

Економічні науки

УДК 339.1

Зінова Єлизавета Дмитрівна

здобувачка вищої освіти освітнього ступеня «магістр»

Державного торговельно-економічного університету

Zinova Yelyzaveta

Master's degree Student of the Educational Program «Global Marketing»

State University of Trade and Economics

Науковий керівник:

Ладиченко Катерина Іллівна

кандидат економ наук, доцент,

доцент кафедри світової економіки

Державний торговельно-економічний університет

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ

ВОЄННОГО СТАНУ

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF TRADE NETWORKS

UNDER MARTIAL LAW

Анотація. *Актуальність дослідження зумовлена значними змінами в економічному середовищі України, викликаними війною. Ці зміни включають суттєві виклики для бізнесу, зокрема торговельних мереж, які змушені адаптувати свої стратегії до нових реалій. Ця стаття присвячена аналізу стратегічних напрямків розвитку глобальних торговельних мереж на національних ринках на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з провідних торговельних мереж України, і її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підтримувати конкурентоспроможність є критично важливою для забезпечення стійкості бізнесу та задоволення потреб споживачів. У статті*

розглядаються теоретичні основи стратегічного управління, проведено аналіз діяльності компанії, а також визначено основні конкурентні переваги та стратегічні напрямки розвитку в умовах сучасних викликів.

Метою статті є визначення ефективних стратегій розвитку глобальних торговельних мереж в умовах сучасних викликів, зокрема економічних і політичних факторів, спричинених війною в Україні. Стаття націлена на виявлення конкурентних переваг компанії та можливостей для її подальшого зростання.

Для досягнення поставленої мети використовувалися різноманітні методи дослідження. Зокрема, проведено аналіз наукової літератури, що включає роботи з стратегічного управління і розвитку торговельних мереж. Проведено SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз. Інтерв'ю з менеджментом ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволило отримати глибше розуміння внутрішніх процесів та стратегічних напрямків розвитку.

Перспективи подальших досліджень включають детальний аналіз впливу глобальних економічних і політичних тенденцій на розвиток торговельних мереж, а також розробку ефективних стратегій адаптації до швидко змінюваних умов ринку. Особлива увага приділяється дослідженню можливостей впровадження нових технологій та інновацій для підвищення конкурентоспроможності та ефективності компанії.

Ключові слова: стратегічний розвиток, торговельні мережі, SWOT-аналіз, конкурентні переваги, інновації, економічна нестабільність, онлайн-торгівля.

Summary. The relevance of the study is due to significant changes in the economic environment of Ukraine caused by the war. These changes include substantial challenges for businesses, particularly trade networks, which are forced to adapt their strategies to the new realities. This article is dedicated to

analyzing the strategic directions for the development of global trade networks in national markets using the example of LLC "Silpo-Food." LLC "Silpo-Food" is one of the leading retail chains in Ukraine, and its ability to adapt to changes in the external environment and maintain competitiveness is critically important for ensuring business resilience and meeting consumer needs. The article examines the theoretical foundations of strategic management, analyzes the company's activities, and identifies the main competitive advantages and strategic directions for development in the face of contemporary challenges.

The purpose of the article is to determine effective strategies for the development of global trade networks under contemporary challenges, particularly the economic and political factors caused by the war in Ukraine. The article aims to identify the competitive advantages of the company and opportunities for its further growth.

Various research methods were used to achieve the set goal. In particular, an analysis of scientific literature was conducted, including works on strategic management and the development of trade networks. A SWOT analysis was carried out to determine the strengths and weaknesses of the company, opportunities, and threats. Interviews with the management of LLC "Silpo-Food" provided a deeper understanding of internal processes and strategic development directions.

Prospects for further research include a detailed analysis of the impact of global economic and political trends on the development of trade networks, as well as the development of effective strategies for adaptation to rapidly changing market conditions. Particular attention is paid to exploring the possibilities of implementing new technologies and innovations to enhance the company's competitiveness and efficiency.

Key words: *strategic development, trade networks, SWOT analysis, competitive advantages, innovation, economic instability, online trade.*

Постановка проблеми. Розвиток торговельних мереж є ключовим фактором сучасної економіки. Ці мережі не тільки сприяють зростанню ВВП країн, але й забезпечують споживачам доступ до широкого спектра товарів і послуг. В умовах сучасного ринку, зокрема в Україні, стратегічне планування стає все більш важливим через економічні і політичні виклики, включаючи воєнний стан, що суттєво впливає на бізнес-середовище. Зважаючи на це, дослідження стратегій розвитку глобальних торговельних мереж на національних ринках набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу до стратегічного розвитку торговельних мереж. Зокрема, Боковець В.В. та Корж Н.В. [1] акцентують науковий пошук на стратегічних напрямках розвитку вітчизняних торговельних мереж, підкреслюючи необхідність адаптації до сучасних викликів регіональних ринків. Герасимчук В.О. [2] вказує на важливість стратегічного управління підприємством у забезпеченні його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Гладинець Н.І. [3] досліджує роль інноваційної складової в стратегічному управлінні підприємствами туристичного бізнесу, що також є актуальним для торговельних мереж. Гринько Т.В. та Андросова І.О. [4] розглядають підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах, наголошуючи на важливості цього процесу для ефективного управління. Незважаючи на значний обсяг досліджень, залишається недостатньо вивченим питання адаптації стратегій розвитку торговельних мереж в умовах військових конфліктів та економічної нестабільності, що виникає внаслідок таких конфліктів. Відповідно, дана стаття присвячена аналізу стратегій розвитку торговельних мереж на національному ринку України в умовах війни та пошуку ефективних шляхів адаптації до цих викликів.

Метою статті є визначення стратегій розвитку торговельних мереж в умовах сучасних викликів, зокрема, війни в Україні. Основні **завдання** включають:

- Аналіз теоретичних підходів до стратегічного управління торговельними мережами.
- Вивчення особливостей функціонування торговельних мереж на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку України.
- Визначення стратегічних напрямків розвитку компанії з урахуванням сучасних викликів і тенденцій.

Матеріали і методи. Методологія дослідження базується на комплексному підході, що включає аналіз наукової літератури, проведення SWOT-аналізу, а також статистичний аналіз фінансових показників.

Виклад основного матеріалу. Глобальні торговельні мережі представляють собою системи, що об'єднують магазини, розташовані в різних країнах світу, під єдиним брендом і управлінням. Їх основна мета – забезпечення споживачів широким асортиментом товарів за конкурентними цінами. Глобалізація значно впливає на розвиток таких мереж, сприяючи розширенню ринків збуту і оптимізації логістичних процесів [1, с. 10].

Стратегії розвитку торговельних мереж можна класифікувати за різними ознаками. Основні типи стратегій включають [7, с. 67]:

- Експансія: відкриття нових магазинів на нових ринках.
- Диференціація: створення унікальної ціннісної пропозиції, що відрізняється від конкурентів.
- Цінове лідерство: зниження витрат і цін на товари з метою залучення більшої кількості споживачів.

Для аналізу та формування стратегій розвитку використовуються різні теоретичні підходи :

- PESTEL-аналіз: аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів, що впливають на діяльність компанії.
- Модель п'яти сил Портера: оцінка конкурентного середовища, включаючи аналіз загрози нових конкурентів, загрози товарів-замінників, переговорної сили постачальників і покупців, а також рівня конкурентної боротьби всередині галузі.

Гринько Т.В. та Андросова І.О. [4, с. 146] розглядають підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах, наголошуючи на важливості цього процесу для ефективного управління. Вони зазначають, що стратегічне планування дозволяє компаніям не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й активно впливати на ринкові тенденції через проактивні заходи. Це включає прогнозування ринкових змін, розробку сценаріїв розвитку та впровадження інноваційних управлінських рішень, що забезпечують конкурентоспроможність і стійкість бізнесу.

Ще одним важливим аспектом стратегічного управління є організаційно-економічний механізм управління стратегічним розвитком підприємства, якого детально розглядають Коваленко М.В. та Вовк І.М. [5, с. 225]. Вони підкреслюють, що для досягнення ефективного стратегічного управління необхідно створити комплексну систему, яка об'єднує різні підсистеми підприємства, такі як фінансове управління, управління людськими ресурсами, маркетинг та логістика. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях управління та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Торгова мережа «Сільпо» було засноване в 1998 році і за цей час пройшло кілька ключових етапів розвитку. Компанія швидко розширювала свою мережу магазинів, вводячи нові формати і вдосконалюючи якість обслуговування [8].

Основним видом діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, де переважно продаються продукти харчування, напої та тютюнові вироби, що відповідає КВЕД 47.11 [9]. Крім основного напрямку, компанія займається ще близько 57 іншими видами діяльності, що свідчить про значний ступінь диверсифікації. Основні види діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» включають [9]:

47.11: Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

10.71: Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок короткого зберігання.

10.85: Виробництво готових харчових продуктів і страв.

10.89: Виробництво інших харчових продуктів, що не належать до інших груп.

46.17: Діяльність посередників у торгівлі харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.

46.19: Діяльність посередників у торгівлі різними товарами.

46.21: Оптова торгівля зерновими культурами, тютюновою сировиною, насінням та кормами для тварин.

46.35: Оптова торгівля тютюновими виробами.

47.25: Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

47.26: Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах.

49.41: Автомобільний транспорт вантажів.

56.10: Діяльність ресторанного господарства, надання послуг зі швидкого харчування.

68.20: Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Цей широкий спектр діяльності свідчить про те, що компанія має високу ступінь диверсифікації, що дозволяє їй бути гнучкою та стійкою до змін на ринку.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» включає центральний офіс, регіональні представництва і магазини по всій території України. Географічне покриття компанії забезпечує доступ до широкого кола споживачів.

1. Найбільша кількість магазинів знаходиться у столиці України – Києві, де розташовано 126 магазинів. Це свідчить про високу концентрацію торговельних точок у цьому регіоні, що зумовлено великим населенням та високим попитом.

2. Друге місце за кількістю магазинів займають інші регіони України, де нараховується 84 магазини. Це включає різні області країни, що свідчить про широке географічне покриття мережі.

3. У Львові розташовано 42 магазини, що робить його третім за кількістю торговельних точок. Львів є великим культурним та економічним центром Західної України, що пояснює значну присутність мережі.

4. В Одесі, одному з найбільших міст на півдні України, розташовано 37 магазинів. Це свідчить про стратегічну важливість цього регіону для мережі.

5. У Дніпрі, великому промисловому центрі на сході України, знаходиться 15 магазинів. Це вказує на те, що мережа має помітну, але не надмірно велику присутність у цьому регіоні.

Географічна структура мережі ТОВ "Сільпо-Фуд" показує, що компанія орієнтована на максимальне покриття населення в основних містах та регіонах України, що дозволяє забезпечити доступність своїх послуг для широкого кола споживачів.

Таким чином, географічне покриття ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується широкою мережею магазинів, що забезпечують доступ до

товарів для споживачів по всій території України. Найбільша концентрація магазинів знаходиться в столиці країни, Києві, де функціонує 126 торгових точок, що свідчить про високий рівень попиту та важливість цього регіону для компанії. У Львові налічується 42 магазини, що також підкреслює значний інтерес до Західної України. Одеса представлена 37 магазинами, а Дніпро – 15, що демонструє стратегічну присутність у великих містах на півдні та сході країни. В інших регіонах розташовано ще 84 магазини, що забезпечує компанії «Сільпо-Фуд» значну присутність на національному рівні та доступність для широкого кола споживачів.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за останні 5 років показує наступне (див.табл.1) :

Таблиця 1

Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна % 2020/2019	Зміна % 2021/2020	Зміна % 2022/2021	Зміна % 2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	62 446 681	64 402 634	72 784 232	69 990 601	84 727 987	3.13	13.01	-3.84	21.06
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	47 340 607	47 249 897	52 182 936	50 815 360	60 419 457	-0.19	10.44	-2.62	18.90
Валовий: прибуток	15 106 074	17 152 737	20 601 296	19 175 241	24 308 530	13.55	20.11	-6.92	26.77
Адміністративні витрати	814 406	1 685 089	2 775 765	3 379 927	4 342 286	106.91	64.73	21.77	28.47
Витрати на збут	12 940 168	15 581 479	18 533 954	17 517 114	19 651 866	20.41	18.95	-5.49	12.19
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 638 317	153 528	-417 390	- 1 157 012	1 157 518	-90.63	-371.87	177.20	-200.04

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [9]

Таким чином, зважаючи на війну ТОВ «Сільпо-Фуд» зіткнулося з суттєвими викликами, що вплинули на їх фінансові показники. У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції знизився на 3.84% порівняно з 2021 роком, що пояснюється складною економічною ситуацією, зниженням споживчої активності та логістичними труднощами. Водночас, у 2023 році компанія змогла адаптуватися до нових умов і показала зростання чистого доходу на 21.06%, що свідчить про ефективні заходи щодо відновлення та стабілізації бізнесу.

Аналіз фінансових показників демонструє важливість адаптації стратегії в умовах кризи. Витрати на збут та адміністративні витрати значно зросли у 2022 році, відповідно на 21.77% та 28.47% у 2023 році, що відображає необхідність інвестування у підтримку операційної діяльності під час кризи. Проте, фінансовий результат від операційної діяльності зазнав значних коливань: у 2022 році компанія мала збитки, але у 2023 році показник стабілізувався і зріс на 177.20%, що вказує на ефективність проведених реструктуризаційних заходів. Враховуючи ці обставини, ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно продовжувати розробку і впровадження гнучких стратегій, що дозволять швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати стійкий розвиток навіть у складних умовах.

Місія ТОВ «Сільпо-Фуд» полягає у забезпеченні споживачів якісними продуктами за доступними цінами. Візія компанії – стати лідером на ринку продовольчих товарів України. Стратегічні цілі включають розширення мережі, впровадження інновацій та підвищення рівня обслуговування клієнтів [8].

SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що стоять перед нею (див. табл. 2):

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Широка мережа магазинів по всій Україні	- Висока залежність від постачальників
- Висока якість обслуговування клієнтів	- Висока вартість маркетингових кампаній
- Сильний бренд і висока впізнаваність	- Високі операційні витрати
- Інноваційні технології в управлінні логістикою	- Складність у гнучкому управлінні асортиментом
Можливості	Загрози
- Розширення асортименту товарів	- Економічна нестабільність в країні
- Вихід на нові географічні ринки	- Конкуренція з боку міжнародних мереж
- Інноваційні технології та цифровізація	- Зміни у споживчих перевагах
- Розвиток онлайн-торгівлі	- Вплив регуляторних змін та законодавства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» допомагає виявити основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. Розуміння цих факторів дозволяє ефективно планувати стратегії розвитку та адаптації до змін у ринковому середовищі. Унікальні сильні сторони компанії, такі як широка мережа магазинів і висока якість обслуговування, створюють значні можливості для розширення та покращення позицій на ринку. Проте, слабкі сторони, такі як висока залежність від постачальників і висока вартість маркетингових кампаній, можуть обмежувати зростання, якщо їх не врахувати у стратегічному плануванні. Окрім того, можливості для подальшого зростання, такі як інноваційні технології та розширення асортименту, можуть бути реалізовані завдяки стратегічним інвестиціям. Водночас, загрози, як-от економічна нестабільність та конкуренція з боку міжнародних мереж, вимагають від компанії гнучкості та адаптації стратегій для підтримки конкурентоспроможності.

ТОВ «Сільпо-Фуд» позиціонується як мережа, що пропонує високу якість товарів за конкурентними цінами, що є важливою конкурентною перевагою на ринку.

Конкурентні переваги ТОВ «Сільпо-Фуд»:

1. Широка мережа магазинів. ТОВ «Сільпо-Фуд» має значну географічну присутність в Україні з великою кількістю магазинів, що охоплюють як великі міста, так і менші населені пункти. Це забезпечує доступність товарів для широкого кола споживачів та високу впізнаваність бренду.

2. Висока якість обслуговування: компанія відома своїм високим рівнем обслуговування клієнтів, що включає широкий асортимент товарів, зручність розташування магазинів, професійний персонал та привабливий інтер'єр магазинів. Це сприяє формуванню лояльної клієнтської бази.

3. Інноваційні технології: використання сучасних ІТ-рішень для управління логістикою та складськими процесами, а також впровадження штучного інтелекту для аналізу споживчого попиту дозволяють ТОВ «Сільпо-Фуд» ефективно управляти запасами, оптимізувати ланцюжок поставок і швидко реагувати на зміни ринку.

4. Сильний бренд. «Сільпо-Фуд» має добре впізнаваний бренд, який асоціюється з якістю та надійністю. Маркетингові кампанії, спрямовані на підтримку бренду, залучають нових клієнтів і зміцнюють позиції на ринку.

ТОВ «Сільпо-Фуд» позиціонує себе як надійна мережа супермаркетів, що пропонує широкий асортимент якісних продуктів за конкурентними цінами. Компанія орієнтується на різні сегменти споживачів, забезпечуючи високий рівень обслуговування та широкий вибір товарів для задоволення різноманітних потреб.

Порівняння з основними конкурентами:

1. «АТБ-Маркет»:

Переваги «АТБ-Маркет»:

- Широка мережа магазинів з акцентом на доступні ціни.

- Висока ефективність операційної діяльності завдяки централізованій логістиці.

- Активна експансія на нові ринки.

Порівняння:

- «Сільпо-Фуд» має перевагу у високій якості обслуговування та більш широкому асортименті товарів.

- «АТБ-Маркет» відрізняється агресивною ціновою політикою, що може приваблювати ціново чутливих споживачів.

2. «Фора»:

Переваги «Фора»:

- Зручні розташування магазинів у житлових районах.
- Висока частка власних торгових марок, що дозволяє контролювати якість і ціни.

Порівняння:

- «Сільпо-Фуд» має перевагу у більш широкому асортименті та використанні інноваційних технологій.

- «Фора» орієнтована на споживачів, які шукають зручність та економію часу.

Таким чином, конкурентні переваги ТОВ «Сільпо-Фуд» полягають у широкій мережі магазинів, високій якості обслуговування, інноваційних технологіях та сильному бренді. Ці фактори дозволяють компанії ефективно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін та підтримувати лідерські позиції серед національних торговельних мереж. Порівняння з основними конкурентами показує, що «Сільпо-Фуд» має унікальні переваги, які слід використовувати для подальшого розвитку і зміцнення ринкових позицій.

Стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» на національному ринку:

По-перше, враховуючи стабільне зростання доходів у 2023 році після спаду в 2022 році через війну, доцільно продовжити розширення мережі

магазинів, особливо у відносно стабільних регіонах, де попит на продукцію залишився високим. Це включає як горизонтальну експансію (відкриття нових магазинів в існуючих регіонах), так і вертикальну (вихід на нові географічні ринки).

Географічне розширення дозволяє компанії знизити ризики, пов'язані з концентрацією діяльності в обмеженій кількості регіонів, і збільшити ринкову частку. Як зазначає Шершньова З.Є. [11], диверсифікація ринків є ключовою стратегією для зменшення впливу регіональних економічних та політичних ризиків. Проте, можливими проблемами можуть бути нестабільність у деяких регіонах, що вимагатиме детального аналізу політичних і економічних факторів перед відкриттям нових магазинів.

По-друге, використання передових технологій дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» знизити операційні витрати, покращити обслуговування клієнтів і швидко реагувати на зміни попиту. Проблемами можуть стати високі початкові інвестиції в технології і необхідність навчання персоналу, що вимагатиме стратегічного планування ресурсів.

По-третє, розширення можливостей онлайн-торгівлі, включаючи вдосконалення вебсайту, мобільного додатку та логістичних рішень для швидкої і зручної доставки товарів.

В умовах пандемії COVID-19 та війни, що обмежили фізичний доступ до магазинів, онлайн-торгівля стала критично важливою. Як зазначає Гринько Т.В. та Андросова І.О. [4] інтеграція онлайн і офлайн каналів продажу є важливим напрямком для забезпечення стійкого розвитку компанії. Можливі проблеми включають конкуренцію з боку міжнародних онлайн-платформ і необхідність значних інвестицій у розвиток ІТ-інфраструктури.

По-четверте, розробка та впровадження нових маркетингових кампаній, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду та залучення

нових клієнтів. Використання соціальних медіа, інфлюенсерів та програм лояльності.

Як зазначає Герасимчук В.О. [2], ефективні маркетингові стратегії можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії. В умовах зростаючої конкуренції на ринку важливо підтримувати активну маркетингову діяльність, щоб привертати увагу споживачів і зміцнювати їхню лояльність до бренду. Можливі проблеми включають високі витрати на маркетингові кампанії і труднощі з вимірюванням їх ефективності.

По-п'яте, розширення асортименту товарів, включаючи ексклюзивні продукти, органічну продукцію та власні торгові марки. Це дозволить задовольнити різноманітні потреби споживачів та диференціюватися від конкурентів. Розширення асортименту дозволяє підвищити конкурентоспроможність та збільшити ринкову частку за рахунок пропозиції унікальних продуктів, які важко знайти у конкурентів. Коваленко М.В. та Вовк І.М. [5, с. 255] наголошують на важливості диференціації для досягнення стійких конкурентних переваг. Можливими проблемами є додаткові витрати на розробку нових продуктів та управління збільшеним асортиментом. Стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» повинні враховувати поточні виклики, зокрема наслідки війни, та використовувати науково обґрунтовані підходи до адаптації бізнесу.

Впровадження нових технологій, розширення географічного покриття, розвиток онлайн-торгівлі, вдосконалення маркетингових стратегій та розширення асортименту дозволять компанії ефективно реагувати на змінені умови ринку і підтримувати лідерські позиції у галузі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» показав, що компанія має значні конкурентні переваги, які можуть бути ефективно використані для подальшого зміцнення позицій на ринку. Зокрема, широка мережа магазинів, висока якість обслуговування, впровадження

інноваційних технологій та сильний бренд є ключовими факторами, що забезпечують конкурентоспроможність компанії. SWOT-аналіз виявив, що, незважаючи на існуючі слабкі сторони, такі як висока залежність від постачальників і значні маркетингові витрати, компанія має потужний потенціал для зростання і розвитку.

З досвіду ТОВ «Сільпо-Фуд» торговельні мережі можуть взяти наступні важливі уроки:

1. Широке географічне покриття: Розширення мережі магазинів на нові географічні ринки допомагає підвищити присутність бренду та залучити більше клієнтів.

2. Якість обслуговування: Високий рівень обслуговування клієнтів сприяє збереженню лояльності покупців та формуванню позитивного іміджу компанії.

3. Інновації в логістиці та управлінні: Впровадження інноваційних технологій для оптимізації логістичних процесів і управління запасами дозволяє підвищити ефективність операцій та зменшити витрати.

4. Сильний бренд: Розвиток та підтримка сильного бренду є важливим фактором для підвищення впізнаваності та довіри серед споживачів.

5. Гнучкість та адаптація до змін: Швидка реакція на зміни в ринковому середовищі, зокрема адаптація до викликів, спричинених війною, є критично важливою для збереження конкурентоспроможності.

6. Розширення асортименту: Впровадження органічної та ексклюзивної продукції може допомогти залучити нових клієнтів та задовольнити змінні потреби споживачів.

7. Цифрові технології: Використання штучного інтелекту для аналізу споживчого попиту та управління запасами сприяє підвищенню ефективності та точності в бізнес-процесах.

8. Ефективні маркетингові стратегії: Залучення нових клієнтів та підвищення впізнаваності бренду через активні маркетингові кампанії є важливим елементом стратегії зростання.

Загалом, проведене дослідження підтверджує, що торговельні мережі можуть досягти стійкого розвитку та процвітання, за умови правильної реалізації стратегічних напрямків та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Серед основних рекомендацій можна виділити необхідність продовження розширення мережі, активного впровадження інновацій та посилення маркетингових заходів. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу глобальних тенденцій на розвиток торговельних мереж та вивчення досвіду інших компаній у цій сфері.

Література

1. Боковець В.В., Корж Н.В. Стратегічні напрямки розвитку вітчизняних торговельних мереж. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. № 3. С. 3-12.

2. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством. К. : КНЕУ, 2019. 360 с.

3. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48-53.

4. Гринько Т. В., Андросова І. О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 146-154.

5. Коваленко М. В., Вовк І. М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 20. С. 255-262.

6. Лікарчук Н.В. Сутність стратегії як функції управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління.* 2017. Вип. 1. С. 37-40.

7. Мартинова Л.Б., Корж Н. В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людським капіталом та лідерства. *Записки національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2021. № 20. С. 67-75.

8. Супермаркети. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» : офіційний вебсайт. URL: <https://silpo.ua/stores> (дата звернення: 10.06.2024).

9. Фінансові показники 2023-2019 ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». *Clarity Project* : вебсайт. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2020 (дата звернення: 10.06.2024).

10. Холява І.П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами.* 2015. № 2. С. 107-112.

11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2018. 699 с.

12. Як змінився ринок українського продовольчого ритейлу за час війни. *Ритейл в Україні* : вебсайт. 2023. URL: <https://ua-retail.com/2023/12/yak-zminivsyia-rinok-ukra%D1%97nskogo-prodovolchogo-ritejlu-za-chas-vijni/> (дата звернення: 11.06.2024).

13. Саравас В. Як працював український ритейл у 2023 році та що нас чекає в майбутньому. *Liga.net.* 2023. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/article/yak-pratsiuvav-ukrainskyi-ryteil-u-2023-rotsi-i-shcho-nas-chekaie-v-maibutnomu> (дата звернення: 11.06.2024).

References

1. Bokovets, V.V., & Korzh, N.V. (2019). Stratehichni napriamky rozvytku vitchyznianskykh torhovelnykh merezh [Strategic directions for the development of domestic retail chains]. *Rehionalna biznes-ekonomika ta upravlinnia*. Vinnytsia: TOV "TVORY", 3, 3-12 [in Ukrainian].
2. Herasymchuk, V.O. (2019). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom [Strategic management of the enterprise]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Hladynets, N.I. (2018). Rol innovatsiinoi skladovoi systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom turytychnoho biznesu [The role of the innovation component in the strategic management system of a tourism business enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 10, 48-53 [in Ukrainian].
4. Hryenko, T.V., & Androsova, I.O. (2020). Pidkhody do vprovadzhennia stratehichnoho planuvannia na torhovelnykh pidpriemstvakh [Approaches to the implementation of strategic planning in trading enterprises]. *Problemy ekonomiky*, 4, 146-154 [in Ukrainian].
5. Kovalenko, M.V., & Vovk, I.M. (2016). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva [Formation of the organizational and economic mechanism for managing the strategic development of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 20, 255-262 [in Ukrainian].
6. Likarczuk, N.V. (2017). Sutnist stratehii yak funktsii upravlinnia [The essence of strategy as a management function]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia*, 1, 37-40 [in Ukrainian].
7. Martynova, L.B., & Korzh, N.V. (2021). Stratehichna hnuchkist – osnova paradyhmy upravlinnia liudskym kapitalom ta liderstva [Strategic flexibility as the basis of the paradigm of human capital management and

leadership]. *Zapisky natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriiia "Ekonomika"*, 20, 67-75 [in Ukrainian].

8. Supermarkety. *TOV "Silpo-Fud"*. URL: <https://silpo.ua/stores> [in Ukrainian].

9. Finansovi pokaznyky 2023-2019 TOV "Silpo-Fud". *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2020 [in Ukrainian].

10. Kholiava, I.P. (2015). Stratehichne planuvannia v upravlinni diialnistiu [Strategic planning in activity management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Seriiia: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proiektamy*, 2, 107-112 [in Ukrainian].

11. Shershnova, Z.Ye. (2018). Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk [Strategic management: a textbook]. 2nd ed., revised and supplemented. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

12. Yak zminyvsia rynek ukraïnskoho prodovolchoho riteitlu za chas viiny [How the Ukrainian food retail market has changed during the war]. (2023). *Ryteil v Ukraini*. URL: <https://ua-retail.com/2023/12/yak-zminivsyia-rinok-ukra%D1%97nskogo-prodovolchogo-ritejlu-za-chas-vijni/> [in Ukrainian].

13. Saravas, V. (2023). Yak pratsiuvav ukraïnskyi riteil u 2023 rotsi ta shcho nas chekaie v maibutnomu [How the Ukrainian retail operated in 2023 and what awaits us in the future]. *Liga.net*. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/article/yak-pratsiuvav-ukraïnskyi-ryteil-u-2023-rotsi-i-shcho-nas-chekaie-v-maibutnomu> [in Ukrainian].