

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: Формування стратегії зміцнення конкурентних позицій
підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

ШИФР КРБ.МПіТ.1.88-03.І.1.10

Здобувачки _____ Кучерук М.О.

4 курсу групи ЕМ-481

Керівник _____ доц. Савченко Т.В.

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

Марії КУЧЕРУК

1. Тема проекту (роботи) Формування стратегії зміцнення конкурентних позицій підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» та керівник д.е.н., доц. Савченко Т.В., затверджені наказом ОНТУ від «27» вересня 2023 року № 542-03 та у редакції, затвердженій наказом від «9» лютого 2024 року № 88-03
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 15.06.2024 року
3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» та його конкурентів, матеріали наукових публікацій з питань конкурентної стратегії підприємства.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. Розділ 2. Аналіз конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд». Розділ 3. Розробка стратегії зміцнення конкурентних позицій. Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табличний матеріал з відображенням показників діяльності підприємства, графічний матеріал з аналізу та оцінки маркетингового середовища підприємства, графічний матеріал – презентація до захисту роботи.

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 _____ д.е.н., доц. Савченко Т.В.

Завдання прийняв до виконання _____ Кучерук М.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.	

Керівник проекту (роботи) _____ Савченко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник _____ Кучерук М.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 _____ Кучерук М.О.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «бакалавр» здобувачки Кучерук М.О.

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання щодо розробки стратегії зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд», що сприятиме її успішному розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

Кваліфікаційна робота містить такі розділи:

1. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства;
2. Аналіз конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд»;
3. Розробка стратегії зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд».

Метою даної кваліфікаційної роботи є формування стратегії зміцнення конкурентних позицій підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку роздрібною торгівлі.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». Предметом дослідження роботи є комплекс науково-теоретичних, методичних і прикладних аспектів розробки стратегії зміцнення конкурентних позицій з обґрунтуванням запропонованих маркетингових заходів.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, статистичних даних, а також проведення SWOT-аналізу для визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Сільпо-Фуд», які можуть бути впроваджені у практичну діяльність компанії для підвищення її конкурентоспроможності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність конкурентних стратегій підприємства.....	8
1.2 Фактори впливу на формування конкурентних позицій підприємства.....	11
1.3 Методичні підходи до формування конкурентних стратегій підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	20
2.1 Економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»	20
2.2 Аналіз основних конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» в м. Одеса.....	36
2.3 Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд»	51
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	60
3.1 Визначення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	60
3.2 Напрямки розробки конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»	64
3.3 Обґрунтування стратегії зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд»	69
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

В умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується високим рівнем конкуренції, підприємства повинні постійно вдосконалювати свої стратегії для забезпечення стабільного розвитку та утримання конкурентних позицій [1]. Одним із провідних підприємств на українському ринку роздрібної торгівлі є ТОВ «Сільпо-Фуд», яке представляє мережу супермаркетів «Сільпо». Успіх компанії обумовлений широким асортиментом продукції, високим рівнем обслуговування та ефективною системою управління. Проте, навіть найбільш успішні компанії стикаються з викликами, які вимагають розробки та впровадження нових стратегій для зміцнення конкурентних позицій.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю детального аналізу ринкового середовища, визначення ключових факторів успіху та розробки ефективної стратегії, яка забезпечить ТОВ «Сільпо-Фуд» стійке положення на ринку. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій, підприємства змушені адаптувати свої стратегії до змін у зовнішньому середовищі, що включає нові вимоги споживачів, зростаючу конкуренцію та швидкий розвиток інформаційних технологій.

Таким чином, дана кваліфікаційна робота спрямована на розробку науково обґрунтованої стратегії зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд», що сприятиме її успішному розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

Метою даної роботи є формування стратегії зміцнення конкурентних позицій підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку роздрібної торгівлі. Для досягнення цієї мети необхідно виконати наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства;
- надати економічну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд»;

- проаналізувати основних конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» в м. Одеса;
- оцінити конкурентні позиції ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- визначити конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- запропонувати напрямки розробки конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- обґрунтувати стратегії зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження роботи є комплекс науково-теоретичних, методичних і прикладних аспектів розробки стратегії зміцнення конкурентних позицій з обґрунтуванням запропонованих маркетингових заходів.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, статистичних даних, а також проведення SWOT-аналізу для визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Сільпо-Фуд», які можуть бути впроваджені у практичну діяльність компанії для підвищення її конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під час написання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства, надано економічну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд», проведено аналіз основних конкурентів підприємства в м. Одеса, оцінено конкурентні позиції та визначено конкурентоспроможність підприємства. Було запропоновано і обґрунтовано напрями розробки стратегії зміцнення конкурентних позицій.

Розглянуто теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій, включаючи класичні підходи такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз і модель «п'яти сил» Майкла Портера. Ці інструменти дозволяють підприємствам оцінити свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також визначити конкурентне середовище. Сучасні теорії, такі як ресурсний підхід (RBV), концепція динамічних здібностей та стратегія «блакитного океану», акцентують увагу на внутрішніх ресурсах підприємства, його здатності адаптуватися до змін і створювати нові ринкові простори.

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «Сільпо-Фуд». ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з найбільших мереж роздрібної торгівлі в Україні. Оцінка фінансових показників за період 2019-2023 років показала, що підприємство зазнало збитків протягом останніх трьох років. Основними проблемами є високі витрати на збут, адміністративні витрати та інші витрати. Найбільший негативний вплив на діяльність підприємства мала російсько-українська війна, яка почалася на початку 2022 року.

Проведено аналіз основних конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» в м. Одеса, таких як АТБ, Ашан, Копійка, Таврія В, Metro. Встановлено, що кожен з конкурентів має свої унікальні сильні сторони та виклики, що дозволило оцінити їх конкурентні позиції та можливості для покращення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» було використано SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища за М.

Портером, стратегічний аналіз за допомогою матриці Мак Кінсі. Аналіз показав, що підприємство має багато сильних сторін та можливостей, але також стикається зі значними загрозами, такими як економічна нестабільність і високий рівень конкуренції.

Далі було розглянуто напрями розробки конкурентної стратегії. Основним проектом став запуск «Фуд боксів», що передбачає розробку трьох різних наборів з уже сформованими продуктовими кошиками. Цей проект актуальний через часті повітряні тривоги та відключення електроенергії, що робить купівлю готових продуктових наборів зручним рішенням для споживачів. Для реалізації проекту планується формування наборів продуктів, що відповідають прожитковому мінімуму для працездатної особи в Україні у 2024 році. Було розроблено маркетингову стратегію для популяризації проекту, включаючи контекстну та таргетовану рекламу.

На основі розрахунків показників ефективності для запропонованого проекту було встановлено, що проект «Фуд бокси» є досить ефективним. Перевагами для підприємства є збільшення сегменту споживачів, збільшення частки ринку, зростання торгового обороту, покращення ціннісної пропозиції для споживачів та додавання нового каналу доходів. Для населення перевагами буде можливість придбати збалансовані продуктові набори незалежно від повітряних тривог та відключень електроенергії.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив доцільність реалізації запропонованого проекту «Фуд бокси», що сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку, підвищенню ефективності його діяльності та задоволенню потреб споживачів в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. № 2. 2020. С. 135–141.
2. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2020. Вип. 4. С. 94–102.
3. Портер, М. (2020) Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; Пер. с англ. К.: «Наш формат», 2020. 424 с.
4. Перерва П. Г., Нагі С., Кобелева Т. О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. Вісник НТУ «ХП» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХП». 2018. № 15. С. 89–94.
5. Мізюк С.Г., Коваленко Н. В. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складові та джерела формування конкурентних переваг. Приазовський економічний вісник, Класичний приватний університет. 2019. 26–31 с.
6. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 15, частина 1. 2017. С. 42-45.
7. Зось-Кіор М. В., Брижань К. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62–65.
8. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 502–506.

9. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 402–412.

10. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020 №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf

11. Вініченко І.І., Крючок С.І. Конкурентоспроможність підприємства та її складові. Агросвіт. 2016. № 24. С. 15-20.

12. Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 270–274.

13. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. № 2, 2017. С. 223-230.

14. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. 2018. № 1. С. 34-39.

15. Шарко В.В., Лоянич Г.С., Гавенко М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6 (1). С. 222-226. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6\(1\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6(1)_45)

16. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66-70. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.66

17. Gonchar O., Polishchuk I. Integration factors of today as a prerequisite for forming a mechanism for managing the marketing potential of the enterprise. Journal of European economy. 2019. p.p. 213-225. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2019.02.213>.

18. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4(74-75). С. 109–120

19. Юрчишина Л.І., Тарасенко В.А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Економічний вісник. 2019. № 3. С. 135-145.

20. Божидай І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. Траекторія науки. 2016. № 1 (6). С. 158–161.

21. Літвінчук Ю.А., Наумов О.Б. Конкурентна стратегія підприємства в сучасних умовах господарської діяльності в Україні. Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту» – НАУ, м. Київ, 2022. – 229 с.

22. Олійник Л. В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. Вінниця. 2018 . Вип. 3 (31). С. 118-126.

23. Гуріна О., Карпенко В., Ліпич Л., Герило В. Маркетингові стратегії B2B: створення цінності, залучення та збереження ключових клієнтів. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 5. С. 543-561. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4159>

24. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2022. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-21.

25. Ibrahim E.B., Harrison T. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. Journal of Strategic Marketing. 2019. Vol. 28, Issue 7. pp. 639–658. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1609571>

26. Офіційний веб-сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/>

27. Супермаркети/ Сільпо. 2023. URL: <https://silpo.ua/stores>.

28. Власний рахунок. Сільпо. URL: <https://silpo.ua/about/vlasnyi-rakhunok>
29. Звіти про управління ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/reports>
30. Polusmiak, Y., Pavliuk, T. & Baranov, S. (2023). Strategic management of competitiveness trade enterprises in the post-war period. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 4(26), 115-129. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-10>
31. Офіційний веб-сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com>
32. Офіційний сайт мережі Auchan. URL: <https://auchan.ua/>
33. Офіційний сайт мережі Metro. URL: <https://www.metro.ua/>
34. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 183–188.
35. Архіпов Н. М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2019. 20 с.