

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 075 “Маркетинг”
Освітньо-професійна програма “Маркетинг”



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: «Розробка товарно-ринкової стратегії в сегменті «Кулінарія» ТОВ
«Сільпо-Фуд»

ШИФР КРБ.МПіТ.1.542-03.І.1.2

Здобувачки _____ Бондар А.О.
4 курсу групи ЕМ-481

Керівник _____ доц. Устенко І.А.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від «15» червня 2024 р., протокол № 17.

Завідувач кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса – 2024 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна

Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі
Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)
Спеціальність 075 “Маркетинг”
Освітньо-професійна програма “Маркетинг”

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«27» вересня 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачці

Анастасії БОНДАР

1. Тема проекту (роботи) Розробка товарно-ринкової стратегії в сегменті «Кулінарія» ТОВ «Сільпо-Фуд» та керівник к.т.н., доц. Устенко І.А., затверджені наказом ОНТУ від «27» вересня 2023 року № 542-03

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 15.06.2024 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» та її конкурентів, фінансові результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», матеріали наукових публікацій з питань маркетингової діяльності підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємств роздрібної торгівлі. Розділ 2. Дослідження номенклатури та асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «кулінарія». Розділ 3. Розробка пропозицій і стратегічних рішень щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «кулінарія». Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табличний матеріал з відображенням показників діяльності та маркетингової стратегії підприємства, графічний матеріал з аналізу та оцінки маркетингового середовища підприємства, графічний матеріал - презентація до захисту роботи (17 слайдів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 27.09.2023 р.

Керівник _____ к.т.н., доц. Устенко І.А.

Завдання прийняв до виконання _____ Бондар А.О.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми, обґрунтування її актуальності і призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи.	до 15 серпня 2023 р.	виконано
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 22 серпня 2023 р.	виконано
3.	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником.	до 10 жовтня 2023 р.	виконано
4.	Збір та узагальнення статистичного матеріалу за темою роботи за період 2021 – 2023 рр.	10 листопада 2023 р.	виконано
5.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи, узагальнення огляду літературних джерел. Висновки за розділом 1.	до 20 грудня 2023 р.	виконано
6.	Робота над другим розділом: розробка системи показників, макету аналітичних таблиць.	до 25 лютого 2024 р.	виконано
7.	Проходження комплексної практики з фаху та збирання первинного матеріалу власних спостережень за 2023 р.	25 лютого – 18 березня 2024 р.	виконано
8.	Виконання другого розділу кваліфікаційної роботи. Проведення аналітичної роботи та підготовка висновків за розділом 2.	до 01 квітня 2024 р.	виконано
9.	Розробка та оформлення третього розділу кваліфікаційної роботи. Висновки за розділом 3.	до 01 травня 2024 р.	виконано
10.	Подання роботи на перевірку науковому керівникові та доопрацювання тексту роботи і висновків. Завершення оформлення роботи та розробка висновків і пропозицій.	до 02 червня 2024 р.	виконано
11.	Перевірка роботи на плагіат. Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії: доповідь, демонстраційні матеріали, попередній захист, подання текстової і графічної частини роботи до е-архіву кафедри та університету.	05-15 червня 2024 р.	виконано
12.	Захист виконаної роботи згідно затвердженого графіку роботи ЕК спеціальності 075 «Маркетинг»	18-21 червня 2024 р.	

Керівники проекту (роботи) _____ Устенко І.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник _____ Бондар А.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Бондар А.О.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «Бакалавр» здобувачки Бондар А.О.

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання розробки товарно-ринкової стратегії в сегменті «Кулінарія» ТОВ «Сільпо-Фуд».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз товарно-ринкової стратегії для ТОВ «Сільпо-Фуд» та розробка пропозицій і стратегічних рішень щодо удосконалення асортиментної політики в сегменті кулінарії.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та асортимент кулінарії, який реалізуються в роздрібній торговельній мережі.

Предметом дослідження є комплекс науково-теоретичних та прикладних аспектів розробки стратегічних рішень щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «кулінарія».

Для проведення аналізу дослідження номенклатури та асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «кулінарія» та розробки стратегічних рішень були використані метод PESTEL-аналізу для впливу зовнішніх факторів на підприємство, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, метод побудови життєвого циклу товарного асортименту, ABC-XYZ-аналіз, матриця McKinsey/GE, матриця «товар-ринки» за І. Ансоффом для розробки стратегії підприємства.

Загальний обсяг роботи складає 84 сторінки, з них 69 сторінок основного тексту. Робота містить 17 рисунків, 24 таблиці, список використаних джерел складається з 68 джерел.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	7
1.1 Сутність і роль маркетингової стратегії в діяльності підприємства	7
1.2 Складові елементи маркетингової стратегії підприємства	11
1.3 Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії	14
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ НОМЕНКЛАТУРИ ТА АСОРТИМЕНТУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ «КУЛІНАРІЯ»	22
2.1 Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	22
2.2 Аналіз мікро- і макросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд»	31
2.3 Аналіз показників, які характеризують асортимент продукції підприємства в сегменті «кулінарія»	42
2.4 Аналіз життєвого циклу товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «кулінарія»	43
2.5 Дослідження складу асортиментного портфеля в сегменті «кулінарія»	46
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ І СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНО-РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ «КУЛІНАРІЯ»	54
3.1 Розробка стратегічних рішень на основі матриці Маккінсі	54
3.2 Розробка системи маркетингових стратегій	60
3.3 Прогноз ефективності запропонованих заходів	69
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

У сьогоднішній нестабільний період навіть найвідповідальніші рішення доводиться приймати в умовах ще більшої невизначеності порівняно з передкризовим часом. Одним із таких рішень є коригування або навіть повна зміна маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі. Сучасні ринкові умови вимагають постійного планування маркетингової стратегії [1].

Висока ефективність системи планування маркетингової стратегії є ключовим фактором досягнення високої конкурентоспроможності, стійкої присутності на цільових ринках і динамічного розвитку. Однак на практиці часто замість розробки дієвих маркетингових стратегій створюються бізнес-плани, причому функції планування маркетингових стратегій зосереджуються виключно на рівні вищого керівництва організації. Лише незначна кількість вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі має відділи маркетингу, які справді здійснюють ефективне планування маркетингових стратегій [2, 3].

Маркетингова стратегія повинна визначати напрями та масштаби маркетингової діяльності підприємства роздрібною торгівлі в довгостроковій перспективі та бути спрямованою на досягнення запланованого зростання на визначеному ринку за встановлених обмежень. Тому особливо важливим для успіху українських підприємств роздрібною торгівлі є відпрацювання процесу планування маркетингової стратегії [1, 4].

Необхідність застосування стратегічного маркетингу в бізнес-практиці вітчизняних торговельних підприємств обумовлена потребою забезпечення їх ефективного розвитку в умовах глобалізації, підвищення очікувань суспільства щодо позитивного впливу кожного підприємства на загальноекономічний стабільний розвиток країни [5]. Це й підкреслює актуальність даної кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз товарно-ринкової стратегії для ТОВ «Сільпо-Фуд» та розробка пропозицій і стратегічних рішень щодо удосконалення асортиментної політики в сегменті кулінарії.

Виходячи з поставленої мети, необхідно вирішити задачі:

- визначити засади формування та складові елементи маркетингової стратегії підприємств роздрібною торгівлі;
- сформуванати методичні підходи до розробки маркетингової стратегії;
- дослідити маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- провести дослідження мікро- і макросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- дослідити життєвий цикл товарів в сегменті «кулінарія»;
- провести аналіз складу асортиментного портфеля в сегменті «кулінарія»;
- розробити стратегічні рішення щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «кулінарія» на основі матриці Маккінсі;
- розробити систему маркетингових стратегій та сформуванати програму дій реалізації товарно-ринкової стратегії;
- обґрунтувати прогноз ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та асортимент кулінарії, який реалізуються в роздрібній торговельній мережі.

Предметом дослідження є комплекс науково-теоретичних та прикладних аспектів розробки стратегічних рішень щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «кулінарія».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Визначили засади формування та складові елементи маркетингової стратегії підприємств роздрібної торгівлі. Маркетингова стратегія підприємства – це стратегічний напрямок діяльності підприємства по досягненню маркетингових цілей, обґрунтування якої забезпечується на основі результатів маркетингового опитування системи маркетингової діяльності та засобів впливу на цільовий сегмент ринку.

Зміст товарно-ринкової стратегії будується на основі ряду ефективних методів та інструментів впливу на цільову аудиторію. Це дозволяє використовувати ефективні канали зв'язку для навмисного впливу на різні рівні зовнішнього середовища та отримання інформації, адаптованої до кожного рівня.

Сформували методичні підходи до розробки маркетингової стратегії. Процес формування маркетингової стратегії зазвичай ділиться на два етапи: процес планування, спрямований на прийняття стратегічних рішень, постановку цілей і визначення способів їх досягнення; процес управління як сукупність рішень і дій, спрямованих на реалізацію стратегій, спрямованих на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Дослідили маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд». ТОВ «Сільпо-Фуд» є провідним гравцем на українському ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування, орієнтуючись на якість, широкий асортимент та задоволення потреб споживачів.

Маркетингова діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» є комплексною і дуже ефективною, орієнтованою на створення високоякісних продуктів і послуг, залучення та утримання клієнтів, а також на підтримку соціально значущої комерційної діяльності. У 2023 році компанія не отримала чистого прибутку, оскільки збитки зросли у 2,4 рази за три останніх роки через збільшення витрат на збут та дистрибуцію. Наразі працюють лише магазини на підконтрольних Україні територіях. Незважаючи на це, збитки у 2023 році зменшилися на 75 % порівняно з 2022 роком.

З 2020 року по 2023 р. продажі кулінарії у супермаркеті «Сільпо» впали на 4,13 %, у порівнянні з 2020 р. З початком війни продажі готових страв впали від 35 до 57 % у зв'язку тим, що багато споживачів поїхали в сусідні країни, рятуючись від війни. В порівнянні з 2021 р., довоєнного стану, продажі кулінарії впали від 17 до 52 %.

Провели дослідження мікро- і макросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд». За результатами PESTEL-аналізу можемо зробити висновок, що найбільшого впливу на продаж кулінарії і торговельне підприємство завдають економічні фактори (вага 1,204) та соціально-культурні фактори (вага 1,247). А саме збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній, рівень інфляції, відсоткові ставки та скорочення населення в Одеській обл., образ життя та звички споживачів відповідно за факторами.

Провели оцінку мікросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті кулінарії за допомогою моделі М. Портера. ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті кулінарії відчуває слабкий вплив постачальників, помірний рівень впливу за такими конкурентним силам: сила впливу конкурентів, загроза появи нових конкурентів. Сильний рівень впливу з боку товарів-замінників та впливу покупців, тому слід більше приділити увагу пізнаваності бренду, покращити надавання послуг, розробити програму лояльності або спеціальні пропозиції для постійних споживачів.

Дослідили життєвий цикл товарів в сегменті «кулінарія». Зовнішнє середовище вплинуло на життєвий цикл всієї кулінарії. У всіх страв був спад у 2022 р. і почався незначний ріст у 2023 р. За рахунок розробки онлайн-магазину з'явилася можливість онлайн-покупки та доставки. І люди стали більше купувати готової їжі, які дома мають мало часу на приготування їжі або зовсім не мають.

Салати та закуски займають 25 % у структурі продажів кулінарії. Салати та закуски також спостерігав спад у життєвому циклі. Їх частина впала на 5 % у структурі всієї кулінарії. І у 2023 р. все одно продажі були нижчі в порівнянні з 2020 р. З 2023 р. почався невеликий ріст – на 13 %.

У 2023 році відбулися значні зміни у сприйнятті споживачами цін на кулінарію. Зросла частка споживачів, які при виборі кулінарії майже не зважають на їхню вартість. Примітне, що ці зміни спостерігалися саме серед тих, хто раніше надавав великого значення ціні. Тому спостерігається ріст продажів. Затрати підприємства на стимулювання збуту в даному випадку можна трохи збільшити, щоб протидіяти конкурентам і продовжувати інформувати свого споживача про страви. Попит на ринку зростає. Тому ціни можна підвищити.

Провели аналіз складу асортиментного портфеля в сегменті «кулінарія». Портфель можна вважати збалансованим. Для груп ААХ (другі страви: м'ясні), АВУ (другі страви: рибні) та ВВУ (салати) ведеться щоденний облік вибуття запасів, оскільки навіть невеликий дефіцит може негативно вплинути на роботу супермаркету в майбутньому періоді. Водночас слід уникати затоварювання, оскільки попит на ці групи товарів є стабільним і достатньо передбачуваним. Ці групи товарів генерують значні продажі та прибутки для супермаркетів. Однак споживання є недостатньо стабільним через високу плінність, що призводить до необхідності розробки систем стабілізації споживання за допомогою методів просування, таких як поліпшення сервісу, покупка без черги, не стояти довго на фасуванні, швидкий підігрів, знижки, бонуси.

Розробили стратегічні рішення щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «кулінарія» на основі матриці Маккінсі. «Салати та закуски» – мають середні умови в сегменті та високі позиції бренду. Необхідно застосувати стратегію розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва. Потрібно чітко визначити, у кого з конкурентів відвойовувати ринок, щоб вести прицільні атаки, не розпорозуючись на загальний ринок. Інвестиції повинні бути помірними, а в просуванні слід віддавати перевагу методам із найкращим співвідношенням ціна/ефективність.

Розробили систему маркетингових стратегій. З проведеного аналізу за матрицею І. Ансоффа можна дійти висновку, що для успішної діяльності на ринку слід обрати товарну стратегію проникнення на ринок, яка передбачає, що обся-

ги збуту та ринкова частка підприємства будуть зростати без змін у наявних товарах та ринках збуту. Цього можна досягти за рахунок активних рекламних кампаній, стимулювання продажів, покращення сервісу та інших заходів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті продажів кулінарії доцільно використати конкурентну стратегію стабілізації. В умовах цієї стратегії необхідна постійна адаптація до зовнішнього середовища: пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, недопущення порушень стабільності підприємства впродовж якомога довшого періоду, та підтримання іміджу підприємства із збереженням його домінуючих позицій на ринку.

Сформувавши програму дій реалізації товарно-ринкової стратегії:

- збільшити частку внутрішньомагазинної реклами з 2 до 5 % на кулінарію;

- підвищити рівень рекламної активності за рахунок збільшення видатків на рекламу з 10% до 20% (Facebook, Instagram - таргетована реклама, контент);

- виділити куток зі столиками (це буде у супермаркету, де немає кафе, як у великих супермаркетах «Сільпо»), щоб можна було купити страви і тут їх з'їсти. Також там буде мікрохвильова піч, кавомашина самообслуговування;

- зробити доступним замовлення кулінарії через застосунок «Silpo» ще до приходу у супермаркет з позначкою часу у застосунку, коли прийде споживач. А коли прийде людина, страви вже будуть зважені і розфасовані для нього;

- будуть пропонувати споживачам купити салати вдень з 12:00 до 17:00 зі знижкою 25 %, як додаток до страв кулінарії на суму від 80 грн. Приклад: перша страв, друга страв за 90 грн + салат зі знижкою 25 %. Також знижки 30 % на салати кожного дня після 19:00.

Обґрунтували прогноз ефективності запропонованих заходів. Розрахували коефіцієнт ROMI повернення маркетингових інвестицій. Показник ROMI= 26,7 %, що більше 0. Коефіцієнт повернення інвестицій 26,7 % говорить про те, що кожна гривня, витрачена на просування, принесе 0,27 грн прибутку. Тому вважаємо, що запропонована маркетингова стратегія проникнення на ринок для кулінарії є ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дейнека О. Планування маркетингової стратегії підприємства роздрібно-ї торгівлі на основі стратегічних сесій. *Економічний аналіз: Зб. наук. Праць*. 2011. Випуск 8. Частина 2. С. 108 – 112.
2. Проскурніна Н. Маркетингові стратегії підприємств роздрібно-ї торгівлі в контексті цифровізації галузі. *Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент*. 2020. №3 (85), с. 35 – 43.
3. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22-29.
4. Ашаулов В.В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 1. С. 88-91.
5. Багорка М.О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. № 5. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8078> (дата звернення 15.04.2024).
6. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4 (31). 2011. С. 77-81.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
8. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. №119. С. 165-172.
9. Квятковська Л. А. Механізм оцінки маркетингових стратегій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №4(2). С. 98-104.
10. Куденко Н. В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка». «Логістика»*. 2004. № 499. С. 72-78.
11. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3 (Т.1). С. 213-219.
12. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний

маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.

13. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.

14. Куденко, Н. В. Складові елементи маркетингової стратегії фірми. Науковий вісник Ужгородського університету / редкол.: В. П. Мікловда (гол. ред.), М. І. Пітюлич, С. С. Слава та ін. – Ужгород : Підприємство "Ліра", 2001. Вип. 8. С. 100-106.

15. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. Макдоннелл Едвард Дж. – СПб.: Пітер, Харків, Мінськ, 2009. -416с.

16. Ромат Є.В. Тенденції і перспективи розвитку маркетингу в сучасних умовах: колективна міжнародна монографія Є.В. Ромат, Н.В. Попова, та ін./ під ред.. Є.В. Ромата. Київ-Харків: ХНАДУ.2013. 36с.

17. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент. підр.) 12-е вид.: пер. з англ.: М. Київ, ВД «Вільямс», 2006, - 928 с.

18. Димитрова С.М. Сутність маркетингової стратегії підприємства та особливості її оцінки. *Менеджер*. 2004. № 4(30). С. 129 – 134.

19. Федорович Р.В. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України. Монографія. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. 359 с.

20. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. К.: Лібра, 2002. – 712 с.

21. Кендюхов О.В., Димитрова С.М. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності. Монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2009. 182 с.

22. Управління інноваційними процесами в межах екосистеми: моногр. / Н.І. Чухрай, Р.Патора, А.Г. Загородній, Г.М. Захарчин та ін. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 216 с

23. Длигач А.А. Стратегія конкурентної поведінки у системі стратегічного маркетингу. *Маркетинг та реклама*. 2006. № 7 – 8. С. 33 – 37.

24. Герман О.М. Стратегічна маркетингова спрямованість як складова забезпечення довгострокової конкурентоспроможності торговельного

підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 6. С. 72 – 77.

25. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. К.: КНЕУ, 1998. 268 с.
26. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. 152 с.
27. Уолкер О. Маркетингова стратегія / О. Уолкер, Х. Бойд, Ж.-К. Ларше. – К: Вершина, 2006. – 496 с.
28. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс; К.: КНЕУ,, 2014. 659 с.
29. Пастухов В. Стратегічне планування на підприємстві. *Економіка України*. 2000. № 11. С. 37-43.
30. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги: сутність та класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50-53.
31. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. К.: Основи, 2008. 536 с.
32. Долматов О.І. Формування маркетингової стратегії підприємства. – Автореф.дис... канд. економ. наук: 08.06.01 / Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2003. 15 с.
33. Сагайдак М.П., Іщенко М.І., Гелевачук З.Й. Ефективність використання маркетингових стратегій промисловими підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 18. С. 64 – 68.
34. Григор А.В. Вивчення інструментальних стратегій маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 2. С. 47 – 52.
35. Ансофф І. Стратегічне управління: Пер. з англ. К.: Економіка, 1989. 519 с.
36. Портер М. Конкуренція. Навч. підр.: Пер. з англ. К.: Економіка, 2001. – 495 с.
37. Кревенс Д. Стратегічний маркетинг: пер. англ. 6-а викл. доп. К.: Економіка, 2003. 752 с.
38. Ламбер Ж.Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Пер. з фр. К.: Економіка, 2011. 589 с.

39. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. К.: Економіка, 2013. 304 с.
40. Шарко А.Р. Управлінські аспекти підвищення якості банківських послуг / А.Р. Шарко, Н.С. Чопко. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. № 2. С. 171–174.
41. Данкевич В.Є. SWOT та PESTEL-аналіз сучасного стану земельних відносин в Україні. *Економіка АПК*. 2018, № 7. С. 93 – 103.
42. Пономаренко І. В., Віннікова І.І. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 193-200.
43. Чубукова О.Ю., Раліє Н.В. Складові інноваційної економіки – освіта, технологічні уклади, когнітивні технології. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 3 (7). С.х130–133.
44. Ślusarczyk B., Szara K., Kapitał kreatywny jako determinanta konkurencji na przykładzie przedsiębiorców i klasy kreatywnej, *Marketing i Rynek* 3/2016, s. 926–936.
45. Офіційний сайт Internet Marketing Association URL: <https://imnetwork.org/> (дата звернення: 27.05.2024).
46. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua> (дата звернення: 26.04.2024).
47. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2022 р. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf> (дата звернення: 26.04.2024).
48. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/ (дата звернення: 26.04.2024).
49. ТОВ «Сільпо-Фуд». Система аналітики відкритих даних Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198> (дата звернення: 26.04.2024).
50. Пресс-центр ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/about/press-center/press-releases/silpo-uvijshov-do-desyaty-najefektyvnishyx-brendiv-yevropy> (дата звернення: 28.04.2024).

51. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2021 р. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF> (дата звернення: 28.04.2024).

52. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2020 р. URL: <https://silpo.ua/uploads/2021/12/28/5fe9a3f979cse.pdf> (дата звернення: 28.04.2024).

53. Аналіз фінансового звіту Сільпо за 2022 рік. Офіційний сайт Share UA Potential. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/silpo-fin-rez-2022-12.html> (дата звернення: 26.04.2024).

54. Глобалізаційні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України / Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць / [редакт. кол.: Апопій В. В., Куцик П. О., Шевчук В. О. та ін.]. – Львів: Львівська комерційна академія, 2014. – Вип. 16. – С. 7-13.

55. Пугачевська К. Й. Стратегічні напрями і тенденції інноваційного розвитку торгівлі. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/13.pdf>. (дата звернення: 12.05.2024).

56. Криган Р. В. Сучасні умови розвитку роздрібною торгівлі в Україні. *Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць*. Львів: Львівська комерційна академія, 2015. – Вип. 18. – С. 31-36.

57. Структурні зміни та сучасні тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України: монографія /Апопій В. В., Міщук І. П., Антонюк Я. М. та ін.; за ред. проф. Апопія В. В. Львів : «Новий Світ -2000», 2017. 440 с.

58. Лігоненко Л.,Красневич Г. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні. *Товари і ринки*. 2011. No 1. С. 7-14.

59. Ціна змін. Трансформація роздрібною торгівлі під час війни. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny> (дата звернення: 12.05.2024).

60. Ukrainian Retail Association URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 10.05.2024).

61. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: моногр. К.: КНЕУ, 2002.

245 с.

62. Фролова Г.І. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 4 (28). С. 54–59.

63. Корягіна С.В., Корягін М.В. Маркетинговий аудит. Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 320 с.

64. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність / О.Ю. Біленький // *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2013. Вип. 1/1. С. 31 - 37.

65. Бурденюк Т.Г. Аналіз продуктового портфеля птахівничого підприємства за методом McKinsey/GE, Shell/DPM, ADL/LC // *Проблеми і перспективи розвитку обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємствами в умовах євроінтеграції*. Збірник наукових праць. – Донецьк: ДонДУУ., 2012. – Т.ХІІІ. – С.43-56.

66. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стадії розвитку: монографія / А.М. Виноградська. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 807 с.

67. Власова Н.О. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія / Н.О. Власова, О.В. Колчакова; Харківський державний університет харчування та торгівлі. – Х., 2012. – 255 с.

68. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник – Львів : «Новий світ – 2000», 2006. – 388 с.