

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА-
СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

*(на матеріалах Товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-
Фуд», м. Київ)*

Студентки 2 курсу, 9м групи,
факультету міжнародної торгівлі
права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини» ОП
«Міжнародний бізнес»

Чудопалової Марії
Володимирівної

підпис

Науковий керівник
доктор економічних
наук професор

Дугінець Ганна
Володимирівна

підпис

Гарант освітньої
програми доктор
економічних наук
професор

Калюжна Наталія
Геннадіївна

підпис

АНОТАЦІЯ

Чудопалова М. В. Формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. *(на матеріалах Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд»)*.

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства ритейлу в умовах міжнародного бізнесу. Проведено SWOT-, PESTEL- та Porter's 5 Forces-аналізи зовнішнього й внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо-Фуд», визначено конкурентні переваги та ризики. Запропоновано удосконалену модель формування конкурентної стратегії із пріоритетом логістично-інноваційних та маркетингових складових, що спрямована на зміцнення позицій компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ключові слова: конкурентна стратегія, міжнародний бізнес, ритейл, конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, логістика, інновації.

SUMMARY

Chudopalova M. V. Formation of a competitive strategy for an enterprise engaged in international business. *(based on materials of Silpo-Food Limited Liability Company).*

The work examines the theoretical foundations and practical aspects of developing a competitive strategy for a retail enterprise in the context of international business. SWOT, PESTEL, and Porter's 5 Forces analyses of the external and internal environment of Silpo-Food LLC were conducted, and competitive advantages and risks were identified. An improved model for developing a competitive strategy is proposed, with priority given to logistics, innovation, and marketing components, aimed at strengthening the company's position in domestic and international markets.

Keywords: competitive strategy, international business, retail, competitiveness, SWOT analysis, logistics, innovation.

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права, Кафедра світової економіки

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини», ОП «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Ганна ДУГІНЕЦЬ

«__» _____ 20__ р

Завдання на кваліфікаційний проект (роботу) студентів Чудопаловій Марії Володимирівної

1. Тема кваліфікаційного проекту (роботи)

«Формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу»

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)

До 30.11.2025

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

Мета проекту (роботи) обґрунтувати теоретико-методичні підходи та розробити практичні рекомендації щодо формування ефективної конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» для підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Об'єкт дослідження процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства, що здійснює міжнародну господарську діяльність.

Предмет дослідження теоретико-методичні та прикладні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства ритейлу, а саме ТОВ «Сільпо-Фуд».

4. Перелік графічного матеріалу 7 таблиць, 8 рисунків.

5. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, роль та класифікація конкурентних стратегій підприємства у сучасних умовах міжнародного бізнесу

1.2. Методичні підходи та інструменти оцінювання конкурентоспроможності і вибору стратегії розвитку підприємства
РОЗДІЛ 2. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Порівняльний аналіз найбільших торговельних мереж в Європі та Україні

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та особливості його міжнародних бізнес-процесів

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із застосуванням SWOT, PESTEL та Porter's 5 Forces-аналізів

3.2. Вибір та оцінка оптимальної конкурентної стратегії та стратегічних пріоритетів розвитку підприємства

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

7. Календарний план виконання проекту (роботи)

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Подача до друку наукової статті	до 01.05.2025	12.03.2025
2	Підготовка I розділу роботи КР	до 24.05.2025	
3	Підготовка II розділу роботи КР	до 30.08.2025	29.08.2025
4	Підготовка III розділу роботи КР	до 01.10.2024	29.09.2025
5	Подача науковому керівнику готової роботи	до 25.10.2025	14.10.2025
6	Попередній захист	11.11- 25.11.2025	11.11- 25.11.2025
7	Подача роботи завідуючому кафедрі	18.11- 25.11.2025	18.11- 25.11.2025
8	Рецензування роботи	25.11- 06.12.2025	25.11- 06.12.2025
9	Захист КР	(згідно з фіком роботи ЕК)	(згідно з фіком роботи ЕК)

8. Дата видачі завдання « ___ » _____ 20__ р.

9. Керівник кваліфікаційного проекту (роботи)

Ганна ДУГІНЕЦЬ

10. Гарант освітньої програми

Наталія КАЛЮЖНА

11. Завдання прийняв до виконання студент

Марія ЧУДОПАЛОВА

12. Відгук керівника кваліфікаційного проекту (роботи)

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства рітейлу в умовах міжнародного бізнесу. Проведено SWOT-, PESTEL- та Porter's 5 Forces-аналізи зовнішнього й внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо-Фуд», визначено конкурентні переваги та ризики. Запропоновано удосконалену модель формування конкурентної стратегії із пріоритетом логістично-інноваційних та маркетингових складових, що спрямована на зміцнення позицій компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.

Кваліфікаційна робота виконана на достатньому рівні, містить обґрунтовані рекомендації, відповідає чинним вимогам та може бути рекомендована до публічного захисту.

Керівник кваліфікаційного проекту (роботи)

(підпис, дата)

13. Висновок про кваліфікаційний проект (роботу)

Кваліфікаційний проект (робота) студента

Чудопалової Марії

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми.

Наталія КАЛЮЖНА

Завідувач кафедри _____ Ганна ДУГІНЕЦЬ

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ р

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	6
1.1. Сутність, роль та класифікація конкурентних стратегій підприємства у сучасних умовах міжнародного бізнесу.....	6
1.2. Методичні підходи та інструменти оцінювання конкурентоспроможності і вибору стратегії розвитку підприємства.....	12
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	19
2.1. Порівняльний аналіз найбільших торговельних мереж в Європі та Україні.....	19
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та особливості його міжнародних бізнес-процесів.....	27
Висновки до розділу 2.....	33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	34
3.1. Оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із застосуванням SWOT, PESTEL та Porter’s 5 Forces-аналізів.....	34
3.2. Вибір та оцінка оптимальної конкурентної стратегії та стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.....	41
Висновки до розділу 3.....	49
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

ТОВ «Сільпо-Фуд» як одна з найбільших торговельних мереж України є прикладом компанії, що поєднує локальне позиціонування з елементами міжнародного бізнесу: імпорт продукції, співпрацю з іноземними постачальниками, участь у транснаціональних проєктах. В умовах економічних викликів і зростаючої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках розроблення дієвої конкурентної стратегії стає запорукою утримання та посилення ринкових позицій компанії. Тому дослідження формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» є своєчасним та має значну науково-практичну цінність.

Актуальність теми полягає в тому, що у сучасних умовах здатність підприємства розробляти й реалізовувати ефективну конкурентну стратегію стає визначальним чинником його сталого розвитку. Для українських ритейлерів, які активно інтегруються у світові ланцюги постачання й виходять на зарубіжні ринки, особливо актуальним є питання пошуку конкурентних переваг не лише у вартості товарів, а й у сервісі, логістиці, інноваційності та взаємодії з клієнтами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику конкурентних стратегій підприємств висвітлювали у своїх працях зарубіжні науковці: М. Портер – теорія конкурентних сил галузі та базові стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування); І. Ансофф – концепція стратегічного управління та матриця зростання; Дж. Барні – ресурсно-компетентнісний підхід до формування конкурентних переваг; Г. Хамел, К. Прахалад – концепція ключових компетенцій у глобальній конкуренції; Ф. Котлер – маркетингові стратегії позиціонування.

Серед українських науковців вагомий внесок у розвиток теорії та методики стратегічного менеджменту й конкурентоспроможності зробили О. Амоша, С. Ілляшенко, І. Бланк, Г. Кириченко, Т. Сердюк, Л. Чорній та інші.

Попри наявність широкого кола наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються особливості формування конкурентної стратегії саме торговельних мереж ритейлу України, які одночасно є суб'єктами міжнародного бізнесу. Це зумовлює потребу у подальших прикладних дослідженнях на основі реальних компаній, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єкт дослідження процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства, що здійснює міжнародну господарську діяльність.

Предмет дослідження теоретико-методичні та прикладні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства ритейлу, а саме ТОВ «Сільпо-Фуд».

Мета дослідження обґрунтувати теоретико-методичні підходи та розробити практичні рекомендації щодо формування ефективної конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» для підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Завданнями роботи є:

- Розкрити економічну сутність, види та роль конкурентних стратегій у діяльності підприємств міжнародного бізнесу.
- Проаналізувати теоретичні моделі та інструменти формування конкурентних стратегій.
- Оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище ТОВ «Сільпо-Фуд» і його конкурентну позицію на ринку.
- Визначити чинники формування конкурентних переваг компанії у контексті міжнародної діяльності.
- Запропонувати оптимальну конкурентну стратегію та комплекс заходів щодо її реалізації для ТОВ «Сільпо-Фуд».
- Оцінити економічний ефект від упровадження запропонованої стратегії.

Для досягнення мети роботи застосовано такі методи:

- Діалектичний та системний підходи для розкриття сутності конкурентної стратегії та її місця в системі стратегічного управління.
- Порівняльний та аналітичний аналіз – для вивчення досвіду українських і закордонних ритейлерів та оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд».
- SWOT-, PESTEL- та Porter's 5 Forces-аналізи – для комплексного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.
- Економіко-статистичні методи – для обробки фінансових і ринкових показників діяльності підприємства.
- Методи прогнозування та сценарного планування – для визначення можливих стратегічних напрямів розвитку.
- Графічні та табличні методи візуалізації – для наочного подання результатів дослідження.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Публікація статті на тему «Інтеграція блокчейн і штучного інтелекту в управлінні конкурентними стратегіями підприємств ритейлу». Студентський науково-практичний журнал «Трактат Сови». Трактат 6 на тему ««Блокчейн і децентралізація. Нові можливості для бізнесу та суспільства».

Робота виконана на матеріалах монографічних видань вітчизняних і зарубіжних науковців, наукових статей, статистичної інформації офіційних державних органів, аналітичних даних міжнародних організацій, ресурсів мережі Інтернет.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Обсяг вступу не перевищує 4 сторінки. Основна частина кваліфікаційної роботи складається з трьох розділів, кожний з яких складається з 2 параграфів. Обсяг основної частини роботи складає 51 сторінка (не враховуючи список використаних джерел і додатки).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, роль та класифікація конкурентних стратегій підприємства у сучасних умовах міжнародного бізнесу.

У сучасній глобальній економіці формування конкурентної стратегії підприємства постає ключовим чинником забезпечення його стійкості, прибутковості та довгострокового розвитку. Конкурентна стратегія є системою управлінських рішень, спрямованих на досягнення переваг над іншими учасниками ринку шляхом ефективного використання внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Вона визначає вектор дій підприємства в умовах динамічного середовища міжнародного бізнесу, де інтенсивність конкуренції зростає не лише між фірмами, а й між цілими національними економіками.

Основними причинами виходу компаній на світовий ринок є: прагнення освоїти нові ринки, отримати доступ до місця народження природних ресурсів інших країн або необхідність досягнення більш низьких витрат. В будь-якому з перелічених випадків стратегія виходу на світовий ринок повинна чітко відповідати сформованій ситуації.

Особливу увагу варто надати тому, наскільки смаки та побажання споживачів, збутові канали, перспективи росту, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку варіюється від умов внутрішнього ринку.

Крім того, до основних відмінностей ринку однієї країни від іншої необхідно додати чотири характерні особливості міжнародних операцій: різний рівень виробничих витрат, валютні коливання, особливості торгової політики національної влади, характер міжнародної конкуренції.

Якщо говорити, щодо сутності, а не причин, Майкл Портер зазначає, що конкурентна стратегія — це спосіб, за допомогою якого фірма прагне створити

унікальну позицію у галузі, забезпечуючи стійкі переваги через відмінності у витратах, продуктах чи сервісі. Його концепція «п'яти сил конкуренції» стала основою для аналізу галузевого середовища і вибору стратегічного напрямку розвитку. Першою силою є суперництво серед існуючих конкурентів. Вона передбачає, що високий рівень конкуренції (цінові війни, реклама тощо) знижує прибутковість. Другою силою є насамперед загроза появи нових учасників. За нею низькі бар'єри для входу збільшуватимуть ризик для такої появи. Третя сила – загроза товарів-замінників, тобто товарів чи послуг, які задовольняють ті ж потреби, але вироблені конкурентами. Четвертою і п'ятою силами є влада постачальників і покупців. Перші можуть диктувати свої ціни, якщо їхні продукти унікальні і їх не так багато, а другі – мають силу в тому, що вони занадто чутливі до цін та легко можуть перейти до іншого постачальника схожого/ідентичного товару чи послуги.

Водночас Ігор Ансофф у своїй теорії стратегічного управління підкреслював, що стратегія є зв'язком між підприємством і його ринком, який визначає способи зростання через диверсифікацію, розвиток продуктів і ринків. Ці підходи стали базовими для формування стратегічного мислення у міжнародному бізнесі, де підприємства мають постійно адаптуватися до змін політичних, економічних і технологічних умов[42,с.114].

В українській науковій традиції питання сутності та ролі конкурентних стратегій детально розглядаються у працях І. Бланка, який визначає стратегію як систему цілей і напрямів розвитку підприємства, що забезпечують його фінансову стійкість у конкурентному середовищі. Сергій Ілляшенко наголошує, що конкурентна стратегія має формуватися на основі інноваційного потенціалу підприємства, оскільки саме інновації є рушієм створення довгострокових конкурентних переваг. Олександр Амоша розглядає конкурентну стратегію як інструмент підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах інтеграційних процесів, підкреслюючи значення адаптації стратегій українських компаній до європейських стандартів ринкової поведінки[35,с.28].

На глобальному рівні сутність конкурентної стратегії тісно пов'язана з поняттям ключових компетенцій, розробленим Гарі Хамелом і К. Прахаладом. Вони стверджували, що підприємства досягають стійких переваг не лише через зовнішні фактори, а й через унікальні знання, технології та організаційні навички, які важко скопіювати конкурентам. Саме здатність формувати, накопичувати та ефективно використовувати такі компетенції визначає успіх у міжнародній конкуренції. Подібного підходу дотримується і Джей Барні, який розвинув ресурсно-компетентнісний підхід (Resource-Based View), згідно з яким джерелом конкурентної переваги є рідкісні, цінні й важко відтворювані ресурси компанії[35,с.36].

У контексті міжнародного бізнесу конкурентна стратегія виконує декілька взаємопов'язаних функцій. Вона виступає основою стратегічного планування, забезпечуючи узгодженість дій на різних ринках і рівнях управління. Водночас стратегія формує корпоративну ідентичність підприємства, задаючи стандарти поведінки в умовах культурного різноманіття і глобальної конкуренції. Для компаній, що працюють у сфері ритейлу, як ТОВ «Сільпо-Фуд», стратегічна орієнтація визначає, яким чином вибудовується відносини з постачальниками, споживачами та партнерами в інших країнах, які бізнес-моделі обираються для інтеграції у міжнародні ланцюги постачання, а також яким чином досягається диференціація сервісу та бренду[7,с.96].

З огляду на підходи Філіпа Котлера, конкурентна стратегія має базуватися на глибокому розумінні ринкових позицій і споживчих переваг. Вона не лише визначає, що саме підприємство пропонує ринку, а й як воно комунікує цінність свого продукту, створюючи емоційну прив'язаність клієнтів. Саме маркетингова стратегія, як складова конкурентної, забезпечує стійке позиціонування у глобальному середовищі, що стає вирішальним чинником для брендів, які виходять за межі національного ринку.

В українському контексті роль конкурентної стратегії набуває особливої ваги в умовах євроінтеграційних процесів і високої турбулентності економічного середовища. Як зазначає Галина Кириченко, стратегічна перевага українських

підприємств може бути досягнута лише через інноваційність, гнучкість управління та здатність до швидкої адаптації. Вона наголошує, що для компаній, які інтегруються у міжнародні ланцюги створення вартості, ключовим стає формування партнерських мереж і цифрових бізнес-моделей, які дозволяють ефективно конкурувати з глобальними гравцями[11, с.82].

Класифікація конкурентних стратегій у міжнародному бізнесі є багатовимірною і залежить від галузевих, регіональних та організаційних особливостей. Традиційно виокремлюють базові стратегії за Портером — лідерство за витратами, диференціація та фокусування, — проте у сучасних умовах вони набувають нових форм, зокрема у вигляді стратегій цифрової трансформації, сталого розвитку, логістичної інтеграції та клієнтоорієнтованості. Як доводить Пітер Друкер, успішна стратегія має не стільки передбачати майбутнє, скільки створювати його, формуючи нові ринкові ніші та змінюючи правила конкуренції[30,с.22].

Конкурентна стратегія підприємства в умовах міжнародного бізнесу постає не лише як набір економічних рішень, а як цілісна концепція управління змінами, що поєднує стратегічне бачення, гнучкість реагування та інноваційний потенціал. Її ефективність визначається здатністю підприємства не лише адаптуватися до викликів глобального ринку, а й формувати власну систему цінностей і переваг, що забезпечують тривале лідерство в умовах нестабільності та високої конкуренції.

Коли ми згадуємо тему конкурентних стратегій, не можна не доповнити її власне конкурентами. Конкурентів на міжнародних ринках відрізняє не тільки їхня стратегія, а й довгострокові стратегічні цілі та стратегічні наміри. Відтак, можна виділити чотири типи конкурентів:

- компанії, стратегічним наміром яких є досягнення глобального домінування або, принаймні, високого становища серед лідерів світового ринку.
- компанії, основною стратегічною метою яких є захист свого домінуючого положення на місцевому ринку, хоча вони і реалізують частину своєї продукції за

кордоном (зазвичай до 20%) і здійснюють операції на декількох або на багатьох зарубіжних ринках.

- компанії, які прагнуть до збільшення частки продажів по всьому світу і основною стратегічною орієнтацією яких є ринки зарубіжних країн; такі компанії мають багатонаціональну стратегію і можуть отримувати великі прибутки від міжнародних операцій.

- компанії, орієнтовані на внутрішній ринок і їх стратегічні наміри обмежуються прагненням досягнути стійкої конкурентної переваги на ринку своєї країни. Такі компанії базують свої конкурентні стратегії на умовах внутрішнього ринку і розглядають події, що відбуваються на міжнародному ринку, лише з точки зору їх впливу на умови внутрішнього ринку їх країни. [19, с. 314]

Якщо Ви вже є лідером ринку, важливо зберігати свої лідируючі позиції і, можливо, навіть перетворитися з просто лідера в домінуючого лідера. Перегони за лідерство у галузі і за більшою часткою ринку в основному, має вирішальну роль в здобутті конкурентних переваг та прибутковості, які випадають на долю найбільшої в галузі компанії.

Отже, для лідерів галузі можливі три стратегічні лінії (див. рис. 1.1)

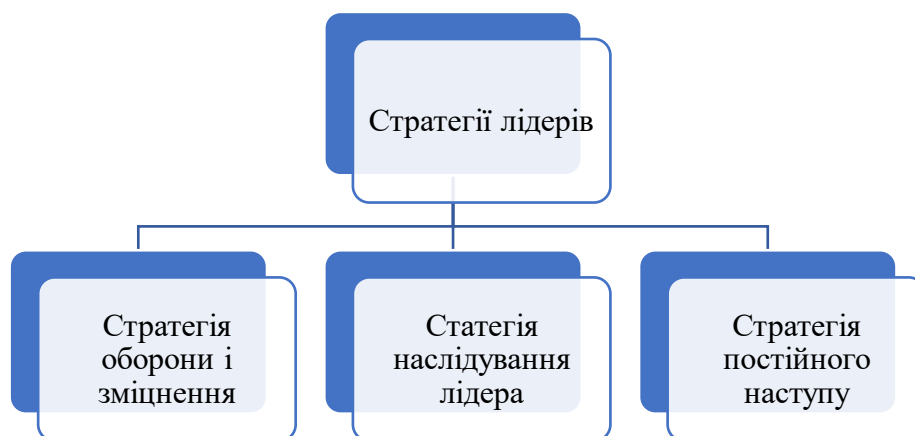


Рисунок 1.1. Стратегії лідерів ринку [19, с. 318]

Стратегія постійного наступу являє собою спробу зростання більш швидкими темпами, ніж по галузі в ці-лому, для того щоб відібрати у суперника частку ринку. Лідер, чий темпи зростання відстають від середніх темпів

зростання по галузі, втрачає позиції на ринку. Лідери галузі можуть посилити свої довгострокові конкурентні позиції, використовуючи стратегії агресивного наступу, агресивної оборони або змушуючи слабших суперників грати роль послідовників (на-ступних за лідером).

Сенс стратегії оборони і зміцнення полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим компаніям, а претендентам на лідерство - зміцнити позиції. Завданнями міцної оборони є утримання існуючої частки ринку, зміцнення існуючого становища на ринку, захист всіх наявних у фірми конкурентних переваг. Конкретні оборонні дії можуть включати в себе:

- спроби підняти конкурентний бар'єр для претендентів на лідерство і новачків через збільшення витрат на рекламу, більш високий рівень сервісного обслуговування і більш значні витрати на дослідження і розробки власних товарних марок на продукцію, на яку претендент на лідерство вже має товарні марки або, можливо, буде їх мати;

- перехід до більш вираженої персоналізації обслуговування та використанню інших доповнень для посилення лояльності споживачів і ускладнення або полорожчання їхнього переходу до продукції конку-

- розширення параметричного ряду продукції з метою закриття для конкурентів можливих вільних ніш;

- збереження розумних цін і привабливої якості;

- створення нових потужностей, щоб випередити зростання ринкового попиту і блокувати потенціал розширення дрібних конкурентів;

- патентування альтернативних технологій та здійснення інвестування, що забезпечує конкурентоспроможність за витратами і технологічний розвиток;

- укладання ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками і дилерами. [19, с.319]

1.2. Методичні підходи та інструменти оцінювання конкурентоспроможності і вибору стратегії розвитку підприємства.

У сучасному міжнародному бізнесі питання оцінювання конкурентоспроможності підприємства посідає центральне місце, оскільки саме результати такої оцінки визначають стратегічні орієнтири його розвитку, вибір ринкової позиції та можливості адаптації до глобального середовища. Конкурентоспроможність розглядається як комплексна характеристика, що відображає здатність підприємства створювати, підтримувати й розвивати переваги у порівнянні з конкурентами на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вона є динамічним показником, який формується під впливом внутрішніх ресурсів, інноваційного потенціалу, ефективності управління, маркетингових стратегій та зовнішніх чинників міжнародного бізнес-середовища.

Як зазначає Майкл Портер, конкурентоспроможність підприємства не може бути зведена лише до ефективності використання ресурсів або рівня прибутковості. Її фундаментом є здатність компанії створювати унікальну цінність для споживачів через поєднання витратної ефективності, диференціації продукту та інноваційних підходів у бізнес-моделі. Тому оцінювання конкурентоспроможності потребує комплексного підходу, що включає як аналіз внутрішнього потенціалу, так і оцінку зовнішніх можливостей та загроз[44,с.68].

У світовій науці сформувалося кілька провідних методичних підходів до аналізу конкурентоспроможності підприємства. Один із них — ресурсно-компетентнісний, який розвинув Джей Барні. Він ґрунтується на ідеї, що основою стійкої конкурентної переваги є володіння підприємством цінними, рідкісними, важко відтворюваними та організаційно підтримуваними ресурсами. Такий підхід орієнтує оцінювання конкурентоспроможності на виявлення унікальних активів — знань, технологій, управлінських компетенцій і бренду. У контексті міжнародного бізнесу він дає змогу виявити ключові компетенції, які дозволяють компанії конкурувати на глобальному рівні. Інший методологічний підхід представлений у працях Ігора Ансоффа, який пропонує розглядати конкурентоспроможність через призму стратегічного потенціалу зростання.

Його концепція матриці «продукт–ринок» дає змогу оцінювати можливості розвитку підприємства за напрямками розширення асортименту, виходу на нові ринки, диверсифікації та вдосконалення наявних продуктів. Цей підхід вважається одним із ключових для визначення стратегічних альтернатив підприємства в умовах динамічних ринків[23,с.35].

У сучасній теорії стратегічного управління важливе місце посідає модель конкурентних сил Портера (Porter's Five Forces), що дозволяє оцінити позицію підприємства у галузі через аналіз впливу постачальників, споживачів, потенційних конкурентів, товарів-замінників і рівня внутрішньої конкуренції. Цей метод сприяє виявленню стратегічних загроз і можливостей, які визначають рівень конкурентоспроможності. У поєднанні зі SWOT-аналізом модель Портера забезпечує системне бачення взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на підприємство.

Українські науковці зробили вагомий внесок у розвиток методології оцінювання конкурентоспроможності. Зокрема, Ігор Бланк пропонує використовувати фінансово-економічний підхід, який поєднує аналіз рентабельності, ліквідності, ділової активності та ефективності використання капіталу з якісними показниками, що відображають інноваційність і маркетингову результативність. На думку Сергія Ілляшенка, ключовим чинником формування конкурентоспроможності є інноваційний потенціал підприємства, який визначається здатністю генерувати та комерціалізувати нові ідеї, продукти і технології. Він підкреслює, що сучасні методики мають базуватися на оцінюванні інтегрованого потенціалу розвитку, а не лише на ретроспективних фінансових показниках[9,с.145].

Галина Кириченко розвиває системний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який передбачає врахування взаємозв'язку економічних, технологічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. Вона наголошує на необхідності застосування PESTEL-аналізу для дослідження політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних і правових чинників, що визначають конкурентне середовище

міжнародного бізнесу. Такі аналітичні інструменти дозволяють адаптувати стратегічні рішення підприємства до тенденцій глобального розвитку та ризиків міжнародної торгівлі.

Вагомим напрямом сучасних досліджень є використання моделей багатокритеріальної оцінки, що поєднують кількісні та якісні показники конкурентоспроможності. Прибуток, рентабельність та чиста поточна вартість розглядаються як важливі показники рівня конкурентоспроможності підприємств і в класичних роботах М. Портера та Р. Фатхутдинов і в більш сучасних дослідженнях. У короткостроковому періоді може вимірюватися прибутком та рентабельністю, у довгостроковому – чистою поточною вартістю та індексом доходності. Але якщо говорити про галузь, як сукупність підприємств, наприклад машинобудівних, то тут також використовуються і кількісні показники (рис. 1.2 та 1.2.1).

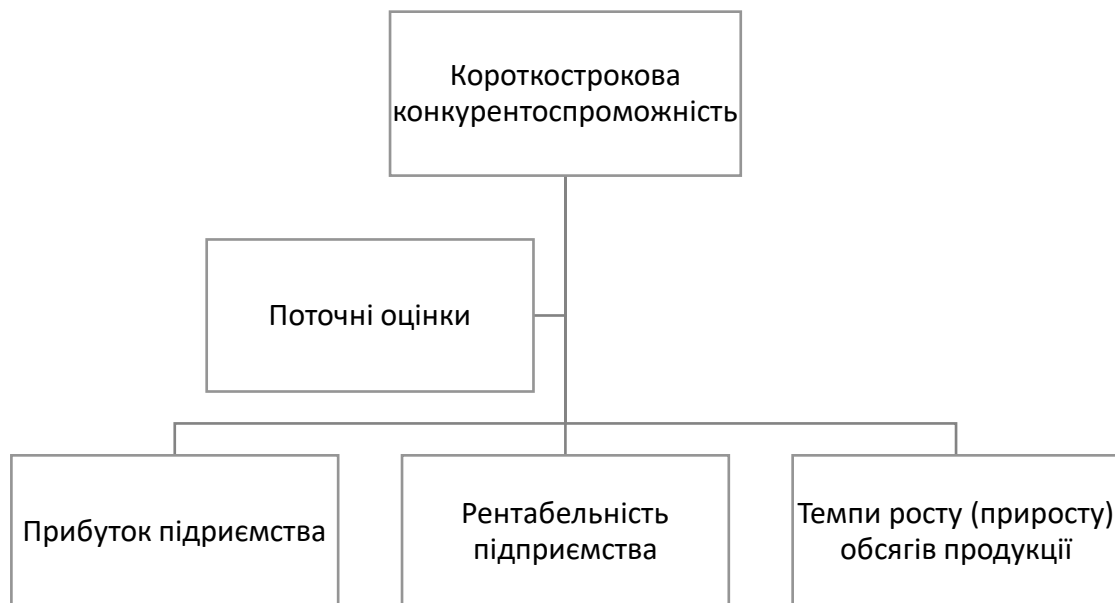


Рисунок 1.2. Показники, які застосовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств та галузі у короткостроковому періоді

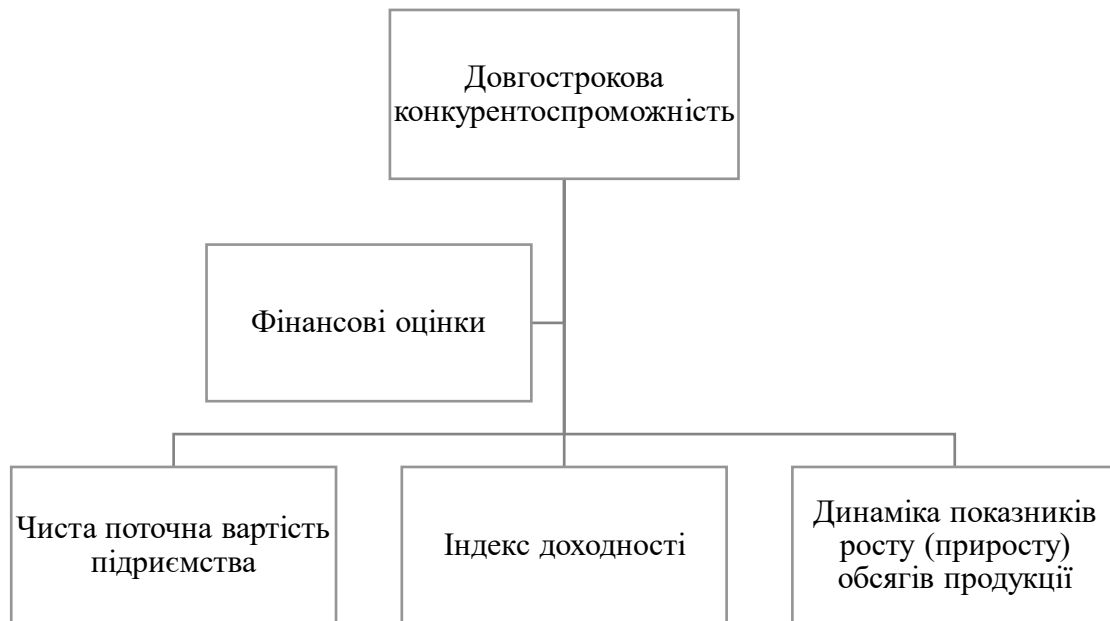


Рисунок 1.2.1. Показники, які застосовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств та галузі у довгостроковому періоді [14]

Як зазначає Роберт Грант, ефективна стратегічна діагностика повинна включати оцінку структури галузі, ресурсного потенціалу, динаміки попиту, позиціонування бренду та рівня інновацій. Цей підхід інтегрує аналітичні інструменти стратегічного управління в єдину систему ухвалення рішень[21,с.39].

Важливою складовою процесу оцінювання конкурентоспроможності є прогнозування стратегічного розвитку підприємства. Згідно з поглядами Пітера Друкера, оцінка конкурентоспроможності не може бути статичною, оскільки бізнес-середовище постійно змінюється, а отже, потрібне сценарне мислення, орієнтоване на формування майбутнього, а не лише його передбачення. У цьому контексті стратегічна гнучкість та адаптивність підприємства стають вирішальними умовами підтримки конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Для підприємств ритейлу, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», оцінювання конкурентоспроможності має враховувати специфіку галузі, зокрема поведінку споживачів, ефективність логістики, рівень сервісу, впровадження цифрових технологій і розвиток міжнародних партнерств. Саме ці аспекти визначають,

наскільки підприємство здатне не лише підтримувати, а й розширювати свої позиції у глобальному середовищі[7,с.12].

Сучасні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства у міжнародному бізнесі характеризуються інтеграцією класичних теорій стратегічного менеджменту з новітніми інструментами аналітики та прогнозування. Вибір стратегії розвитку має ґрунтуватися на поєднанні ресурсного потенціалу, інноваційних можливостей, маркетингової привабливості та здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. У результаті конкурентна стратегія постає як динамічна система, що не лише відображає поточний стан компанії, а й формує її траєкторію сталого зростання в умовах глобальної економічної конкуренції.

Всі методичні підходи, описані вище об'єднують два фактори, які бізнес має вирішити, перед тим як розпочинати міжнародну діяльність:

- Чи концентрувати свою діяльність в одній країні чи навпаки зосередити у різних країнах;
- В якій країні розміщувати ту, чи іншу діяльність.

Координуючи свою діяльність в різних країнах, компанія може створити умови для забезпечення стійких конкурентних переваг в декілька способів.

По-перше, якщо компанія знаходить спосіб більш ефективного збирання продукції на бразильському заводі, то отримані знання та досвід будуть передані на завод зі збирання в Іспанії. Знання, отримані під час маркетингових досліджень у Великобританії, можуть бути використані для представлення продукту у Новій Зеландії чи Австралії.

По-друге, компанія може перенести виробництво з однієї країни в іншу для того, щоб використати коливання курсу валют, посилити вплив на владу тієї чи іншої країни, враховувати рівні заробітної плати, витрати на електроенергію, а також торгові обмеження.

По-третє, компанія може підняти репутацію своєї торгової марки, послідовно використовуючи одні й ті ж характеристики для диференціації своєї продукції по всьому світу. Загальносвітова репутація фірми.

По-четверте, компанія, що конкурує на світовому ринку, може обрати, де і коли кинути виклик суперникам. Вона може вирішити нанести у відповідь удар агресивним покупцям на ринку країни, де суперники мають найбільші обсяги продажів або найвищий чистий прибуток, з метою підірвати фінансові можливості конкурента, а потім виступити з ним у конкурентній боротьбі на ринках інших країн. Натомість компанія, що конкурує тільки на внутрішньому ринку, не має можливості скористатися перевагами, котрі виникають внаслідок розташування в різних країнах та координації діяльності.

По-п'яте, компанія може розпочати війну на підставі зниження цін проти слабких конкурентів на їх місцевих ринках, захоплюючи більш долю ринку та компенсуючи короткострокові витрати з прибутку, заробленого на ринках інших країн.

Натомість компанія, що конкурує тільки на внутрішньому ринку, не має можливості скористатися перевагами, котрі виникають внаслідок розташування в різних країнах та координації діяльності. [19, с. 309]

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз літератури засвідчив, що концепція конкурентної стратегії має багатовимірний характер і поєднує економічні, управлінські, інноваційні та маркетингові аспекти. Класичні підходи Майкла Портера визначають конкурентну стратегію як механізм створення унікальної позиції підприємства у галузі за рахунок ефективного поєднання витрат, диференціації та фокусування. Водночас ідеї Ігора Ансоффа акцентують увагу на стратегічному зростанні та диверсифікації як шляхах до посилення конкурентних переваг. Джей Барні, розвиваючи ресурсно-компетентнісний підхід, підкреслює, що стійкі переваги формуються не стільки за рахунок ринкових факторів, скільки завдяки унікальним внутрішнім ресурсам і компетенціям компанії. У дослідженні доведено, що для підприємств, які діють у сфері міжнародного бізнесу, конкурентна стратегія виконує роль інтеграційного інструмента між внутрішнім потенціалом організації та динамікою глобального середовища. Вона визначає

напрями інноваційного розвитку, формує систему цінностей бренду, впливає на рівень міжнародної кооперації й участі у глобальних ланцюгах створення вартості. У цьому контексті важливим є застосування системного та аналітичного підходів, які забезпечують узгодженість стратегічних рішень із викликами глобальної економіки. Аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства засвідчив, що найефективнішими є інтегровані моделі, які поєднують якісні та кількісні критерії аналізу. Використання таких інструментів, як SWOT-, PESTEL- та Porter's Five Forces-аналіз, дає змогу комплексно оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємства, виявити ключові можливості та загрози для формування стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Порівняльний аналіз найбільших торговельних мереж в Європі та Україні

Розвиток сучасного ритейлу визначається трьома взаємопов'язаними тенденціями: масштабною концентрацією ринкових ресурсів у руках транснаціональних гравців, диференціацією форматів під конкретні споживчі ніші та інтенсивною цифровізацією ланцюгів вартості. У Європі ці процеси представлені домінуванням кількох груп — Tesco, Carrefour, Schwarz Group (Lidl / Kaufland), Auchan та Aldi — які поєднують широку мережу магазинів різних форматів з розвиненою логістичною інфраструктурою й високим ступенем вертикальної інтеграції. Так само в Україні сформувався власний топ-ритейлерів (АТБ, Сільпо / Fozzy Group, Novus та інші), які в останні роки посилили свої позиції завдяки масштабуванню, оптимізації логістики та розбудові омніканальних сервісів, незважаючи на ризики, пов'язані з війною та макроекономічною нестабільністю. Порівняльна картина цих груп дає цінні уроки для формування конкурентної стратегії українських мереж[5,с.92].

Починаючи з фінансово-організаційної структури, європейські гравці демонструють високий рівень централізованого управління закупівлями, значні масштаби закупівельної влади і активне використання приватних торгових марок як інструмента маржинального контролю і лояльності. Наприклад, Tesco у своїх річних звітах висвітлює підходи до оптимізації асортименту й розвитку онлайн-сервісів як ключові драйвери зростання, а Carrefour у 2024–2025 роках акцентував увагу на підвищенні ефективності операцій та перерозподілі інвестицій між країнами для утримання конкурентних позицій. Для Schwarz Group (материнської структури Lidl/Kaufland) зростання продажів у 2024 фінансовому році демонструє сильну ефективність дискаунтерної моделі та масштабування приватних брендів як засобу конкурентної боротьби. Ці

приклади ілюструють, що у великих європейських мережах оптимізація ліній поставок, стандартизація процесів і ефективна політика приватних марок дають відчутні економічні переваги. (див. Додаток А)

У модельному порівнянні форматів ключова відмінність між європейськими лідерами і українськими мережами полягає не стільки в концепції (усі працюють із міксом гіпер/супермаркетів, дискаунтерів і convenience), скільки в ступені формалізації логістики і масштабі інвестицій у цифрові сервіси. Auchan і Carrefour активно реінвестують у мережу дистрибуційних центрів і розширюють e-commerce-платформи; Lidl/Schwarz утримує модель жорсткої асортиментної дисципліни й низьких операційних витрат, що дозволяє їм конкурувати за ціну. В Україні АТБ, маючи модель сусідської доступності й оптимізованих форматів, звітує про значний оборот (у 2024 році — близько 249 млрд грн), що підкреслює роль масштабного національного гравця зі сильною логістичною мережею. Fozzy Group (яка управляє «Сільпо») показує фокус на преміум-форматах, локальних концептуальних магазинах (Le Silpo) та розвитку цифрових каналів доставки, що відображає прагнення поєднати масовий сегмент із сервісною диференціацією. Така відмінність стратегії формату — масовість і доступність (АТБ) проти сервісної/досвідної диференціації (Сільпо) — створює національний дуополістичний простір, де місце є для обох підходів [8,с.19].

Щодо стратегії ціноутворення й приватних торгових марок, європейські мережі використовують дві паралельні тактики: агресивний дискаунтерський підхід із вузьким асортиментом і сильними private label (Lidl, Aldi), а також ширший асортимент з диференціацією продуктів і преміум-товарами (Carrefour, Tesco). Українські мережі адаптували обидва підходи: АТБ — через концентрацію на низькій ціні й щоденній доступності; Сільпо — через розвиток власних нішевих лінійок та експериментальні концептуальні магазини, що працюють як інструмент брендингу. Використання приватних марок дає одночасно конкурентні переваги (маржинальність, контроль над асортиментом)

і ризику (необхідність інвестицій в контроль якості й маркетинг), що є важливим стратегічним вибором для мереж, що планують міжнародну експансію[17,с.52].

Логістика та управління ланцюгами постачання — ще одна ділянка чіткої різниці. Європейські гравці інвестують у централізовані дистриб'юторські центри, автоматизацію складів та прогнозні системи попиту, що дозволяє зменшувати витрати і підвищувати швидкість ротації запасів. В Україні ритейлери також масштабують логістику, але стикаються з унікальними викликами: фрагментованість інфраструктури в регіонах, ризику, пов'язані з воєнними діями, а також інфляційний тиск на логістичні витрати. Проте факти демонструють, що мережі, які оперативно інвестують у власну логістику та омніканальні сервіси доставки (онлайн-замовлення, dark stores, партнерства з кур'єрськими службами), підвищують свою стійкість і ринкову частку навіть в умовах турбулентності. Це підтверджує тенденцію до омніканальності як обов'язкового елемента конкурентної стратегії.

Цифровізація й клієнтоорієнтовані сервіси — третій визначальний фактор. У Європі інвестиції в loyalty-програми, персоналізований маркетинг, мобільні додатки і data-analytics стали стандартом для підтримки LTV (lifetime value) і утримання клієнтів. Lidl, Tesco та Carrefour активно розвивають мобільні рішення й програмні сервіси, що підвищують частоту повторних покупок і дозволяють краще сегментувати пропозицію. В Україні мережі теж розгортають цифрові сервіси: «Сільпо» має онлайн-сервіс доставки і активні маркетингові кампанії, АТБ розвиває масивну мережу і стандартизовані формати з простим UX для покупця. Розвиток діджитал-каналів в Україні відбувається швидше, ніж інфраструктурна трансформація, що створює нішу для інновацій у last-mile доставці, мобільних платежах та інтеграції з локальними сервісами [1,с.15].

У площині стійкості бізнесу й ризик-менеджменту європейські мережі, як правило, диверсифікують присутність по країнах, що дозволяє їм згладжувати локальні шоки. В Україні ритейлери працюють у складніших умовах системного ризику (війна, зміни у споживчому попиті, валютні коливання), що підсилює значення внутрішньої гнучкості, запасу ліквідності й тісної співпраці з

місцевими постачальниками. Дані по обороту українських лідерів ринку (індекс Opendatabot, 2025) підтверджують, що лідери зуміли наростити обороти в умовах турбулентності завдяки адаптації бізнес-моделей і концентрації на внутрішньому попиті.

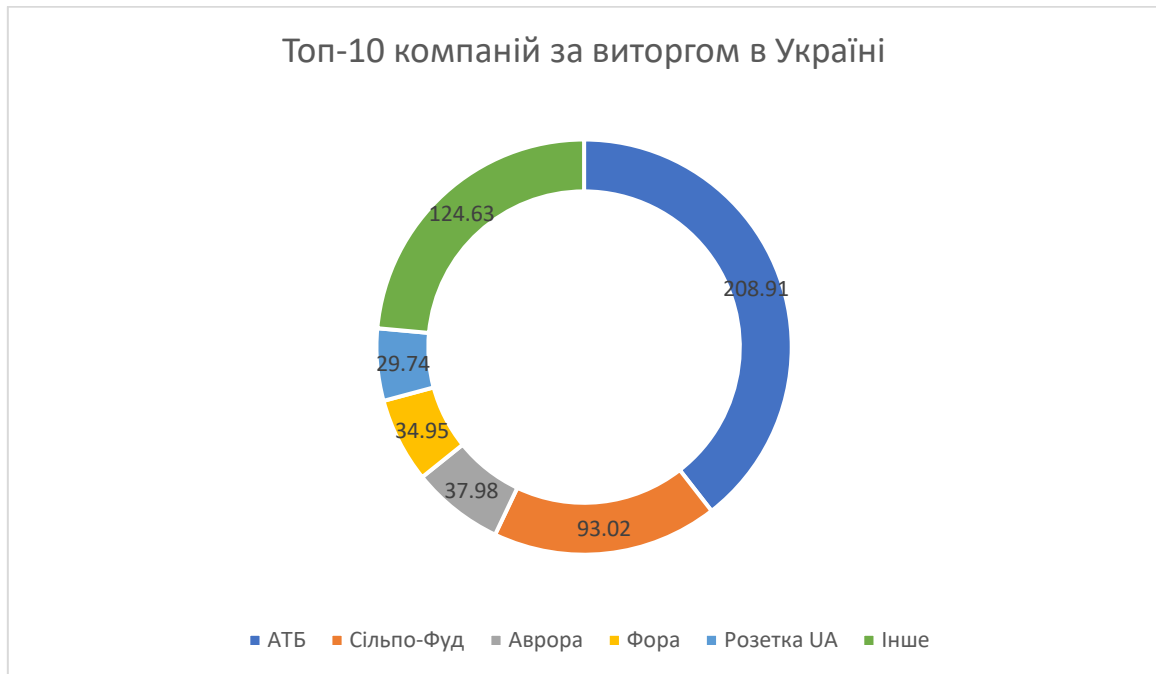


Рисунок 2.1. Топ-10 компаній за виторгом в Україні в 2025 році (на момент 20.10.2025), млрд грн

Джерело: складено автором на основі [10]

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» та інших українських мереж ключовими висновками порівняльного аналізу є наступні стратегічні орієнтири. По-перше, поєднання диференціації сервісу (концептуальні магазини, преміальні лінії) з ефективною логістикою та розумною політикою приватних марок може підвищити маржинальність і клієнтську лояльність. По-друге, інвестиції в омніканальність і аналітику клієнтської поведінки дозволяють підвищити ефективність промоцій і скоротити втрати через непродані запаси. По-третє, підготовка до сценаріїв ризику (мультиформатні запаси, резервні ланцюги постачання, партнерства на місцевому рівні) є обов'язковою для забезпечення стійкості. І нарешті, для виходу на міжнародні ринки або підвищення конкурентоспроможності в межах регіону, українським мережам необхідно поєднувати національні переваги (знання локального ринку, партнерство з

місцевими постачальниками) з кращими практиками масштабної логістики й цифровізації, які демонструють лідери ЄС.

Сучасний ринок продовольчого ритейлу в Європі характеризується потужною професіоналізацією операцій, високими інвестиціями в логістику та цифрові сервіси, а також ефективним використанням приватних торговельних марок. Українські мережі демонструють високу адаптивність і певну диференціацію стратегій (масовий дискаунтер vs. досвідний супермаркет), що дозволяє їм утримувати стабільні позиції в складних умовах; водночас існує явний простір для запозичення європейських практик у стандартизації процесів, прогнозуванні попиту та масштабній автоматизації дистрибуції. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це означає, що ефективна конкурентна стратегія має балансувати між локальною експертизою й імплементацією глобальних операційних рішень.

Давайте більш детально порівняємо вагомого українського конкурента-дискаунтера – АТБ, групу мереж Fozzy Group (Сільпо, Фора, Траш, Fozzy або ж як ми зазначаємо цей бізнес у себе Експансія/Гіпермаркети) та мережу Великої Британії Tesco. Візьмемо 2019-2024 роки (так як за 2025 доступна неповна інформація). (див. табл. 2.1.1-2.1.3)

Таблиця 2.1.1

Порівняння діяльності АТБ протягом 2019-2024рр.

Рік	Кількість магазинів, шт	Товарообіг, млрд грн	Приріст товарообігу, %
2019	1 000	126,8	22,4
2020	1 100	149,8	18,2
2021	1 314	179,8	20
2022	1 100	176,9	-1,6
2023	1 200	215,7	22
2024	1 250	248,8	15

Джерело: складено автором на основі [3,12,16,25]

У 2019 році мережа АТБ активно розширювала свої магазини по всій області України та посилювала свої позиції серед інших мереж-дискаунтерів. Як наслідок, у 2020 році бачимо збільшення кількості магазинів, що спричинило

збільшення робочих місць, навіть порпри COVID. Це зможемо прослідкувати і в Fozzy Group нижче. Ці дві мережі – продуктові ритейлери, а COVID не зменшив попит на продукти харчування, а навіть його зміцнив. Всі ресторани та інші заклади харчування були зачинені, що змісило людей більше готувати вдома. Попит змістився повністю на продуктові мережі. В 2021 році бачимо вже активну експансію магазинів знову й збільшення товарообігу на 20%. Проте вже в 2022 році, з початком повномасштабної війни мережа знову повернулася до кількості магазинів 2020 року і зменшення товарообігу в майже 2%, що не так вже й багато в порівнянні в кількості збитків, які компанія понесла в перших місяцях цього року. З першого дня повномасштабного вторгнення, перейшовши на особливий режим роботи, АТБ визначили для себе пріоритетами продовольчу безпеку держави збереження статусу одного з найбільших платників податків у ритейлі та допомогу ЗСУ, де служить понад 4300 співробітників мережі.

Буквально з перших днів повномасштабного вторгнення ворога торговельна мережа АТБ зазнала колосальних втрат. Вони стикнулися з принципово новими викликами:

- Різким обривом товарного руху;
- Порушенням магістральних логістичних ланцюжків;
- Панікою серед виробників продукції та перевізників;
- Не керованими та непередбачуваними коливаннями попиту. [4, с. 393]

Вони в перші ж дні були змушені адаптуватися до повномасштабної війни, перелокалізувати частину мережі, перебудувати логістику, адже рух морем став недоступним, відновити роботу в прифронтових зонах.

А в 2023 році вже бачимо зріст кількості магазинів та приросту товарообігу в 22%. Мережа рекомендує себе, як одного з найбільших роботодавців. В 2024 році також спостерігаємо збільшення кількості магазинів та приросту товарообігу в 15%. В 2024 році товарообіг показав позитивну динаміку, якщо порінювати з довоєнним періодом, проте стосовно магазинів, як ми бачимо кількість не досягла довоєнного періоду.

Таблиця 2.1.2

Порівняння діяльності Fozzy Group протягом 2019-2024рр.

Рік	Кількість магазинів, шт	Товарообіг, млрд грн	Приріст товарообігу, %
2019	695	78,2	18
2020	700	80,2	3
2021	714	80	0
2022	692	93,2	16
2023	750	123,7	33
2024	826	136,9	12,8

Джерело: складено автором на основі [2,20,38,46,51]

У 2019 році активно відкривалися нові торгові точки і орієнтир групи мереж був на посилення позицій ТОП-2 на ринку після АТБ. Акцент робили на дизайн супермаркетів і розвиток private label. 2020 рік – початок пандемії, зростання в цей період помірно також були відкриті нові магазини. Чому не відбулося спаду в період локдауну – пояснила на прикладі АТБ, хоча якщо їх порівняти збільшення приросту товарообігу у Fozzy Group помітно менше. Також Сільпо в цей рік вклав свої інвестиції в онлайн-канали та запуск доставки, так як локдаун прогресував. 2021 рік для групи мереж Fozzy став успішним у відкритті магазинів, проте в товарообігу сталася стагнація через те, що маржа й товарообіг були під тиском через COVID та активної конкуренції на ринку. У 2022 році спростерігаємо легке скорочення магазинів мережі, але приріст в товарообігу у 16%. В цей рік Fozzy Group зазнали ударів по складах та виробництвах, але в той же час зростання товарообігу за рахунок інфляції та фокусуванню на продуктовому сегменті. 2022 рік став викликом для всіх мереж та українського бізнесу загалом. Як і АТБ, Fozzy Group зорієнтувалася на:

- продовольчій безпеці, робота мереж продовжувалася навіть попри обстріли та блекаути та попри закриття частини торгових точок змогла зберегти робочі місця (понад 33 тис. співробітників),
- організації масштабної гуманітарної допомоги цивільним,

- системній підтримці ЗСУ та теробороні (донати, спорядження, бронезилети, технічна допомога тощо).

2023 рік став для групи мереж прибутковим. Приріст у товарообороті підвищився на 33% порівняно з 2022 роком, а також кількість відкритих магазинів перевищила число довоєнного періоду в 2021 році. В наступному 2025 році також спостерігаємо значне збільшення відкритих магазинів в Fozzy Group. Також цього року внесено було значні інвестиції в цифрові сервіси, знову в онлайн-канали, локальні бренди. Але також мережі продовжили страждати від знищення складів (під Броварами та склад замороженої продукції), що понесло за собою покриття величезних витрат. На це нам показує показник приросту товарообігу – всього 12,8% порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.1.3

Порівняння діяльності Tesco протягом 2019-2024рр.

Рік	Кількість магазинів, шт	Товарообіг, млрд грн	Приріст товарообігу, %
2019	4 613	3 596	1
2020	4 673	3 647	1
2021	4 752	3 258	-10
2022	4 859	3 450	6
2023	4 942	3 703	7
2024	5 040	3 838	4

Джерело: складено автором на основі [48,49,50]

На початку варто зазначити, що фінансовий рік Tesco закінчується в лютому/березні. У 2019 році у Tesco спостерігаємо помірне зростання товарообігу після реструктуризації 2014-2018 рр. Також на товарообіг повпливали підвищення рентабельності та зміна фокусу на core-ринках (Велика Британія, Центральна Європа, Азія). У 2020 році також показала зростання в 1%, але через різниці в періоді фінансового року та фактичного – часи COVID видно в звітності 2021 року, а саме -10%. Мережа одразу почала перегляд портфеля і варіант продажу азійського бізнесу. А також, Tesco зміцнила свої позиції в онлайн-каналах та доставці, так як були масштабні локдауни. У 2022 році

спостерігаємо відновлення після пандемії і орієнтацію на Великій Британії, зокрема Ірландії. В цей рік також відчувався тиск інфляції на споживачів. У 2023 році також помічаємо приріст у 7% і цього року мережа зробила акцент на власних торгових марках, не зважаючи на тиск на маржу. У 2024 році компанія посилила свої позиції у сегменті зручності та онлайн, розробила програму економії витрат та впровадила інвестиції в енергоефективність та ІТ-інфраструктуру. Їй загально показав приріст в товарообігу у 4%. Хочу зазначити, що кількість відкритих магазинів кожного року збільшувалася в середньому на 85 магазинів за рік.

В підсумку можна зазначити, що порівнюючи 2019-2024 рр., можна стверджувати, що конкурентні стратегії українських ритейлерів виявилися стійкішими до зовнішніх шоків (пандемія та повномасштабна війна). АТБ показує гарний приклад масштабованого дискаунтера, Fozzy Group – мультиформатного гравця з сильнобрендовою диференціацією, а Tesco – зрілої міжнародної мережі з фокусом на ефективність.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та особливості його міжнародних бізнес-процесів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» (торгова марка «Сільпо») є флагманським ритейл-активом групи Fozzy Group і одним з провідних операторів продуктової роздрібної торгівлі в Україні. Компанія позиціонує себе як мережа супермаркетів із ширшим асортиментом, високою сервісною складовою та яскравим брендовим досвідом покупця, що реалізується через концептуальні формати «Le Silpo», інноваційні маркетингові проєкти та власні проєкти в сегменті HoReCa і non-food. Fozzy Group як холдинг поєднує ритейл, оптову торгівлю, виробництво харчових продуктів, логістику та ІТ-послуги, що створює вертикально інтегрований бізнес-ландшафт і дає «Сільпо» значні операційні переваги при управлінні ланцюгами постачання.

Організаційна структура діяльності «Сільпо-Фуд» включає кілька взаємопов'язаних бізнес-модулів: роздрібні магазини різних форматів (супермаркети, преміальні deli-формати), сервіси онлайн-замовлень і доставки (мобільний додаток Silpo, сервіс LOKO), dark-store рішення та спеціалізовані продуктові лінії (власні бренди і преміальні private labels). Така мультиформатна структура дозволяє компанії перекривати різні споживчі ніші — від щоденних закупівель до продуктових картин для святкових подій — і водночас експериментувати із сервісами last-mile доставки та омніканальними рішеннями. Запуск click&collect, власної доставки до понад 45 міст, а також розвиток мобільного додатку свідчать про орієнтацію на цифрову трансформацію сервісів покупця.

Логістична та операційна сторона бізнесу «Сільпо-Фуд» інтегрована в потужну інфраструктуру Fozzy Group. Холдинг інвестує в дистрибуційні центри, власні логістичні підрозділи та автоматизацію складів, що дозволяє оптимізувати оборотність запасів і знижувати витрати при масштабуванні мережі. У 2020–2025 роках компанія поступово впроваджувала dark-store/fulfillment-моделі (зокрема через проекти на кшталт OVO), які дозволяють скоротити час доставки й підвищити ефективність інтернет-замовлень. Водночас внутрішні та зовнішні ризики (інфраструктурні обмеження регіонів, воєнна турбулентність, інфляційний тиск) вимагають від «Сільпо» гнучкості в управлінні запасами, диверсифікації маршрутів постачання та формуванні локальних партнерств у регіонах[8,с.10].

Міжнародні бізнес-процеси «Сільпо-Фуд» мають дві взаємодоповнювальні складові: імпорт для розширення асортименту й експорт/торгівельні зв'язки. Компанія розвиває програму «Our Imports», що передбачає імпорт обраних продуктів з понад 50 країн, аби забезпечити різноманітність преміальних та нішевих товарів у супермаркетах і під власними лейблами. Дані торговельних реєстрів та профілів імпортерів підтверджують, що Silpo здійснює комерційні операції з постачальниками в Італії, Польщі, Нідерландах, Туреччині та інших країнах, що є типовим для ритейлера, який

формує імідж через ексклюзивні закордонні позиції. Одночасно у Fozzy Group є досвід експортних операцій певних продуктів, що демонструє наявність як імпортованих, так і експортних ланцюгів у портфелі групи. Це надає «Сільпо» можливість гнучко комбінувати локальні продукти з міжнародними брендами.

Власні торгові марки і продуктові лінії («Premia», «Ровна Chasha», «Feels Good» тощо) виконують роль інструмента підвищення маржинальності і формування лояльності клієнтів. Активне розширення private labels у 2024–2025 роках супроводжується запуском понад 600 нових позицій у портфелі, що свідчить про стратегічний акцент на контролі асортиментної політики й ціновій гнучкості. Розвиток приватних марок також пов'язаний із вимогами якості, стандартами виробництва та логістики, оскільки управління такими марками передбачає тісну кооперацію з місцевими й іноземними виробниками та перевірку постачальницьких ланцюгів[11,с.12].

Цифрові сервіси є складовою конкурентної стратегії «Сільпо»: мобільний додаток, інтегровані loyalty-програми, сервіси «Вільнокаса» (self-scan + self-checkout), ЛОКО-доставка та придбана платформа OVO для dark-store операцій — усе це формує омніканальний клієнтський досвід і дозволяє збирати дані для персоналізації пропозицій. Нагороди і визнання додатку (наприклад, у галузевих рейтингах 2024) підкреслюють, що інвестиції в цифрові рішення підвищують конкурентоспроможність у сегменті урбанізованих споживачів. Однак масштабування цифрових сервісів вимагає інвестицій у кібербезпеку, аналітику даних і логістику last-mile.

Фінансові показники та динаміка розвитку підтверджують помітну роль «Сільпо» в загальному портфелі Fozzy Group: за різними підрахунками, частка виручки групи припадала значною мірою на «Сільпо», а група в цілому показувала зростання виручки у 2023–2024 роках. При цьому, як і для всього українського ритейлу, характерна підвищена волатильність прибутковості через зовнішні шоки; адекватне управління ліквідністю, диверсифікація джерел постачання і сценарне планування залишаються пріоритетами фінансової стратегії. Особливості міжнародних бізнес-процесів «Сільпо-Фуд» можна

сформулювати так: поєднання вертикальної інтеграції групи (виробництво — логістика — ритейл), активна імпортна політика з метою формування преміального асортименту, розвиток омніканальних цифрових сервісів (мобільний додаток, LOKO, OVO/dark stores) і сильний акцент на private labels.

Таблиця 2.2

Ключові характеристики діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024–2025 рр.

Показник	Характеристика / Опис
Кількість магазинів	289 супермаркетів під брендом «Сільпо» у 63 містах України (станом на III кв. 2024 р.), середня торгова площа – 1 200–2 500 м ² .
Формати торговельних точок	Супермаркети повного циклу, преміальні «Le Silpo» (Delicatessen Format), експериментальні тематичні магазини з унікальним дизайном (наприклад, «Сільпо Кіберпанк», «Дерево життя»).
Структура асортименту	Понад 30 тис. найменувань; частка українських виробників – $\approx 70\%$, імпорт – $\approx 30\%$; розвинена система private labels («Premia», «Povna Chasha», «Feels Good» тощо).
Private Labels	Понад 600 позицій у власних торгових марках; сегменти – food, eco, premium, household; контроль якості через власну лабораторію Fozzy Group.
Онлайн-сервіси	Мобільний додаток Silpo (> 1 млн користувачів), платформа LOKO для доставки, партнерська модель dark stores з OVO; опція Click&Collect.
Логістика	7 регіональних дистрибуційних центрів Fozzy Group; автоматизовані склади; впровадження WMS та TMS систем; автопарк > 600 одиниць; регіональна мережа «last-mile».
Міжнародна співпраця	Імпорт продуктів з понад 50 країн (Італія, Польща, Франція, Нідерланди, Туреччина тощо); партнерські контракти з європейськими брендами в сегменті wine, cheese, coffee та organic.
Інноваційні технології	Впровадження self-checkout, електронних цінників та data-аналітики попиту; застосування AI-алгоритмів для персоналізації пропозицій у додатку Silpo.
Фінансові показники (група Fozzy)	Сукупний дохід \approx €123,9 млрд (2024); частка «Сільпо» у груповому обороті – понад 55 %; щорічний приріст \approx +12 %.

Показник	Характеристика / Опис
Корпоративна соціальна відповідальність і сталий розвиток	Програма «Сільпо Земля», скорочення використання пластику на 30 %, перехід на зелений енергетичний портфель; підтримка локальних фермерів та ветеранських бізнесів.
Міжнародна стратегія та партнерства	Орієнтація на розвиток експортних проектів Fozzy Production (кава, соуси, бакалія); участь у міжнародних виставках (Anuga, SIAL, PLMA 2024) з метою просування українських private labels.

Джерело: складено автором на основі [20,37,52]

Дані узагальнено на основі відкритих корпоративних звітів Fozzy Group (2024), галузевих аналітичних ресурсів (*Open4Business, Finway.com.ua, Terwin.com.ua, EBA Retail Market Report 2025*), а також досліджень Deloitte, KPMG та Euromonitor International.

Ці елементи створюють конкурентну платформу для подальшого масштабування і можливого виходу на нові регіональні ринки, але одночасно вимагають системного управління ризиками, пов'язаними з постачанням, інфраструктурою та макроекономічною стабільністю. Стратегічно важливими для «Сільпо» є інвестиції в логістику та автоматизацію, розвиток локальних виробників як партнерів і подальше удосконалення цифрових каналів для підвищення клієнтської лояльності та операційної ефективності.

Порівняємо діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» за довший період, впродовж 2019-2024 рр.

Таблиця 2.1.2

Порівняння діяльності Сільпо протягом 2019-2024рр.

Рік	Кількість магазинів, шт	Чистий дохід, млрд грн	Приріст товарообігу, %
2019	258	62,4	20,45
2020	276	64,4	3,2
2021	333	72,8	13
2022	298	70	-3,8
2023	300	84,7	21,1
2024	304	93	9,8

Джерело: складено автором на основі [38,46,51]

У 2019 році було відкрито 39 нових магазинів, а також оновлено 7 торгових точок. Торгова площа зросла до 380 тис. м². Акцент Сільпо зробило на концептуальному дизайні та гастрономічних зонах, наприклад, фудхоли, Лавка традицій. 2020 рік був роком обмежень через COVID, так як компанія мусила переглянути свою роботу через масові санітарні протоколи. Сільпо почало посилено розвивати онлайн-канал та доставку, а також продовжило відкривати магазини з власними особливими дизайнами. В цьому ж році приріст чистого доходу склав не такі вже й значні 3,2%. Мережа зорієнтовалася на розширенні власного виробництва й HoReCa-форматів (фудхоли, Positano тощо). У 2021 році приріст склав вже 13%. Мережа Сільпо поглинула залишки супермаркетів «Фуршетя», знову збільшили кількість нових магазинів з особливими дизайнами. Компанія посилювала свою роль як ядра Fozzy Group. У 2022 році дохід впав на 3,8%. В рік повномасштабної вторгнення компанія втратила частину магазинів, евакуювала та перезапустила свої об'єкти. Проте 8 магазинів, які було заздалегідь профінансовано, змогли відчинити. Фокус в цей період компанія зорієнтувала на енергозалежності (генераторах, Starlink у всіх Сільпо) та безперервності постачання в умовах блекаутів, магазини мали працювати за будь-яких умов, щоб не зірвати продовольчий ланцюг. З березня Сільпо стало одним із ключових хабів видачі гуманітарної допомоги, тобто компанія використала свою логістику та мережу супермаркетів як інфраструктуру для гуманітарної підтримки населення. Було прийнято рішення щодо створення благодійної організації «Каннон», метою якого є надання соціальної допомоги, створивши постійний канал для благодійних програм, наприклад підтримки вразливих груп, ВПО, лікарень, партнерських благодійних ініціатив тощо. Також Сільпо з початку повномасштабної війни допомагає Збройним Силам України, наприклад проєкт «Плюс на життя», яка передбачає, що кожна гривня з продажу товарів йде на підтримку ЗСУ. Також компанія запускала збори через програму лояльності, можна списати балобонуси на користь фонду «Повернись живим». Фондувала закупівлю тактичної медицини й обладнання для медиків, що рятують поранених військових.

В 2023 році настає фаза відновлення. Логістику адаптують в умовах війни, ще більше розширюють енергозалежну інфраструктуру та продовжують відкривати нові дизайнерські магазини та робили фокус на посиленні цифрових сервісів, оновленні програм лояльності та онлайн-доставки. Прихід в дохов цьому році збільшився аж на 21,1%. В 2024 році дохід збільшився на 9,8%. Мережа магазинів перейшла кількість магазинів в 300 штук. Компанія вирішила підвищувати операційну ефективність та продовжувати інвестиції у дизайн нових торгових точок енергоефективності та сервісі. Сільпо поступово почало повертатися до прибутковості попри триваючу війну.

Висновки до розділу 2 скоротити до 0,5 сторінки

Аналіз показав, що європейські ритейлери формують конкурентні переваги через стандартизацію бізнес-процесів, централізовані закупівлі, розвиток приватних торгових марок, цифровізацію ланцюгів постачання та впровадження сталих практик у логістиці. В Україні торговельні мережі, незважаючи на воєнні ризики та економічну нестабільність, демонструють адаптивність і динамічність розвитку. Зокрема, мережа АТБ утримує лідерство у форматі дискаунтерів завдяки масштабній логістичній мережі й низьким цінам, тоді як «Сільпо» обрала диференціаційну стратегію, засновану на високій якості сервісу, інноваційності та створенні унікального клієнтського досвіду.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із найуспішніших прикладів українського ритейлу, який зумів інтегрувати європейські стандарти ведення бізнесу в національний контекст. Компанія вирізняється поєднанням інноваційної культури, клієнтоорієнтованого підходу, високої логістичної ефективності та сталих міжнародних партнерств. Таке поєднання створює сприятливі умови для реалізації довгострокової конкурентної стратегії, спрямованої на подальше зміцнення позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із застосуванням SWOT, PESTEL та Porter's 5 Forces-аналізів.

Завдяки SWOT-аналізу (див. рис. 3.1) можемо оцінити внутрішнє середовище підприємства. Почнемо з сильних сторін Сільпо. Однією з найсильніших сторін мережі є балансування між її масштабністю, впізнаваністю бренда та вибудованого позиціонування в середньо та преміум сегментах. Сільпо – це не про лише супермаркети, це і про емоційну цінність, наприклад, тематичні дизайни магазинів, гастрономічні зони, власні пекарні, кулінарія. Бренд Сільпо заслуговує лояльність своїх Гостей передусім поєднанням якості асортименту Власних торгових марок, сервісу та інновацій (програма лояльності, персоналізовані пропозиції та цифрові сервіси, такі як мобільний застосунок, онлайн-доставка та каси самообслуговування). А також участь і організація в соціально відповідальних ініціативах. Іншою сильною стороною Сільпо можемо виділити максимальний контроль ланцюга постачань імпортованих товарів (і локальних). Відділ імпорту працює напругу з сотнями виробників з десятків країн світу без посередників. Це дозволяє компанії змінювати структуру асортименту залежно від попиту, цінової кон'юнктури або ж логістичних ризиків, таких як війна, блокування портів, зміни митних режимів тощо. Також частина цих товарів приїжджає під власними торговими марками Сільпо, підвищуючи впізнаваність бренду (ТМ «Премія», «Eat&Drink», «Home&Care» тощо).

Продовжуючи аналіз, одна з слабких сторін мережі – це локалізація магазинів тільки в одній країні – Україні. При тому розміщення магазинів переважно відбувається у великих містах та обласних центрах, в той час як розташування в населених пунктах та обласних центрах є обмеженим. Така модель здавалось би дозволяє Сільпо глибоко працювати з локальним ринком України, але разом з тим збільшує чутливість бізнес-діяльності до внутрішніх

шоків: повномасштабна війна, регіональні ризики падіння купівельної спроможності покупців тощо. Це доводить, що для компанії актуальною є стратегія міжнародної експансії та розвитку партнерства на зовнішніх ринках, але разом з тим виявляється ще одна слабкість компанії в контексті глобальної конкурентоспроможності. Через те, що мережа існує тільки в одній країні, компанія немає досвіду розвитку супермаркетів за кордоном. Доведеться додатково розробляти та уніфікувати значну частину бізнес-процесів таких як, контрахтування, контроль якості, ESG-стандарти, управління мережами за кордоном.

Згадуючи про можливості, неможливо оминати тему інтеграції з міжнародними торговими асоціаціями, що також можуть бути галузевими об'єднаннями. EuroCommerce – одна з потенційних організацій, вона представляє сферу роздрібної та оптової торгівлі Європи й об'єднує національні асоціації та найбільші ритейл-компанії континенту або ж ECR Community, що являє собою глобальну некомерційну асоціацію, що об'єднує національні ініціативи ECR і створює платформу для обміну досвідом між ритейлерами та виробниками. Участь в цих та подібних структурах дасть доступ компанії до євро-стандартів регулювання, практик саморегулювання та спільної позиції ринку в діалозі з інституціями ЄС.

Порушуючи тему загроз, вбачаю за потрібне згадати про макроекономічну нестабільність, а саме такі чинники як, постійний тиск з боку інфляції, коливань курсу валют, падіння реальних доходів населення та уповільнення зростання ВВП в умовах війни. Хоча буцім-то це може загрожувати будь-якому бізнесу. Але саме для мережі це може проявитися у двох напрямках. По-перше, якщо питання розглядати зі сторони витрат, то вартість імпортованих товарів, енергоносіїв, логістики, оренди та заробітних плат зростає, що в свою чергу збільшує собівартість операцій, особливо преміального формату з високими стандартами сервісу й дизайну магазинів під яке підпадає в першу чергу Le Silpo. По-друге, якщо розглядати ситуацію з боку попиту, то будуть знижуватися реальні доходи домогосподарств, посилюватися цінова чутливість покупців та

стане помітним перехід частини споживачів у більш «економні» формати та насамперед промо-купівель. Це в достатньому обсязі обмежить можливості повноцінного перекладання зростання витрат у роздрібні ціни без витрати частки ринку. Це все може ускладнити планування довгострокових інвестицій і міжнародної експансії.



Рисунок 3.1. SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело складено автором

Завдяки PESTEL-аналізу можемо оцінити зовнішнє середовище ТОВ «Сільпо-Фуд». (див. рис. 3.1.1). Що стосується політичного фактору, то тут можу доповнити, що Україна наразі має курс на євроінтеграцію та відновлення економіки. Це включає в себе цифрову трансформацію МСП до 2027 року, податкові стимули для інвесторів, грантові програми, наприклад, «Робота» та

підтримку підприємств в період війни та після неї. Варто зазначити що в той же час держава працює у сфері харчової безпеки та якості з нормами ЄС, що задає єдиний формат ритейлу й спрощує майбутній вихід українських мереж і private labels на європейські ринки. Тому для компанії «Сільпо-Фуд» це створює сприятливий контекст. Але попри підтримку держави, в той же час для Сільпо існують постійні загрози руйнування торговельних об'єктів та складів, порушення транспортної інфраструктури, блокування окремих регіонів і тимчасово окупацію територію через повномасштабну війну РФ проти України.

Політичні	<ul style="list-style-type: none"> • Реформи, підтримка бізнесу та євроінтеграція. • Воєнні ризики та політична нестабільність.
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> • Поступове відновлення економіки та споживчого попиту. • Витратні ризики: девальвація, імпортна складова та енергоресурси.
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна споживчих вподобань. • Цифрова поведінка молоді та соціальна відповідальність.
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Цифровізація операцій та управління попитом. • Поглиблена цифрова трансформація та кібербезпека.
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Сталий розвиток та зменшення екологічного сліду. • Екоупаковка, підтримка локальних виробників і ESG-репутація.
Правові	<ul style="list-style-type: none"> • Гармонізація із законодавством ЄС та зростання вимог до якості й безпеки. • Регуляторна нестабільність, податки та імпортні обмеження.

Рисунок 3.1. PESTEL-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело складено автором

Щодо політичних факторів, для Сільпо з'являються передумови для повільного відновлення купівельної спроможності та зростання товарообігу (ріст ВВП, наближення рівня інфляції до цільового). Особливо це стосується безготівкових розрахунків. Сільпо активно розвиває мобільний застосунок, онлайн-замовлення, самокаси й цифрові програми лояльності, а це означає, що

структура економічного відновлення працює на бізнес модель Сільпо. Вона передбачає, що клієнти частіше платять карткою, легше користуються додатком, акціями, персональними пропозиціями, отже мережа може краще керувати попитом і середнім чеком. Також варто зазначити, що Сільпо перш за все орієнтується на продуктовий ритейл. В значній частині асортименту – імпорт: вино, риба, бакалія, солодощі. Коли гривня на ринку помітно слабшає – це призводить до збільшення вартості імпортних закупівель, логістики й митних платежів. В цьому випадку страждають або Гості через підвищення роздрібною ціни, або компанія через зменшення маржі. Також дуже витратними варто відмітити, що є тарифи на енергоресурси та енергоємність. Магазини з спеціально розробленими дизайнами (елементи підсвітки тощо) та великою кількістю холодильників, пекарень, обладнання в кулінарії, освітленням та кондиціонуванням потребують катастрофічно великої кількості енергії. Все це збільшує операційні витрати, такі як робота магазинів, складів, логістики.

Соціальні фактори нам говорять про те що, по-перше, люди дедалі більше починають фокусувати свою увагу та надають перевагу на локальних, екологічних, етичних та органічних продуктах. Сюди ж включимо високі очікування Гостей від високого рівня сервісу та приємних вражень від покупок. Зокрема молоді Гості очікують персоналізації, мобільності та інтеграції онлайн-сервісів, тому в Сільпо з'явилися рішення: доставка через LOKO, dark-store рішення, самокаси, цифрові сервіси й постійний розвиток та удосконалення мобільного застосунку. В той же час мережа підтримує благодійні та ветеранські ініціативи, часто інвестують в розвиток персоналу, що дає можливість підвищити довіру до бренду, підсилює його соціально відповідальний образ і формує позитивну корпоративну репутацію.

Згадуючи технологічні фактори Сільпо, варто зазначити, що компанія використовує системи аналітики попиту, WMS/TMS у логістиці, каси самообслуговування та мобільні сервіси для клієнтів. Це допомагає компанії передусім спланувати запаси, оптимізувати процес постачання, прискорити обслуговування в магазинах і персоналізувати акційні пропозиції через додаток.

Також Сільпо вбачає важливим для себе інвестувати в хмарні рішення, кібербезпеку та партнерства з провідними ІТ-компаніями, такими як Microsoft, SAP та навіть співпраця з українськими розробниками. Це призводить до захисту та підтримки онлайн-каналів, даних клієнтів і можливості масштабувати нові цифрові сервіси про які я вже згадувала вище.

Екологічні фактори звертають нашу увагу, що через програму «Сільпо Земля» мережа за найменшої можливості скорочує використання пластик, активно практикує переробку відходів, покращує логістичні маршрути та крок за кроком переходить на відновлювальні джерела енергії, наприклад, використання енергоощадних холодильних систем і LED-освітлення, що дозволяє зменшити споживання енергії та вуглецевого сліду магазинів. Також хочу зазначити, щ Сільпо розширює можливість використання екологічної упаковки, співпрацює з локальними фермерами й українськими виробниками (особливо це стосується «Лавки Традицій» та організації фермерських фестивалів), формуючи асортимент із акцентом на відповідальне споживання.

Законодавство України наближається до норм ЄС. Для мережі це означає передусім нові можливості інтеграції в європейських в європейський ринок і посилення вимог до якості продукції, простежуваності ланцюга постачання та захисту даних клієнтів. Сільпо безперечно вже дотримується стандартів HACCP, ISO 9001, вимог GDPR та антимонопольного законодавства і це формує високий рівень правової відповідності та збільшує довіру з боку Гостей та партнерів. В той же час постійні зміни, наприклад, у податковому законодавстві правилах валютного контролю й регулюванні імпорту спричиняють додаткові ризики для планування діяльності мережі починаючи від ціноутворення і закінчуючи контрактами із закордонними постачальниками. Тому наявність власного юридичного департаменту у холдингу Fozzy Group дає перевагу Сільпо вчасно реагувати на зміни нормативної бази, оптимізувати внутрішні процедури, зменшити регуляторні ризики та забезпечувати безперервність роботи компанії в умоваї правової «турбулентності».

Наостанок залишився аналіз П'яти сил Портера. (див. рис. 3.1.2).



Рисунок 3.1. Porter's 5 Forces-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело складено автором

Якщо почати з загрози появи нових конкурентів, то така загроза для компанії є обмеженою, так як продуктивний ритейл масштабів Сільпопотребує значних інвестицій. Майже весь ринок зараз поділений між сильними мережами, такими як АТБ, Novus, Metro і т.д. В такому випадку новому гравцю буде дуже важко отримати результати такого рівня. В той же час існує перспектива входу до ринку міжнародних дискаунтерів, наприклад Lidl, та розширення платформ як Glovo, Bolt Market, інші маркетплейси, що можуть перехоплювати частково попит.

Сила постачальників для Сільпо є здебільшого помірною, Оскільки компанія входить до Fozzy Group і має розгалужену систему Власного імпорту, логістики, виробництв та private labels, що дає можливість Сільпо за потреби

заміщувати постачальників, переносити виробництво на контрактні чи власні потужності й узгоджувати кращі умови ціни, обсягів і маркетингової підтримки. Але це не стосується постачальників унікальних брендів/товарів, в таких ситуація сила їхня навпаки зростає.

Високою є сила покупців, так як Гості мають варіативний вибір альтернативних мереж (АТБ, Novus, Varus, METRO, онлайн-сервіси, локальні мережі) й запросто можуть змінити місце покупки, беручи до уваги інакшу ціну, акційну пропозицію та зручність сервісу. Висока цінова чутливість населення в умовах війни та інфляції посилює тиск на маржу й змішує «Сільпо» постійно працювати з промо, програмами лояльності та асортиментом. Хоча в той же час мережа частково знижує силу покупців у преміальному й так званому «experience»-сегменті, завдяки розвиненим сервісам, тематичним магазинам, власним ТМ і персоналізованим пропозиціям в мобільному додатку.

Думаю не стане несподіванкою те, що насамперед для продуктового ритейлу в цілому є суттєва загроза товарів-замінників. Частина попиту на продукти, як я вже зазначала раніше, перехоплюють такі онлайн платформи як, Glovo, Bolt Market, Rozetka, локальні dark-store), а також традиційні ринки та фермерські ярмарки та навіть HoReCa з доставками готових страв.

І знову говоримо про середовище конкуренції, яке є дуже високим для Сільпо, так як на ринку багато навіть великих конкурентів, які кожного дня змагаються за ті ж споживчі сегменти, локації та постачальників. Конкуренція введеться за цінами, промоактивностями, сервісами, шириною асортименту, розвитком онлайн-доставки та програм лояльності. Тому Сільпо постійно підтримує високий рівень інвестицій у форматі «магазин-враження», digital-сервіси та private labels, щоб утримувати диференціацію бренду й не допустити розмивання своєї ринкової частки.

3.2. Вибір та оцінка оптимальної конкурентної стратегії та стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Згідно з концепцією М. Портера, підприємства можуть досягати конкурентних переваг через одну з базових стратегій: лідерство за витратами, диференціацію або фокусування. Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить, що компанія реалізує стратегію диференціації, орієнтовану на створення унікального клієнтського досвіду, високий рівень сервісу та розвиток власних торгових марок. Такий підхід дозволяє підприємству дистанціюватися від конкурентів, що зосереджуються переважно на цінових перевагах (як-от мережа АТБ або Thrash!).

У межах стратегії диференціації «Сільпо-Фуд» застосовує модель емоційного брендингу та «клієнтського залучення» (Customer Engagement Model), відповідно до якої споживач виступає не лише покупцем, а й співучасником у створенні бренду. Кожен магазин компанії має власну дизайнерську концепцію, тематичне оформлення та інтерактивні елементи, що створюють емоційно насичений простір і формують прихильність клієнтів. Висока якість обслуговування, доброзичливість персоналу та культура сервісу є невід'ємною частиною іміджу підприємства, що відрізняє його від конкурентів у масовому сегменті[36,с.152].

Застосування концепції ресурсної теорії фірми (J. Barney) дозволяє розглядати конкурентні переваги «Сільпо-Фуд» як результат унікальної комбінації матеріальних і нематеріальних ресурсів — бренду, логістичної інфраструктури, цифрових технологій, партнерських відносин і корпоративної культури. Власна логістична система Fozzy Group із сімома дистрибуційними центрами, автоматизованими складами та транспортними хабами створює синергію, що знижує транзакційні витрати й забезпечує оперативність постачань. Цей аспект відповідає принципу внутрішньої ефективності, який є базовим елементом концепції операційного менеджменту П. Друкера.

Для чіткого вибору конкурентної стратегії нам необхідно ще провести інтегральну оцінку стратегічного потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд», орієнтуючись на вже проведені аналізи в попередньому підпункті і узагальнити їх. Для цього збудуємо таблицю з назвою критеріїв, вагою критерія та експертною оцінкою

критерія (див. табл. 3.2). Показник w_i – це вага, тобто важливість конкретного у загальній оцінці. Показник b_i (експертний бал) передбачає собою оцінку того, наскільки добре мережа виглядає за цим критерієм.

Таблиця 3.2

Критерії, ваги та експертні бали інтегральної оцінки стратегічного потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Назва критерію	Вага, w_i	Експертний бал, b_i
Сила бренду та ринкова позиція	0,1	9
Якість сервісу та клієнтоорієнтованість	0,1	9
Цифрова зрілість та омніканальність	0,1	8
Вертикальна інтеграція й ланцюг постачання	0,15	8
Масштаб бізнесу та динаміка доходів	0,15	9
Рентабельність і фінансова відновлюваність	0,1	6
Адаптивність до шоків та макросередовища	0,15	9
Позиція в галузі та конкурентне оточення	0,15	8

Джерело складено автором

Коли таблицю складено – перейдемо безпосередньо до розрахунку інтегральної оцінки. Розраховувати її будемо за формулою нижче:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i * \frac{b_i}{b_{max}}$$

Де,

I – інтегральна оцінка;

n – кількість критеріїв;

w_i – вага критерію i ;

b_i – оцінка критерію i ;

b_{\max} – максимальний можливий експертний бал.

$$I = 0,1 * \frac{9}{10} + 0,1 * \frac{9}{10} + 0,1 * \frac{8}{10} + 0,15 * \frac{8}{10} + 0,15 * \frac{9}{10} + 0,1 * \frac{6}{10} + 0,15 * \frac{9}{10} + 0,15 * \frac{8}{10} = 0,83$$

Отже, маємо результат інтегральної оцінки 0,83. Це значення підпадає в діапазон показника $0,7 < I > 1$. Це означає, що Сільпо має високий рівень стратегічного потенціалу. Сильні сторони, такі як бренд, сервіс, digital, вертикальна інтеграція, private labels переважають наявні у мережі слабкості: висока собівартість преміального формату, обмежена географічна диверсифікація, низька стандартизація міжнародних процесів. І незважаючи на такі фактори як висока інтенсивність конкуренції на ринку, відчутну силу Гостей та загрозу з боку товарів-замінників, Сільпо завдяки своїй варіативності формату, розвиненій цифровій інфраструктурі та вертикальній інтеграції з Fozzy Group має можливість тримати стійку позицію й формувати довгострокові конкурентні переваги. Хоча на противагу воєнним рокам, які супроводжувалися збитковістю та значним навантаженням на рентабельність – Сільпо демонструє здатність тримати фінансовий рівень та адаптувати операційну модель до умов сьогодення (війна, блекаути, логістичні та макроекономічні ризики).

Інтегральна оцінка дозволила нам побачити, що має достатній стратегічний запас міцності для:

- подальшого розвитку цифрових каналів і аналітики даних;
- збільшення екологічної та соціальної відповідальності, зокрема ESG-напряму;
- урізноманітнення логістичних маршрутів і міжнародних партнерств;
- поступової інтеграції в європейський торговельний простір та розвитку експорту private labels.

Отже, настав час сформувавши остаточні пропозиції до формування стратегій для виходу на зовнішній ринок. Розділимо їх на три етапи (див. Рис. 3.2).

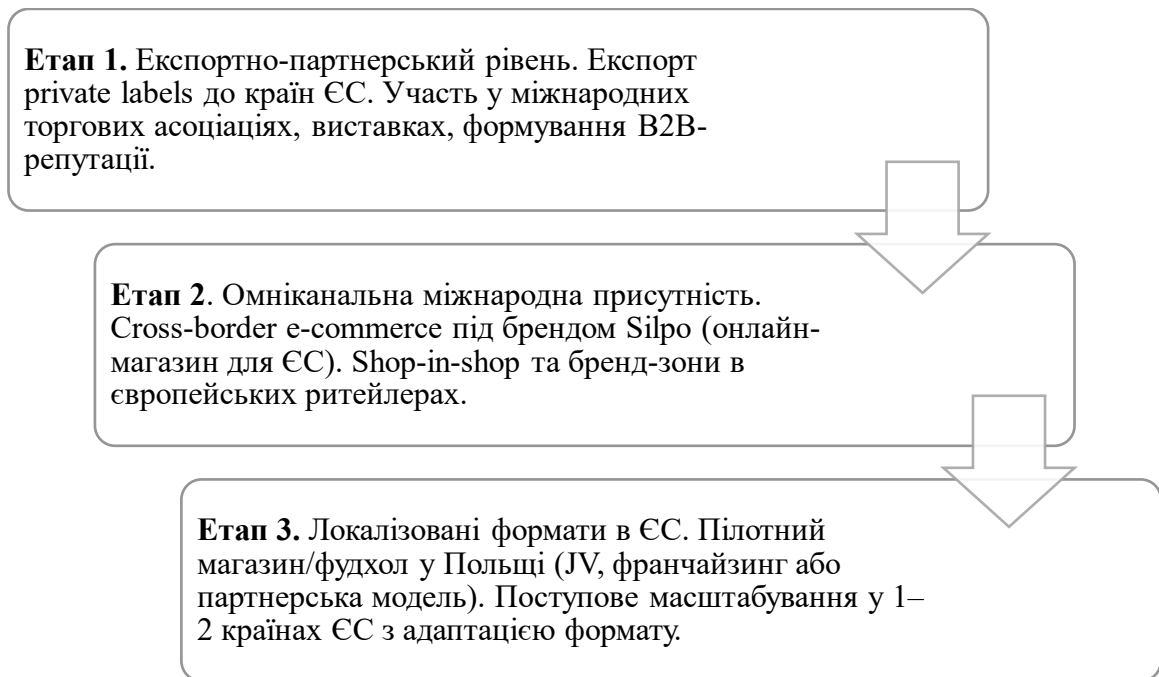


Рисунок 3.2 Поетапна стратегія виходу ТОВ «Сільпо-Фуд» на зовнішні ринки

Джерело: складено автором на основі []

На першому етапі компанія може не поспішати відчиняти власні магазини, а вийти на зовнішній ринок через товари й партнерства. Сільпо починатиме процес експортування private labels до країн ЄС та діаспори. Тобто їм потрібно зорієнтуватися на категоріях, що вже добре розвинені в Сільпо, такі як бакалія, крупи, снеки, соуси, кондитерка, молочні вироби, заморозка і частина непродовольчих товарів. Каналами збуту можуть виступити етнічні/українські магазини в країнах: Польщі, Чехії, Німеччині. З початку вторгнення РФ до України в ці країни виїхало багато українців, тому це може бути непоганим драйвером до збуту товару. Також каналами збуту можуть виступати локальні дистриб'ютори та онлайн-маркетплейси (Amazon, Allegro, eMAG) через B2B партнерів. Щоб це зробити, треба адаптувати пакування з мовами ЄС, відповідним маркуванням та сертифікацією, а також зайнятися створенням експортного бренду. На першому етапі також важливим є процес формування репутації надійного українського постачальника в B2B. Варто виходити у

міжнародні торгові асоціації, такі як EuroCommerce, ECR, amfori BSCI. Приймати участь у продуктових виставках, а саме SIAL, Anuga, PLMA, які саме й фокусуються на private label.

На другому етапі можна вже перейти до тестування бренду Сільпо іноземними споживачами. Для початку – запустити офіційний онлайн-магазин для ЄС. Першими можна протестувати такі країни як, Польща та Німеччина з доставкою «українського кошика» під власними торговими марками мережі. Також на цьому етапі варто розпочати процес інтеграції з локальними логістичними партнерами щоб не возити кожен посилок прямо з України. Далі варто розпочати відкриття зон (маленькі куточки/острівці) етнічного та дослідницького формату, щоб вони представляли передусім «смаки України. Щоб вирізнитися з поміж інших має бути присутня айдентика «Сільпо», унікальні українські товари можуть доповнюватися своїми історіями, наприклад за допомогою QR-кодів. Було б унікальним зробити можливість запуску спільних акцій в темі «Українські тижні».

На третьому етапі і буде перехід від звичайного експорту й колаборацій до повноцінного міжнародного суб'єкта. Першу країну для пілотного проекту варто обрати Польщу, так як вона країна-сусід, присутня велика українська діаспора, зручна логістика. Відкрити в першу чергу не гіпермаркет, а компактний експерієнс-супермаркет і в плані торгового залу прописати ще фудхол. Здійснити можна це двома способами або створити спільне підприємство/об'єднати підприємства з локальним ритейлером або девелопером, або ж другий варіант – франчайзинг з жорсткими стандартами формату Сільпо у форматі експерієнс. На цьому етапі ваажливо починати вливатися в іншу культуру споживачів, але балансувати це зі свої початковим брендом і вирізнитися серед інших конкурентів, тому може бути використано поєднання українських продуктів та локального європейського асортименту. Потрібно буде пройти через одну слабку сторону Сільпо – стандартизацію міжнародних процесів, а саме закупівлі, логістики, HR, IT тощо.

Хочу додати, що під час поетапного виходу на зовнішній ринок не варто забувати про наступні деталі:

- впровадження пакета стандартів для експорту: HACCP, ISO, BRC, IFS, ESG-звітність;
- захист даних та кваліфікація в е-комерційне право ЄС;
- призначення та створення окремого підрозділу в структурі компанії;
- створення хоча б одного хабу у ЄС для консолідації товарів і в процесі дистрибуції;
- оптимізація єдиного омніканального профілю клієнта в додатку Сільпо;
- міцна позиція компанії в підтримці України, ЗСУ, еко-напрвлення та ідеальна репутація стосовно принципів чесної торгівлі.

Після позитивної динаміки пілотного запуску магазину – можна розглядати та планувати масштабування до невеликої мережі і рухатися в другу країну в якості довгострокового періоду.

Вибір конкурентної стратегії є ключовим етапом стратегічного управління, який визначає довгострокові напрями розвитку підприємства, формує його позицію на ринку та забезпечує здатність до стійкого функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища. Для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема для ТОВ «Сільпо-Фуд», стратегічний вибір має базуватися на поєднанні маркетингової диференціації, операційної ефективності та інноваційного підходу до створення споживчої цінності[35,с.102].

Важливим напрямом реалізації конкурентної стратегії є цифрова трансформація бізнес-моделі. Мобільний додаток Silpo, що інтегрує систему лояльності, кешбек-програми, аналітику покупок і функцію онлайн-замовлень, став платформою для персоналізації споживчого досвіду. Використання технологій штучного інтелекту та Big Data для аналізу попиту дозволяє підприємству формувати індивідуальні пропозиції, оптимізувати асортимент і планувати акційні кампанії з урахуванням поведінки конкретних сегментів клієнтів. Це відповідає сучасним підходам до омніканального маркетингу

(omnichannel retailing), які активно розвиваються у провідних європейських мережах — Carrefour, Tesco, Migros [18, с.66].

Водночас розвиток власних торгових марок (private labels) став для «Сільпо-Фуд» стратегічним механізмом підвищення маржинальності та контролю над якістю. Бренди «Premia», «Feels Good» і «Povna Chasha» формують багаторівневу структуру асортименту, що охоплює економ-, мідл- та преміум-сегменти. Така диверсифікація дозволяє компанії задовольняти запити різних категорій споживачів і забезпечує незалежність від постачальників, що підсилює стратегічну стабільність у періоди ринкових коливань. З позиції теорії стратегічних груп Г. Мінцберга, діяльність «Сільпо-Фуд» можна віднести до групи інноваційно орієнтованих компаній, що використовують гібридну модель конкурентної поведінки. З одного боку, підприємство впроваджує нові технології, автоматизацію процесів, аналітику даних, а з іншого — зберігає фокус на емоційній складовій бренду та соціальній відповідальності. Така модель формує баланс між економічною ефективністю та соціальною значущістю діяльності, що відповідає сучасним принципам ESG (Environmental, Social, Governance) [23, с.88].

Серед ключових стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» на середньострокову перспективу варто виділити зміцнення цифрової інфраструктури, інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів, оптимізацію логістичних процесів, підвищення енергоефективності та посилення експортного потенціалу через просування українських private labels на європейські ринки. Окремий акцент варто зробити на розвитку співпраці з локальними виробниками, що сприяє формуванню сталих ланцюгів постачання, зменшенню залежності від імпорту та підвищенню соціальної відповідальності компанії. Висока інтенсивність конкуренції на українському ринку потребує від «Сільпо-Фуд» постійного вдосконалення клієнтського сервісу та впровадження інновацій у сфері покупцького досвіду. Саме диференціація через цінності бренду, цифрову персоналізацію та етичну комунікацію із суспільством забезпечує компанії унікальну ринкову позицію [40, с.28].

Підсумовуючи, хочу ствердити, що для Сільпо на міжнародному рівні варто обрати наступні конкурентну стратегію: диференціація з фокусом на форматі «Український рітейл і private labels». ЄС не потрібен ще один безіменний супермаркет, тому при виході на зовнішній ринок варто звернути увагу на унікальному дизайні та досвіді покупок, так як магазини Сільпо в більшості – це магазини враження. Також акцент на сильних private labels Fozzy Group і ESG-образі. Ну і звичайно не ігнорувати цифрову зрілість, наприклад додатки, лояльність, аналітику.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі здійснено комплексне стратегічне оцінювання діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», яке дозволило визначити його конкурентну позицію, сильні та слабкі сторони, можливості для зростання та зовнішні виклики, що формують умови функціонування підприємства у сучасному бізнес-середовищі. На основі застосування методів SWOT-, PESTEL- та Porter-аналізу сформовано цілісну картину внутрішніх ресурсів, організаційних можливостей і факторів зовнішнього середовища, що впливають на стратегічну стійкість компанії.

Проведено інтегральну оцінку стратегічного потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд», яка дозволила ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства оцінити його готовність до інтернаціоналізації та визначити послідовні етапи реалізації стратегії поступового виходу на зовнішній ринок.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження досягнуто мети — теоретично обґрунтовано та практично розроблено рекомендації щодо формування ефективної конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». Комплексний аналіз дозволив систематизувати сучасні наукові підходи, оцінити ринкове середовище компанії та визначити стратегічні пріоритети її подальшого розвитку.

У першому розділі узагальнено теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства. На основі праць М. Портера, І. Ансоффа, Дж. Барні, Ф. Котлера, Г. Хамела, К. Прахалада, а також українських учених — І. Бланка, С. Ілляшенка, О. Амоші, Г. Кириченко — з'ясовано, що конкурентна стратегія є ключовим елементом стратегічного управління, який забезпечує довгострокову стійкість підприємства у глобальному бізнес-середовищі. Її формування має спиратися на поєднання ресурсно-компетентнісного, інноваційного та маркетингового підходів. Доведено, що ефективність стратегії залежить від здатності підприємства створювати унікальну споживчу цінність, використовуючи внутрішні ресурси та зовнішні можливості.

У другому розділі проведено ідентифікацію зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд». Порівняльний аналіз провідних торговельних мереж Європи (Tesco, Carrefour, Schwarz Group, Auchan, Aldi) та України (АТБ, Novus, Varus, Fozzy Group) показав, що «Сільпо» успішно інтегрує кращі європейські практики ритейлу, зокрема стандарти сервісу, цифровізацію процесів, розвиток приватних торгових марок і концепцію сталого розвитку. Виявлено, що конкурентні переваги компанії формуються завдяки вертикальній інтеграції в межах Fozzy Group, потужній логістичній базі, розвитку омніканальних сервісів, активному впровадженню digital-технологій і високому рівню клієнтоорієнтованості.

Третій розділ було присвячено розробленню та обґрунтуванню конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд». Результати SWOT-, PESTEL- та Porter's 5 Forces-аналізів показали, що компанія займає стійку позицію на українському ринку роздрібно́ї торгівлі, проте зіштовхується з низкою викликів — макроекономічна нестабільність, логістичні ризики, підвищення конкуренції та необхідність міжнародної стандартизації бізнес-процесів. Визначено, що оптимальною для «Сільпо-Фуд» є стратегія диференціації з елементами інноваційного розвитку, яка передбачає посилення логістично-інноваційного потенціалу, розширення асортименту private labels, активізацію міжнародного партнерства та впровадження сталих екологічних практик.

Щодо пропозицій, які можуть бути запропоновані, вважаю, що, по-перше, доцільно зосередити зусилля ТОВ «Сільпо-Фуд» на розвитку міжнародної співпраці у форматі імпорту та експорту товарів під власними торговими марками (private label), зокрема в сегменті еко-, органічних та преміум-продуктів. Це дозволить компанії не тільки зміцнити свій імідж інноваційного українського ритейлера, але й закріпити позиції у високорентабельних нішах, де важливими є якість, дизайн та унікальна ціннісна пропозиція. Вихід із власними торговими марками на закордонні ринки (через онлайн-канали, партнерські мережі або формати shop-in-shop) сприятиме підвищенню впізнаваності бренду «Сільпо» як суб'єкта міжнародного бізнесу. Додатковим ефектом стане диверсифікація джерел доходу, зменшення залежності від внутрішнього ринку та можливість використовувати ефект масштабу у закупівлях і виробництві.

По-друге, з огляду на міжнародний характер діяльності, доцільним є використання логістичних хабів у країнах-сусідах (Польща, Румунія, Туреччина тощо) для оптимізації поставок імпортованих товарів. Такий підхід дасть змогу скоротити час доставки, оптимізувати логістичні маршрути, гнучко реагувати на зміни кон'юнктури й мінімізувати ризики, пов'язані з воєнними діями та інфраструктурними обмеженнями всередині країни. Наявність проміжних складів-хабів полегшить роботу з європейськими постачальниками, спростить консолідацію вантажів і зменшить логістичні витрати на одиницю продукції. У

стратегічному вимірі це посилює конкурентні позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» як гравця, інтегрованого в міжнародні ланцюги постачання.

По-третє, з огляду на унікальну концепцію торгових залів, дизайн-магазинів та форматів (тематичні магазини, нестандартні інтер'єри), «Сільпо» має потенціал позиціонування як український lifestyle-ритейлер із впізнаваною айденітикою. Доцільно посилити цей вектор через участь у міжнародних галузевих виставках, партнерські проєкти з іноземними брендами, спільні маркетингові кампанії, а також цифрові комунікації (соціальні мережі, онлайн-платформи). Це сприятиме формуванню образу «Сільпо» як сучасного, креативного та ціннісно орієнтованого бренду, який здатен успішно конкурувати не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. У довгостроковій перспективі це підвищує брендний капітал компанії, сприяє залученню нових партнерів і відкриває додаткові можливості для міжнародної експансії.

По-четверте, з метою систематизації та прискорення цифрової трансформації доцільно створити у структурі ТОВ «Сільпо-Фуд» або всієї групи Fozzy центр стратегічних інновацій (digital office). Його ключовими функціями можуть стати: моніторинг світових трендів у ритейлі та міжнародному бізнесі; ініціювання та координація проєктів із впровадження AI, блокчейн, big data-аналітики; взаємодія з технологічними партнерами та стартапами; підтримка внутрішніх інноваційних ініціатив працівників. Концентрація відповідальності за інновації в одному організаційному центрі сприятиме зменшенню розрізненості цифрових проєктів, забезпечить стратегічну узгодженість змін і дасть можливість перетворити технологічні рішення на реальні конкурентні переваги підприємства.

Також, хочу додати на завершення, що для підтримки обраної конкурентної стратегії необхідно посилювати людський капітал компанії. Доцільно розробити та впровадити корпоративну програму навчання та розвитку менеджерів, умовно «Digital Retail Manager», орієнтовану на формування компетенцій у сферах: аналітики даних, роботи з цифровими системами, управління міжнародними проєктами, ризик-менеджменту та інновацій.

Програма може включати внутрішні тренінги, онлайн-курси, участь у зовнішніх освітніх програмах, стажування у партнерів. Такий підхід дозволить сформувати команду управлінців нового покоління, здатних ефективно реалізовувати конкурентну стратегію підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах цифрової економіки. Окрім того, розвиток персоналу сприятиме підвищенню мотивації, залученості та утриманню ключових кадрів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» перейти від моделі функціональної ефективності до моделі стратегічної гнучкості та інноваційного лідерства.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс практичних рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства, серед яких: подальший розвиток цифрової інфраструктури й персоналізованих сервісів для підвищення клієнтської лояльності; диверсифікація логістичних маршрутів і впровадження smart-логістики; вихід private labels на європейські ринки під брендом «Made in Ukraine»; удосконалення системи ризик-менеджменту та формування ESG-політики відповідно до міжнародних стандартів.

Загалом результати дослідження підтверджують, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є прикладом успішного поєднання локальної ідентичності з міжнародними бізнес-підходами, а його стратегічна модель може слугувати орієнтиром для українських компаній рітейлу, які прагнуть до сталого розвитку та інтеграції у світову економіку. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, розширенню ринкової частки, зміцненню бренду на міжнародному рівні й формуванню довгострокових конкурентних переваг у посткризовій економіці України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Амоша, О. І., Куліш, І. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації. Донецьк: НАН України, 2012. 312 с.
2. Асоціація ритейлерів України. Динаміка товарообігу та розвитку Fozzy Group у 2022–2024 рр. – 2022-2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua>
3. Асоціація ритейлерів України. Результати діяльності корпорації «АТБ» та розвиток мережі – 2019–2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua>
4. Шевченко А. Бізнес між війною та життям. – Київ: Креативна агенція «Артіль», 2025. – 536 с.
5. Бланк, І. О. Стратегічне управління підприємством. Київ: Ніка-Центр, 2006. 648 с.
6. Буряк, О. М. Тенденції розвитку ринку роздрібної торгівлі України в умовах цифрової трансформації. // Економіка і держава. – 2024. – № 8. – С. 34–40.
7. Державна служба статистики України. Оптова і роздрібна торгівля України у 2024 році: статистичний збірник. – Київ: Держстат України, 2025. – 214 с.
8. Європейська Бізнес Асоціація. Retail Market Report Ukraine 2024. – Київ: ЕВА, 2025. – 54 с.
9. Ілляшенко, С. М. Інноваційний розвиток підприємств: проблеми, концепції, методологія управління. Суми: Університетська книга, 2010. 278 с.
10. Індекс Опендатабота. Роздрібна торгівля. Найкращі підприємства України 2025. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade>
11. Кириченко, Г. І. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах міжнародної конкуренції. Київ: КНЕУ, 2018. 276 с.

12. Корпорація «АТБ». Офіційні новини та прес-релізи про товарообіг за 2019–2021, 2023–2024 рр. // Корпорація «АТБ». – 2019–2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atb.ua>
13. Мельник, Т. М. Міжнародний рітейл: європейські практики інтеграції торговельних мереж. – Київ: КНЕУ, 2022. – 192 с.
14. О. С. Харитонова, Кількісні показники оцінки конкурентоспроможності підприємств машинобудівного комплексу регіону. - Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=439>
15. Сердюк, Т. В. Конкурентна стратегія підприємства: теоретичні засади та практичні аспекти реалізації. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 232 с.
16. ТОВ «АТБ-Маркет». Фінансові показники та показники товарообігу за 2019–2024 рр. // АТБ-Маркет. – 2019–2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atbmarket.com>
17. Чорній, Л. І. Формування конкурентних переваг підприємств у глобальному середовищі. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 214 с.
18. Шульга, І. П. Модернізація торговельних мереж України: логістичні та інноваційні аспекти. // Економічний простір. – 2023. – № 190. – С. 115–127.
19. Шкарлета С. М., Бутка М. П. Навчальний посібник. Міжнародні економічні відносини та менеджмент в умовах посилення глобалізаційних процесів. – Київ: Центр учбової літератури, 2022. – 528 с.
20. Active Epicentr, Fozzy Group's changing priorities and growing Sinsay: the top-20 retail companies in Ukraine combined revenue €600 billion // Terwin.com.ua. – 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://terwin.com.ua/en/active-epicentr-fozzy-groups-changing-priorities-and-growing-sinsay-the-top-20-retail-companies-in-ukraine-combined-revenue-%E2%82%B4600-billion.html>
21. Aldi Süd & Aldi Nord. Group Overview and Business Report 2024. – Essen/Mülheim: Aldi Group, 2025. – 102 p.

22. AllRetail. Аналітика щодо товарообігу та розвитку мережі «АТБ» у 2019–2024 рр. // AllRetail. – 2019–2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://allretail.ua>
23. Ansoff, H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
24. Ansoff, H. I. Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 235 p.
25. ATB's turnover increased by 15% in 2024 to UAH 248.3 bln // Open4Business. – 2025. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://open4business.com.ua/en/atbs-turnover-increased-by-15-in-2024-to-uah-248-3-bln>
26. Auchan Retail International. Integrated Report 2024: Reinventing the Hypermarket. – Lille: Auchan Holding, 2025. – 156 p.
27. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991, Vol. 17(1), pp. 99–120.
28. Carrefour Group. Annual Financial Report 2024. – Paris: Carrefour Corporate Publications, 2025. – 218 p.
29. ChatGPT (GPT-5) [Електронний ресурс] / OpenAI. – Режим доступу: <https://chat.openai.com>
30. Deloitte. Global Powers of Retailing 2024: Transform and Thrive. – London: Deloitte Global, 2024. – 56 p.
31. Drucker, P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperBusiness, 1999. 207 p.
32. Euromonitor International. Retailing in Europe 2024: Key Trends and Forecasts 2025–2029. – London: Euromonitor, 2024. – 98 p.
33. Forbes Україна. Аналітичні матеріали про товарообіг корпорації «АТБ» у 2020–2024 рр. та динаміку у воєнний період // Forbes.ua. – 2020–2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua>
34. Fozzy Group. Корпоративний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fozzy.ua/ua/>

35. Grant, R. M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition. 11th ed. Wiley, 2021. 888 p.
36. Hamel, G., Prahalad, C. K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 357 p.
37. How the largest grocery chains in Ukraine adapt to war and crisis // Bzns.media. – 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bzns.media/en/business/how-the-largest-grocery-chains>
38. InVenture. Огляд найбільших ритейлерів України та фінансових результатів Fozzy Group у 2020–2021 pp. // InVenture. – 2020–2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inventure.com.ua>
39. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. Exploring Corporate Strategy. 9th ed. Pearson Education, 2011. 612 p.
40. Kotler, Ph., Keller, K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson Education, 2022. 832 p.
41. KPMG. European Retail Outlook 2024: Resilience and Digitalisation. – Amsterdam: KPMG Europe, 2024. – 62 p.
42. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 2nd ed. New York: Free Press, 2005. 406 p.
43. NielsenIQ. Retail Market in Central and Eastern Europe 2024. – Warsaw: NielsenIQ Insights, 2024. – 48 p.
44. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
45. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
46. RetailersUA. Рейтинги та аналітика щодо виторгу Fozzy Group у 2020–2021 pp. // Retailers.ua. – 2020–2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://retailers.ua>
47. Schwarz Group. Sustainability and Annual Report 2024. – Neckarsulm: Schwarz Gruppe, 2025. – 164 p.

48. Tesco plc. Annual Report and Financial Statements 2023-2024. – London: Tesco plc, 2023-2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tescopl.com>
49. Tesco plc. Five-year record: Key financials and number of stores. – London: Tesco plc, 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tescopl.com>
50. Tesco PLC. Preliminary Results 2024/25. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tescopl.com/media/vmugiwfi/tesco-plc-preliminary-results-2324.pdf>
51. The Page. Аналітичні матеріали про фінансові результати та розвиток Fozzy Group у 2022–2024 рр. // The Page. – 2022–2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thepage.ua>
52. The leaders of Ukrainian retail: results of the grocery sector 2024 // Finway.com.ua. – 2025. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finway.com.ua/en/leaders-ukrainian-retail-results-grocery>
53. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. 15th ed. Pearson, 2018. 896 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 2.1

Порівняння ключових KPI (кількість магазинів, річний оборот, приріст, інвестиції) для українських мереж АТБ, Fozzy Group і Tesco (Європа / Велика Британія), за даними 2023-2024/2025 років:

Мережа	Кількість магазинів / торгових точок (на кінець періоду)	Річний оборот / ключовий фінансовий показник	Приріст / зміни за рік	Інші важливі інвестиційні / операційні дані
АТБ (Україна)	~ 1 257 магазинів (на початок 2025)	~ 248,3-248,8 млрд грн у 2024 році (оборот)	Приріст +15 % до обороту порівняно з 2023 роком; +47 нових магазинів, +11 реконструкцій магазинів за рік	Інвестиції 2024 року — ≈ 15 млрд грн; активні проекти з енергонезалежності (сонячні панелі, обладнання генераторами)
Fozzy Group / Сільпо, Fora та інші (Україна)	~ 826 магазинів (всі бренди Fozzy Group) на кінець 2024 року	Дохід Групи (всі бренди) — близько €123,9 млрд за рік	За 2024: відкрито 84 магазини, закрито 32; чисельність магазинів зростає понад довоєнний рівень	Зростання частки української продукції, розширення асортименту; вкладення у цифрові сервіси та локальні бренди; стратегічні втрати через руйнування складських потужностей
Tesco (Велика Британія / Європа)	~ 5 040 магазинів по всій групі (станом на кінець фінансового	Прибутки / дохід (без ПДВ) групи — дані в звіті за 2024/25	Зростання площ продажів у деяких категоріях, нетто-приріст магазинів; вага присутності convenience / малих	Tesco продовжує інвестувати в цифрові сервіси, переоснащення магазинів; підтримка

Мережа	Кількість магазинів / торгових точок (на кінець періоду)	Річний оборот / ключовий фінансовий показник	Приріст / зміни за рік	Інші важливі інвестиційні / операційні дані
	року 2024/25) після нетто-зростання кількості магазинів (+98 відкриттів, -47 закриттів)	показують значний обсяг продажів; наприклад, UK частина продажів складає ~ £50,907 млн; Ц/Європа також має значний внесок.	форматів зростає; певна реструктуризація форматів магазинів (зміни у великому форматі / малому форматі)	сегментів convenience; управління площею продажів (квадратурою) та баланс формату магазинів (від малих до великих супермаркетів)

Джерело: складено автором на основі [20,25,48]