби була можливість досягнути головної цілі, співробітники також мають переслідувати та дотримуватися певних цінностей. Докладно кожен зі складових описано на рис. 2.1.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» також має свою специфіку, з огляду на масштаби та розвиненість самої торговельної мережі (дод. А). Як

видно зі схеми наведеної організаційної структури, вона має чітко виражену механістичну структуру з лінійно-функціональним типом та елементами дивізійного. Також в основу структури покладено «шахтний» принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу за функціональними підсистемами організації, як наприклад маркетинг, персонал, фінанси, виробництво, розробка і дослідження тощо.



Рис. 2.1 Цінності торговельної мережі «Сільпо» [30]

Лінійно-функціональний тип структури загалом характеризується швидкою реакцією на розпорядження та вказівки від постановки до виконання, оперативністю у прийнятті управлінських рішень, ефективністю та сталістю взаємозв'язків, гарною координацією процесів, високою професійністю спеціалістів функціональних підрозділів тощо [73].

Серед недоліків, які в цілому простежуються посеред даного типу структури, і які наявні у нами досліджуваній, виділяють такі, як дублювання

управлінського функціоналу, можливі протиріччя між керівниками підрозділів та, одна з найвагоміших – відсутність гнучкості у вирішенні нових завдань та під час впровадження певної інновації. Оскільки організаційна структура також включає в себе дивізіональний тип, що тільки поширює діапазон контролю та гарно впливає на швидкість реакції на будь-яке явище, паралельно погіршує та вже більш ніж подвоює функціонал та викликає розбіжності в інтересах кожного з дивізіону.

Супермаркети мережі сумарно складають загальну торговельну площу понад 450 тис. кв. м [32]. Тому з усіх продовольчих операторів України завдяки «Сільпо» - найбільшій торговельно-продовольчій мережі групи компаній, Fozzy Group посідає перше місце, про що свідчать дані про топ-10 продовольчих операторів України за сумарною торговою площею (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## ТОП-10 продовольчих операторів України за сумарною торговою площею

№	Компанія	Мережі	Сумарна торгова площа			Динаміка приросту	
			2022 р., кв. м.	2021 р., кв. м.	2020 р., кв. м.	2022-2021 рр., %	2021-2020 рр., %
1	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash & Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore	628 800	719 700	591 850	-12,6	21,60
2	АТБ-маркет	АТБ, АТБ express	534 500	654 570	539 060	-18,3	21,43
3	Ашан Україна Гіпермаркет	Ашан, Ашан City, МійАшан, Ашан Pick Up Point	155 790	177 940	189 130	-12,4	-5,92
4	Metro Cash & Carry Україна	METRO, Бери-Вези	151 270	183 670	184 155	-17,6	-0,26
5	НОВУС Україна	NOVUS, NOVUS Express, Мі Маркет	145 860	260 205	126 945	-9,0	104,97
6	Таврія В, Таврія Плюс	Таврія В, Космос, ПЮРЕ	135 420	151 700	138 440	-10,7	9,58
7	Рітейл Групп (Фудком)	Велика Кишеня, Велмарт, ВК Экспресс, ВК Select	95 110	113 270	113 325	-16,0	-0,05
8	ЕКО	ЕКО маркет, Sympatic	85 970	95 800	105 100	-10,3	-8,85
9	ОМЕГА	VARUS, VARUS-маркет, VARUS to go, Планета	85 600	93 150	87 000	-8,1	7,07
10	Копійка-Центр, Київське	Копійка, Santim, Копійка-мінімаркет	50 320	53 350	53 560	-5,7	-0,39

\*Розроблено автором на основі джерел [58, 65]

Отже, головним конкурентом «Сільпо» виступає мережа супермаркетів

«АТБ», оскільки вона більша за площею, ніж група із декількох мереж, а також лідирує за кількістю магазинів, яких майже удвічі більше. Попри початок повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році і, як наслідок, зменшення кількості магазинів загальною площею декотрих мереж майже на 20%, в цілому рейтинг лідируючих мережевих маркетів залишався практично незмінним, окрім обмін позиціями «Новусу» та «Таврії В».

Зокрема конкурентні позиції наведених попередньо мереж на ринку роздрібного ритейлу підтверджуються і їх виручкою від реалізації товарів та послуг, в особливості у динаміці за останні роки (рис. 2.2).

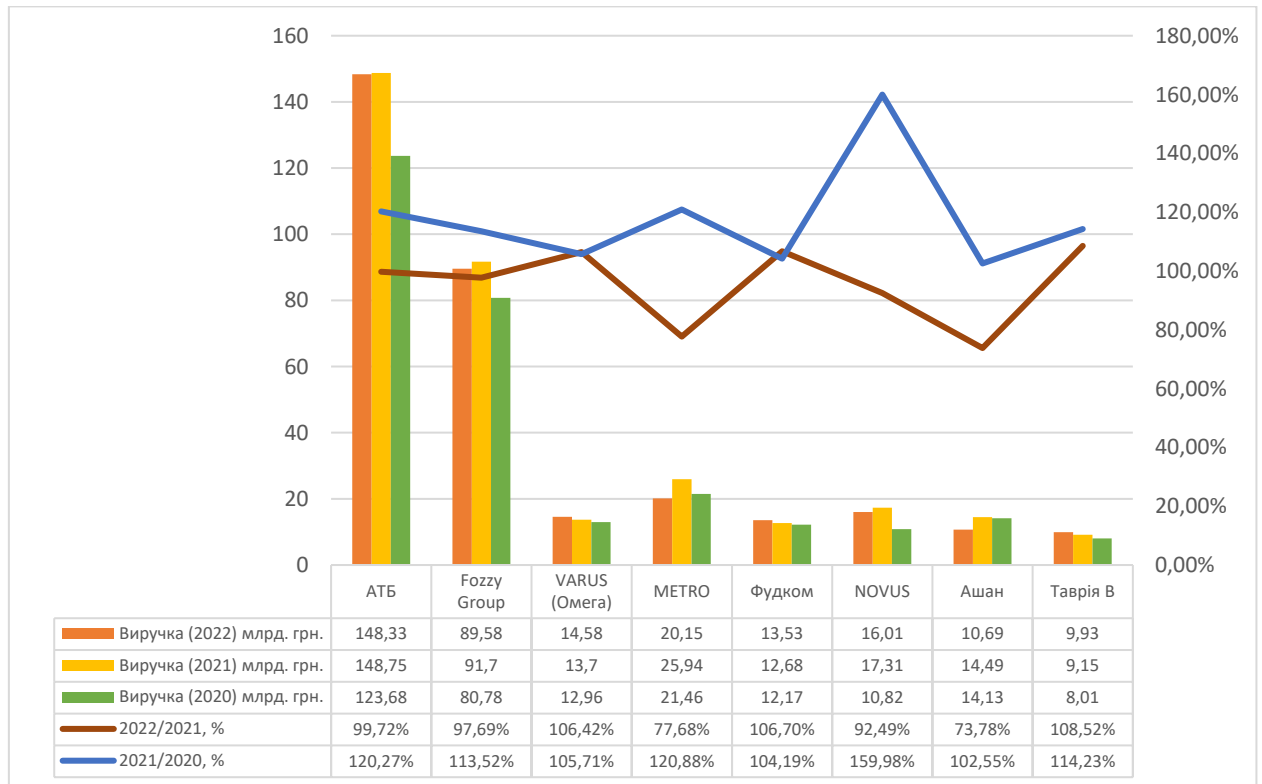


Рис. 2.2 Динаміка доходу від реалізації найбільших мереж ринку ритейлу у 2020-2022 роках

\*Розроблено автором на основі джерел [77, 78]

Згідно наведеної діаграми, «АТБ», «Fozzy Group» та «МЕТРО» займають лідируючі позиції на ринку роздрібного ритейлу за доходом від реалізації товарів та послуг, при цьому зі значним відривом одне від одного. Зокрема, як і було зазначено попередньо, через початок воєнних дій в Україні в минулому році, окрім зменшення кількості власних магазинів торговельних

мереж, виручка компаній також зазнала спаду, хоча і не значного. Примітним є те, що спаду в доході від реалізації у розрізі більше 20% зазнали виключно іноземні мережі супермаркетів («МЕТРО» та «Ашан»), коли як українські торговельні компанії зазнали витрат у виручці від реалізації товарів та послуг в середньому на 3,36%. При цьому такі конкурентні мережі по відношенню до досліджуваної нами як «VARUS», «Таврія В» та «Фудком» спромоглися ще й досягнути збільшення власної виручки мінімум на 6%.

Інші мережі-конкуренти нами досліджуваної теж наздоганяють її за розмірами, проте темпи росту ТОВ «Сільпо-Фуд» набагато більші. Перш за все це пов'язано з поглинаннями «Сільпо» інших невеликих мереж продовольчих магазинів, за весь період існування компанії яких вже накопичилося понад 10 (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Торгові мережі поглинуті «Сільпо» за 2002-2023 р.р.

Рік поглинання	Назва мережі	Регіон	Кількість магазинів
2002	Дніпрянка	Київ	38
2004	Тико-маркет	Київ	2
2005	Да!Маркет	Київ, Вінниця	8
2006	Рорус	Одеса, Херсон	14
2006	Паніч	Київ, Вишгород, Маріуполь	12
2007	Бумі-маркет	Київ, Чернігів, Суми, Житомир	40
2007	КИТ	Запоріжжя	24
2010	Spar	Черкаси	4
2010	ЮСІ	Харків	7
2011	Rainford	Київ, Запоріжжя, Дніпро	10
2015	Амстор	Південний Схід України	14
2019	Океанія	Київська область	3
2021	Фуршет	Київ (11), центральна та західна Україна	25

\*Розроблено автором на основі джерела [29, 76]

Отже, за весь час роботи дане підприємство придбало понад 200 магазинів по всій Україні. Також у січні 2021 року стало відомо, що «Сільпо»

поглине ще одну мережу супермаркетів – «Фуршет» з 25 магазинами. Всього рік тому їх налічувало 39, а ще у недалекому 2016 році – 81 точки. Це свідчить про те, що за останні як мінімум 5 років «Фуршет» зазнає значних збитків, хоча заснована була у тому ж році, що і «Сільпо», та у свій час була досить прибутковою мережею. У лютому того ж року антимонопольний комітет надав дозвіл на поглинання збиткової мережі, що відбулося вже у березні 2021 року [56, 66].

Зокрема, Міжнародна дослідницька компанія UMG (Ukrainian Marketing Group), яка проводить незалежні опитування споживачів, у 2011 році запровадила щорічну премію Retail Awards «Вибір споживача». Станом на 2019 рік, «Сільпо» вже шостий рік поспіль перемагає у номінаціях на дану премію та стає найкращою мережею супермаркетів України [3]. Також четвертий рік поспіль всеукраїнська мережа супермаркетів «Сільпо» стала переможцем у номінації «Супермаркет року в FMCG» (Fast moving consumer goods) конкурсу RAU Awards-2020 від Асоціації ритейлерів України. Крім того, отримала нагороду у двох інших номінаціях, серед них: «Кращий інноваційний ритейлер» і особливий приз «Персона року в ритейлі» [84].

Для того, щоб у повній мірі розкрити тему дипломної роботи та дослідити наведене підприємство, треба проаналізувати актуальні фінансові результати компанії, які відображені у додатку Б, В та Г.

Як свідчить звіт про фінансові результати (сукупний дохід) за 2021 рік, дохід ТОВ «Сільпо-Фуд» без ПДВ склав 72,8 млрд. грн. Відповідно, торговий оборот мережі склав 58,8 млрд. грн. (без ПДВ), що перевищує торговельний оборот 2020 року на 18,31% [32]. Варто зазначити, що офіційної фінансової звітності за 2022 рік досі не наведено через неможливість оцінити наслідки руйнувань та суцільних матеріальних втрат мережі, спричинені початком повномасштабного військового вторгнення рф в Україну.

Зведена таблиця динаміки основних показників діяльності супермаркету протягом 2019-2021 рр. відображена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Обсяг, тис. грн.			Абсолютна зміна, тис. грн.		Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації	62 446 681	64 402 634	72 784 231	1 955 953	8 381 597	3,13	13,01
Собівартість реалізованої продукції	-47 340 607	-47 249 897	-52 182 935	90 710	- 4 933 038	0,19	-9,45
Валовий прибуток	15 106 074	17 152 737	20 601 296	2 046 663	3 448 559	13,55	20,11
Адміністративні витрати	- 814 406	- 1 685 089	- 2 775 764	- 870 683	- 1 090 675	-51,67	-39,29
Витрати на збут	-12 940 168	-15 581 479	-18 533 954	- 2 641 311	- 2 952 475	-16,95	-15,93
Інші операційні витрати	- 8 685	- 56 162	- 121 299	- 47 477	- 65 137	-84,54	-53,70
Операційний прибуток	1 638 317	153 528	- 417 390	- 1 484 789	- 570 918	-90,63	-371,87
Фінансові витрати	- 2 105 372	- 2 225 413	- 2 358 809	- 120 041	- 133 396	-5,39	-5,66
Інші витрати	- 306 599	- 1 843 445	- 16 678	- 1 536 846	1 826 767	-83,37	10953,15
Прибуток/збиток до оподаткування	268 583	- 3 157 847	- 1 926 148	- 3 426 430	1 231 699	-108,51	63,95
Загальний сукупний прибуток/збиток за рік	289 577	- 3 114 238	- 1 846 179	- 3 403 815	1 268 059	-109,30	68,69

\*Розроблено автором на основі джерел [52, 70, 71]

З огляду на наведену статистику, у 2021 році чистий дохід від реалізації продукції зріс у порівнянні з попереднім роком на 13,01%, на відміну від попереднього періоду (3,13%). При цьому, валовий прибуток зріс на 20,11% за рахунок зменшення собівартості реалізованої продукції на 9,45%. Зокрема простежується збільшення загальних витрат, особливо адміністративних на 1,091 млн. грн. та з операційної діяльності (53,70%), що є негативним явищем, оскільки збільшення витрат треба покривати прибутками, які продовжують відновлюватися, починаючи з 2020 року, коли вони були скороченні більше ніж на 90%. У наступному звітному році відбулося зменшення наявних збитків майже на 70%, у порівнянні з попереднім роком, позитивна динаміка якого навряд чи зберіглася у 2022 році з початком повномасштабної війни.

Також у 2020 році ТОВ «Сільпо-Фуд» отримала довгостроковий кредит Європейського банку реконструкції та розвитку у розмірі \$40 млн для

розширення мережі. За ці кошти ритейлер планував відкрити та оновити 41 супермаркет протягом 2020-2021 років. Вже 23 з них було відкрито протягом року, за рахунок чого компанія досягла станом на кінець грудня 2020 року показника у 272 супермаркети Сільпо [54].

Як попередньо було зазначено, компанія у березні місяці 2021 року придбала збанкрутілу мережу супермаркетів «Фуршет» у розрізі 25 магазинів, котрі теж потребували оновлення та ремонту. Усі зазначені супермаркети минулої мережі були відкриті під новим брендом протягом 4-6 місяців, більша частина з яких (15) всього за 2 місяці [35].

## **2.2 Діагностика управління маркетинговою діяльністю підприємства**

В цілому маркетингова діяльність української мережі супермаркетів «Сільпо» включає в себе широкий спектр маркетингових заходів та стратегій, спрямованих на збільшення продажів та розвиток бренду. Для цього компанія використовує різноманітні канали комунікації зі споживачами, включаючи рекламу, PR, відносини з громадськістю, маркетингові акції та програми лояльності. Одним з головних напрямків маркетингової діяльності «Сільпо» є залучення нових клієнтів та збереження поточних. Для цього мережа супермаркетів використовує різні маркетингові канали та стратегії.

У маркетинговій діяльності будь-якого підприємства одним з потужних інструментів аналізу компанії виступає SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити переваги та недоліки підприємства, зрозуміти можливості та загрози, які виникають на ринку де базується компанія та розробити стратегії розвитку [14]. Власне на основі діяльності досліджуваної компанії можна навести детальний SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-ФУД» (табл. 2.4).

З наведеної таблиці випливає, що діяльність «Сільпо» характеризується невизначеним становищем, загалом як й інші українські торговельні мережі через, першочергово, скрутне економічне середовище країни. Основними загрозами виявилися низький контроль за фінансовою звітністю підприємства, застаріле обладнання, залежність від значної кредиторської заборгованості

ТОЩО.

Таблиця 2.4

## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

<i>Чинники/показники</i>	<i>Стан зовнішнього середовища</i>	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Стан внутрішнього середовища</i>	<p><i>Можливості:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перехід до більш ефективних стратегій;</li> <li>2. Підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок залучених позикових коштів;</li> <li>3. Залучення позикового капіталу;</li> <li>4. Налагодження ділових відносин з іноземними підприємствами.</li> </ol>	<p><i>Загрози:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність в економіці;</li> <li>2. Зниження рівня доходів населення;</li> <li>3. Відсутність можливості погашення заборгованостей за всіма зобов'язаннями;</li> <li>4. Зменшення рентабельності продажу з огляду на нові хвилі Covid-19</li> <li>5. Розширення бойових дій на території України</li> </ol>
<p><i>Сильні сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впізнаваність організації, позитивний імідж;</li> <li>2. Кваліфікований персонал;</li> <li>3. Великий досвід функціонування на ринку (масштабна мережа);</li> <li>4. Значний спектр товарів, що виробляються;</li> <li>5. Великі обсяги виробництва;</li> <li>6. Активне використання інтернет-маркетингу та соціальних медіа.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення перепідготовки та підвищення рівня освіти без відриву від виробництва;</li> <li>2. Почасова оплата праці;</li> <li>3. Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливий кар'єрний зріст;</li> <li>2. Введення додаткових пільг за вислугу років;</li> <li>3. Покращення умов праці працівникам підприємства;</li> <li>4. Залучення нового обладнання за для автоматизації при виробництві;</li> <li>5. Введення новітніх технологій.</li> </ol>
<p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостача оборотних коштів;</li> <li>2. Відсутність достатньої автоматизації праці;</li> <li>3. Потреба в знаннях суміжних професій;</li> <li>4. Застарілість технологічного обладнання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення нових інвесторів;</li> <li>2. Пошук додаткових постачальників для підприємства;</li> <li>3. Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додаткових контрольних точок для перегляду звітів про проведення діяльності та обсягах продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деталізувати звітність підприємства;</li> <li>2. Дотримуватися підвищення рівня показників якості реалізованої продукції;</li> <li>3. Тримати додаткові резерви на випадок підвищення податкових тарифів в державі.</li> </ol>

\*Розроблено автором на основі джерела [19]

Подолати наведені загрози можна шляхом впровадження, насамперед, антикризової стратегії на підприємстві, що дозволить збільшити обсяг

продажу товарів, рентабельність в цілому, закріпити позицію «Сільпо» на торговельному ринку, а також мінімізувати втрати при виникненні кризової ситуації.

Також, у нагоду буде покращити управління господарсько-фінансовою діяльністю організації для того, аби вдало впроваджувати антикризові заходи, оптимізувати управління як і кредиторською, так і дебіторською заборгованостями тощо. Загалом, за рахунок значних сильних сторін та можливостей підприємства можна зменшити вплив загроз, зміцнити слабкі сторони та, як результат, збільшити конкурентоспроможність компанії.

Зокрема, у розрізі теми даного пункту важливим є аналіз складових маркетингового комплексу, а саме 4P на прикладі досліджуваного підприємства: товар (Product), ціна (Price), просування (Promotion) та місце/поширення (Place). Загальні риси кожного з елементів комплексу маркетингу відображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Комплекс маркетингу на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»

\*Розроблено автором

Товарна складова комплексу маркетингу виграє ключову роль у діяльності торговельної мережі «Сільпо», а отже, по більшій частині, відображається в її асортименті. В асортименті ТОВ «Сільпо-Фуд» представлено до 76000 SKU одиниць (Stock Keeping Unit), з яких 80%, як і зазначалося раніше – частка харчових продуктів, коли як близько 15300 SKU – власний імпорт. Загалом у мережі продукція представлена 12 асортиментними групами, які зображені з відсотковим співвідношенням на рис. 2.4.

З вище зазначеного можна зробити висновок, що найбільшу частку асортименту складають кондитерські вироби – 19%; плоди, овочі, гриби, екзотичні фрукти, та бакалійні товари – 14% та 15% відповідно; лікорогорілчані та безалкогольні напої – 12%; товари для дітей і побутова хімія та молочні продукти – 10%. Інші групи складають частку структури асортименту мережі менше 10%: м'ясна гастрономія – 5%; риба і рибні товари – 4%; супутні товари – 3%; кулінарія, та хлібобулочні вироби – 2%.

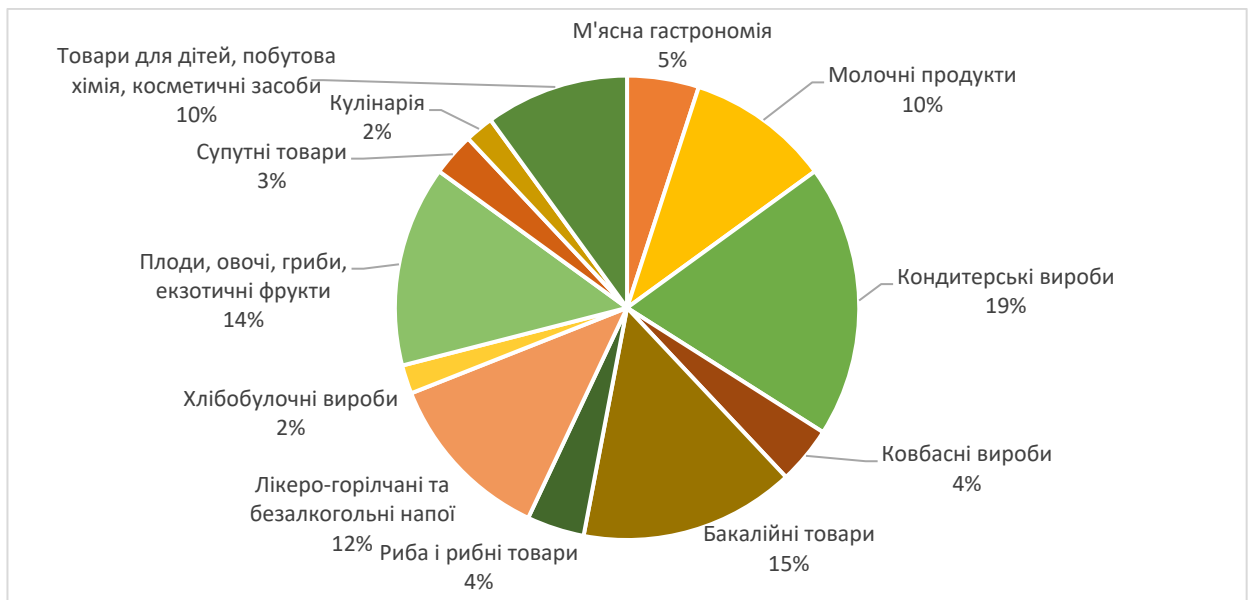


Рис. 2.4 Структура асортименту мережі супермаркетів "Сільпо" [28]

Мережа делікатес-маркетів «Le Silpo» налічує всього 4 магазини, проте загальна площа складає 7175 кв. м. станом на 2023 рік, що вже є показником значної різноманітності товарного асортименту. Дійсно, маркети орієнтовані на особливий ряд асортименту, який складається з близько 23600 SKU, де 7500

SKU одиниць – власний імпорт. На полицях переважають товари преміальної якості, зібрані з різних континентів, та вироби власних майстрів кулінарної справи. Дані товари становлять середню та високу цінову категорію [31].

Детальніше про комунікаційні інструменти досліджуваного підприємства (зокрема як і складова 4P – просування), варто зазначити рекламні кампанії ТОВ «Сільпо-Фуд», які запускаються з достатньою регулярністю на телебаченні, радіо, у пресі та в Інтернет-просторі. Реклама допомагає привернути увагу споживачів та позиціонувати бренд як сучасний та дружній до клієнтів. Яскравим прикладом проведення власної рекламної кампанії підприємства і досі виступає рекламна акція до Дня всіх закоханих у 2021 році. Напередодні свята «Сільпо» за допомогою білбордів висловило почуття до «METRO», «АТБ», «Novus», «Великої Кишені» та інших конкурентів. Привітальні борди мережа розмістила прямо навпроти магазинів конкурентів з такими слоганами: «Новус, ти даєш нам тонус», «Великим кишенням і маленьким хочемо стати рідненьким», «АТБ, ми любимо тебе» тощо [15].

Зокрема не менш важливим аспектом діяльності будь-якої мережі супермаркетів, як і її елементом виступає наявність програми лояльності для покупців продукції торговельної компанії. Українська мережа супермаркетів «Сільпо» запровадила у 2007 році власну бонусну систему «Власний рахунок» для постійних гостей «Сільпо» та «Le Silpo». Дана програма надає споживачам можливість отримувати бонуси та знижки за покупки у магазинах мережі, і подібне дозволяє не тільки збільшити лояльність клієнтів, а й збирати дані про їх покупки та поведінку, що допомагає, в першу чергу, покращувати маркетингову стратегію компанії [16].

Станом на 2023 рік близько 7 млн. осіб є учасниками програми лояльності та майже половину продажів у мережі здійснюються з використанням картки «Власного рахунку». Із даною системою постійні покупці отримують винагороду за покупки в «Сільпо», «Le Silpo» та в

партнерів програми: збирають бали, використовують персональні пропозиції та кожні 2-3 місяці отримують бонус – персональну знижку на нові покупки [10].

Також у серпні 2018 року «Сільпо» запустив свій мобільний додаток, який дозволив відмовитися від паперових пропозицій та пластикових карток «Власного рахунку». Персональні пропозиції та фішки для акцій почали надходити у мобільному додатку, що зробилося зручним для Гостей не носити постійно собою картку програми лояльності, а просто застосувати власний мобільний пристрій для використання та отримання знижок та бонусів [52].

Крім цього постійно застосовуються системи акцій та знижок на окремі товари мережі чи тематичні знижки на певні групи товарів, або в залежності від дня тижня чи знакової події. Подібні акційні пропозиції рекламуються через застосування медіа-каналів (білборди, телебачення, радіо тощо), офіційний сайт мережі та її соціальні мережі, що дозволяє привернути нових клієнтів та збільшити продажі. Прикладом даних пропозицій виступають [1]:

- Акція «Ціна тижня» – щотижня певні товари продаються за зниженими цінами. Зазвичай на полицях супермаркету вони позначені яскравим помаранчевим чи жовтим стікером;
- Доволі часто впроваджуються акції зі знижками на другу одиницю товару в чеку;
- Акції на придбання додаткової одиниці товару за 1 копійку або акційні пропозиції типу «1+1=3»;
- Щоденно з 20:00 у відділі кулінарії діє знижка 30%;
- Щосереди є можливість придбати м'ясу, ковбасу, сирну продукцію зі знижкою 15%;
- Щочетверга діє знижка на певну категорію риби або морепродуктів;
- З 15 жовтня до 13 листопада щороку запроваджуються масштабні акційні пропозиції з приводу дня народження супермаркету тощо.

Задля підтримки іміджу компанії, що для неї являється одним з

найпріоритетніших, та збереження гарної репутації, мережа супермаркетів веде активну роботу та підтримує відносини з громадськістю. Компанія веде різні благодійні проекти та спонсорує культурні заходи, що допомагає залучити нову аудиторію та в соціальному аспекті зміцнити бренд.

Протягом останнього року, особливо з огляду на повномасштабну війну з РФ, «Сільпо» запроваджувала чимало благодійних акцій, включаючи просвітницько-благодійний проєкт про історичних постатей України «Інсторики» [75], кооперація з платформою адресної підтримки громадян «Допомога для постраждалих українців від російської агресії» [68]. Також компанія, наряду з іншими супермаркетами Fozzy Group залучена до гуманітарної допомоги згідно укладеного Меморандуму між Міністерством соціальної політики України та благодійним фондом «Київська школа економіки» [21]. Зокрема до подібної діяльності увійшло запровадження в мобільному додатку «Сільпо» та на офіційному сайті мережі супермаркетів можливість одночасно, наряду з іншими покупками, додати до кошика «Допомогу армії» в якості благодійного внеску у розмірі на розсуд покупця [53].

Також у 2020 році компанія запустила благодійний сервіс у власному мобільному застосунку з огляду на прогнози від ЮНІСЕФ, що через початок тогорічної пандемії Covid-19 кількість українських дітей за порогом бідності збільшиться до 4 мільйонів – майже впововину. Мережа супермаркетів «Сільпо» разом з благодійним фондом «Клуб Добродіїв» розпочала дану благодійну акцію на підтримку дітей, сім'ї яких опинилися за межею бідності. Аби доєднатися до даної акції, варто просто накопичені бонуси перерахувати через додаток в окрему вкладку «Допомога дітям» [40].

Винятковою рисою української мережі є застосування методики самообслуговування, орієнтовано на Self-checkout. Крім того, на початку квітня 2020 року, зі впровадженням карантинних обмежень з метою протидії поширенню COVID-19, «Сільпо» запустив власний інтернет-магазин та

доставку [60]. Подібне нововведення дозволяє покупцям зручно та швидко замовляти товари через Інтернет. Компанія також активно просуває свій онлайн-магазин через рекламу та програми лояльності, що дозволяє залучити нових клієнтів та збільшити продажі.

Зокрема, винятковою рисою досліджуваної компанії виступає власний, дизайнерський інтер'єр, який останніми роками все більше привертає увагу нових Гостей. Загалом, «Сільпо» від свого заснування експериментує з інтер'єром торговельних залів. Більш як п'ять років тому ритейлер почав розробляти власний тематичний концептуальний дизайн для окремих супермаркетів, а в 2018 році поширив експеримент на всю мережу. Тепер кожен новий «Сільпо» має тематичне індивідуальне оформлення, яких, станом на липень 2022 року, налічує вже понад 100 магазинів, разом з 4-рьма делікатес-маркетами «Le Silpo» [69].

Також в усіх «Le Silpo», окрім особливого асортименту та високих стандартів сервісу присутній стильний дизайн. Будучи заохоченими гастрономічними супермаркетами країн світу, було розроблено універсальну концепцію, яка включає не лише можливість придбати їжу, але й відвідати заклад харчування прямо всередині маркету та насолодитися екзотичними стравами. Подібну ідею було запроваджено в інших магазинах мережі, а саме Фудхоли «Сільпо Resto», «Лавка традицій», «Positano», «Чізарня» тощо. Така концепція дозволяє отримувати більші прибутки «Сільпо», оскільки хоча б вдихнувши тільки-но виготовлені прянощі вмовить відвідувача здійснити незаплановані покупки [31].

Доцільним буде, зокрема, дослідження маркетингової діяльності мережі шляхом побудови моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, яка являється одним з базових інструментів аналізу підприємницької діяльності, та відображає конкурентне середовище організації, і, в тому числі, використовується для стратегічного планування. Основна суть даної моделі полягає в тому, що поточний і перспективний стан конкуренції в галузі

визначається наступними п'ятьма базовими факторами або силами [18]:

- власне конкуренцією між підприємствами-операторами даної галузі;
- впливом (владою) постачальників;
- впливом (владою) споживачів;
- впливом (владою) виробників товарів-замінників;
- загрозою появи нових конкурентів (впливом потенційних конкурентів).

У межах саме маркетингової діяльності підприємства даний інструмент буде у нагоді при побудові маркетингової системи компанії в цілому та подальшого її коригування та покращення. Схема матриці п'яти сил конкуренції М. Портера торговельної мережі «Сільпо» відображена на рис. 2.5.

Отже, дана схема відобразила залежність у ТОВ «Сільпо-Фуд» від вітчизняних постачальників і потенційно усіх споживачів України, та загрозу від появи нових мереж чи стрімкого розвитку вже існуючих і зарубіжних товарів-замінників в асортименті, а також центральний ринг займає конкуренція з головними лідерами роздрібного ритейлу України. На нашу думку, в мережі супермаркетів «Сільпо» найбільш впливовим фактором з п'яти сил конкуренції є залежність від вітчизняних постачальників, оскільки, як і будь-якій торговельній мережі, майже увесь товарний асортимент доставляється до магазинів саме від них. Також, у випадку з власним виробництвом чи торговими марками, аби створити певний товар, треба задіяти окремі напівфабрикати або інші компоненти, які теж мають бути поставлені на виробництво.

Окрім того, конкуренція з лідерами чи поява нових мереж є теж невід'ємною складовою, проте, враховуючи давній імідж та вплив «Сільпо» на ринок, це не є найвпливовішими елементами конкурентних сил. Дійсно, у досліджуваній мережі є ряд вагомих конкурентів-мереж, таких як «АТБ», «Ашан», «Novus» тощо. Отже, враховуючи наведені конкурентні сили,

досліджуваній компанії доцільніше було б зосередитися на такій маркетинговій стратегії, як диференціація, для того, щоб зменшити кількість конкурентів, більше задовольняти потреби споживачів, та розширити асортимент товарів-замінників різного цінового сегмента.

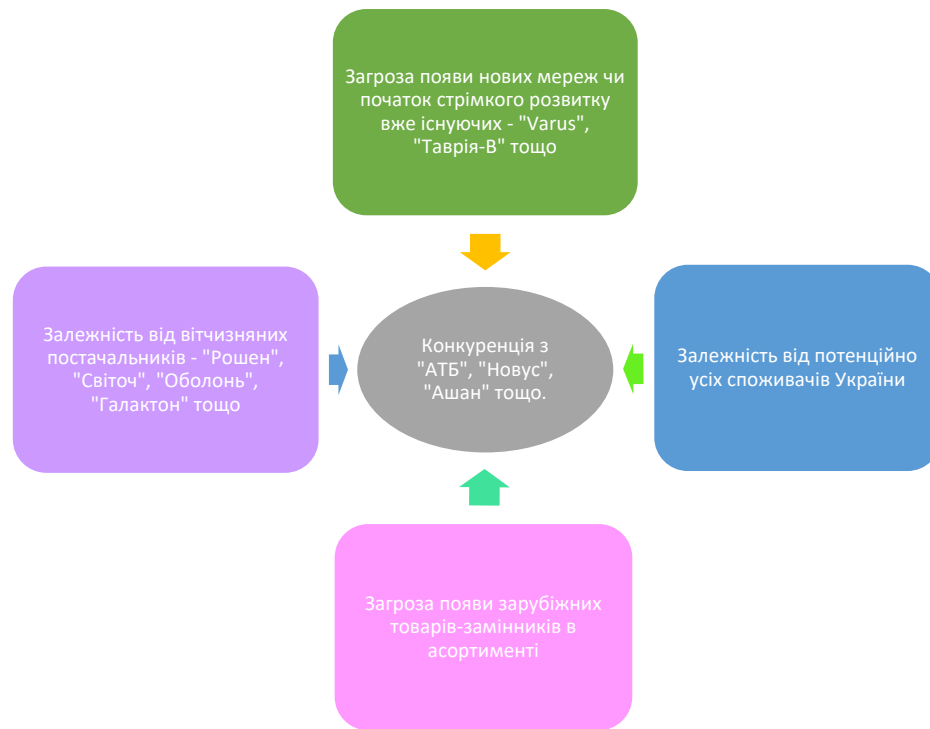


Рис. 2.5. Схема матриці «5 сил М. Портера» ТОВ «Сільпо-Фуд» \*

\*Розроблено автором

Зокрема, задля досконального дослідження даного підприємства, нами було проведено онлайн-опитування із застосуванням Google Forms покупців «Сільпо» з метою дослідження комунікаційної політики торговельної мережі. Загалом було отримано 56 анкет в період з 20.05.2023 р. по 27.05.2023 р. В результаті виявлено, що основними покупцями супермаркету є жінки (64,3% опитуваних). Середній вік опитуваних складав приблизно 20-23 роки (51,8%), оскільки більшість респондентів були студентами. Переважну більшість респондентів складають ті, що наразі поєднують роботу з навчанням (44,6%) або працюють (33,9%).

Результати опитування відобразили, що більшість з респондентів дізналися про наявність супермаркетів «Сільпо» (рис. 2.6) за допомоги таких

каналів комунікації, як «сарафанне радіо» (73,2%), «телебачення» (62,5%), радіо (48,2%) та білборди (41,1%). Подібний розподіл результатів пов'язаний з тим, що більшість з опитуваних являються поколінням «Альфа» або «Уай», тобто саме вони застали відкриття мережі супермаркетів на початку 2000-х років, коли подібні канали комунікації з цільовою аудиторією були найпоширенішими.

Зокрема, більшості з респондентів подобається (32,1%) чи влаштовує (33,9%) здійснювати покупки в даному магазині. Прихильність споживачів здійснювати покупки в мережі супермаркетів «Сільпо» відображено на рис. 2.6:

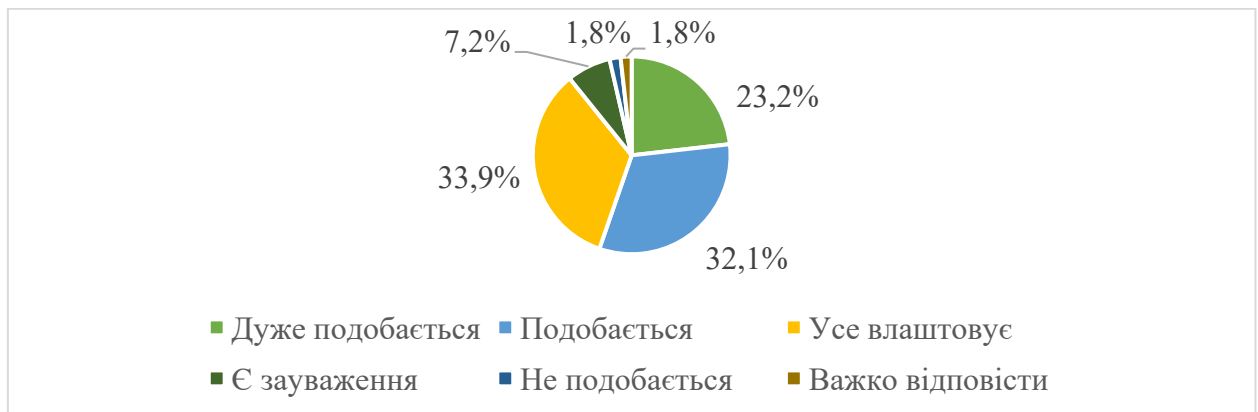


Рис. 2.6 Вподобання споживачів щодо здійснення покупок в мережі супермаркетів «Сільпо»

\*Розроблено автором

На «питання-меню» про головну причину купівлі того чи іншого товару (рис. 2.7) у більшості було надано відповідь про «співвідношення ціни та якості» (67,9%) та «асортимент» (53,6%); торгова марка (44,6%) та надання якісних послуг (30,4%) теж мали значення для споживачів.

Отже, наведене питання в опитуванні надало можливість отримати інформацію про те, що для відвідувачів є пріоритетним при купівлі будь-якого товару. Оскільки «Сільпо» першочергово роблять уклін на співвідношення «ціна-якість» та різноманіття асортименту, можна зробити висновок, що мережа супермаркетів притримуються своїх стратегій. При цьому,

задоволення ціною обраного товару або покупки в цілому висловили 51,8% опитуваних, 28,6% не влаштувало, а 19,6% було важко відповісти на питання, що свідчить про респондентів як представників мало-середньо забезпечених груп, які зважено обирають магазини для здійснення покупок навіть товарів першої необхідності і не зовсім влаштовує ціновий сегмент товарного асортименту мережі.



Рис 2.7 Причини вибору та купівлі споживачами товарів в мережі супермаркетів «Сільпо»

\*Розроблено автором

Надалі ми попросили оцінити якість роботи персоналу, якість придбаної продукції та зручність навігації у супермаркетах мережі «Сільпо». Оцінка «1» зазначалася як найгірший показник, а «5» - найкращий. Результати наведені комплексно у табл. 2.5.

В цілому, усі надані параметри в більшості випадків були оцінені на «4», що є гарним результатом для всеукраїнської мережі супермаркетів зі значною кількістю магазинів в багатьох регіонах, з різноманітним персоналом та асортиментом. Хоча середні значення параметрів в цілому менше «4», при цьому чимало респондентів оцінили якість придбаної продукції та зручність навігації у магазині на «5». Також малий відсоток припало на оцінку «1» та «2». Це свідчить про те, що у магазинах пильно слідкують за якістю продукції

на полицях, за їх розміщенням та розташуванням самих відділів, а також роботою персоналу.

Таблиця 2.5

Розподіл оцінок респондентів за досліджуваними параметрами

Параметр	Оцінка										Сер. значення
	1		2		3		4		5		
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	
Якість роботи персоналу	1	1,8	7	12,5	13	23,2	24	42,9	11	19,6	3,66
Якість придбаної продукції	1	1,8	2	3,6	15	26,8	21	37,5	17	30,4	3,91
Зручність навігації	2	3,6	4	7,1	11	19,6	27	48,2	13	23,2	3,86

\*Розроблено автором

Було задане одне з ключових питань в контексті нашого дослідження, а саме про канали комунікації з цільовою аудиторією, за допомоги яких компанія дає змогу дізнаватися своїм Гостям про новини в її діяльності (рис. 2.8). Більшість з респондентів дізнаються новини про мережу супермаркетів за допомоги соціальних мереж (62,5%) та «сарафанного радіо» (57,1%). Вже менша кількість опитуваних читають або прослуховують новини на офіційному сайті компанії (25%), білбордах (17,9%), телебаченні (16,1%) та радіо (8,93%). Дана статистика свідчить про незмінність значення «сарафанного радіо» як засобу реклами та про відсутність популярності в застарілих засобів комунікації, таких як телебачення, радіо та білборди тощо.

Отже, з даного опитування випливає, що більшість з власних аспектів маркетингової діяльності мережа супермаркетів «Сільпо» тримає на достатньо розвинутому рівні, що дозволяє їй збільшувати кількість своїх постійних Гостей та надалі розширяти свою діяльність. При цьому, виокремлюється певний ряд недоліків, які в подальшому мають бути враховані задля підтримки конкурентних позицій на ринку: ціна товарів, якість роботи персоналу і послуг, та товарний асортимент компанії.

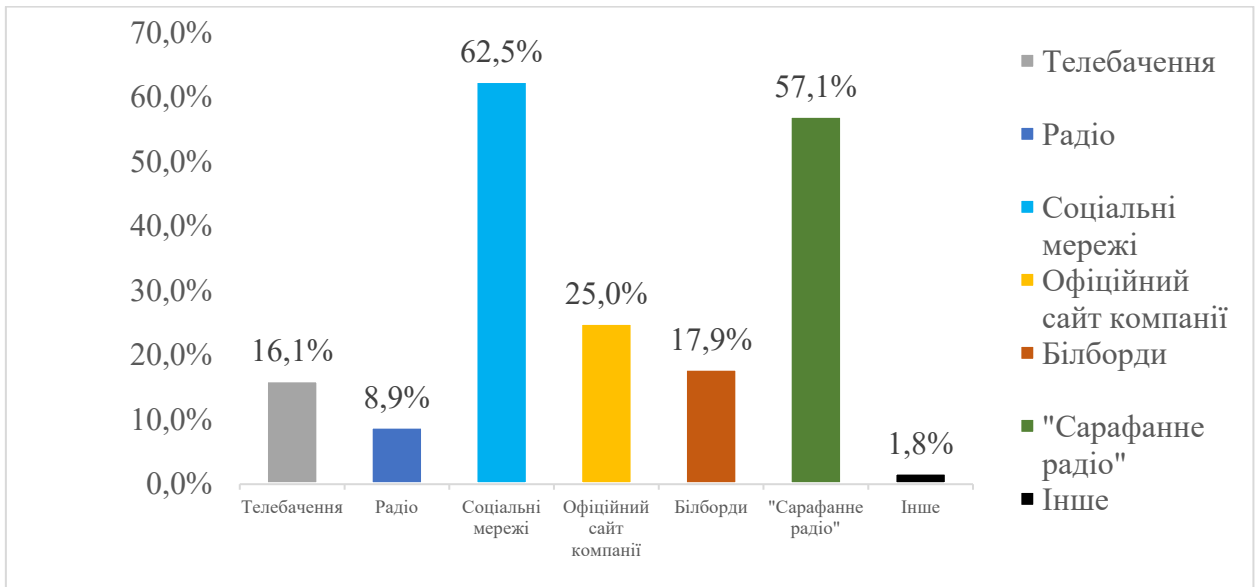


Рис. 2.8 Канали комунікації, за допомогою яких респонденти дізнаються новини про мережу супермаркетів

\*Розроблено автором

В цілому, українська мережа супермаркетів «Сільпо» активно вивчає потреби та побажання своїх клієнтів, що дозволяє покращувати асортимент товарів та якість обслуговування. Компанія також відкриває нові магазини та модернізує існуючі, що дозволяє розширити свою аудиторію та збільшити продажі. Загалом, маркетингова діяльність мережі супермаркетів «Сільпо» є ефективно організованою та спрямованою на залучення та збереження клієнтів, розвиток бренду та збільшення продажів. При цьому для ведення найбільш вдалої маркетингової діяльності, слід не забувати про основні загрози та слабкі сторони діяльності компанії в цілому, особливо її зовнішнє середовище, конкуренти, та основні контрагенти мережі.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

### **3.1 Заходи з оптимізації управління товарним асортиментом компанії на основі інтегрованого ABC-XYZ аналізу**

Одним з основних аспектів конкурентоспроможності організації в сучасному світі, а отже і в умовах ринкових відносин України, виступає ефективне управління товарним асортиментом компанії. З огляду на специфіку діяльності досліджуваної мережі супермаркетів, асортимент товарів характеризується значною різноманітністю як за якісними та ціновими, так і за функціональним призначенням та його походженням. З огляду на це, для будь-яких сучасних підприємств актуальним буде систематизація усіх груп товарів, а також винайдення сильних та слабких сторін, для чого у нагоді буде застосування інтегрованого ABC-XYZ аналізу.

Використання на практиці даного інструменту дає змогу повноцінно оцінити асортимент підприємства, покращити ефективність системи управління товарами (в т.ч. товарними запасами), а також збільшити частку високорентабельних товарів, підтримуючи основні принципи асортиментної політики.

Головною метою управління асортиментною політикою підприємства є структурування широкого спектру груп, підгруп і видів товарів, виявлення їх сильних та слабких сторін. Власне, зосереджуючись на досліджуваному нами підприємстві, яке базується в галузі ритейлу, його асортиментна політика спрямована на діяльність щодо забезпечення ринку товарами на основі довгострокового планування і регулювання. Зокрема вона націлена на задоволення попиту споживачів, оптимізацію товарного асортименту та забезпечення рентабельності діяльності. Одним з факторів збільшення прибутку підприємства виступає саме якісна побудова його товарного асортименту.

Для оптимізації управління товарним асортиментом компанії можна використовувати інтегрований ABC-XYZ аналіз. Даний метод дозволяє класифікувати товари за двома критеріями - за обсягом продажів (ABC-аналіз) та за прогнозним попитом (XYZ-аналіз).

Отже, на основі інтегрованого ABC-XYZ аналізу проаналізуємо товарний асортимент досліджуваної компанії – ТОВ «Сільпо-Фуд». Як і зазначалося в попередньому розділі, в однієї з найбільших роздрібних мереж супермаркетів України за основну діяльність покладено роздрібна торгівля продуктами харчування, включаючи свіжі продукти, бакалія, молочні продукти, алкогольні та безалкогольні напої, кондитерські вироби, а також різноманітні товари для дому і побуту.

Зокрема попередньо на рис. 2.1 було наведено структуру асортименту мережі супермаркетів «Сільпо», на основі якої надалі і буде проводитися аналіз товарного асортименту досліджуваного підприємства. Отже, у табл. 3.1 наведені вихідні дані щодо обсягів закупівель окремих товарних груп та їх структури у 2021 році, а також необхідні розрахунки для подальшого дослідження, котрі повноцінно наведені у дод. Г.

Виходячи з розрахунків у табл. 3.1, можна зробити висновки, що мережа супермаркетів «Сільпо» має стабільний попит на більшу частину власних товарів. При цьому найбільша частка в обсязі закупівель належить кондитерським виробам, а вже потім, з відривом, бакалійній продукції та овочам з фруктами.

Отже, маючи усі необхідні розрахунки, надалі варто прокласифікувати товари за обсягом продажів (ABC-аналіз) та за прогнозним попитом (XYZ-аналіз). Всього досліджуються 12 товарних груп, представлених у мережі супермаркетів «Сільпо», які майже повноцінно відображають отримуваний дохід від реалізації. Авжеж він не враховує послуги, що надає компанія, до яких також входять послуги з доставки продуктів та інших товарів до додому,

можливість зробити замовлення онлайн через власний сайт, «Скарбничка» («Власний Рахунок»), можливість переробки вторинної сировини тощо.

Таблиця 3.1

Вихідні розрахункові дані для ABC-XYZ аналізу товарного асортименту  
«Сільпо»

Категорії товарів (товарні групи)	Обсяги закупівель на 2021 рік, тис. грн.	Частка в обсязі закупівель, %	Середній обсяг закупівлі, тис. грн.	Стандартне відхилення, тис. грн.	Коефіцієнт варіації закупівель, %
Кондитерські вироби	13 440 270	18,56	3 360 067,50	958 921,23	28,54
Бакалійні товари	10 594 351	14,63	2 648 587,75	912 541,97	34,45
Плоди, овочі, гриби, екзотичні фрукти	10 022 270	13,84	2 505 567,50	1 184 781,02	47,29
Лікєро-горілочні та безалкогольні напої	8 841 902	12,21	2 210 475,50	591 543,61	26,76
Товари для дітей, побутова хімія, косметичні засоби	7 328 423	10,12	1 832 105,75	508 485,17	27,75
Молочні продукти	7 277 732	10,05	1 819 433,00	565 175,77	31,06
М'ясна гастрономія	3 838 008	5,30	959 502,00	392 838,15	40,94
Ковбасні вироби	3 193 512	4,41	798 378,00	161 714,78	20,26
Риба і рибні товари	3 063 165	4,23	765 791,25	97 541,71	12,74
Супутні товари	1 824 864	2,52	456 216,00	65 131,02	14,28
Хлібобулочні вироби	1 709 000	2,36	427 250,00	73 911,93	17,30
Кулінарія	1 281 750	1,77	320 437,50	171 181,90	53,42
ВСЬОГО	72 415 248	100,00			

\*Розроблено автором

Згідно ABC-аналізу (табл. 3.2) було визначено, що половина з товарних груп відносяться до категорії «А», що вже є гарним результатом, адже 79,14% з них забезпечують повних 80% обсягу продажів досліджуваного підприємства, до яких входять кондитерські вироби, молочні продукти, алкогольні та безалкогольні напої, овочі і фрукти, бакалійні та непродовольчі товари. У наступну категорію «В» увійшли м'ясна та рибна гастрономія разом з ковбасними виробами (13,94%), які гарантують вже 15% усього обсягу

продажу. Врешті-решт, 6,65% товарного асортименту компанії з категорії «С» забезпечує компанію всього 5% доходу від реалізації. До даної категорії увійшли супутні товари, кулінарія та хлібобулочні вироби.

Таблиця 3.2

Розподіл товарних груп компанії за критерієм фінансової важливості (АВС-аналіз)

Категорії товарів (товарні групи)	Частка у загальному обсязі закупівель, %	Кумулятивна частка у загальному обсязі закупівель, %	Категорія
Кондитерські вироби	18,56	18,56	А
Бакалійні товари	14,63	33,19	А
Плоди, овочі, гриби, екзотичні фрукти	13,84	47,03	А
Лікєро-горілочні та безалкогольні напої	12,21	59,24	А
Товари для дітей, побутова хімія, косметичні засоби	10,12	69,36	А
Молочні продукти	10,05	79,41	А
М'ясна гастрономія	5,30	84,71	В
Ковбасні вироби	4,41	89,12	В
Риба і рибні товари	4,23	93,35	В
Супутні товари	2,52	95,87	С
Хлібобулочні вироби	2,36	98,23	С
Кулінарія	1,77	100,00	С

\*Розроблено автором

Отже, на основі XYZ-аналізу, результати якого відображені у таблиці 3.3, можна зробити висновки, що більшість з наведених товарних груп відносяться до категорії «У», котра відображає товари з середньою регулярністю покупок: кондитерські і ковбасні вироби, бакалія, молочні продукти, м'ясна гастрономія, овочі та фрукти, алкогольні та безалкогольні напої, та товари для дому. При цьому, супутні та рибні товари разом з хлібобулочними виробами увійшли до категорії «Х», що вказує на високу стабільність продажів даних товарних груп (високий попит) та залишок меншого розміру запасів. Тільки така товарна категорія як кулінарія вказує на нерегулярність споживання та найменший попит у порівнянні до інших

товарних груп мережі.

Таблиця 3.3

Розподіл товарних груп компанії за критерієм стабільності здійснення замовлень (XYZ-аналіз)

Категорії товарів (товарні групи)	Коефіцієнт варіації закупівель, %	Категорія
Кондитерські вироби	28,54	Y
Бакалійні товари	34,45	Y
Плоди, овочі, гриби, екзотичні фрукти	47,29	Y
Лікєро-горілочані та безалкогольні напої	26,76	Y
Товари для дітей, побутова хімія, косметичні засоби	27,75	Y
Молочні продукти	31,06	Y
М'ясна гастрономія	40,94	Y
Ковбасні вироби	20,26	Y
Риба і рибні товари	12,74	X
Супутні товари	14,28	X
Хлібобулочні вироби	17,30	X
Кулінарія	53,42	Z

\*Розроблено автором

Отже, після проведення окремого ABC та XYZ аналізу, слід побудувати матрицю інтегрованого ABC-XYZ аналізу (табл. 3.4), який дає можливість систематизувати товарний асортимент і визначити основні категорії товарів, які є найбільш значущими для бізнесу до найменш доходних товарних груп.

Отримані результати з інтегрованої матриці ABC-XYZ аналізу свідчать про те, що найбільш стабільних та доходних товарних груп, які б відносилися до категорії «AX», відсутні, при цьому більшість асортиментних груп перебувають в категорії «AY». В першу чергу, подібне явище вказує на те, що компанія орієнтована на покупців з середнім та вище середнього рівня доходів, тому і ціновий сегмент представлених товарів співвідноситься з основним орієнтиром. Через що споживачі продукції «Сільпо» більш

звażливо обирають товари для покупки, що і зменшує попит на найбільш необхідну продукцію. Дане явище підтверджується і проведеним опитуванням, результати котрого відображені у попередньому розділі роботи.

Таблиця 3.4

## Матриця інтегрованого ABC-XYZ аналізу

Категорія	X	Y	Z
A		Кондитерські вироби; Бакалійні товари; Плоди, овочі, гриби, екзотичні фрукти; Лікєро-горілочні та безалкогольні напої; Товари для дітей, побутова хімія, косметичні засоби; Молочні продукти	
B	Риба і рибні товари	М'ясна гастрономія; Ковбасні вироби	
C	Супутні товари; Хлібобулочні вироби		Кулінарія

\*Розроблено автором

При цьому, в ТОВ «Сільпо-Фуд» представлено не в обмеженому об'ємі власна торгова марка (ВТМ), особливістю якої є менша вартість, порівняно з більшістю товарного асортименту, і декотрі з даних товарів є аналогами імпорту чи іншої продукції українських компаній, яка наявна в супермаркетах «Сільпо».

Тому компанії слід зосередитися на збільшенні кількості товарів ВТМ в асортименті мережі та перехід з цінової стратегії «зняття вершків» до нейтральної задля отримання більшого обсягу продажів та попиту на продукцію. Оскільки конкуренти «Сільпо» можуть агресивно зреагувати на зменшення вартості товарів та почати «змагання», а, в свою чергу, досліджувана мережа не може запропонувати ліпшу вартість представлених в асортименті товарів, які б відповідали співвідношенню «ціна-якість», задля впровадження стратегії «проникнення на ринок», слід розпочати з нейтральної

цінової стратегії.

Отже, показником певної стабільності асортиментної політики також виступає те, що більшість категорій товарів представлені у сегментах «АУ», «ВХ» та «ВУ», оскільки саме вони і забезпечують основний об'єм товарообороту мережі. Група категорій «ВХ», до якої увійшла риба та рибні товари, характеризується стабільним попитом, прогнозованим продажом та середнім оборотом. Запасів даної товарної групи, зазвичай, можна надлишкових не створювати, проте при сезонних коливаннях варто враховувати збільшення попиту на них (новорічні свята, зимовий період тощо). Тому рекомендаціями даній категорії будуть підтримка стабільного асортименту рибної продукції, включаючи і тих самих представлених брендів, оскільки в даному випадку це важливо для покупців, а також не варто виключати використання спеціальних знижок на товари та додаткову рекламну кампанію для них.

Подібне стосується і товарних груп з категорії «ВУ», а саме м'ясної та ковбасної гастрономії, оскільки вони доволі важливі для товарного обороту української мережі супермаркетів, при цьому попит не характеризується значною стабільністю при високих продажах даних категорій товарів. В даному випадку слід притримуватися рекомендаціям, наведених в попередній категорії, в тому числі доцільним було б збільшення частоти поставок партій даної продукції, при цьому зменшивши об'єми поставок, що також корисним буде і для групи категорії «АУ».

Супутні товари та хлібобулочні вироби припали на групу категорій «СХ», котра характеризується значним рівнем участі в прибутках компанії, при цьому складно прогнозувати попит на них. Для товарів цієї групи доцільно не робити значних розмірів запасів, а також варто робити замовлення виключно з фіксованою періодичністю.

Будь-які товари, які тільки-но потрапили до асортименту мережі, чи

являються виключно сезонними, чи взагалі доставляються тільки під замовлення зазвичай перебувають в групі категорій «CZ». Частково товари з даної категорії, особливо що стосується кулінарії, можна періодично виключати з асортименту (кулічі, пасочки тощо), коли як всю іншу продукцію варто постійно тримати під контролем, оскільки воно ані має постійного попиту, ані приносить значних прибутків. Тому дана товарна група підлягає скороченню його асортименту, а також накопичених запасів, аби не зазначити витрат у майбутньому.

Отже, наведені попередньо рекомендації допоможуть оптимізувати товарний асортимент компанії та підвищити ефективність управління запасами і продажами в цілому, що для торговельного підприємства є однією з найбільш важливих складових для ведення ефективної діяльності з отриманням максимальних прибутків.

### **3.2 Обґрунтування вибору каналів комунікації з цільовою аудиторією ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Упродовж дослідження української мережі продовольчих супермаркетів «Сільпо» було визначено, що однією з основних стратегій підприємства виступає підтримка власного іміджу, гарної обізнаності брендом.

Конкуренція в галузі ритейлу не призупиняла своїх темпів навіть після початку пандемії Covid-19 та повномасштабних військових дій на території України. Головні конкуренти досліджуваної мережі («АТБ», «Ашан», «Новус», «Метро») намагаються будь-якими способами привабити до себе покупців інших супермаркетів. В тому числі через що і «Сільпо», і його конкуренти зосереджуються на виборі та оптимізації комунікаційної політики задля підтримки стабільних та ефективних відносин з власними клієнтами.

Комунікаційна політика в ТОВ «Сільпо-Фуд» залежить від численних факторів, таких як цільова аудиторія, особливості товарного асортименту, розмір компанії, його бюджет тощо. З огляду на особливості діяльності

досліджуваної мережі, можна виокремити основні засади, на які «Сільпо» покладається заради підтримки конкурентоспроможності в цілому.

По-перше, будучи національною мережею продовольчих товарів, «Сільпо» має за мету охоплення якомога ширшої цільової аудиторії задля розширення свого впливу та збільшення прибутків. Для цього компанія використовує усі можливі канали комунікації зі своєю цільовою аудиторією: телебачення, радіо, офіційний сайт компанії, соціальні мережі, білборди, «сарафанне радіо», та інші.

Зокрема, з урахуванням того, що «Сільпо» позиціонує себе як мережу супермаркетів з високою якістю продуктів та рівнем обслуговування, її комунікаційна стратегія також спрямована на підвищення уваги до якості продукції та сервісу. Наприклад, використання рекламних слоганів, які підкреслюють якість продукції та обслуговування, а також пропонування програми лояльності та знижки, котрі стимулюють повторні покупки та розширення товарного асортименту виступають константами її діяльності [42].

Також мережа супермаркетів, з громадської точки зору, рекламує свій рух в бік екологічності, і у листопаді 2020 року повідомила, що відкрила магазин, який використовує енергію з відновлюваних джерел і запустила вже дев'яту в країні станцію «#SilpoRecycling» – станції з прийому вторинної сировини, проект якого стартував ще у 2018 році [55].

Усе вищенаведене вказує на активне залучення до власної комунікаційної політики різноманітних засобів впливу на споживачів. Тому доцільним є аналіз сучасних інструментів, а саме які з них будуть найкраще впливати на цільову аудиторію мережі супермаркетів «Сільпо». У нагоду буде застосування методів багатокритерійного аналізу альтернатив (БКА), а саме методу Сааті (аналізу ієрархій) та методу LINMAP.

В першу чергу, наведемо множину альтернатив у розрізі 7 видів засобів впливу на цільову аудиторію (табл. 3.6), які базуються на бажаних цілях, що

являють собою економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 3.5), для кожного з яких зазначено характер монотонності цільової функції.

Таблиця 3.5

## Опис економічних показників (критеріїв оцінювання)

Критерій	Опис критеріїв оцінювання	Характер монотонності цільової функції
C1	Витрати на рекламу (тис. грн.)	↓ (min)
C2	Термін окупності витрат на рекламу (міс.)	↓ (min)
C3	Очікуваний дохід від реалізації в залежності від прийнятого рішення (тис. грн.)	↑ (max)
C4	Охоплення цільовою аудиторією (чол.)	↑ (max)
C5	Задоволення споживачів (бали)	↑ (max)
C6	Ефективність прийнятого рішення (бали)	↑ (max)

\*Розроблено автором

Перші 4 критерії представляють собою кількісні показники, коли як останні 2 критерії – експертні оцінки на основі прогнозування майбутнього результату обрання тієї чи іншої альтернативи.

Таблиця 3.6

## Опис альтернативних варіантів (каналів комунікацій)

Альтернативи	Опис альтернативних варіантів (управлінського рішення)
E1	Телебачення
E2	Радіо
E3	Соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter тощо)
E4	Офіційний сайт мережі супермаркетів (в т.ч. ВТМ, сайт доставки тощо)
E5	Рекламні буклети
E6	Білборди
E7	«Сарафанне радіо»

\*Розроблено автором

Варто зазначити, що даний аналіз розрахований на те, що проекти за зазначеними альтернативами впроваджуються на початку 2023 року, та розраховані до початку наступного. Також витрати на рекламу враховані в середньому вартість розміщення на певних канал комунікацій у цьому році. Показники досягнення цілей та їх значення для кожного альтернативного рішення наведено в табл. 3.7. Зокрема, для застосування будь-яких методів

багатокритерійного аналізу слід провести перевірку альтернатив на належність множині Еджворта-Парето (дод. Д). Його результати відобразили належність наведених альтернатив даній множині.

Таблиця 3.7

## Характеристика альтернативних варіантів (управлінського рішення)

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)					
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
	Витрати на рекламу, тис. грн.	Термін окупності витрат, дні	Очікуваний дохід від реалізації, тис. грн.	Охоплення цільовою аудиторією, чол.	Задоволення споживачів, бали	Ефективність прийнятого рішення, бали
E1	133 356	4	12 630 000	3 400 000	7	8
E2	15 768	1	5 400 000	1 010 000	4	5
E3	73 000	2	14 630 000	6 500 000	10	9
E4	14 600	1	7 520 000	2 760 000	8	7
E5	36 208	3	4 500 000	500 000	4	5
E6	52 800	2	9 125 000	5 000 000	7	8
E7	0	0	15 000 000	12 000 000	8	10
Вага	0,22	0,11	0,11	0,43	0,06	0,06

\*Розроблено автором

Спочатку проведемо БКА методом Сааті (аналізу ієрархій). В першу чергу, для відносного унеможливлення отримання помилкового результату, розставимо зазначені в умові критерії у порядку спадання від найбільш важливого до найменш згідно експертному міркуванню (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Опис критеріїв оцінювання в порядку спадання за важливістю

Критерій	Опис критеріїв оцінювання	Характер монотонності цільової функції
C1	Витрати власного капіталу (тис. грн.)	↓ (min)
C2	Очікуваний дохід від реалізації в залежності від прийнятого рішення (тис. грн.)	↑ (max)
C3	Ефективність прийнятого рішення (бали)	↑ (max)
C4	Охоплення цільовою аудиторією (чол.)	↑ (max)
C5	Термін окупності витрат власного капіталу (міс.)	↓ (min)
C6	Задоволення споживачів (бали)	↑ (max)

\*Розроблено автором

Надалі перший критерій (С1) вираховується шляхом розстановки рангів експертним методом та за допомоги шкали Сааті. Наступний критерій (С2) буде розраховано за допомоги експертних даних К1, а саме його співвідношення до інших критеріїв.

Таким чином формується матриця парних порівнянь, яка відображена у табл. 3.10. Зокрема, для винайдення «правдивих» вагових коефіцієнтів даних критеріїв вираховуємо середнє геометричне значення для кожного ряду, та потім, на основі співвідношення значення середнього геометричного окремого рядка до сумарного значення, розраховуємо ваговий коефіцієнт (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Матриця парних порівнянь та вагові коефіцієнти

	С1	С2	С3	С4	С5	С6	Середнє геометричне	Ваговий коефіцієнт (w)
С1	1	2	2	1/2	3	4	1,69838133	0,217388045
С2	1/2	1	1	1/4	2	2	0,890898718	0,114032536
С3	1/2	1	1	1/4	2	2	0,890898718	0,114032536
С4	2	4	4	1	6	8	3,396762659	0,43477609
С5	1/3	1/2	1/2	1/6	1	1	0,490280459	0,062754523
С6	1/4	1/2	1/2	1/8	1	1	0,445449359	0,057016268
Сума							7,812671243	1

\*Розроблено автором

Далі проведемо перевірку узгодженості міркувань експерта шляхом винайдення індексу узгодженості, який надалі порівняємо з еталонним значенням показника узгодженості. Спираючись на прораховані дані, індекс узгодженості становить (де  $n=6$  та  $\lambda \approx 6,01381$ ):

$$J = \frac{|\lambda - n|}{n - 1} = \frac{|6,01381 - 6|}{6 - 1} = 0,00276$$

Отже, еталонним значенням для відповідної кількості критеріїв (6) є значення 1,24. Відповідно 10% від нього становить 0,124 та, таким чином,  $J = 0,00276 < 0,124$ , що відповідає умові узгодженості, а тому міркування експерта саме такими і є.

Надалі варто провести парні порівняння наявних вже альтернативних рішень за кожним із виділених критеріїв за схожою методикою, що і критеріїв,

і побудувати, відповідно, матриці порівнянь альтернатив за кожним з них, і отримати рейтинги кожної з альтернатив за визначеними критеріями (дод. Е).

На основі всіх попередніх розрахунків необхідно побудувати нечіткі множини для кожної з альтернативи, результати якого представлені у вигляді таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

## Нечіткі множини

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
C1	0,5187392	0,7336278	0,7336278	0,6512557	0,4491080	0,6195048	0,7011803
C2	0,8428865	0,7196390	0,7196390	0,9106488	0,7788286	0,7393300	0,6974033
C3	0,7771449	0,8694809	0,8694809	0,8299215	0,7180832	0,6697584	0,6543198
<b>C4</b>	<b>0,4780447</b>	<b>0,6205073</b>	<b>0,6205073</b>	<b>0,2616419</b>	<b>0,2405787</b>	<b>0,2405787</b>	<b>0,2121382</b>
C5	0,9433873	0,8430581	0,8430581	0,9032314	0,8777277	0,8585206	0,8403666
C6	0,8482964	0,9031322	0,9031322	0,9216085	0,8753267	0,9059364	0,8753267
<b>MIN</b>	<b>0,4780447</b>	<b>0,6205073</b>	<b>0,6205073</b>	<b>0,2616419</b>	<b>0,2405787</b>	<b>0,2405787</b>	<b>0,2121382</b>

\*Розроблено автором

Таким чином, перетин нечітких множин (тобто мінімальне значення за всіма альтернативами) має наступний вигляд:

$$D = \left\{ \frac{0,478}{E_1}; \frac{0,621}{E_2}; \frac{0,621}{E_3}; \frac{0,262}{E_4}; \frac{0,241}{E_5}; \frac{0,241}{E_6}; \frac{0,212}{E_7}; \right\}$$

Отже, усі мінімальні значення за рядком потрапили на критерій С4, який позначає охоплення цільовою аудиторією, і вказує на альтернативи Е2 (радіо) та Е3 (соціальні мережі), як найбільш вірогідно ефективні рішення, які можуть бути прийнятими, і надати найбільш бажаний результат.

Окрім методу аналізу ієрархій, слід також провести багатокритерійний аналіз методом LINMAP. В першу чергу, для вдалого пристосування наведеного методу слід ті критерії, що мають різні одиниці вимірювання, перетворити у безрозмірні критерії, що надасть змогу надалі їх порівняти. Даний етап розрахунків відображається у вигляді нормалізованої матриці рішень, на основі якої визначається ідеальна альтернатива («ідеальна точка») в залежності від profit- та cost-критеріїв (табл. 3.12).

Передостаннім кроком виступає обчислення для кожної альтернативи показника, який відображає ступінь її близькості до «ідеальної» альтернативи,

що і визначає, загалом, сутність даного методу (табл. 3.13).

Таблиця 3.12

## Нормалізована матриця рішень та «ідеальна точка»

	ВВК	ТОВ	ОД	ОЦА	ЗС	ЕПР
	↓ (min)	↓ (min)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)
E1	0,8016	0,6720	0,4500	0,2234	0,3700	0,3961
E2	0,0948	0,1858	0,1924	0,0664	0,2114	0,2475
E3	0,4388	0,3176	0,5212	0,4270	0,5285	0,4456
E4	0,0878	0,1236	0,2679	0,1813	0,4228	0,3466
E5	0,2177	0,5121	0,1603	0,0328	0,2114	0,2475
E6	0,3174	0,3682	0,3251	0,3285	0,3700	0,3961
E7	0,0000	0,0000	0,5344	0,7884	0,4228	0,4951
E+	0,0000	0,0000	0,5344	0,7884	0,5285	0,4951

\*Розроблено автором

Таким чином, згідно розрахованої відстані до «ідеальної альтернативи», найкращою альтернативою виступає вже альтернатива E7 («сарафанне радіо»). У трійку найкращих альтернатив теж увійшла альтернатива E3 (соціальні мережі) та E6 (білборди):

$$S_i: E_7 > E_3 > E_6 > E_4 > E_2 > E_5 > E_7$$

Таблиця 3.13

Обчислення показника  $S_i$  та його ранжування

	ВВК	ТОВ	ОД	ОЦА	ЗС	ЕПР	$S_i$	Ранг
E1	0,1397	0,0515	0,0008	0,1388	0,0016	0,0006	0,577	7
E2	0,0020	0,0039	0,0133	0,2266	0,0063	0,0035	0,5056	5
E3	0,0419	0,0115	0,0000	0,0568	0,0000	0,0001	0,3321	2
E4	0,0017	0,0017	0,0081	0,1602	0,0007	0,0013	0,4168	4
E5	0,0103	0,0299	0,0160	0,2482	0,0063	0,0035	0,5605	6
E6	0,0219	0,0155	0,0050	0,0919	0,0016	0,0006	0,3694	3
E7	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0007	0,0000	<u>0,0265</u>	<u>1</u>

\*Розроблено автором

Зокрема, нами було проведено багатокритерійний аналіз наведених альтернатив за допомогою методу COPRAS, розрахунки котрого наведені у дод. Є. Виходячи з розрахованої інтегральної оцінки альтернатив та їх ранжування, найкращою альтернативою повторно виступає альтернатива E7. У трійку

найкращих альтернатив також увійшли альтернативи E3 та E4, тільки перша посіла в рейтингу вже 3 місце, коли як друга (офіційні сайти мережі супермаркетів) піднялася до 2-го не із значним відривом одне від одного. В цілому, на відміну від попереднього методу, більшість з альтернатив за рангом помінялися місцями між собою:

$$Z_i: E_7 > E_2 > E_3 > E_6 > E_2 > E_1 > E_5$$

Отже, підсумовуючи усі вищезазначені результати, кожен метод багатокритерійного аналізу визначив, що одним з найвпливовішим засобом впливу на цільову аудиторію виступає альтернатива E3 – соціальні мережі, що наразі є найбільш актуальним та тим засобом, який стрімко розвивається у сучасному світі. В тому числі, було виокремлено за допомоги методу ієрархій впливовість альтернативи E2 – радіо, при цьому методи LINMAP та COPRAS віддали перевагу альтернативі E7 – «сарафанному радіо». Така відмінність у кінцевих результатах пов'язана з відмінною специфікою методу Сааті та обох інших, хоча саме їх різниця дає змогу виокремити різні переваги тієї чи іншої альтернативи.

З огляду на попередньо проведене опитування споживачів супермаркетів «Сільпо», дані альтернативи мають місце бути, особливо що стосується актуальності «сарафанного радіо». При цьому багатокритерійний аналіз дав змогу виокремити соціальні мережі як найбільш прийнятний комунікаційний канал для Гостей мережі, що в подальшому має стрімко розвиватися задля підтримки зацікавленості споживачів в діяльності компанії.

Підсумовуючи, у випадку з досліджуваною компанією, масштабність діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та доволі стійка конкуренція на ринку роздрібної торгівлі має провокувати на одночасне використання мережею супермаркетів декількох комунікаційних стратегій. Окрім попередньо зазначених рекламної та громадської стратегії комунікації, на нашу думку, доречно було б розвивати, з огляду на стрімкий розвиток ринкових відносин, прямий маркетинг та спонсорство [49].

Перша стратегія зумовлена необхідністю безпосереднього контакту з цільовою аудиторією, такий як електронна пошта, телефонні дзвінки, листівки тощо. Даний вид комунікації дозволить «Сільпо» персоналізувати повідомлення для окремих клієнтів і надавати їм спеціальні пропозиції, окрім наявної програми лояльності в мережі супермаркетів [64].

Зокрема спонсорська стратегія доволі розповсюджена на міжнародній арені, оскільки вона дозволяє привернути до себе увагу не тільки основної аудиторії компанії, скільки незнайомих ще з підприємством людей. Її головна ідея полягає у використанні спонсорства подій, проектів або спортивних команд з метою підвищення уваги до власної компанії. Подібний вид комунікації дозволить показати свою підтримку спільноті та покращити свій імідж [50].

В цілому, вибір комунікаційної політики повинен базуватися на цінностях та потребах цільової аудиторії, а також на місії та стратегії компанії. У випадку з досліджуваною, бажаючи конкурувати з головними гравцями ринку рітейлу, компанія має застосовувати усі можливі засоби впливу на цільову аудиторію, включаючи постійне коригування та доповнення комунікаційної стратегії загалом.

## ВИСНОВКИ

В економічних умовах сучасного українського бізнесу значення управління маркетинговою діяльністю зростає щороку. Через що управління маркетингом виступає критично важливим елементом успішності та конкурентоспроможності торговельних підприємств в Україні. Для досягнення успіху на ринку, підприємства повинні активно використовувати стратегічні та оперативні інструменти маркетингу.

У першому, теоретичному розділі було досліджено сутність управління маркетинговою діяльністю, його мету та завдання у підприємницькій діяльності, зокрема як і суцільний процес управління маркетингом підприємства з функціями та деталізованими етапами. В тому числі в даному розділі роботи було охарактеризовано різноманітні методичні підходи до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю у розрізі діагностики асортиментної політики компанії шляхом інтегрованого ABC-XYZ-аналізу, а також інших інструментів, таких як багатокритерійний аналіз альтернатив, куди входять методи аналізу ієрахій Сааті, COPRAS та LINMAP.

Було наголошено на важливості управлінні маркетинговою діяльністю як невід'ємної складової підприємницької діяльності, оскільки завдяки ефективному управлінню нею можна забезпечити задоволення потреб споживачів власної продукції, досягти конкурентної переваги, а також примножити свої прибутки. Заради досягнення власних цілей, компанії необхідно безперервно аналізувати ринок базування та клієнтів, на постійній основі впроваджувати нововведення, коригувати власну стратегію та контролювати перебіг та результати впроваджених маркетингових заходів.

В тому числі, аналізувати процес управління маркетингом, а саме її ефективності, а також вдосконалити, можна завдяки теоретико-методичним підходам, виокремлених в різноманітних наукових джерелах. Метод

інтегрованого ABC-XYZ-аналізу, котрий створено задля винайдення найменш релевантних та прибуткових товарних груп, призначений для покращення товарного асортименту торговельного підприємства шляхом переміщення даних груп до більш істотних. Зокрема, методи багатокритерійного аналізу альтернатив допомагають порівняти значний перелік альтернативних рішень за визначеними критеріями, та обрати найкращий з варіантів, котра найбільш наближена до майбутньої чи наявної стратегії підприємства. Коли як метод аналізу ієрархій Сааті найбільш комплексно підходить до питання вибору найбільш ефективної альтернативи, метод багатокритерійного аналізу LINMAP дозволяє більш спрощено обрати найкращу альтернативу, яка має найменшу відстань до «ідеального рішення», а метод COPRAS взагалі базується на мінімізації та/або максимізації критеріїв оцінювання управлінських рішень.

У другому, практичному розділі було проаналізовано діяльність та надано характеристику торговельній мережі супермаркетів «Сільпо», яка нараховує понад 300 магазинів по всій Україні з асортиментом понад 20 000 найменувань. Досліджувана нами підприємство входить до «Fozzy Group» – найбільшої торгово-промислової групи України, наряду з продовольчо-промисловою мережею супермаркетів «Фора», супермаркетами-дискаунтерами «Thrash!» та оптовими гіпермаркетами «Fozzy».

Досліджувана торговельна мережа – ТОВ «Сільпо-Фуд», посідає одне з передових місць за більшістю показників діяльності на ринку роздрібного ритейлу, наряду зі своїми конкурентами, такими як «АТБ», «METRO», «Новус» та «Ашан», та іншими мережами супермаркетів, саме завдяки ефективному управлінню власною маркетинговою діяльністю. Загалом, посеред маркетингової діяльності української мережі супермаркетів можна виокремити активне відкриття нових магазинів та модернізацію існуючих, що приводить до збільшення власної клієнтури та продажів. Також покращення асортименту товарів та якості обслуговування – заслуга активного вивчення

потреб та побажань споживачів продукції мережі супермаркетів. В цілому, маркетингова діяльність компанії ефективно організована, проте нами було виокремлено ряд недоліків, котрі мають бути враховані для ведення більш прибуткової діяльності, а саме: залежність від значного розміру як кредиторського, так і дебіторського заборгованостей, а також брак в контролі за фінансовою звітністю компанії, залежність від вітчизняних постачальників та конкуренція на ринку продуктового ритейлу.

Також нами було проведено онлайн-опитування серед 56 осіб в середньому віком 20-23 роки з метою дослідження комунікаційної політики підприємства як частини управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства. Загалом опитування відобразило, що споживачі її продукції прихильні до здійснення покупок в даній мережі супермаркетів через постійну підтримку розвитку політики комунікації з клієнтами. Зокрема, було виділено, що товарний асортимент підприємства, його ціна та якість роботи персоналу не в повній мірі задовольняє респондентів, на що компанії слід звернути увагу в подальшій діяльності.

В третьому розділі дипломної роботи було запропоновано напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «Сільпо-Фуд», а саме ведення нею комунікаційної політики зі споживачами та організування асортиментної політики. Їх було виокремлено за допомоги методів аналізу, описаних в першому розділі даної роботи – методи LINMAP та COPRAS, метод аналізу ієрархій Т. Сааті та інтегрованого методу ABC-XYZ-аналізу.

Багатокритерійні методи аналізу управлінських рішень акцентували увагу на збільшенні популярності соціальних мереж та незмінності значення «сарафанного радіо» та радіо в якості інструментів комунікації з власною аудиторією мережі. Задля збільшення клієнтури досліджуваної мережі, саме наведені засоби комунікації мають зазначати постійного розвитку та оновлення. Через що спонсорство та прямий маркетинг мають бути на

передовій в майбутній стратегії комунікації ТОВ «Сільпо-Фуд». Перша зумовлена необхідністю розширення цільової аудиторії мережі, коли як друга – приверненням уваги та зростання зацікавленості в діяльності компанії більшості з наявної клієнтської бази підприємства.

Також, інтегрований ABC-XYZ-аналіз зосередив наведені рекомендації у рамках асортиментної політики компанії, які стосувалися:

- збільшення кількості товарів власної торгової марки в асортименті компанії;
- перехід з цінової стратегії «зняття вершків» до більш нейтральної;
- підтримка стабільного асортименту товарів з меншим попитом;
- застосування спеціальних (додаткових) знижок;
- проведення особливих рекламних кампаній для менш релевантних товарних груп;
- зменшення обсягу запасів найменш прибуткових товарних груп та проводити закупку даних товарів періодично, у фіксований проміжок часу;
- періодично виключати з товарного асортименту окремі групи товарів, коли попит на них сягає мінімальних значень, а також скорочення кількості найменувань даних товарних груп.

Отже, управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства вимагає постійного аналізу ринкових тенденцій, адаптації до змін та використання ефективних стратегій та інструментів маркетингу для досягнення успіху, залучення та утримання клієнтів і забезпечення стабільного розвитку.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Акції [які проходять у мережі супермаркетів Сільпо]/ [Електронний ресурс] // Сільпо. Мережа супермаркетів : [офіційний сайт]. – Режим доступу: <https://silpo.ua/offers>
2. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів / Є. Б. Анфіногенова // Проблеми і перспективи економіки і управління : матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. —Реноме, 2012. — С. 147–149.
3. Асоціація ритейлерів України: офіційний сайт компанії/ Retail Awards/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/retailawards-uk/>
4. Артеменко В.С. Особливості організації служби маркетингових комунікацій на сучасному торговельному підприємстві / В. С. Артеменко, І. Г. Бубенець // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Х., 2010. – Вип. 1 (11). – С. 570-576
5. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства : [навч. посіб.] / [Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова]. – К. : Центр навч. літ., 2012. – 612 с
6. Балабанова Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства : монографія / Л. В. Балабанова, Н. М. Гуржій; М-во освіти і науки України, Донец. наук. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2010. – 184 с.
7. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. / В. Г. Балан. – К.: Нічлава, 2008. – 465 с.
8. Балан В.Г. Моделі прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посіб. з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» / В.Г. Балан. – К.: Нічлава, 2011. – 100 с.

9. Балановська Т. І. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку / Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2010. – Вип. 154, Ч. 1. – С. 368-373.
10. Банк Власний Рахунок (Кооперація з «Сільпо») / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ПАТ БАНК ВОСТОК. - Режим доступу: <https://bvr.ua/#about-scores>
11. Башлачова Т.А., Ільченко А.Н. Оперативне управління запасами в роздрібній торгівлі / Т.А. Башлачова, А.Н. Ільченко // Сучасні наукомісткі технології. – 2011. – № 4(28). – С. 10–17.
12. Беленов О.Н., Бугаєва Т.М. Типологія методів управління асортиментом продукції / О.Н. Беленов, Т.М. Бугаєва // Сучасна економіка: проблеми і рішення. – 2010. – № 1. – С. 69.
13. Білорус Т.В., Корнілова І.М., Фірсова С.Г. Організація маркетингових досліджень із використанням методів багатокритеріального аналізу / Т.В. Білорус, І.М. Корнілова, С.Г. Фірсова // Економіка і суспільство. – Випуск №7. 2016. – С. 206-215.
14. Бондаренко Т.Ю., Волков Д.П. Діагностика операційної діяльності в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами / Т.Ю. Бондаренко, Д.П. Волков // Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 1(55). – С. 177–179.
15. Валентинка конкурентам: Сільпо зізналося в любові до інших продуктивних мереж/ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/silpo-ziznalosya-v-lyubovi/>
16. Власний рахунок: бонусна програма [мережі супермаркетів Сільпо]/ [Електронний ресурс] // Сільпо. Мережа супермаркетів : [офіційний сайт]. – Режим доступу: <https://silpo.ua/about/additional/vlasnyi-rakhunok>
17. Власні торговельні марки [мережі супермаркетів Сільпо]/ [Електронний

- ресурс] // Сільпо. Мережа супермаркетів : [офіційний сайт]. – Режим доступу: <https://silpo.ua/about/own-brands>
18. Гаращенко Н.М., Коцюба О.С. Інструментальна адаптація моделі п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера на основі теорії нечітких множин / Гаращенко Н.М., Коцюба О.С. // Сучасна конкуренція. Науково-практичний журнал. - 2013. - №4 - С.38-54
  19. Гончаренко І. М. Особливості розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства на засадах маркетингу / І. М. Гончаренко, А. О. Ханіна // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали третьої всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (6 грудня 2018 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2018. – С. 141-152./ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12614/1/OIP2018\\_P141-152.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12614/1/OIP2018_P141-152.pdf)
  20. Губернаторов А.М. Оптимізація асортиментної політики на виробництвах / А.М. Губернаторов // Економіка і бізнес. – 2011. – № 1(5). – С. 22–27.
  21. Гуманітарна допомога / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». - Режим доступу: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/gumanitarna-dopomoga>
  22. Гуржій, Н. М. Управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах ринкової економіки [Текст]: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н. М. Гуржій; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2007. – 19 с.
  23. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста / С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір. – К. : ЦУЛ, 2009. – 264 с.
  24. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань/ Безкоштовний запит/ Детальна інформація про юридичну особу/ Товариство з обмеженою відповідальністю

- «Сільпо-Фуд» (ТОВ «Сільпо-Фуд»)/ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Міністерства юстиції України. - Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search/person-result>
25. Єрмошенко М.М. Теорія і практика застосування засад маркетингового менеджменту в економіці України / М.М. Єрмошенко // Актуальні Проблеми Економіки. – 2001. №9-10. – С.35-42
  26. Жарська І.О. Практикум з маркетингу: теоретичні основи, тести, завдання, кейсові справи. [текст] : навч. посіб. / І. О. Жарська. – Одеса: Атлант ВОІ СОІУ, 2016. – 284 с.
  27. Заяць Т. А. Управління маркетингом на підприємстві : монографія / Т. А. Заяць, І. О. Тарлопов, О. О. Пилипенко. – Донецьк : ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2006. – 253 с.
  28. Загорна Т.О., Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
  29. Зайти в Сільпо: Скільки конкурентів поглинула торговельна мережа за два десятки років / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/silpo-poglotyla-torgovaya-set/>
  30. Звіт про управління ТОВ "Сільпо-Фуд" за 2018 рік/ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ ‘Сільпо-Фуд’. - Режим доступу: [https://silpo.ua/assets/Report\\_Silpo%20Food\\_2018\\_site.pdf](https://silpo.ua/assets/Report_Silpo%20Food_2018_site.pdf)
  31. Звіт про управління ТОВ "Сільпо-Фуд" за 2019 рік/ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ ‘Сільпо-Фуд’. - Режим доступу: <https://silpo.ua/uploads/2020/12/28/5fe9a3f979cse.pdf>
  32. Звіт про управління ТОВ "Сільпо-Фуд" за 2021 рік/ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ ‘Сільпо-Фуд’. - Режим доступу: [https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf?\\_ga=2.203958992.1384617061.1683359145-1975184233.1683359145](https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf?_ga=2.203958992.1384617061.1683359145-1975184233.1683359145)

33. Іванова Л. О. Маркетинг послуг : навчальний посібник / Л. О. Іванова, Б. Б. Семак, О. М. Вовчанська. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – 508 с.
34. Іващенко О. В. Управління маркетингом сільськогосподарських підприємств на ринку товарнозерна [Текст]: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / О. В. Іващенко; Харк. нац. аграр. ун-т. ім. В. В. Докучаєва. – Х., 2011. – 20 с.
35. Квітень нових «Сільпо» на місці колишніх «Фуршетів»/ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». - Режим доступу: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/kviten-novih-silpo-na-misci-kolishnih-furshetiv>.
36. Квятко Т.М., Мандич О.В., Сєвідова І.О., Бабко Н.М., Романюк І.А., Вітковський Ю.П., Микитась А.В. Маркетингові дослідження: навч. посібник. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.
37. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи/ М.А. Коноплянникова // Глобальні та національні проблеми економіки. – Випуску №17. 2017. – С.332-336
38. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф.Котлер, Г. Картаджайя, Ї. Сетьяван. – 2-ге вид. виправл. – К.: Вид. група КМ-Букс, 2019. – 224 с.
39. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
40. Купуєш — допомагаєш. «Сільпо» запустили благодійний сервіс у мобільному застосунку»/ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». - Режим доступу: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/kupuyesh-dopomagayesh-silpo-zapustili-blagodijnij-servis-u-mobilnomu-zastosunku>

41. Лепа Р.М. Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти: монографія / Лепа Р. М., Солоха Д. В., Коверга С. В. та ін. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. – 250 с.
42. Лялюк А. М., Сак Т. В., Бортнік С. М. Маркетингові ризики торговельних підприємств в умовах цифрової економіки // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". - 2022. - №7.
43. Маркетинг : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення / А. Ф. Бондаренко, В. П. Гордієнко, О. О. Дутченко. – Суми : Сумський державний університет, 2018. – 99 с.
44. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. – 216 с.
45. Маркетинг: термінологічний словник / Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Журило В.В. та ін. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. – 154 с.
46. Марченко В.М. ABC-XYZ-аналіз як засіб управління асортиментом машинобудівного підприємства / В.М. Марченко, В.П. Башилова // Економіка і Суспільство. – Випуск №13/ 2017. – С. 597-601.
47. Менеджмент та маркетинг інновацій : [монографія] / С.М. Ілляшенко. – Суми : Папірус, 2010. – 624 с.
48. Мігалатій О. В., Казнодій В. О. Особливості формування системи маркетингового управління підприємством // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". - 2023. - №2.
49. Морохова Валентина, Бойко Ольга, Ковальчук Олег. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. Економічний форум. 2023. Т. 1, № 1. С. 38–43.
50. Неміш Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. Економіка та суспільство. 2022. № 40.

51. Нечипорук С. Маркетинг як філософія бізнесу / С. Нечипорук // Персонал. Журнал інтелектуальної еліти. – 2011. – №2. – С. 34-39.
52. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021/ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ ‘Сільпо-Фуд’. - Режим доступу:  
[https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf?\\_ga=2.110259717.1245565855.1682581550-299302052.1681216827](https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf?_ga=2.110259717.1245565855.1682581550-299302052.1681216827)
53. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд» / [Електронний ресурс] // - Режим доступу: <https://silpo.ua/>
54. П’ятирічка Сільпо: Фінансові результати мережі за минулий рік та плани до 2025-го / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/silpo-zvit-2020-rik/>
55. Підсумки 2020 року в FMCG: поглинання, нові формати, відкриття, злети і падіння/ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/pidsumky-2020-roku-fmcg/>
56. Після фуршету: Сільпо відкрило 7 магазинів за тиждень на місці колишніх супермаркетів Фуршет/ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/silpo-7-magazyniv-furshet/>
57. Погожа, Н. В. Управління маркетингом на підприємствах сфери послуг [Текст]: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Н. В. Погожа; Європ. ун-т. – К., 2006. – 21 с.
58. Рейтинг ТОП 180 продовольчих торгових мереж України за кількістю магазинів за першу половину 2021 р./ [Електронний ресурс]. // AllRetail.ua – сайт про ритейл та роздрібні мережі України. – Режим доступу: <https://allretail.ua/news/73441-reyting-top-180-prodovolchih-torgovih-merezh-ukrajini-za-kilkisty-magazyniv-za-pershu-polovinu-2021-r.>

59. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / [Россоха В.В., Гуменна О.В., Пічик К.В., Романченко Н.В.] ; за ред. В.В. Россохи. - К. : ННЦ "ІАЕ", 2014. - 244 с.
60. Сільпо (торгова мережа): офіційний сайт доставки/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://shop.silpo.ua/>
61. Сільпо планує відкрити свої супермаркети в Польщі, – ЗМІ. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vsetutpl.com/silpo-planue-vidkryty-svoyi-supermarkety-v-polschi--zmi>
62. Стрій Л. О. Управління підприємствами зв'язку в умовах конкурентного ринку / Л. О. Стрій, А.К. Голубєв, О. М. Рустамов. - Баку : Mars Print, 2011. - 428 с.
63. Супермаркети «Сільпо» / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». - Режим доступу: <https://silpo.ua/stores>
64. Терещенко І.О., Кібальник В.О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №20. С. 56-60
65. ТОП 160 продовольчих ритейлерів України за сумарною торговою площею за першу половину 2020 р./ [Електронний ресурс]. // AllRetail.ua – сайт про ритейл та роздрібні мережі України. – Режим доступу: <https://allretail.ua/news/67992-top-160-prodovolchih-riteyleriv-ukrajini-za-sumarnoyu-torgovoyu-ploshcheyu-za-pershu-polovinu-2020-r>
66. Топ-10 угод 2021 року в ритейлі, логістиці та девелопменті. / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-10-deals/>
67. Тюленєва Ю.В. Застосування методу ABC-XYZ-аналізу під час управління логістичними процесами аграрного підприємства / Ю.В. Тюленєва, Н.В. Майстренко // Глобальні та національні проблеми економіки. – Випуск №20. 2017. – С. 598-603.

68. У «Сільпо» постраждали українці зможуть отримати товари, передплачені благодійниками через «Допомога» / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». - Режим доступу: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/u-silpo-postrazhdali-ukrayinci-zmozhut-otrymaty-tovary-peredplacheni-blagodijnykamy-cherez-iedopomoga>
69. У Києві з'явиться «Сільпо» у стилі S.T.A.L.K.E.R. — новий тематичний магазин почне працювати відзавтра / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт «ІТС.ua» - провідний український інформаційний ресурс про ІТ для користувачів та ентузіастів. – Режим доступу: <https://itc.ua/ua/novini/u-kiyevi-zyavitsya-silpo-u-stili-s-t-a-l-k-e-r-novij-tematichnij-magazin-pochne-pratsyuvati-vidzavtra/>.
70. Фінансова звітність ТОВ "Сільпо-Фуд" за 2019 рік / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ 'Сільпо-Фуд'. - Режим доступу: <https://silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd77f91ab747.pdf>
71. Фінансова звітність ТОВ "Сільпо-Фуд" за 2020 рік / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ 'Сільпо-Фуд'. - Режим доступу: <https://silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bd581266e4.pdf>
72. Фірсова С. Г. Методичний інструментарій прийняття управлінських рішень під час виведення товару на новий ринок / С. Г. Фірсова, Д. Д. Долгова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 6. - С. 84-90.
73. Шорохов В.В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління / В. В. Шорохов // Ефективність державного управління. - 2015. - Вип. 43. - С. 201-210.
74. Яшева Г. А. Ефективність маркетингу : методика оцінки та результати / Г. А. Яшева Г. А. Яшева // Практичний маркетинг. - 2003. - № 78 (8). - С. 44-45.

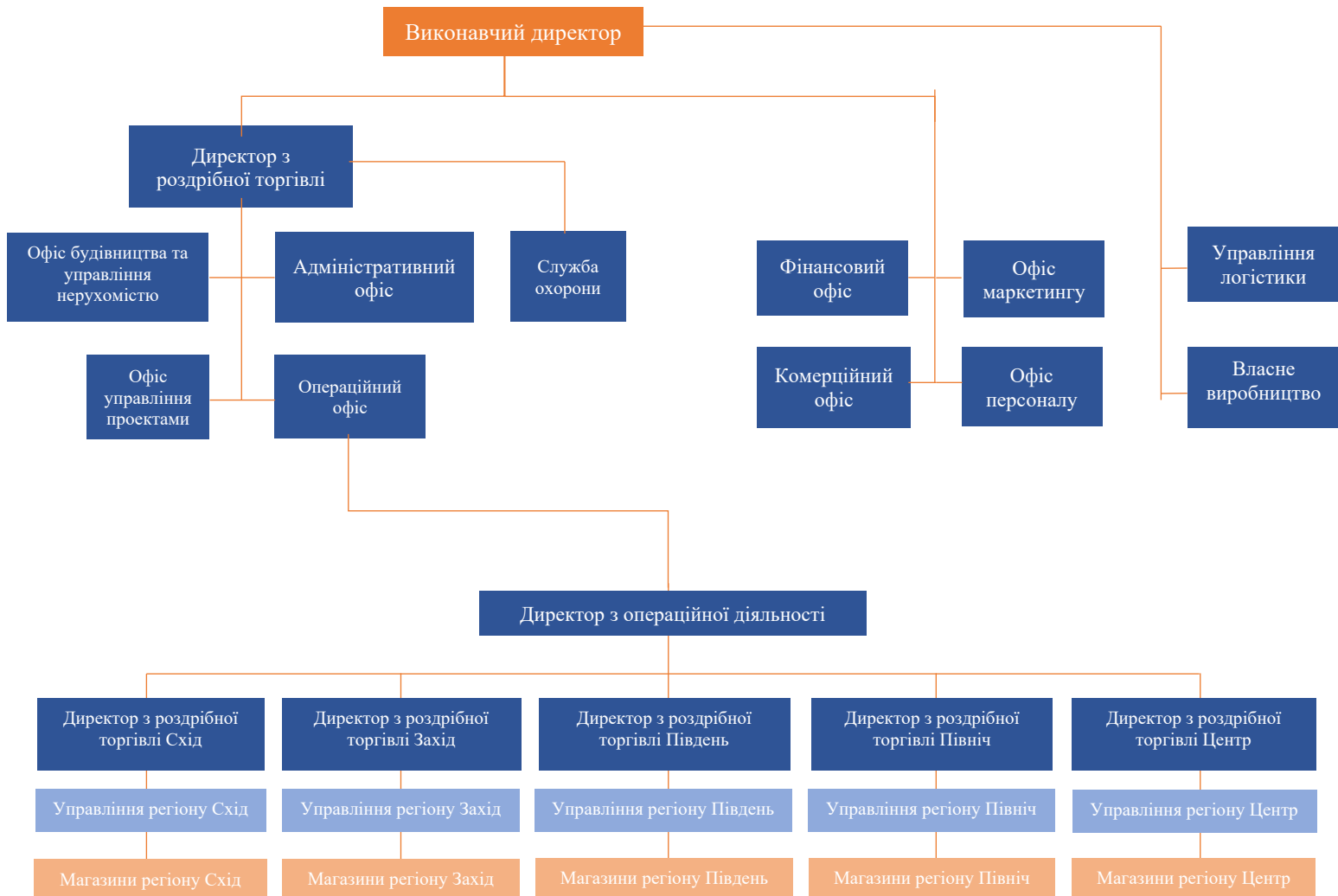
75. «Інсторики»: «Сільпо» запускає просвітницько-благодійний проєкт про історичних постатей України/ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». - Режим доступу: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/instoryky-silpo-zapuskaie-prosvitnycko-blagodijnyj-proiekt-pro-istorychnykh-postatej-ukrayiny>
76. «Сільпо» купує торгову мережу «Фуршет» (оновлено). / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт LB.ua. – Режим доступу: [https://lb.ua/economics/2021/02/18/478003\\_silpo\\_kupuie\\_torgovu\\_merezhu.html](https://lb.ua/economics/2021/02/18/478003_silpo_kupuie_torgovu_merezhu.html)
77. 200 найбільших компаній України 2020 року / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт «Цензор.НЕТ» - український новинний суспільно-політичний інтернет-портал. – Режим доступу: [https://biz.censor.net/resonance/3268870/200\\_nayiblshih\\_kompanyi\\_ukrani\\_2020\\_roku](https://biz.censor.net/resonance/3268870/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2020_roku)
78. 200 найбільших компаній України 2022 року / [Електронний ресурс] // Офіційний сайт «Цензор.НЕТ» - український новинний суспільно-політичний інтернет-портал. – Режим доступу: [https://biz.censor.net/resonance/3411976/200\\_nayibilshyh\\_kompaniyi\\_ukrayiny\\_2022\\_roku](https://biz.censor.net/resonance/3411976/200_nayibilshyh_kompaniyi_ukrayiny_2022_roku)
79. Assael H. (1993). Marketing: Principles & Strategy. Book to Begin on. The Dryden Press series in marketing. Indiana State University. pp. 771
80. Fozzy Group: офіційний сайт компанії/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fozzy.ua/ua/>
81. Podvezko V. (2011). “The Comprative Analysis of MCDA Methods SAW and COPRAS” Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, Vol: 22 (2) pp. 134-146
82. Saaty T. (2002). Decision making with the analytic hierarchy process. Scientia Iranica, 9(3), pp. 215–229
83. Saaty, T. (1980). The Analytic Hierarchy Process. McGraw-Hill, New York

84. Ukrainian Marketing Group: офіційний сайт компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.umg.ua/>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»



\*Розроблено автором на основі джерела [31]

Додаток Б

**Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд»**

**Звіт про фінансовий результат (Звіт про сукупний дохід)**

**За рік, який закінчився 31 грудня 2019 року**

*(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)*

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	62 446 681	51 842 493
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(47 340 607)	(39 797 896)
<b>Валовий: прибуток</b>	<b>2090</b>		<b>15 106 074</b>	<b>12 044 597</b>
<b>збиток</b>	<b>2095</b>		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	476 469	410 646
Адміністративні витрати	2130	27	(814 404)	(738 597)
Витрати на збут	2150	28	(12 940 168)	(10 164 364)
Інші операційні витрати	2180	29	(79 846)	(141 463)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>		<b>1 748 125</b>	<b>1 410 819</b>
<b>збиток</b>	<b>2195</b>		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	30	122 547	-
Інші доходи	2240	31	844 809	215 751
Фінансові витрати	2250	32	(2 105 372)	(2 115 785)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(106 091)	(303 789)
Інші витрати	2270		(235 435)	(181 011)
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>2290</b>		<b>268 583</b>	-
<b>збиток</b>	<b>2295</b>		-	<b>(974 015)</b>
Витрати з податку на прибуток	2300	34	20 994	30 463

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>		<b>289 577</b>	-
<b>збиток</b>	<b>2355</b>		-	<b>(943 552)</b>

\*Розроблено автором на основі джерела [70]

Додаток В

**Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд»**

**Звіт про фінансовий результат (Звіт про сукупний дохід)**

**За рік, який закінчився 31 грудня 2020 року**

*(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)*

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	64 402 634	62 446 681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(47 249 897)	(47 340 607)
<b>Валовий: прибуток</b>	<b>2090</b>		<b>17 152 737</b>	<b>15 106 074</b>
<b>збиток</b>	<b>2095</b>		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	26	(1 685 089)	(814 406)
Витрати на збут	2150	27	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 685)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>		<b>153 528</b>	<b>1 638 317</b>
<b>збиток</b>	<b>2195</b>		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	122 547
Інші доходи	2240	30	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>2290</b>			<b>268 583</b>
<b>збиток</b>	<b>2295</b>		<b>(3 157 847)</b>	
Витрати з податку на прибуток	2300	33	43 609	20 994

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>			<b>289 577</b>
<b>збиток</b>	<b>2355</b>		<b>(3 114 238)</b>	

\*Розроблено автором на основі джерела [71]

Додаток Г

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд»

Окремий звіт про сукупний дохід

за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року

Стаття	Примітки	2021 тис. грн.	2020 тис. грн.
Дохід від реалізації	5	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	6	(52 182 935)	(47 249 897)
<b>Валовий прибуток</b>		<b>20 601 296</b>	<b>17 152 737</b>
Інші операційні доходи	7	412 331	323 521
Витрати на збут	8	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	9	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	10	(121 299)	(56 162)
<b>Операційний (збиток)/прибуток</b>		<b>(417 390)</b>	<b>153 528</b>
Інші доходи	11	<b>563 547</b>	<b>84 957</b>
Інші витрати	12	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	13	314 875	201 154
Фінансові витрати	14	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід від участі в капіталі	15	(2 814)	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	(8 879)	-
<b>Збиток до оподаткування</b>		<b>(1 926 148)</b>	<b>(3 157 847)</b>
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	79 969	43 609
<b>Збиток за рік</b>		<b>(1 846 179)</b>	<b>(3 114 238)</b>
Інший сукупний дохід за рік		-	-
<b>Загальний сукупний збиток за рік</b>		<b>(1 846 179)</b>	<b>(3 114 238)</b>

\*Розроблено автором на основі джерела [52]

## Додаток Г

## Вихідні розрахункові дані для ABC-XYZ аналізу товарного асортименту «Сільпо»

Категорії товарів (товарні групи)	Обсяги закупівель щоквартально, тис. грн.				Обсяги закупівель на 2021 рік, тис. грн.	Частка в обсязі закупівель, %	Середній обсяг закупівлі, тис. грн.	Стандартне відхилення, тис. грн.	Коефіцієнт варіації закупівель, %
	I	II	III	IV					
Кондитерські вироби	3 774 535	2 378 150	2 788 911	4 498 674	13 440 270	18,56	3 360 067,50	958 921,23	28,54
Бакалійні товари	2 812 634	1 396 908	2 796 733	3 588 076	10 594 351	14,63	2 648 587,75	912 541,97	34,45
Плоди, овочі, гриби, екзотичні фрукти	1 064 383	3 756 445	3 125 746	2 075 696	10 022 270	13,84	2 505 567,50	1 184 781,02	47,29
Лікєро-горілочані та безалкогольні напої	2 052 712	1 758 894	1 951 541	3 078 755	8 841 902	12,21	2 210 475,50	591 543,61	26,76
Товари для дітей, побутова хімія, косметичні засоби	2 299 762	1 564 872	1 249 468	2 214 321	7 328 423	10,12	1 832 105,75	508 485,17	27,75
Молочні продукти	2 044 257	1 034 946	1 838 790	2 359 739	7 277 732	10,05	1 819 433,00	565 175,77	31,06
М'ясна гастрономія	1 141 291	582 086	691 023	1 423 608	3 838 008	5,30	959 502,00	392 838,15	40,94
Ковбасні вироби	788 681	707 117	668 668	1 029 046	3 193 512	4,41	798 378,00	161 714,78	20,26
Риба і рибні товари	909 179	716 590	742 434	694 962	3 063 165	4,23	765 791,25	97 541,71	12,74
Супутні товари	430 864	409 085	552 604	432 311	1 824 864	2,52	456 216,00	65 131,02	14,28
Хлібобулочні вироби	508 610	360 824	368 570	470 996	1 709 000	2,36	427 250,00	73 911,93	17,30
Кулінарія	562 043	239 197	169 269	311 241	1 281 750	1,77	320 437,50	171 181,90	53,42
<b>ВСЬОГО</b>	18 388 951	14 905 114	16 943 757	22 177 425	<b>72 415 248</b>	<b>100,00</b>			

\*Розроблено автором

Додаток Д

Перевірка альтернатив на належність множині Еджворта-Парето

<b>*Відносно альтернативи Е1*</b>						
	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>
E <sub>2</sub>	-117 588	-3	-7 230 000	-2 390 000	-3	-3
E <sub>3</sub>	-60 356	-2	2 000 000	3 100 000	3	1
E <sub>4</sub>	-118 756	-3	-5 110 000	-640 000	1	-1
E <sub>5</sub>	-97 148	-1	-8 130 000	-2 900 000	-3	-3
E <sub>6</sub>	-80 556	-2	-3 505 000	1 600 000	0	0
E <sub>7</sub>	-133 356	-4	2 370 000	8 600 000	1	2
<b>*Відносно альтернативи Е2*</b>						
	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>
E <sub>3</sub>	57 232	1	9 230 000	5 490 000	6	4
E <sub>4</sub>	-1 168	0	2 120 000	1 750 000	4	2
E <sub>5</sub>	20 440	2	-900 000	-510 000	0	0
E <sub>6</sub>	37 032	1	3 725 000	3 990 000	3	3
E <sub>7</sub>	-15 768	-1	9 600 000	10 990 000	4	5
<b>*Відносно альтернативи Е3*</b>						
	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>
E <sub>4</sub>	-58400	-1	-7110000	-3740000	-2	-2
E <sub>5</sub>	-36792	1	-10130000	-6000000	-6	-4
E <sub>6</sub>	-20200	0	-5505000	-1500000	-3	-1
E <sub>7</sub>	-73000	-2	370000	5500000	-2	1
<b>*Відносно альтернативи Е4*</b>						
	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>
E <sub>5</sub>	21608	2	-3020000	-2260000	-4	-2
E <sub>6</sub>	38200	1	1605000	2240000	-1	1
E <sub>7</sub>	-14600	-1	7480000	9240000	0	3
<b>*Відносно альтернативи Е5*</b>						
	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>
E <sub>6</sub>	16592	-1	4625000	4500000	3	3
E <sub>7</sub>	-36208	-3	10500000	11500000	4	5
<b>*Відносно альтернативи Е6*</b>						
	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>
E <sub>7</sub>	-52800	-2	5875000	7000000	1	2

\*Розроблено автором

## Додаток Е

## Матриця парних порівнянь альтернатив (метод Сааті)

<b>*Відносно критерію С1 (ВВК)*</b>									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Сер. геом.	(w)
E1	1	0,20	0,20	0,33	2	0,33	0,25	0,41780116	0,04883668
E2	5	1	1	2	9	2	1	2,05779857	0,240535597
E3	5	1	1	2	9	2	1	2,05779857	0,240535597
E4	3	0,5	0,5	1	6	1	1	1,18978279	0,139073434
E5	0,5	0,11	0,11	0,16667	1	0,2	0,1	0,21528472	0,025164581
E6	3	0,5	0,1	1	6	1	1	0,94539832	0,11050739
E7	4	1	1	1	8	1	1	1,67120464	0,195346722
<b>*Відносно критерію С2 (ОД)*</b>									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Сер. геом.	(w)
E1	1	4	4	0,5	2	3	5	2,18791365	0,223376582
E2	0,25	1	1	0,125	0,5	1	1	0,54697841	0,055844146
E3	0,3	1	1	0,125	0,5	1	1	0,54697841	0,055844146
E4	2	8,0	8	1	4	6	9	4,31045771	0,440079211
E5	0,5	2,00	2,00	0,25	1	2	3	1,09395682	0,111688291
E6	0,33	1	1	0,16667	0,5	1	2	0,69307474	0,070759953
E7	0,2	1	1	0,11	0,3	0,5	1	0,41537175	0,042407671
<b>*Відносно критерію С3 (ЕІР)*</b>									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Сер. геом.	(w)
E1	1	0,3	0,3	0,5	2,0	4,0	5,0	1,12083341	0,109588589
E2	3	1	1	2	6	9	9	3	0,293322596
E3	3,0	1	1	2	6	9	9	3	0,293322596
E4	2	0,5	0,5	1	4	8	9	1,99423612	0,194984839
E5	0,5	0,17	0,17	0,25	1	2	3	0,56041671	0,054794294
E6	0,25	0,11	0,11	0,125	0,5	1	1	0,30421306	0,029744189
E7	0,20	0,11	0,11	0,11	0,3	1	1	0,2479478	0,024242897
<b>*Відносно критерію С4 (ОЦА)*</b>									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Сер. геом.	(w)
E1	1	0,5	0,5	4,0	5,0	5,0	7,0	2,09138509	0,183132961
E2	2	1	1	8	9	9	9	3,8104671	0,333665055
E3	2,0	1	1	8	9	9	9	3,8104671	0,333665055
E4	0,25	0,125	0,125	1	1	1	2	0,52284627	0,04578324
E5	0,20	0,11	0,11	1	1	1	1	0,43105985	0,037745926
E6	0,20	0,11	0,11	1	1,0	1	1	0,43105985	0,037745926
E7	0,14	0,11	0,11	0,5	1	1	1	0,32275122	0,028261838
<b>*Відносно критерію С5 (ТОВ)*</b>									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Сер. геом.	(w)
E1	1	6,0	6,0	2,0	3,0	4,0	6,0	3,39364514	0,395077717
E2	0,17	1	1	0,333333	0,5	1	1	0,56560752	0,065846286
E3	0,17	1	1	0,33	0,50	1	1,00	0,56560752	0,065846286
E4	0,50	3,0	3,000	1	2	2	3	1,69682257	0,197538858
E5	0,33	2,0	2,00	0,5	1	1	2	1,07501945	0,125150454
E6	0,25	1,0	1,00	0,5	1	1	2	0,7556047	0,087965172

E7	0,17	1,0	1,00	0,3	0,5	0,5	1	0,53750972	0,062575227
<b>*Відносно критерію С6 (ЗС)*</b>									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	<b>Сер. геом.</b>	<b>(w)</b>
E1	1	0,3	0,3	0,2	0,5	0,25	0,5	0,39066962	0,055822288
E2	3,00	1	1	1	2	1	2	1,17200887	0,167466864
E3	3,00	1	1	1	2	1	2	1,17200887	0,167466864
E4	5,00	1,0	1,0	1	3	1	3	1,6718128	0,238883216
E5	2,00	0,5	0,5	0,3	1	1	1	0,67722588	0,096767949
E6	4,00	1	1	1	1	1	2	1,23750042	0,176824869
E7	2,00	0,5	0,5	0,3	1,0	0,5	1	0,67722588	0,096767949

\*Розроблено автором

#### Рейтинги альтернатив за критеріями

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
C1	0,049	0,241	0,241	0,139	0,025	0,111	0,195
C2	0,223	0,056	0,056	0,440	0,112	0,071	0,042
C3	0,110	0,293	0,293	0,195	0,055	0,030	0,024
C4	0,183	0,334	0,334	0,046	0,038	0,038	0,028
C5	0,395	0,066	0,066	0,198	0,125	0,088	0,063
C6	0,056	0,167	0,167	0,239	0,097	0,177	0,097

\*Розроблено автором

## Додаток Є

## Визначення кращої альтернативи методом COPRAS

Вихідні дані (сума за критеріями)						
	ЗІ*	ТОІ	ВВК	ТОВ	ЧД	ВЛК
Е1	133 356	4	12 630 000	3 400 000	7	8
Е2	15 768	1	5 400 000	1 010 000	4	5
Е3	73 000	2	14 630 000	6 500 000	10	9
Е4	14 600	1	7 520 000	2 760 000	8	7
Е5	36 208	3	4 500 000	500 000	4	5
Е6	52 800	2	9 125 000	5 000 000	7	8
Е7	0	0	15 000 000	12 000 000	8	10
Σ	<b>325732,25</b>	<b>12</b>	<b>68805000</b>	<b>31170000</b>	<b>48</b>	<b>52</b>
Нормалізована таблиця рішень						
	ЗІ*	ТОІ	ВВК	ТОВ	ЧД	ВЛК
Е1	0,4094	0,3084	0,1836	0,1091	0,1458	0,1538
Е2	0,0484	0,0853	0,0785	0,0324	0,0833	0,0962
Е3	0,2241	0,1457	0,2126	0,2085	0,2083	0,1731
Е4	0,0448	0,0567	0,1093	0,0885	0,1667	0,1346
Е5	0,1112	0,2350	0,0654	0,0160	0,0833	0,0962
Е6	0,1621	0,1690	0,1326	0,1604	0,1458	0,1538
Е7	0,0000	0,0000	0,2180	0,3850	0,1667	0,1923
Розрахунок значення (w*r)						
	ЗІ* (-)	ТОІ (-)	ВВК (+)	ТОВ (+)	ЧД (+)	ВЛК (+)
Е1	0,0890	0,0352	0,0209	0,0474	0,0092	0,0088
Е2	0,0105	0,0097	0,0089	0,0141	0,0052	0,0055
Е3	0,0487	0,0166	0,0242	0,0907	0,0131	0,0099
Е4	0,0097	0,0065	0,0125	0,0385	0,0105	0,0077
Е5	0,0242	0,0268	0,0075	0,0070	0,0052	0,0055
Е6	0,0352	0,0193	0,0151	0,0697	0,0092	0,0088
Е7	0,0000	0,0000	0,0249	0,1674	0,0105	0,0110

\*Розроблено автором

## Розрахунок значення (w\*r)

	S+	S-	1/S-
Е1	0,0863	0,1242	8,0540
Е2	0,0337	0,0202	49,3892
Е3	0,1379	0,0653	15,3056
Е4	0,0691	0,0162	61,6932
Е5	0,0251	0,0510	19,6233
Е6	0,1028	0,0545	18,3462
Е7	0,2137	0,0000	0,0000

$\Sigma$		<b>0,3314</b>	<b>172,4116</b>
----------	--	---------------	-----------------

\*Розроблено автором

Розрахунок величини  $Z$  та її ранжування

	$Z_+$	$Z_-$	$Z$	Ранг
<b>E1</b>	0,0863	0,0155	0,1018	6
<b>E2</b>	0,0337	0,0949	0,1287	5
<b>E3</b>	0,1379	0,0294	<b>0,1673</b>	<b>3</b>
<b>E4</b>	0,0691	0,1186	<b>0,1877</b>	<b>2</b>
<b>E5</b>	0,0251	0,0377	0,0629	7
<b>E6</b>	0,1028	0,0353	0,1381	4
<b>E7</b>	0,2137	0,0000	<u><b>0,2137</b></u>	<u><b>1</b></u>

\*Розроблено автором