

**Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки

Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Кумеда Владислав Сергійович

**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ
В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Магістерська робота

здобувача вищої освіти

другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
Менеджмент і адміністрування

Науковий керівник – кандидат
наук з державного управління, доцент, доцент
кафедри педагогіки, спеціальної освіти та
менеджменту

Івашина Л. П.

Рекомендована до захисту
рішенням кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту

Протокол № 7 від 27.01.2026 р.

Зав. кафедри _____ Г.Л.Єфремова

Суми – 2026

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичне обґрунтування діяльності торговельних мереж в умовах конкурентного середовища.....	6
1.1.Поняття, сутність та структура діяльності торговельних мереж.....	6
1.2.Особливості конкурентного середовища в торговельній сфері....	15
1.3. Вплив конкурентного середовища на функціонування торговельних мереж	28
Розділ 2. Функціонування торговельних мереж в умовах конкурентного середовища (на прикладі торговельної мережі «Сільпо»).....	40
2.1. Сучасний стан та перспективи функціонування торговельної мережі «Сільпо» в сучасних умовах.....	40
2.2. Перспективні шляхи управління розвитком торговельної мережі «Сільпо» в умовах конкурентного середовища.....	47
2.3 Рекомендації щодо функціонування торговельної мережі «Сільпо» в умовах конкурентного середовища.....	57
Висновки.....	67
Список використаних джерел.....	69
Додаток.....	74

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин зумовлюють посилення значення роздрібної торгівлі як ключового елемента товарообігу та важливого чинника задоволення потреб споживачів. Серед різних типів торгівельних підприємств провідну роль відіграють торгівельні мережі, які забезпечують населення товарами повсякденного попиту та формують значну частину загального обсягу роздрібного товарообороту.

В умовах постійних змін і загострення конкурентної боротьби торгівельні мережі вимушені безперервно вдосконалювати організацію своєї діяльності, впроваджувати сучасні методи торгівлі, орієнтуватися на запити споживачів і підтримувати високий рівень сервісу. Конкурентне середовище сприяє розвитку асортиментної політики, модернізації технологій продажу, використанню інноваційних рішень та застосуванню ефективних маркетингових інструментів.

Актуальність обраної теми зумовлена потребою дослідження специфіки функціонування торгівельних мереж у сучасних ринкових умовах, аналізу чинників, що визначають рівень їхньої конкурентоспроможності, а також пошуку ефективних шляхів підвищення результативності їхньої діяльності.

Теоретичні та прикладні аспекти організації торгівлі знайшли відображення в наукових публікаціях О. Беляєва [7], В. Лагутіна [29], В. Савченко [51], С. Харченка [57] та багатьох інших вчених.

Різноманітні аспекти функціонування торгівлі в умовах конкурентного середовища є предметом уваги багатьох дослідників. До напрямків, що досліджуються найінтенсивніше, можна віднести вивчення аспектів торгівельної діяльності (В. Липчука [30]), питань конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах глобалізації (О.Пилипенка [44], М. Портера [46]). Саме праці названих вчених лягли в основу нашого розуміння процесу функціонування торгівельних мереж в умовах конкурентного середовища.

Актуальність вказаної проблеми та недостатність її розробленості зумовило обрання теми нашого дослідження **«Шляхи удосконалення розвитку торгівельних мереж в умовах конкурентного середовища»**

Об'єкт дослідження – розвиток торгівельних мереж.

Предмет дослідження – шляхи удосконалення розвитку торгівельних мереж в умовах конкурентного середовища.

Мета дослідження – дослідити особливості функціонування торгівельних мереж в умовах конкурентного середовища (на прикладі торгівельної мережі Сільпо).

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати наступні **завдання:**

1. Розглянути поняття функціонування торгівельних мереж.
2. Проаналізувати вплив конкурентного середовища на функціонування торгівельних мереж.
3. Охарактеризувати особливості сучасного управління діяльністю торгівельної мережі «Сільпо».
4. Обґрунтувати перспективні шляхи удосконалення розвитку торгівельної мережі «Сільпо» в умовах конкурентного середовища.

У своєму дослідженні використовували сукупність наступних взаємодоповнюючих один одного **теоретичних та емпіричних методів дослідження:** вивчення наукової та методичної літератури з проблеми дослідження; аналіз, синтез, метод індукції використовувалися для вивчення та узагальнення даних щодо функціонування торгівельних мереж.

Теоретичне значення дослідження полягає в тому, що: теоретично розглянуто поняття функціонування торгівельних мереж, охарактеризовано перспективи розвитку торгівельних мереж в сучасних умовах та визначено особливості конкурентного середовища в торгівельній сфері.

Практична значення дослідження полягає у тому, що дане дослідження дає можливість фахово підходити до функціонування торгівельних мереж. У роботі проведений аналіз особливостей

функціонування торгівельних мереж в умовах конкурентного середовища на прикладі торгівельної мережі Сільпо, що допомагає зрозуміти вплив конкурентних факторів на діяльність магазинів і визначити напрями підвищення їхньої ефективності.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження відображені у двох публікаціях:

1. Кумеда В.С. Роль інновацій в ефективному управлінні продуктовими магазинами в умовах конкурентного середовища. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників «Сучасна наука: погляд молодих»*. Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2025. С. 61-62.

2. Кумеда В.С. Вплив конкурентного середовища на функціонування продуктових магазинів. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників «Сучасна наука: погляд молодих»*. Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2026. С. 43-46.

Структура дослідження зумовлена заявленими метою й завданнями та складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 74 сторінки, з них основного тексту – 68 сторінок. Список використаних джерел містить 61 позиція.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Поняття, сутність та структура діяльності торговельних мереж

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки торговельні мережі займають важливе місце серед суб'єктів роздрібно́ї торгівлі. Вони забезпечують населення товарами першої необхідності, формують товарну пропозицію на споживчому ринку та впливають на рівень і якість життя людей.

Торговельні мережі є однією з основних ланок роздрібно́ї торгівлі та відіграють ключову роль у забезпеченні населення товарами першої необхідності. Під продуктовим магазином зазвичай розуміють торговельне підприємство, основною спеціалізацією якого є реалізація продовольчих товарів широкого асортименту. Такі магазини можуть мати різні масштаби, форми власності та організаційні моделі – від невеликих крамниць до великих супермаркетів і торговельних мереж.

Функціонування торговельних мереж ґрунтується на виконанні ряду важливих завдань: формування асортименту товарів відповідно до попиту споживачів, організація безперебійного постачання і зберігання продуктів, забезпечення належних умов реалізації та високого рівня обслуговування клієнтів. Для ефективної діяльності магазини повинні дотримуватися санітарно-гігієнічних норм, застосовувати сучасні технології обліку товарних запасів, автоматизувати процеси торгівлі та маркетингу.

За умов сучасного розвитку ринкової економіки торговельні мережі посідають вагоме місце серед підприємств роздрібно́ї торгівлі. Вони забезпечують споживачів товарами повсякденного попиту, формують пропозицію на споживчому ринку та суттєво впливають на рівень і якість життя населення.

Діяльність торговельних мереж ґрунтується на визначених поняттях, економічному змісті та структурі, що охоплює організаційні, управлінські й технологічні складові їх функціонування. Усвідомлення цих елементів є необхідною умовою результативного управління торговельним підприємством і забезпечення його конкурентних переваг.

Актуальність дослідження поняття, сутності та структури функціонування торговельних мереж обумовлена потребою глибшого аналізу їх ролі в системі товарного обігу та специфіки організації торгівлі продовольчими товарами в умовах посилення конкурентної боротьби.

Торговельні мережі належать до ключових елементів роздрібної торгівлі та виконують важливу функцію забезпечення населення товарами першої необхідності. Під продуктовим магазином зазвичай розуміють торговельне підприємство, основним видом діяльності якого є продаж продовольчих товарів широкого асортименту. Такі заклади можуть відрізнятися за масштабами, формами власності та організаційною структурою — від невеликих торговельних точок до великих супермаркетів і розгалужених торговельних мереж.

Розуміння зазначених аспектів дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність торговельних мереж внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність торговельних мереж, а також окреслити напрями їх подальшого розвитку в умовах сучасного ринку (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1.

Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на функціонування торговельних мереж

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<i>Управлінська структура та організація бізнес-процесів:</i> ефективне управління персоналом, оптимізація внутрішніх процесів, як-от постачання товарів, контроль за	<i>Економічні умови:</i> рівень доходів населення, інфляція, зміни в податковій політиці та вартості енергоносіїв, які безпосередньо впливають на

якістю, інвентаризація та обслуговування клієнтів	цінову політику та доступність товарів
<i>Асортимент та якість продукції:</i> правильний вибір товарів, що відповідають потребам споживачів, а також своєчасна заміна або оновлення асортименту в залежності від тенденцій ринку.	<i>Конкуренція:</i> наявність інших торгівельних мереж, великих ритейлерів або місцевих підприємців, що пропонують подібний асортимент продукції, а також способи їхнього залучення покупців, такі як акції, програми лояльності та інші маркетингові інструменти.
<i>Інновації та технології:</i> впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація процесів, використання систем самообслуговування, цифрові платформи для продажу товарів і управління запасами.	<i>Зміни в поведінці споживачів:</i> зміни в уподобаннях і пріоритетах покупців, такі як орієнтація на здорове харчування, екологічні продукти або зростання популярності онлайн-замовлень
<i>Фінансова стабільність:</i> ефективне управління фінансами та ресурсами магазину, здатність до інвестування в розвиток бізнесу, маркетинг та нові технології.	<i>Законодавчі та нормативні акти:</i> регулювання галузі, стандартів якості, вимоги до безпеки та гігієни продуктів, які зобов'язують магазини дотримуватися певних вимог.

Діяльність торгівельних мереж передбачає виконання комплексу ключових завдань, зокрема формування товарного асортименту з урахуванням споживчого попиту, організацію безперервного постачання та належного зберігання продукції, а також створення оптимальних умов для її реалізації й забезпечення високого рівня обслуговування покупців. З метою підвищення ефективності функціонування торговельні підприємства повинні дотримуватися санітарно-гігієнічних вимог, впроваджувати сучасні технології управління товарними запасами, автоматизувати торговельні та маркетингові процеси.

Як зазначає український науковець І. Бровко, в умовах загострення конкурентної боротьби торгівельні мережі змушені постійно вдосконалювати організацію своєї діяльності, впроваджувати інноваційні методи

обслуговування споживачів та оперативно реагувати на зміни в структурі попиту. Результативне функціонування таких торговельних підприємств сприяє розвитку місцевої економіки, підвищенню рівня життя населення та створенню нових робочих місць, що свідчить про їх важливу соціально-економічну роль. [8].

На думку дослідника Т.Данько, торговельні мережі належать до найбільш поширених видів торговельних підприємств і виконують важливу соціально-економічну функцію, що полягає в забезпеченні населення товарами першої необхідності. Їх економічна сутність полягає в організації процесу доведення продовольчих товарів від виробника до кінцевого споживача через розвинену систему роздрібного продажу. Виступаючи ланкою між виробниками харчової продукції та покупцями, торговельні мережі забезпечують безперервність і стабільність товарного обігу. [14].

Особливістю торговельних мереж є орієнтація на широкий асортимент продовольчих товарів та постійне оновлення запасів з урахуванням споживчого попиту. Вони формують товарні запаси, організовують їхнє зберігання та реалізацію з дотриманням необхідних санітарних і якісних стандартів. Сучасні магазини прагнуть забезпечити високий рівень обслуговування, комфорт покупок і конкурентоспроможні ціни.

Сутність торговельних мереж визначається їх здатністю гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, задовольняти потреби населення у свіжих та якісних продуктах, формувати стабільний попит і сприяти розвитку місцевої економіки. Вони виконують не лише комерційну функцію, а й соціально значущу роль, забезпечуючи доступність продуктів харчування для різних верств населення.

Торговельні мережі є важливим елементом ринкової економіки, оскільки забезпечують стабільність товарообігу, підтримують конкуренцію та стимулюють розвиток суміжних галузей — транспорту, логістики, виробництва упаковки. Вони формують споживчий ринок, впливають на

динаміку попиту і пропозиції та стимулюють виробників підвищувати якість продукції.

Розвиток торгівельних мереж також створює нові робочі місця, сприяє розвитку місцевої інфраструктури та формує податкові надходження до бюджетів різних рівнів. Для багатьох регіонів такі магазини є важливим соціальним об'єктом, особливо в умовах економічної нестабільності або кризових явищ.

Таким чином, торгівельні мережі виступають посередниками між виробниками товарів і кінцевими споживачами, забезпечуючи широкий асортимент продукції щоденного попиту — від продуктів харчування до побутової хімії. Їх сутність визначається не лише асортиментом товарів, а й високим рівнем обслуговування, доступністю продукції та конкурентоспроможністю на ринку.

Як зазначає вчений В.Лагутін, торгівельні мережі можуть відрізнятися за форматом — від невеликих крамниць у житлових районах до великих супермаркетів і мережових торговельних комплексів. Таке різноманіття типів і форматів дозволяє максимально задовольняти потреби різних категорій споживачів. Водночас, незалежно від розмірів і організаційної структури, усі торгівельні мережі мають спільну сутність — забезпечення ринку споживчими товарами високої якості за доступними цінами. Вони сприяють розвитку конкуренції, підтримують стабільний товарообіг і ефективно виконують логістичні функції, включно з постачанням, зберіганням та реалізацією продукції. [29].

Однією з ключових характеристик діяльності торгівельних мереж є організація та управління асортиментом. Це передбачає не лише формування основного переліку товарів, а й регулярне його оновлення з урахуванням сезонних коливань попиту, споживчих потреб та сучасних тенденцій у харчуванні. Крім того, торгівельні мережі активно застосовують сучасні технології для оптимізації закупівель, управління товарними запасами, автоматизації процесів продажу та проведення маркетингових заходів. Для

підтримки конкурентоспроможності вони розробляють унікальні стратегії, що включають вдосконалені підходи до обслуговування клієнтів, формування лояльності через програми акцій та знижок, а також ефективну взаємодію з постачальниками. (рис. 1.1.)

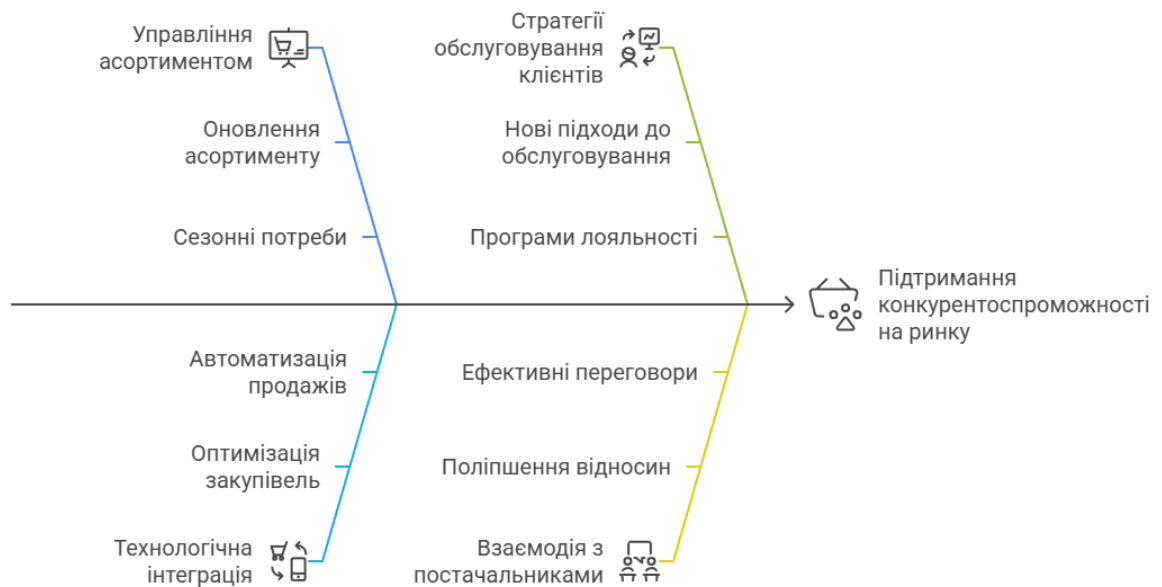


Рис. 1.1. Стратегії конкурентоспроможності торгівельних мереж

Соціальна функція торгівельних мереж є невід’ємною складовою їх сутності. Вони сприяють створенню робочих місць, розвитку місцевої економіки та забезпечують доступність необхідних товарів для населення. У сучасних умовах глобалізації та конкуренції торгівельні мережі також активно інтегруються в цифрове середовище, розвивають онлайн-продажі та пропонують різні способи доставки для зручності покупців. Це підвищує їх значущість не лише в економічній, а й у соціальній сфері, забезпечуючи стабільність і доступність основних продуктів для широкого кола споживачів.

Функціонування торгівельних мереж відображає їхню багатогранну роль на ринку торгівлі: від забезпечення доступу до необхідних товарів до активної участі у формуванні економічних та соціальних процесів. Ефективна діяльність таких магазинів сприяє розвитку конкуренції, створенню нових

робочих місць, підвищенню рівня життя населення та стабільності ринку продовольчих товарів (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Функціонування торговельних мереж

Торговельні мережі становлять основну ланку системи роздрібної торгівлі, їхня сутність полягає в ефективному забезпеченні споживчого ринку товарами першої необхідності. Вони виконують не лише функцію реалізації продовольчих товарів, а й є важливим елементом економічної структури, що підтримує конкурентоспроможність, економічну стабільність та соціальний добробут населення.

Сутність торговельних мереж яскраво проявляється у їхній здатності гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та вимоги конкуренції. У сучасних умовах підприємства змушені оперативно аналізувати попит, відстежувати поведінку споживачів і враховувати дії конкурентів, щоб зберегти свої позиції на ринку. Адаптивність стає ключовою рисою успішної мережі, адже дозволяє швидко впроваджувати нові формати торгівлі, технологічні рішення та маркетингові інструменти.

Важливим проявом цієї адаптації є постійне оновлення та оптимізація асортименту товарів. Торговельні мережі розширюють пропозицію

відповідно до сезонних потреб, змін у споживчих вподобаннях і загальноекономічних тенденцій. Вони активно впроваджують власні торгові марки, екологічні та локальні продукти, що дозволяє задовольняти різні сегменти споживачів і формувати додаткові конкурентні переваги.

Не менш значущою складовою є організація зручного та якісного обслуговування покупців. Це охоплює комфортне планування торговельного простору, швидке обслуговування на касах, можливість безготівкової оплати, онлайн-замовлення та доставку. Створення позитивного клієнтського досвіду підвищує рівень довіри до мережі та сприяє формуванню лояльності споживачів, що в умовах конкуренції є одним із визначальних чинників успіху.

Вони відіграють ключову роль у задоволенні потреб населення у якісних продуктах, створенні робочих місць і розвитку місцевої інфраструктури. Таким чином, торгівельні мережі є не лише економічно важливими, а й соціально значущими об'єктами, що забезпечують доступність основних товарів для всіх верств населення.

Український науковець В. Савченко наголосив на важливі аспекти розвитку мережі торгівельних мереж, а саме інвестиції в інфраструктуру та логістичні ланцюги. Розвиток ефективних систем поставок та автоматизованих складів дозволяє знижувати витрати на зберігання товарів, скорочувати час доставки та забезпечувати стабільність постачання. Сучасні логістичні технології, такі як інтелектуальні системи управління запасами та автоматизація процесів, дозволяють знизити кількість помилок, прискорити доставку товарів і покращити якість обслуговування клієнтів. У свою чергу, це підвищує конкурентоспроможність мережі, даючи змогу швидше реагувати на зміну попиту і потреби споживачів [51].

Розвиток мережі торгівельних мереж також сприяє інноваціям в управлінні споживчим досвідом. Багато магазинів впроваджують новітні технології для створення комфортних умов для покупців, такі як мобільні додатки для замовлення продуктів з доставкою додому, програми лояльності

та електронні платіжні системи. Це дозволяє мережам не лише збільшити клієнтську базу, але й забезпечити високий рівень обслуговування. Розширення таких послуг, як онлайн-замовлення та самовивіз, є важливою частиною стратегії розвитку, яка відповідає вимогам сучасних споживачів та підвищує лояльність клієнтів.

У результаті аналізу перспектив розвитку торгівельних мереж можна зробити висновок, що основними чинниками, які впливають на майбутнє цього сегмента ринку, є цифровізація, зміни в споживчих вподобаннях та інтеграція інноваційних технологій. З огляду на зростаючий попит на онлайн-послуги, торгівельні мережі повинні зосереджуватися на розвитку електронної комерції, мобільних додатках та інтеграції нових каналів для взаємодії з покупцями. Крім того, автоматизація процесів, використання великих даних для прогнозування попиту та управління запасами дозволять знижувати витрати та підвищувати ефективність роботи, що є важливими для збереження конкурентоспроможності в умовах високої конкуренції на ринку.

Однак для успішного розвитку продуктовим магазинам також необхідно орієнтуватися на нові тренди споживчої поведінки, такі як зростаючий попит на екологічні продукти, здорове харчування та сталі практики бізнесу. Інтеграція сталого розвитку та відповідальне ставлення до навколишнього середовища можуть стати ключовими елементами для залучення нових клієнтів і зміцнення лояльності існуючих. Водночас, адаптація до цих тенденцій вимагає значних інвестицій у зміну асортименту, логістику та інфраструктуру магазинів, що підвищує складність управління, але дає нові можливості для зростання та розвитку бізнесу.

Таким чином, торгівельні мережі – це не просто місце здійснення купівлі-продажу продуктів харчування, а важливий елемент економічної та соціальної системи. Їх ефективне функціонування та розвиток мають безпосередній вплив на добробут населення, конкурентоспроможність торговельної сфери та загальний рівень економічної стабільності держави.

Таким чином, ефективне функціонування торгівельних мереж сприяє стабільності ринку, розвитку конкуренції та підвищенню рівня життя громадян. Тому вони є не просто місцем купівлі-продажу продуктів харчування, а важливим елементом економічної та соціальної системи, вплив якого безпосередньо відображається на добробуті населення, конкурентоспроможності торговельної сфери та загальній економічній стабільності держави.

1.2.Особливості конкурентного середовища в торгівельній сфері

Торгівельна сфера є однією з найважливіших складових економіки, що об'єднує численні підприємства та компанії, які займаються купівлею та продажем товарів і послуг. Однією з головних особливостей цієї сфери є її безпосередній контакт з кінцевим споживачем, що вимагає постійної уваги до потреб і переваг покупців. Торгівельні компанії повинні швидко адаптуватися до змін у споживчих звичках, економічних умовах та технологіях, що впливає на їх стратегії, асортимент і обслуговування. Крім того, торгівля постійно перебуває під впливом конкурентного середовища, що змушує бізнеси використовувати інноваційні рішення для залучення та утримання клієнтів.

Не менш важливою особливістю торговельної сфери є постійне оновлення асортименту та впровадження нових технологій для покращення обслуговування. Використання автоматизації, системи управління запасами, інтелектуальних кас та програм лояльності дозволяє підвищити ефективність роботи магазинів, знижуючи витрати та покращуючи клієнтський досвід. Зміни в уподобаннях споживачів, зокрема в напрямку здорового харчування або екологічної продукції, також вимагають від торговців гнучкості і готовності швидко реагувати на нові тренди. У результаті, торговельна сфера постійно еволюціонує, прагнучи задовольнити вимоги сучасного споживача через інтеграцію новітніх технологій та створення інноваційних послуг.

Особливості конкурентного середовища в торговельній сфері є важливим аспектом, що визначає стратегії розвитку та успішність

підприємств у цій галузі. Торгівля є однією з найбільш динамічних і конкурентних сфер економіки, де постійно змінюються вимоги споживачів, технології обслуговування та маркетингові стратегії. Сучасне конкурентне середовище охоплює не лише цінову конкуренцію, але й конкуренцію за якість обслуговування, інноваційні підходи в управлінні асортиментом, використання новітніх технологій та розширення онлайн-продажів. У таких умовах підприємствам важливо не лише швидко реагувати на зміни в попиті, але й знаходити нові можливості для залучення клієнтів та збереження лояльності існуючих. Зокрема, конкуренція в торговельній сфері сприяє розвитку нових бізнес-моделей, які поєднують фізичну торгівлю та онлайн-продажі, та визначає потребу в постійному вдосконаленні сервісу та інфраструктури для підтримки конкурентних переваг.

У сучасних умовах ринку компанії мають систематично аналізувати якість обслуговування, враховувати відгуки клієнтів і впроваджувати інноваційні рішення для підвищення рівня комфорту. Регулярне оновлення стандартів сервісу, навчання персоналу та оптимізація бізнес-процесів сприяють зміцненню довіри споживачів і формуванню позитивного іміджу підприємства.

Не менш важливим є розвиток матеріально-технічної та цифрової інфраструктури, що забезпечує ефективність діяльності. Модернізація обладнання, автоматизація процесів, удосконалення логістичних систем і впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяють скоротити витрати та підвищити швидкість обслуговування. Таким чином, безперервне вдосконалення сервісу й інфраструктури виступає стратегічною умовою довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Конкуренція серед торговельних мереж є однією з головних рушійних сил, що визначає стратегії конкурувати не лише за ціною, але й за якістю обслуговування, асортиментом та додатковими послугами. Відмінність між великими мережами та незалежними магазинами стає все більш суттєвою, оскільки великі мережі мають значні ресурси для впровадження сучасних

технологій, автоматизації процесів та масштабування бізнесу, що дозволяє їм знижувати витрати та пропонувати конкурентоспроможні ціни. Водночас незалежні магазини часто обмежені в фінансових можливостях і не можуть дозволити собі такі інвестиції, що змушує їх шукати інші стратегії для залучення клієнтів, наприклад, шляхом унікальних асортиментів, персоналізованого обслуговування або підвищеної уваги до локальних потреб споживачів.

Науковець О.Пилипенко звернув увагу на рівень конкуренції, що полягає в асортименті продукції, який пропонують магазини. В умовах високої конкуренції ритейлери прагнуть не тільки відповідати базовим вимогам споживачів, але й пропонувати ексклюзивні продукти або створювати унікальні торгові пропозиції. Зростає роль здорового харчування та еко-продукції, що стало важливим аспектом для багатьох магазинів, орієнтуючись на нові споживчі тренди. Крім того, конкуренція на цьому рівні також включає співпрацю з постачальниками для забезпечення стабільних та вигідних умов поставок, що дозволяє забезпечити наявність популярних товарів у магазинах [44].

Конкуренція в торгівлі є невід'ємною частиною ринкової економіки, зазначив В. Герасимчук, а компанії постійно шукають способи залучення клієнтів, збільшення продажів та отримання конкурентної переваги [12]. На основі цього вибудовувалося кілька основних стратегій конкуренції, які можуть бути використані в торгівлі, а саме:

1. *Стратегія диференціації*: Ця стратегія передбачає створення унікального продукту або послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів. Диференціація може базуватися на різних факторах, таких як якість, дизайн, бренд, обслуговування клієнтів або інновації.

2. *Стратегія лідерства за витратами*: Ця стратегія передбачає досягнення найнижчих витрат виробництва та продажу товарів або послуг у галузі. Компанії, які використовують цю стратегію, можуть пропонувати нижчі ціни, ніж конкуренти, і залучати клієнтів, чутливих до ціни.

3. *Стратегія фокусування*: Ця стратегія передбачає концентрацію на певному сегменті ринку або ніші. Компанії, які використовують цю стратегію, можуть краще задовольняти потреби конкретної групи клієнтів, ніж конкуренти, які орієнтуються на широкий ринок (рис. 1.3.).



Рис. 1.3 Стратегії конкуренції в торгівельній сфері

У сучасних умовах конкуренція між продуктовими магазинами активно переноситься в онлайн-простір, де торгівельні мережі мають можливість залучати нових клієнтів за допомогою електронної комерції, мобільних додатків та програм лояльності. Онлайн-продажі стають невід'ємною частиною стратегії більшості магазинів, і здатність швидко реагувати на запити клієнтів, організовувати доставку або самовивіз стає важливим фактором для перемоги в конкурентній боротьбі. Водночас, фізичні магазини використовують новітні технології, такі як безконтактні каси, автоматизація обслуговування та інтеграція додаткових послуг для підвищення зручності покупок, що створює конкурентні переваги в порівнянні з іншими продуктовими магазинами.

Онлайн-торгівля дозволяє покупцям зручно здійснювати покупки, порівнювати ціни, а також замовляти доставку без необхідності виходити з дому. Це створює нові можливості для торгівельних мереж, які прагнуть

збільшити свою аудиторію та залучити клієнтів, пропонуючи зручний інтерфейс, різноманітні способи оплати та швидку доставку. Конкуренція між магазинами посилюється через доступність різних онлайн-платформ та агрегаторів, що дають можливість споживачам швидко знайти найкращі пропозиції.

З переходом на онлайн-простір, торгівельні мережі стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх веб-сайтів і мобільних додатків, щоб забезпечити зручний процес покупки. Впровадження сучасних технологій, таких як штучний інтелект, для персоналізації пропозицій, аналізу покупок та прогнозування попиту стає важливою складовою конкурентної боротьби. Магазины використовують такі інструменти, як рекомендаційні системи, що дозволяють надавати індивідуальні пропозиції для кожного покупця, базуючись на його вподобаннях і історії покупок. Це підвищує лояльність клієнтів і робить процес покупок більш персоналізованим.

Підвищення лояльності клієнтів є одним з ключових аспектів у розвитку будь-якого бізнесу, особливо в умовах високої конкуренції на ринку. Одним із ефективних способів є впровадження програм лояльності, які дозволяють покупцям накопичувати бали, отримувати знижки або ексклюзивні пропозиції. Програми лояльності можуть бути персоналізованими, що дозволяє магазину адаптувати свої пропозиції під інтереси та потреби кожного клієнта. Наприклад, пропонування спеціальних знижок на товари, які клієнт часто купує, або на продукцію, що відповідає його смакам, може значно підвищити задоволення від покупок і зробити їх більш привабливими для споживача.

Конкурентоспроможність торгівельних мереж — це їхня спроможність утримувати та зміцнювати свої позиції на ринку шляхом створення для споживачів більш вигідних і привабливих умов порівняно з іншими учасниками ринку. Вона проявляється у здатності мережі ефективно змагатися за покупця, пропонуючи оптимальне співвідношення ціни й якості, широкий і глибокий асортимент товарів, належний рівень сервісу та зручність здійснення

покупок. Високий рівень конкурентності забезпечує підприємству стабільний попит, лояльність клієнтів і стійку частку ринку.

Чинники, що формують конкурентні позиції торговельного підприємства на споживчому ринку:

- рівень і повнота задоволення потреб та очікувань покупців;
- наявність і раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- результативність функціонування господарської системи, що відображається в узагальнених показниках ефективності, зокрема: рентабельності капіталу, рентабельності обороту, тривалості операційного й фінансового циклів, рівні фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства на споживчому ринку передусім визначається рівнем задоволення потреб покупців. Йдеться не лише про якість товарів, а й про широту асортименту, доступність цін, культуру обслуговування, зручність розташування та створення позитивного споживчого досвіду. Чим повніше підприємство враховує очікування цільової аудиторії та оперативно реагує на зміни попиту, тим міцнішими є його ринкові позиції.

Важливим чинником є ресурсний потенціал підприємства, який охоплює матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси. Ефективне управління цими ресурсами забезпечує стабільність діяльності, можливість інвестування в розвиток, модернізацію та впровадження інновацій. Наявність висококваліфікованого персоналу, достатнього обсягу обігових коштів і сучасної матеріально-технічної бази є важливою передумовою формування стійких конкурентних переваг підприємства. Професійні працівники забезпечують якісне обслуговування клієнтів і ефективне управління процесами, фінансові ресурси гарантують безперервність діяльності та можливість розвитку, а сучасне обладнання й технології сприяють підвищенню продуктивності та оптимізації витрат. У сукупності ці складові

зміцнюють ринкові позиції підприємства та підвищують його здатність успішно конкурувати.

Не менш значущою є ефективність функціонування господарської системи підприємства. Вона відображається через узагальнюючі показники діяльності, зокрема рентабельність капіталу та обороту, тривалість операційного й фінансового циклів, рівень фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності. Високі значення цих показників свідчать про раціональне використання ресурсів, фінансову стабільність і здатність підприємства успішно конкурувати на ринку в довгостроковій перспективі.

Оцінювання конкурентоспроможності торговельних мереж здійснюється за низкою ключових критеріїв. Насамперед аналізується асортиментна політика — широта (кількість товарних позицій) та глибина (різноманітність у межах однієї товарної групи), що дозволяє визначити, наскільки повно мережа задовольняє потреби різних категорій покупців. Важливим чинником є цінова конкуренція, яка передбачає порівняння рівня цін на товари-індикатори для встановлення загальної привабливості цінової пропозиції.

Конкурентоспроможність торговельних мереж можна визначити як їх здатність пропонувати товари та послуги, які перевершують пропозиції конкурентів за ціною, якістю, сервісом або іншими критеріями, важливими для споживачів. Вона включає в себе не лише цінову політику, але й асортимент, зручність розташування, рівень обслуговування, маркетингові стратегії та інші аспекти, які можуть вплинути на вибір споживача.

Не менш значущим показником є географічне охоплення — кількість торгових точок, їх доступність і розташування поблизу житлових районів чи транспортних вузлів. Окрему роль відіграє рівень сервісу та системи лояльності: наявність бонусних програм, акцій, додаткових послуг, а також професійність і клієнтоорієнтованість персоналу. Завершальним елементом виступає маркетингова активність мережі — інтенсивність рекламних

кампаній, промоакцій та інших заходів просування, що формують позитивний імідж і впізнаваність бренду на ринку.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність

1. *Цінова політика*: Ціна є одним з найважливіших факторів, що впливають на вибір споживача. Торговельні мережі повинні встановлювати конкурентоспроможні ціни, які відповідають якості товарів та послуг.

2. *Асортимент товарів*: Широкий асортимент товарів, що відповідає потребам споживачів, може суттєво підвищити конкурентоспроможність мережі. Важливо не лише мати популярні товари, але й враховувати нові тренди та запити ринку.

3. *Обслуговування клієнтів*: Якість обслуговування є важливим аспектом, який може суттєво вплинути на лояльність споживачів. Високий рівень обслуговування, швидкість обробки замовлень та готовність допомогти клієнтам можуть стати конкурентною перевагою.

4. *Локація*: Зручне розташування торговельних точок може суттєво вплинути на кількість відвідувачів. Мережі, які знаходяться у зручних для споживачів місцях, мають більше шансів на успіх.

5. *Маркетинг та реклама*: Ефективні маркетингові стратегії можуть допомогти залучити нових клієнтів та підвищити впізнаваність бренду. Використання сучасних технологій, таких як соціальні мережі та онлайн-реклама, може суттєво підвищити конкурентоспроможність.

6. *Інновації*: Впровадження нових технологій та інновацій у процеси управління, обслуговування клієнтів та логістику може суттєво підвищити ефективність роботи торговельних мереж (рис. 1.4).

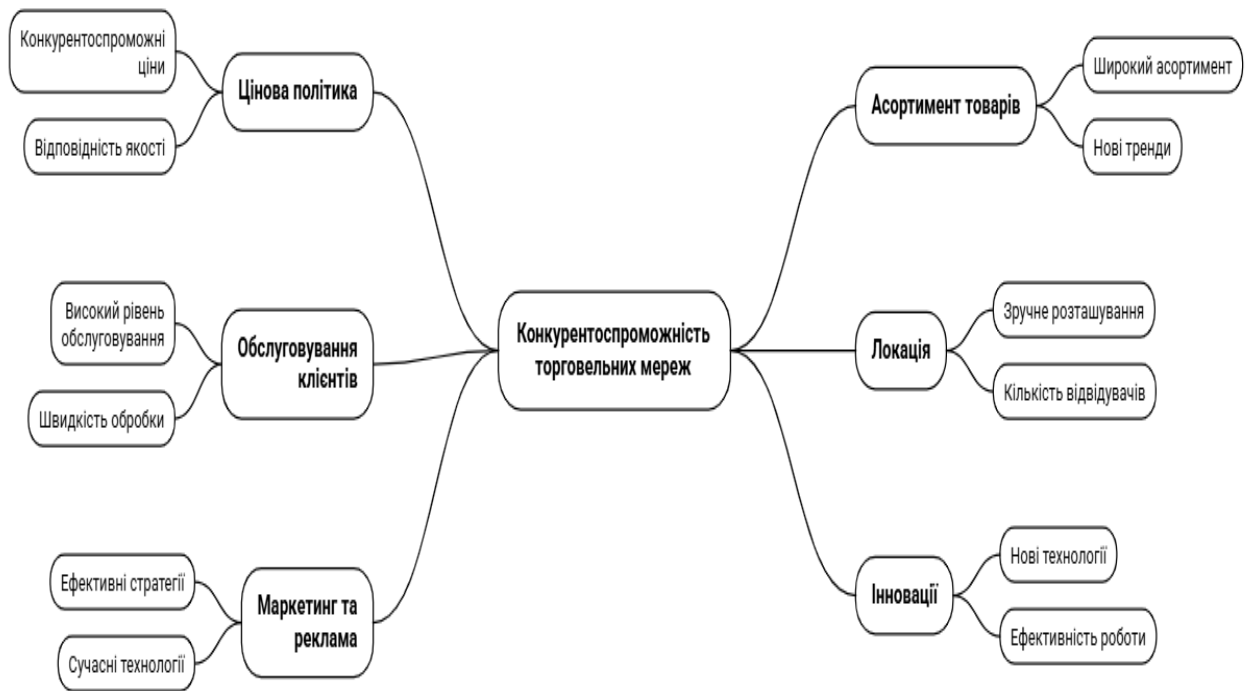


Рис. 1.4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність торговельних мереж

Для того, щоб процес покупок був більш персоналізованим, важливо використовувати технології збору і аналізу даних. Сучасні магазини застосовують різноманітні методи збору інформації про своїх клієнтів, зокрема через онлайн-транзакції, картки лояльності та програми для мобільних пристроїв. Ці технології дозволяють відстежувати історію покупок, вподобання та звички клієнтів, що забезпечує точну картину їх потреб. Зібрані дані дають змогу не лише прогнозувати майбутні покупки, а й пропонувати товари, що відповідають індивідуальним смакам покупця.

Аналіз даних про поведінку споживачів дає змогу магазинам розробляти персоналізовані пропозиції. Наприклад, якщо клієнт часто купує органічні продукти або певні бренди, магазин може запропонувати йому знижки на ці категорії товарів або вивести їх на перші позиції в рекомендаціях. Крім того, технології машинного навчання дозволяють створювати персоналізовані рекламні кампанії, що підвищують шанси на успішну

покупку. Такий підхід значно покращує досвід покупця і створює відчуття уваги до його інтересів.

Індивідуалізація покупок також має позитивний вплив на лояльність клієнтів. Коли покупець відчуває, що магазин розуміє його потреби і пропонує релевантні товари, він з більшою ймовірністю повернеться. Персоналізовані рекомендації і спеціальні пропозиції для постійних клієнтів зміцнюють емоційну прив'язаність до бренду. Це може стимулювати не лише повторні покупки, а й позитивні відгуки, які допомагають залучати нових клієнтів.

Ще одним ефективним способом підвищення лояльності споживачів є забезпечення високого рівня обслуговування та максимального комфорту для клієнтів. Якість сервісу формується через професійність персоналу, ввічливість, оперативність реагування на запити та здатність швидко вирішувати проблемні ситуації. Позитивний досвід взаємодії з підприємством створює довіру, формує емоційну прихильність до бренду та стимулює повторні покупки.

Водночас зручність для клієнтів охоплює широкий спектр чинників: продумане розташування товарів, простоту навігації, доступні способи оплати, можливість онлайн-замовлення й доставки. Чим менше зусиль витрачає покупець на здійснення покупки, тим вищою є ймовірність його повернення. Таким чином, поєднання якісного сервісу та комфортних умов обслуговування стає важливим інструментом зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Створення зручних онлайн-платформ для покупок, швидка доставка, можливість відстежувати статус замовлення та зручні способи оплати роблять процес покупок приємним і безперешкодним. Крім того, надання персоналізованих консультацій, як у фізичних магазинах, так і через онлайн-канали, дозволяє клієнту відчувати себе особливим і важливим для бренду. Все це допомагає створювати міцніші відносини з покупцями, що в результаті веде до підвищення їх лояльності і довгострокового успіху бізнесу.

Конкуренція в онлайн-просторі також стимулює розвиток нових форм обслуговування клієнтів. Торгівельні мережі все частіше інтегрують можливості для онлайн-замовлення з доставкою, а також самовивозу, що стає популярним серед споживачів, які хочуть зекономити час. Конкуренція в онлайн-просторі суттєво впливає на трансформацію підходів до обслуговування клієнтів, спонукаючи компанії впроваджувати інноваційні формати взаємодії. Підприємства активно розвивають електронну комерцію, мобільні додатки, чат-боти, персоналізовані пропозиції та системи швидкого зворотного зв'язку. Зростання вимог споживачів до швидкості, зручності та доступності послуг змушує бізнес удосконалювати логістику, автоматизувати процеси та впроваджувати сучасні цифрові рішення.

Водночас онлайн-конкуренція формує нову культуру клієнтоорієнтованості, де важливу роль відіграють індивідуальний підхід і якість сервісу на всіх етапах взаємодії. Використання аналітики даних дозволяє краще розуміти потреби споживачів і пропонувати релевантні товари чи послуги. Таким чином, цифрове конкурентне середовище не лише розширює можливості для бізнесу, а й підвищує стандарти обслуговування, стимулюючи постійне вдосконалення сервісу.

Основні компоненти високого рівня обслуговування:

- *швидкість реагування*: клієнти очікують швидкої відповіді на свої запити. Затримки можуть призвести до розчарування та втрати лояльності;

- *ефективність*: Важливо не лише швидко реагувати, але й ефективно вирішувати проблеми клієнтів. Це вимагає від працівників знань, навичок та повноважень для прийняття рішень;

- *емпатія*: розуміння потреб та емоцій клієнтів є ключем до створення позитивного досвіду. Працівники повинні вміти співчувати та проявляти турботу.

- *персоналізація*: клієнти цінують індивідуальний підхід. Персоналізація обслуговування може включати звернення до клієнта на ім'я,

врахування його попередніх покупок та надання рекомендацій на основі його інтересів.

– *проактивність*: забезпечення підтримки до того, як клієнт звернеться з проблемою, може значно підвищити його лояльність. Це може включати надання інформації про нові продукти, спеціальні пропозиції або вирішення потенційних проблем (рис. 1.5.).



Рис. 1.5. Компоненти обслуговування споживачів торгівельних мереж

Крім того, зростає важливість програми лояльності та акцій для онлайн-покупців, що дозволяє залучати постійних клієнтів. Інтернет-платформи створюють нові умови для маркетингових стратегій, включаючи спеціальні знижки, бонуси за реєстрацію або першими покупками, що посилює конкуренцію серед торгівельних мереж і підвищує їх здатність задовольняти потреби споживачів. Крім того, в умовах активного розвитку електронної комерції дедалі більшого значення набувають програми

лояльності та різноманітні акційні пропозиції для онлайн-покупців. Вони виступають ефективним інструментом утримання клієнтів, стимулюючи повторні покупки та формуючи позитивний досвід взаємодії з брендом. Накопичувальні бонуси, персоналізовані знижки, промокоди та спеціальні пропозиції до свят підвищують зацікавленість споживачів і сприяють зміцненню довгострокових відносин із компанією.

Окрім цього, програми лояльності дозволяють підприємствам краще вивчати поведінку клієнтів, аналізувати їхні вподобання та адаптувати маркетингову стратегію відповідно до потреб цільової аудиторії. Завдяки індивідуалізації пропозицій зростає рівень задоволеності покупців і підвищується їхня прихильність до бренду. Таким чином, акційні механізми та системи заохочення стають важливим чинником конкурентоспроможності в онлайн-середовищі.

Конкурентне середовище в торговельній сфері визначається високим рівнем динамічності, оскільки ринок товарів і послуг постійно змінюється під впливом нових технологій, змін у споживчих перевагах та економічних коливань. З розвитком онлайн-торгівлі конкуренція між традиційними та інтернет-магазинами ще більше загострюється, адже покупці мають доступ до ширшого асортименту товарів, а також можливість порівнювати ціни та відгуки в режимі реального часу.

Таким чином, однією з основних особливостей конкурентного середовища є постійне впровадження інновацій у маркетингові стратегії та бізнес-моделі. Компанії активно використовують новітні технології для покращення обслуговування клієнтів, таких як персоналізація пропозицій, автоматизація процесів продажу та аналіз даних про споживчу поведінку. Конкуренція не обмежується лише ціною товарів – важливим фактором стає швидкість доставки, якість обслуговування та рівень технологічної підтримки, що підвищує загальний досвід покупок.

1.3. Вплив конкурентного середовища на функціонування торговельних мереж

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку ринкових відносин конкурентне середовище стає одним із визначальних чинників функціонування торговельних мереж. Посилення конкуренції, зміна споживчих уподобань, цифровізація бізнес-процесів і поява нових форматів роздрібної торгівлі зумовлюють необхідність постійної адаптації та стратегічного оновлення діяльності підприємств. Торговельні мережі змушені впроваджувати інноваційні підходи до управління, маркетингу, логістики й сервісу, щоб зберігати конкурентні переваги та утримувати лояльність споживачів.

Вплив конкурентного середовища проявляється не лише у ціновій боротьбі, а й у формуванні унікальної пропозиції, розвитку бренду, підвищенні якості обслуговування та оптимізації витрат. За таких умов ефективність функціонування торговельних мереж безпосередньо залежить від їх здатності аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати зміни та швидко реагувати на виклики. Отже, дослідження впливу конкурентного середовища на діяльність торговельних мереж є актуальним і необхідним для визначення стратегічних напрямів їх сталого розвитку.

Вплив конкурентного середовища на функціонування торговельних мереж є важливим фактором для розуміння динаміки розвитку роздрібної торгівлі. Конкуренція на ринку продуктів харчування змушує торговельні підприємства постійно адаптуватися до змін умов і викликів. Сучасні магазини зіштовхуються не лише з традиційними конкурентами, а й із зростаючим тиском онлайн-торгівлі, яка пропонує покупцям зручність та доступність товарів без відвідування фізичних точок. У таких умовах магазини повинні розробляти нові стратегії залучення та утримання клієнтів, вдосконалювати асортимент, підвищувати якість обслуговування, оптимізувати постачання та використовувати сучасні технології для аналізу споживчої поведінки. Аналіз конкурентного середовища стає ключовим для оцінки ефективності

функціонування торговельних мереж і їх здатності залишатися успішними на ринку.

Конкурентне середовище торговельних мереж визначається кількома ключовими факторами:

- кількість конкурентів: більша кількість магазинів із подібними товарами підвищує рівень конкуренції;
- розмір конкурентів: великі мережеві магазини створюють сильний тиск на невеликі незалежні точки продажу;
- диференціація продукції: магазини з унікальними товарами чи послугами мають більшу свободу у встановленні цін і залученні клієнтів, тоді як схожі продукти стимулюють конкуренцію за ціною та якістю обслуговування;
- бар'єри входу на ринок: високі витрати на відкриття магазину або складні регуляторні вимоги обмежують кількість нових гравців і зменшують конкуренцію;
- купівельна спроможність населення: у регіонах із низьким рівнем доходів конкуренція посилюється через підвищену чутливість споживачів до цін.

Широкий асортимент та інноваційний формат — «Сільпо» відома великим вибором товарів, включно з преміальними продуктами, гастрономічними зонами з готовою їжею, вином і делікатесами, чого часто немає в бюджетних мережах типу АТБ чи маленьких магазинах «Продуктова хатка» або «Кошик». У мережі також представлені тематичні продуктові зони, кафе та локальні українські бренди, що створює більш приємний і різноманітний досвід шопінгу.

Комфорт і сервіс для покупців — магазини «Сільпо» зазвичай просторі, зручні для навігації, із сучасним дизайном торгового залу та якісним обслуговуванням. Такий формат привертає покупців, які цінують не лише низьку ціну, а й приємну атмосферу під час покупок. Натомість бюджетні мережі, як-от АТБ, орієнтовані перш за все на низькі ціни, а дрібні

продуктові крамниці («Веселка», «Кошик») мають обмежений асортимент і менш розвинений сервіс.

Акції, програми лояльності та можливість зекономити — хоча у мережі АТБ часто нижчі базові ціни, «Сільпо» регулярно проводить широкі акції, знижки та має власну бонусну систему, що дозволяє економити на покупках і отримувати вигідні пропозиції. Така модель стимулює повторні візити і приваблює покупців, які цінують баланс між якістю продуктів і вигідною ціною.

Порівняльний аналіз торговельних мереж свідчить про те, що кожна з них займає власну нішу на ринку та орієнтується на різні споживчі потреби. *Сільпо* вирізняється широким асортиментом, високим рівнем сервісу та комфортом здійснення покупок, що робить його привабливим для споживачів, які цінують якість, різноманіття та додаткові послуги. Натомість *АТБ* займає позицію цінового лідера у форматі дискаунтера, забезпечуючи доступність основних товарів для масового покупця. *Фора* поєднує помірні ціни з форматом «магазину біля дому», створюючи баланс між зручністю та якістю.

Місцеві магазини, такі як *Продуктова хатка*, *Веселка* та *Кошик*, виконують функцію забезпечення швидких щоденних покупок у межах житлових районів, проте поступаються великим мережам за широтою асортименту та системністю програм лояльності. Отже, вибір магазину залежить від пріоритетів споживача: економія коштів, різноманітність товарів, зручність розташування чи комфорт обслуговування. Загалом конкурентне середовище стимулює всі мережі до вдосконалення якості сервісу, оптимізації цінової політики та впровадження інновацій.

У цьому контексті розвиток торгівельних мереж передбачає не лише впровадження новітніх технологій, а й постійну орієнтацію на потреби та очікування споживачів, що полягають у забезпеченні споживачів необхідними товарами повсякденного попиту, що включають продукти харчування, напої та побутову хімію. Крім того, магазини виконують роль посередника між

виробниками та кінцевими споживачами, організовуючи постачання товарів та їх зберігання. Важливою функцією є також створення комфортних умов для покупців, що включають ефективне обслуговування, надання консультацій щодо вибору продукції та забезпечення високої якості товарів. В умовах конкуренції торгівельні мережі також сприяють розвитку програм лояльності, впровадженню акцій та знижок, що стимулюють продажі і задовольняють потреби клієнтів.

На думку українського дослідника М.Окландера, цифровізація стала однією з ключових рушійних сил у розвитку торгівельних мереж в умовах сучасної економіки. Впровадження цифрових технологій дозволяє покращити операційну ефективність, знижувати витрати на управління мережі постачання. Використання великих даних та аналітики дає змогу магазинам прогнозувати попит, оптимізувати асортимент та ціни, а також персоналізувати пропозиції для споживачів. Це дозволяє зменшити витрати на управління запасами і, як наслідок, підвищити конкурентоспроможність бізнесу [40].

Цифрові інструменти також позитивно впливають на операційну прозорість та управлінські процеси в продуктових магазинах. За допомогою сучасних технологій магазини можуть ефективно контролювати якість продукції, стежити за термінами зберігання товарів і забезпечувати належний рівень безпеки. Крім того, зростання популярності автоматизованих кас та самообслуговування сприяє зменшенню черг та скороченню часу покупок, що підвищує рівень задоволення споживачів. Завдяки цифровізації підприємства здатні швидше реагувати на зміни в попиті та тенденціях ринку, що стає важливою умовою для успішної адаптації до швидко мінливих умов ринку.

Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для взаємодії з клієнтами через онлайн-платформи та мобільні додатки. Сучасні торгівельні мережі активно впроваджують сервіси, що дозволяють здійснювати покупки з будь-якого місця, а також інтегрують онлайн- та офлайн-сервіси для зручності покупців. (рис. 1.6.).

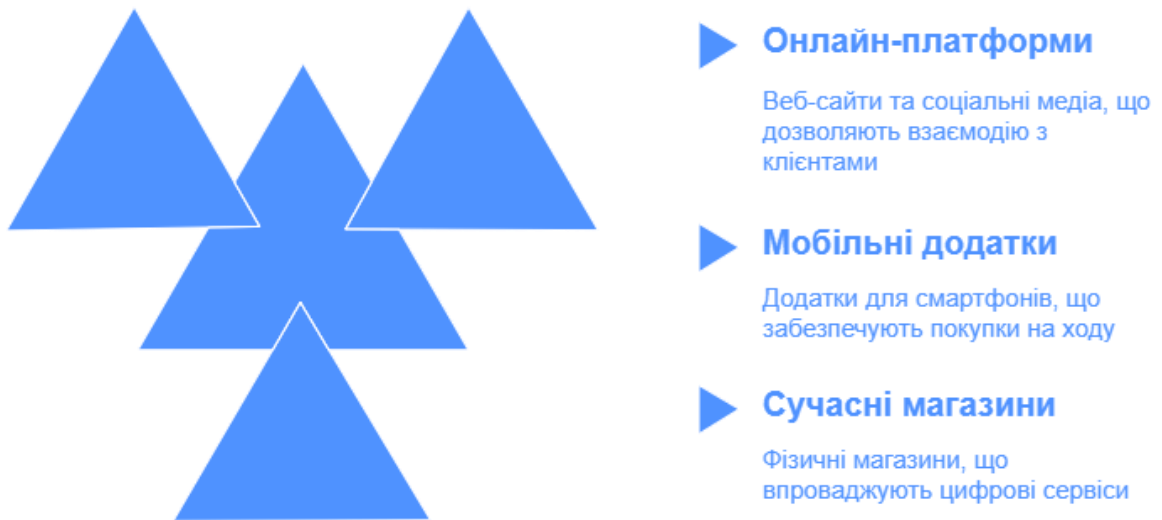


Рис. 1.6. Підвищення зручності клієнтів через цифровізацію

Інноваційні технології в обслуговуванні клієнтів торговельних мереж відіграють важливу роль у покращенні клієнтського досвіду та підвищенні ефективності роботи бізнесу. Однією з найбільш поширених інновацій є інтеграція систем самообслуговування, таких як автоматизовані каси, де покупці можуть швидко та зручно здійснювати оплату без участі касира. Це дозволяє зменшити час перебування покупця в магазині, скоротити черги та підвищити рівень обслуговування. Крім того, технології безконтактних оплат, зокрема через мобільні додатки або банківські картки, дозволяють забезпечити безпечні та швидкі транзакції.

Ще однією важливою інновацією є персоналізовані рекомендації для покупців на основі їхніх покупок та вподобань. Використовуючи технології штучного інтелекту, магазини можуть створювати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта, що підвищує задоволеність покупок та збільшує лояльність. Такі технології дозволяють надавати спеціальні акції або знижки на продукти, які клієнт часто купує, або пропонувати нові товари, що можуть відповідати його смаковим перевагам. Ці рішення підвищують ефективність маркетингових кампаній і допомагають магазину краще орієнтуватися на потреби своєї аудиторії.

У той же час, технології доповненої реальності (AR) набирають популярності у продуктових магазинах, дозволяючи створювати інтерактивний досвід для покупців. Наприклад, клієнти можуть використовувати свої смартфони для отримання додаткової інформації про продукти, переглядати рецепти або навіть віртуально тестувати товари. Це допомагає не лише зацікавити покупців, але й сприяє більш обґрунтованому вибору продукції. Інтеграція таких інноваційних технологій не тільки змінює спосіб взаємодії з клієнтами, але й робить процес покупок більш приємним, інформативним та персоналізованим, що в кінцевому результаті сприяє зростанню прибутку магазинів (рис. 1.7).

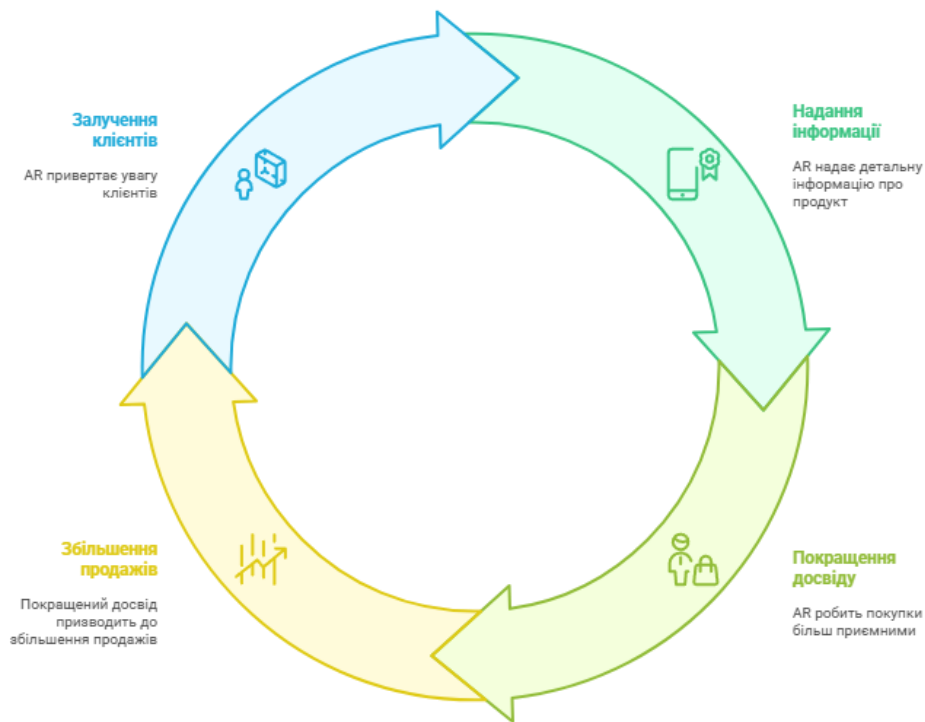


Рис. 1.7. Цикл доповненої реальності у продуктових торгівельних мережах

Розвиток мережі торгівельних мереж дозволяє забезпечити доступність товарів для ширшої аудиторії. Одним із основних напрямків розвитку є розширення мережі через відкриття нових торгових точок у різних регіонах, зокрема в малих та середніх містах. Це дає можливість брендам збільшити свою присутність на ринку та задовольнити потреби локальних споживачів,

що дозволяє зберігати високу конкуренцію з іншими гравцями ринку. Крім того, розвиток мережі магазинів часто супроводжується адаптацією форматів, наприклад, відкриттям магазинів формату "біля дому" або "форматів без персоналу", що відповідають вимогам сучасного споживача.

Особлива увага приділяється мотивації, що сприяє залученості співробітників у життя компанії. Працівники активно залучаються до внутрішніх проєктів, конкурсів та ініціатив, що підвищує їхню відповідальність і почуття причетності до результатів діяльності магазину. Цей підхід допомагає створювати позитивний робочий клімат, зменшує плинність кадрів і стимулює співробітників до професійного розвитку.

Для споживачів ефективність конкуренції насамперед проявляється у зниженні цін на товари та послуги. За наявності кількох конкурентних продавців на ринку кожен із них прагне запропонувати більш вигідні умови, щоб залучити покупців. Це стимулює зниження вартості продукції, покращення цінових пропозицій та проведення різноманітних акцій, що дозволяє споживачам отримувати більше за свої кошти. Водночас споживачі отримують ширший вибір і можливість обирати товари та послуги, які найбільше відповідають їхнім потребам і очікуванням.

Конкуренція також сприяє підвищенню якості товарів і послуг, оскільки компанії змушені постійно вдосконалювати продукцію, щоб залишатися привабливими для покупців. Підприємства, які прагнуть утримати клієнтів, повинні не лише пропонувати доступні ціни, а й забезпечувати високі стандарти якості. Це сприяє покращенню обслуговування, розвитку інноваційних продуктів і послуг та зростанню задоволеності споживачів від покупок.

Конкуренція чинить комплексний вплив на діяльність торгівельних мереж, змушуючи їх постійно вдосконалювати стратегії для залучення та утримання клієнтів. У висококонкурентних умовах магазини змушені оптимізувати асортимент, підвищувати рівень обслуговування, коригувати ціни та застосовувати сучасні технології для ефективного управління

закупівлями та доставкою. Це сприяє впровадженню інноваційних рішень, таких як програми лояльності, персоналізовані пропозиції та онлайн-сервіси. Крім того, конкуренція стимулює підприємства постійно аналізувати потреби споживачів і реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, що робить їхню діяльність більш гнучкою та сприяє розвитку в різних напрямках:

- цінова конкуренція: конкуренція змушує магазини знижувати ціни, щоб залучити клієнтів. Це може призвести до зменшення прибутковості, особливо для невеликих магазинів з обмеженими можливостями для економії на масштабі;

- підвищення якості обслуговування: щоб відрізнитися від конкурентів, магазини намагаються покращити якість обслуговування, пропонуючи більш широкий асортимент товарів, зручні години роботи, додаткові послуги (наприклад, доставку додому) та привітний персонал;

- інновації: конкуренція стимулює магазини до впровадження інновацій, таких як онлайн-продажі, мобільні додатки, програми лояльності та персоналізовані пропозиції;

- маркетингові стратегії: магазини використовують різні маркетингові стратегії, щоб залучити та утримати клієнтів, включаючи рекламу, акції, знижки та програми лояльності;

- ефективність: конкуренція змушує магазини працювати більш ефективно, оптимізуючи витрати, покращуючи управління запасами та підвищуючи продуктивність праці;

- спеціалізація: деякі магазини можуть спеціалізуватися на певних видах продуктів (наприклад, органічні продукти, імпорتنі делікатеси), щоб відрізнитися від конкурентів та залучити певну групу клієнтів (рис. 1.8.).

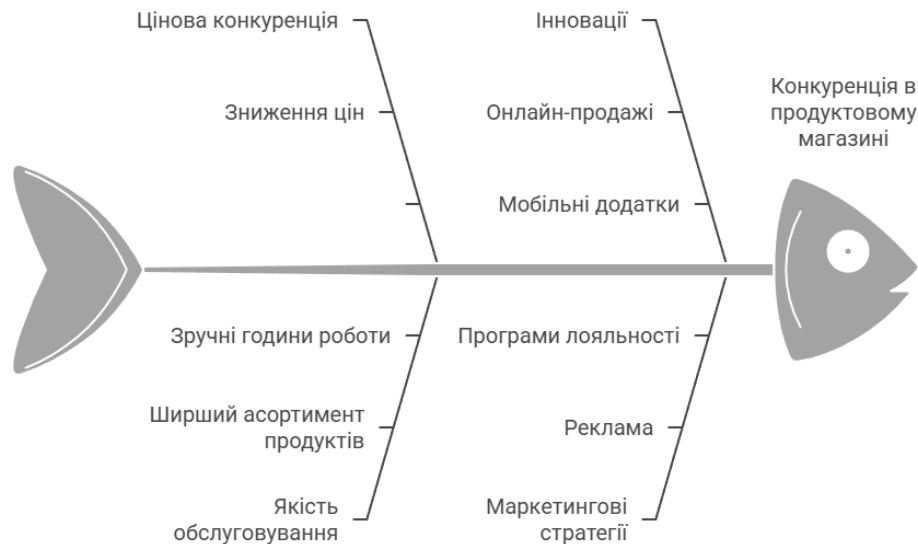


Рис. 1.8. Вплив конкуренції на продуктовий магазин

Конкуренція істотно впливає на якість товарів і послуг, оскільки підприємства, прагнучи залишатися конкурентоспроможними, постійно вдосконалюють свою продукцію та обслуговування. Кожен учасник ринку прагне не лише запропонувати вигідні умови для покупців, але й гарантувати високу якість товарів і послуг, щоб задовольнити потреби споживачів та забезпечити їхню лояльність. Внаслідок цього конкуренція стимулює вдосконалення виробничих процесів, впровадження нових технологій і інноваційних рішень, що підвищують ефективність і надійність продукції.

У конкурентному середовищі компанії також активно працюють над підвищенням рівня обслуговування клієнтів. Це включає швидкість і зручність доставки, комфорт оформлення замовлень, а також якість взаємодії з покупцями через консультації, гарантії, післяпродажне обслуговування та інші додаткові сервіси. Такий підхід створює додаткову цінність для споживачів і покращує їх загальний досвід покупок.

Крім того, конкуренція стимулює розвиток різних каналів продажу, що розширює можливості вибору для споживачів. Зокрема, зростання популярності онлайн-торгівлі дозволяє здійснювати покупки без часових і територіальних обмежень, порівнювати ціни, ознайомлюватися з відгуками та обирати зручні способи оплати і доставки. Таким чином, конкуренція

підвищує не лише доступність товарів і послуг, а й комфорт покупок, надаючи споживачам ширший спектр вибору.

Уряд відіграє значну роль у формуванні та розвитку каналів збуту, створюючи сприятливі умови для підприємницької діяльності, забезпечуючи захист прав споживачів і здійснюючи регулювання електронної комерції. Водночас держава може сприяти розвитку необхідної інфраструктури для онлайн-торгівлі, зокрема шляхом розширення доступу до швидкісного інтернету та вдосконалення логістичних сервісів.

Традиційні канали продажу, зокрема роздрібні торговельні мережі, і надалі зберігають своє значення, проте посилення конкуренції спонукає бізнес шукати нові підходи до збуту продукції. Це стимулює активний розвиток електронної комерції, мобільних застосунків, соціальних мереж та інших цифрових платформ. Кожен із цих каналів характеризується власними перевагами й обмеженнями, тому підприємствам необхідно комплексно оцінювати їх ефективність для досягнення найкращих результатів (рис. 1.9).

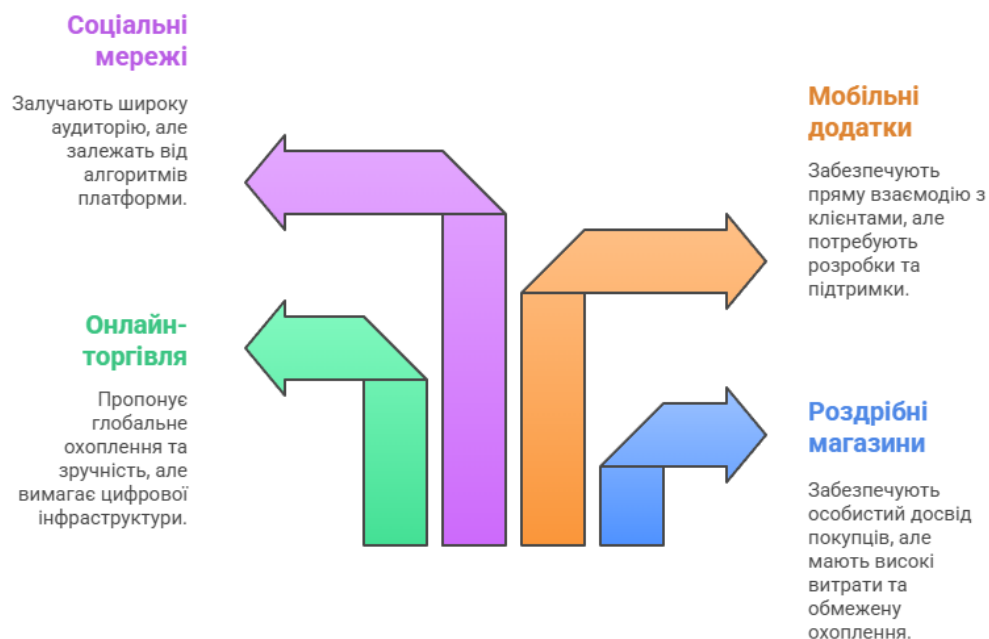


Рис. 1.9. Вплив конкуренції на різноманітні канали продажу

Водночас активний розвиток електронної комерції супроводжується певними ризиками для покупців. Споживачі можуть зіткнутися з

шахрайськими діями, придбати товар неналежної якості або мати труднощі з його поверненням. У зв'язку з цим під час здійснення онлайн-покупок важливо дотримуватися обережності та надавати перевагу перевіреним і надійним продавцям.

Загалом посилення конкуренції стимулює формування й розвиток різноманітних каналів збуту, розширюючи можливості вибору для споживачів. Підприємствам необхідно ефективно управляти різними каналами продажу, забезпечувати їх узгодженість та інтеграцію. Водночас держава має сприяти розвитку підприємництва, гарантувати захист прав споживачів і здійснювати належне регулювання онлайн-торгівлі, тоді як споживачам слід відповідально підходити до вибору продавців.

У перспективі очікується подальше розширення та ускладнення системи каналів продажу. Запровадження нових технологій і цифрових платформ відкриватиме бізнесу додаткові можливості для ефективнішої взаємодії з клієнтами. Конкурентне середовище й надалі спонукатиме компанії до пошуку інноваційних підходів залучення та утримання споживачів, що сприятиме диверсифікації каналів збуту.

Отже, конкуренція забезпечує не лише зменшення цін, а й підвищення якості товарів і послуг, оскільки підприємства змушені інвестувати в інновації та вдосконалення бізнес-процесів. У результаті споживачі отримують доступ до якіснішої продукції за вигідними та конкурентними цінами.

Таким чином, конкурентне середовище відіграє ключову роль у діяльності торгівельних мереж, визначаючи їхню ефективність і стійкість розвитку. Наявність конкуренції спонукає торговельні заклади до постійного вдосконалення внутрішніх процесів, оновлення та розширення асортименту, запровадження сучасних технологічних рішень і підвищення рівня обслуговування покупців. Це, своєю чергою, сприяє зростанню задоволеності споживачів і формуванню їх прихильності до певного магазину або торговельної мережі.

Поряд із цим конкурентний тиск змушує підприємства швидко реагувати на ринкові зміни, підвищуючи їх адаптивність і гнучкість у прийнятті управлінських рішень. У підсумку конкуренція виступає важливим чинником інноваційного розвитку торгівельних мереж, забезпечуючи споживачів якісними товарами та послугами й одночасно сприяючи економічному розвитку регіонів.

РОЗДІЛ 2

ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА (на прикладі торгівельної мережі «Сільпо»)

2.1. Сучасний стан та перспективи функціонування торгівельної мережі «Сільпо» в сучасних умовах

Сучасна система управління діяльністю торгівельної мережі «Сільпо» ґрунтується на пріоритеті потреб і очікувань споживачів та формування унікального споживчого досвіду. Значна увага зосереджується на глибокому аналізі потреб і поведінки покупців. Для цього використовуються дані продажів, програми лояльності та маркетингові дослідження, які дають змогу відстежувати споживчі вподобання й тенденції попиту. Такий підхід дозволяє оперативно коригувати асортимент, враховувати сезонні зміни та формувати пропозиції, що найбільш повно відповідають очікуванням клієнтів.

Персоналізація пропозицій є логічним продовженням аналізу та сегментації споживачів. «Сільпо» активно застосовує індивідуальні знижки, персональні рекомендації та спеціальні акції, адаптовані до потреб конкретних клієнтів. Такий підхід сприяє зміцненню лояльності покупців, стимулює повторні покупки та формує довгострокові відносини між магазином і споживачами.

Важливим елементом управління є сегментація цільової аудиторії, яка дає змогу виділити окремі групи споживачів за віком, рівнем доходів, стилем життя та купівельною поведінкою. Це дозволяє магазину «Сільпо» більш точно планувати маркетингові кампанії, оптимізувати цінову політику та формувати спеціалізовані пропозиції для різних категорій покупців. У результаті підвищується ефективність комунікацій із клієнтами та рівень їх задоволеності (рис.2.1).



Рис. 2.1. Сегментація цільової аудиторії торгівельної мережі «Сільпо»

Магазини мережі «Сільпо» вирізняються продуманим тематичним дизайном, який створює унікальну атмосферу та робить процес покупок приємним і емоційно насиченим. Кожен магазин має власну концепцію оформлення, що відображається у виборі кольорової гами, стилі інтер'єру, декоративних елементах і оформленні вітрин. Наприклад, деякі торговельні точки оформлені в сучасному мінімалістичному стилі, інші — із використанням локальних мотивів, що відображають регіональну специфіку або національні традиції. Це дозволяє відвідувачам не лише купувати продукти, а й отримувати естетичне задоволення від перебування в магазині.

Велика увага приділяється деталям, що формують загальне враження від відвідування. До таких елементів належать нестандартна викладка товарів, декоративні акценти на полицях, оригінальне освітлення та оформлення зон відпочинку. Завдяки цим рішенням процес вибору продуктів стає зручним і цікавим, а кожен відділ магазину сприймається як окрема тематична зона. Це підсилює емоційне залучення покупців і стимулює їх проводити більше часу у магазині, підвищуючи ймовірність здійснення покупок.

Унікальний дизайн також виконує стратегічну роль у формуванні впізнаваності бренду «Сільпо». Кожна деталь інтер'єру та оформлення магазину створює позитивні асоціації з брендом і залишає стійке враження у свідомості покупців. Такий підхід допомагає мережі відрізнятись від конкурентів, підвищує лояльність клієнтів і сприяє повторним візитам, перетворюючи покупку з простого процесу на приємний емоційний досвід.

Важливою складовою організації торговельного простору є продумана система навігації, яка забезпечує зручність і комфорт для клієнтів. Чітке зонування, зрозуміле розташування відділів, логічні маршрути руху та інформаційні вказівники дозволяють покупцям швидко орієнтуватися в магазині й економити час. Це підвищує рівень задоволеності споживачів і стимулює їх до повторних візитів (рис. 2.2)

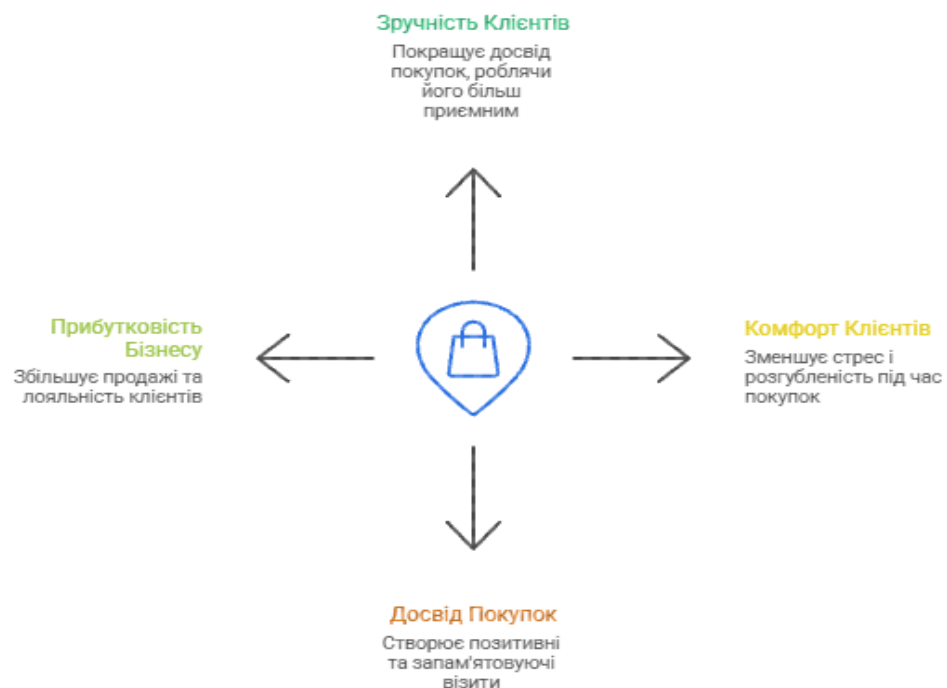


Рис. 2.2 Важливість навігації в продуктовому магазині «Сільпо»

Акцент на емоційній складовій покупок є важливим елементом конкурентної стратегії управління мережею. Завдяки поєднанню дизайну, атмосфери, сервісу та нестандартних рішень у викладці товарів формується позитивний споживчий досвід. У результаті відвідування магазину

сприймається не лише як необхідність, а як приємна подія, що підсилює лояльність клієнтів і забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Важливою особливістю управління мережею «Сільпо» є активне впровадження сучасних цифрових технологій, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності. Автоматизовані системи обліку товарів, управління запасами та планування поставок дозволяють оптимізувати логістичні процеси, зменшувати витрати й мінімізувати ризики дефіциту або надлишку продукції. Завдяки цьому забезпечується стабільна наявність товарів і безперебійна робота магазинів.

Цифрові рішення також широко застосовуються для аналізу продажів і поведінки споживачів. Використання аналітичних платформ і великих масивів даних дає змогу прогнозувати попит, оперативно коригувати асортимент та цінову політику. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та споживчих уподобань.

Використовуються автоматизовані системи управління запасами, аналітика продажів, програми лояльності та мобільні застосунки, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси й підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень. Це забезпечує оперативне реагування на зміни попиту, зменшення витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів.

Окрему увагу в управлінні «Сільпо» приділено цифровим інструментам взаємодії з клієнтами. Мобільні застосунки, електронні програми лояльності, онлайн-замовлення та безконтактні способи оплати сприяють покращенню якості сервісу й зручності покупок. У результаті цифровізація стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності мережі та формування сучасного клієнтського досвіду (рис.2.3).

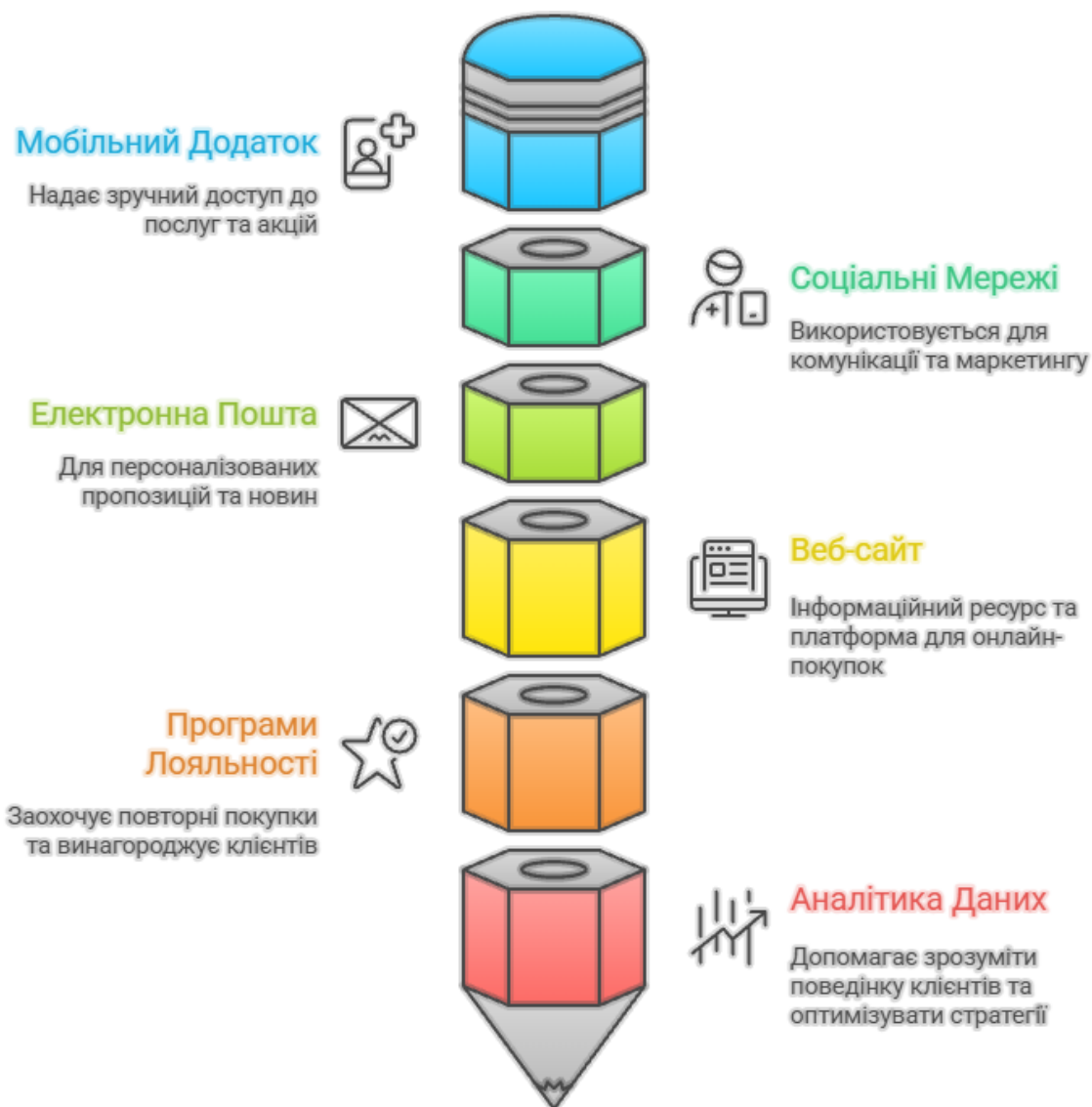


Рис. 2.3. Цифрові інструменти взаємодії з клієнтами торгівельної мережі «Сільпо»

Управління діяльністю торгівельної мережі «Сільпо» значною мірою орієнтоване на розвиток персоналу, оскільки співробітники є ключовим ресурсом для забезпечення високого рівня обслуговування та підтримки іміджу бренду. Кваліфіковані й мотивовані працівники забезпечують ефективність операційних процесів, створюють позитивний досвід для клієнтів і сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Тому розвиток людського потенціалу є пріоритетним напрямом управлінської політики.

Важливим аспектом є формування сильної корпоративної культури, яка підтримує цінності компанії та спонукає працівників діяти у спільних

інтересах. Керівництво «Сільпо» створює сприятливе робоче середовище, що заохочує відповідальність, професійну ініціативу та готовність до саморозвитку. Це включає не лише чітке дотримання стандартів компанії, а й підтримку командного духу, прозору комунікацію та мотивацію до досягнення високих результатів.

Перспективи розвитку торговельних мереж у сучасних умовах становлять важливий напрям дослідження функціонування роздрібно́ї торгівлі, оскільки саме вони визначають вектор трансформації галузі. Динамічні зміни економічного середовища, зростання конкуренції та зміна споживчих пріоритетів зумовлюють необхідність пошуку нових моделей ведення бізнесу. Аналіз перспектив дозволяє оцінити потенціал зростання, виявити ризики та сформувану ефективну стратегію розвитку підприємств роздрібного сектору.

Однією з ключових тенденцій є активна цифровізація діяльності торговельних мереж. Розвиток електронної комерції, інтеграція онлайн- та офлайн-форматів, впровадження автоматизованих систем обліку й аналітики сприяють підвищенню ефективності управління та покращенню якості обслуговування клієнтів. Водночас зростає значення персоналізації пропозицій і використання сучасних маркетингових інструментів, що дозволяють точніше реагувати на потреби споживачів.

Перспективним напрямом також є розширення асортименту, розвиток власних торгових марок і впровадження екологічних та соціально відповідальних практик. Споживачі дедалі більше орієнтуються на якість, безпечність продукції та репутацію бренду, що стимулює мережі вдосконалювати стандарти діяльності. Таким чином, комплексний аналіз перспектив розвитку торговельних мереж сприяє глибшому розумінню процесів у роздрібній торгівлі та визначенню стратегічних пріоритетів її подальшого зростання.

В умовах швидко змінюваного економічного середовища, технологічних інновацій та зростаючої конкуренції, торгівельні мережі змушені адаптуватися

до нових вимог споживачів, змінюючи свої стратегії та підходи. Особливу увагу варто приділяти впливу цифровізації, інноваційним технологіям в обслуговуванні клієнтів та розвитку мережі магазинів. Актуальними також є питання екологічної відповідальності та сталого розвитку, що стають важливими для брендів, які прагнуть задовольнити нові вимоги ринку та зміни споживчих звичок.

Ефективне використання людського потенціалу забезпечує стабільність роботи мережі та високу якість обслуговування. Керівництво активно застосовує мотиваційні інструменти, розвиває корпоративну культуру та командну взаємодію, що дозволяє підтримувати високу залученість персоналу і стимулює його до ефективної роботи. Орієнтація на високу якість сервісу дозволяє «Сільпо» зберігати стійкі конкурентні переваги на ринку. Компанія демонструє здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, швидко впроваджувати нові технології та реагувати на потреби споживачів. Це забезпечує стабільний розвиток мережі, підвищує лояльність клієнтів і дозволяє ефективно функціонувати навіть в умовах жорсткої конкуренції, закріплюючи лідируючі позиції бренду на ринку.

Отже, сучасний стан функціонування торговельної мережі «Сільпо» характеризується стабільними ринковими позиціями, високим рівнем клієнтоорієнтованості та активним впровадженням інноваційних рішень у сфері роздрібної торгівлі. Мережа демонструє здатність адаптуватися до змін економічного середовища, оперативно реагувати на потреби споживачів, удосконалювати асортиментну політику та розвивати власні торгові марки. Важливими конкурентними перевагами залишаються якість обслуговування, сучасний формат магазинів і активна цифровізація процесів.

Перспективи подальшого розвитку «Сільпо» пов'язані з розширенням онлайн-напрямку, вдосконаленням логістичної інфраструктури, впровадженням новітніх технологій та зміцненням програм лояльності. Орієнтація на інновації, підвищення ефективності управління та формування позитивного споживчого досвіду створюють умови для збереження

конкурентоспроможності мережі в сучасних умовах та забезпечення її сталого розвитку в майбутньому.

2.2. Перспективні шляхи управління розвитком торгівельної мережі «Сільпо» в умовах конкурентного середовища

Управління розвитком продуктової мережі «Сільпо» в умовах конкуренції потребує стратегічного підходу до формування асортименту та позиціонування на ринку. Керівництво може впроваджувати систему прогнозування попиту та аналітики продажів для оптимального планування закупівель і швидкого реагування на зміни споживчих переваг. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність продажів, а й зміцнити конкурентні переваги мережі через точне управління асортиментом та інноваційне просування товарів.

Перспективні шляхи розвитку торгівельної мережі «Сільпо» в умовах конкурентного середовища значною мірою пов'язані з цифровізацією та інтеграцією сучасних технологій у бізнес-процеси. Використання онлайн-платформ, мобільних застосунків, електронної комерції та систем аналітики дозволяє оптимізувати управління запасами, прогнозувати попит і підвищувати ефективність роботи магазинів. Подальший розвиток цих напрямів дає змогу «Сільпо» не лише збільшувати обсяги продажів, а й пропонувати клієнтам більш персоналізовані послуги, що відповідають їхнім потребам і очікуванням.

Ще одним перспективним напрямом є розширення асортименту та впровадження нових форматів обслуговування. Мережа може розвивати сегмент готових страв, органічних і локальних продуктів, а також створювати магазини компактного формату для міських районів із високою щільністю населення. Такі кроки дозволяють задовольняти різні потреби споживачів, підвищувати рівень комфорту покупок і зміцнювати лояльність клієнтів, водночас зміцнюючи позиції мережі на конкурентному ринку.

Важливим напрямом розвитку є підвищення якості обслуговування та формування емоційно привабливого клієнтського досвіду. Це включає удосконалення системи лояльності, впровадження інноваційних рішень у зоні самообслуговування, інтерактивних сервісів та сучасного дизайну магазинів.

Поєднання технологічних новацій, розширення асортименту та уваги до споживчого досвіду є ключовим фактором збереження конкурентних переваг мережі «Сільпо». Впровадження сучасних цифрових сервісів, автоматизації процесів і інноваційних рішень підвищує ефективність роботи магазинів та швидкість обслуговування клієнтів. Одночасно оптимізація асортименту, врахування потреб різних категорій покупців та створення комфортного та привабливого торговельного простору забезпечують задоволення споживчого попиту. Такий комплексний підхід дозволяє компанії оперативно адаптуватися до змін у поведінці покупців і стабільно розвиватися в умовах сучасного конкурентного середовища.

У мережі «Сільпо» активно застосовуються різноманітні мотиваційні інструменти, спрямовані на стимулювання ефективної праці співробітників. Ці інструменти охоплюють як матеріальні стимули, такі як премії та бонуси за досягнення планових показників і результативність роботи, так і нематеріальні заохочення, включаючи відзнаки, подяки та можливості для кар'єрного зростання. Мотиваційні інструменти також спрямовані на формування командної роботи та ефективну взаємодію між підрозділами.

Організуються спільні тренінги та заходи для розвитку комунікаційних навичок, що дозволяє зміцнити командний дух і підвищити скоординованість дій у процесі обслуговування клієнтів. У результаті поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації сприяє підвищенню загальної ефективності роботи магазину та формує лояльний і відданий колектив (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Мотиваційні інструменти торгівельної мережі «Сільпо»

Мотивація є ключовою складовою системи стимулювання персоналу в «Сільпо», оскільки від рівня зацікавленості співробітників безпосередньо залежить ефективність роботи магазину та якість обслуговування клієнтів. Використання різноманітних матеріальних і нематеріальних стимулів, таких як премії за досягнення планових показників, бонуси за відмінну роботу, кар'єрний ріст і навчальні програми, дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності та залученості персоналу. Крім того, систематичне визнання досягнень працівників сприяє формуванню позитивного морального клімату та відчуття цінності кожного співробітника для компанії.

Важливим аспектом мотивації в «Сільпо» є також персоналізований підхід до стимулювання. Керівництво мережі прагне враховувати індивідуальні потреби та пріоритети працівників, пропонуючи різні форми заохочень, такі як гнучкий графік, участь у корпоративних заходах та додаткові соціальні гарантії. Такий комплексний підхід не лише підвищує ефективність роботи персоналу, а й сприяє збереженню цінних кадрів,

формуючи лояльну та мотивовану команду, яка здатна забезпечити стабільний розвиток магазину в умовах конкурентного ринку.

Премії є одним з основних інструментів матеріальної мотивації. Вони можуть виплачуватися за різні досягнення, такі як:

- виконання або перевиконання планових показників продажів;
- забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів;
- впровадження інноваційних рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи;
- успішне завершення важливих проектів (рис.2.5).

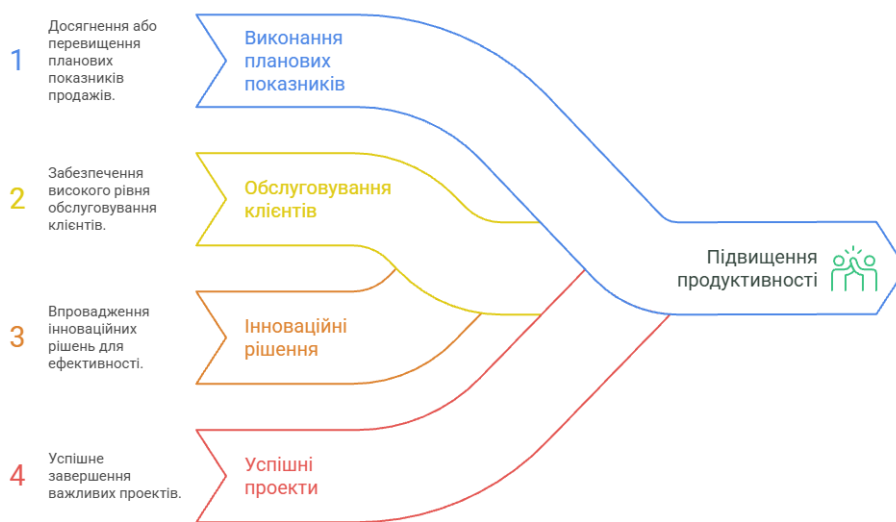


Рис. 2.5. Мотиваційні фактори для підвищення ефективності роботи торгівельної мережі «Сільпо».

Нематеріальна мотивація відіграє важливу роль у створенні позитивної робочої атмосфери та підвищенні задоволеності співробітників. Вона включає в себе різноманітні форми визнання та заохочення, які не пов'язані з фінансовими виплатами (рис 2.6.).

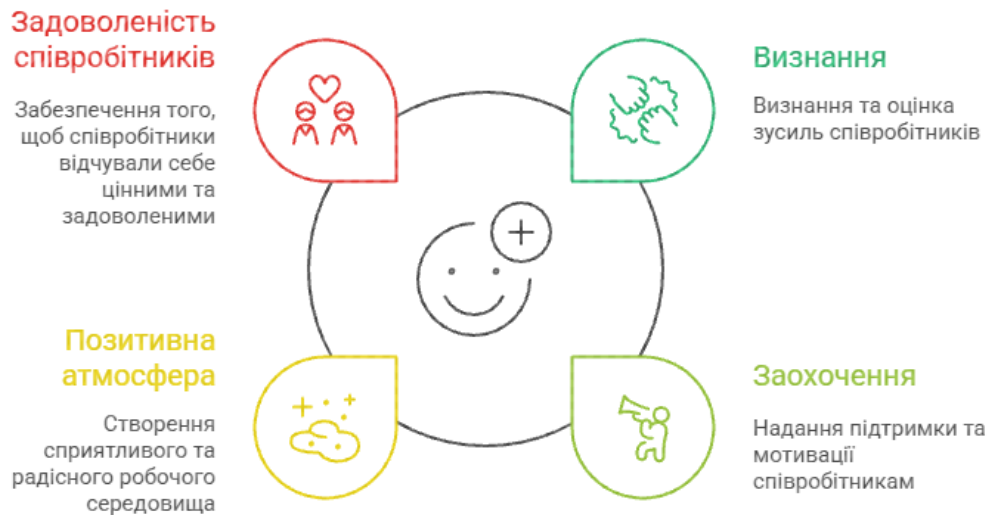


Рис.2.6. Фактори, що сприяють нематеріальній мотивації

Відзнаки та подяки є важливим інструментом нематеріальної мотивації. Вони можуть бути виражені у формі:

- грамот та дипломів;
- подяк від керівництва;
- публічного визнання досягнень на зборах колективу;
- нагородження цінними подарунками.

Відзнаки та подяки підкреслюють цінність внеску працівника в загальний успіх компанії та підвищують його самооцінку.

Можливості для кар'єрного росту є потужним мотиваційним фактором для багатьох співробітників. «Сільпо» надає своїм працівникам можливості для:

- підвищення кваліфікації та навчання;
- участі у програмах розвитку лідерських якостей;
- просування по службі;
- переходу на більш відповідальні посади.

Наявність можливостей для кар'єрного росту стимулює співробітників до постійного самовдосконалення та підвищення професійного рівня.

Для забезпечення максимальної ефективності мотиваційних інструментів «Сільпо» необхідно постійно аналізувати їх вплив на результативність роботи персоналу та вносити необхідні корективи.

Важливим елементом системи управління є постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У системі управління персоналом торгівельної мережі «Сільпо» важливе місце займає організація регулярних тренінгів, спрямованих на підвищення професійної компетентності працівників. Такі тренінги охоплюють питання стандартів обслуговування, ефективної комунікації з клієнтами, роботи з асортиментом, а також дотримання внутрішніх регламентів і корпоративних цінностей. Завдяки цьому працівники не лише вдосконалюють практичні навички, а й краще розуміють роль кожного у досягненні спільних цілей компанії.

Внутрішні навчальні програми орієнтовані на системний розвиток персоналу та формування єдиних підходів до виконання посадових обов'язків. Вони можуть включати онлайн-курси, наставництво, обмін досвідом між підрозділами та оцінювання результатів навчання. Такий формат дозволяє адаптувати процес навчання до потреб конкретних працівників, підвищувати їхню мотивацію та забезпечувати безперервний професійний розвиток у межах компанії.

Окрему роль відіграють адаптаційні курси для нових співробітників, які сприяють швидкому та ефективному входженню в робочий процес. Під час адаптації новачки знайомляться з корпоративною культурою, стандартами сервісу, принципами клієнтоорієнтованої поведінки та особливостями роботи з покупцями. Це допомагає зменшити період пристосування, підвищити впевненість працівників у власних діях і забезпечити стабільно високий рівень обслуговування клієнтів.

Мережа торгівельних мереж «Сільпо» використовує широкий спектр мотиваційних інструментів, які охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Ефективне застосування цих інструментів сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволеності співробітників та

досягненню стратегічних цілей компанії. Постійний аналіз та вдосконалення системи мотивації є важливим фактором успішного розвитку «Сільпо» на ринку роздрібної торгівлі.

Ключові переваги магазину Сільпо у порівнянні з торговими мережами АТБ, Продуктова хатка, Веселка, Кошик і Фора:

1. *Асортимент товарів* – «Сільпо» пропонує широкий асортимент товарів, включаючи свіжі продукти, органічні товари, безглютенові та веганські варіанти. Це дозволяє задовольнити потреби різних категорій споживачів. У порівнянні з АТБ, де асортимент може бути обмеженим, Сільпо надає більше можливостей для вибору.

2. *Якість обслуговування* - персонал «Сільпо» відомий своєю доброзичливістю та професіоналізмом. Клієнти часто відзначають, що обслуговування в Сільпо є більш уважним і індивідуальним, ніж у таких мережах, як Кошик або Фора. Це створює комфортну атмосферу для покупок.

3. *Дизайн і атмосфера* - супермаркети «Сільпо» відрізняються сучасним дизайном та приємною атмосферою. Інтер'єри магазинів оформлені в стильному та естетичному вигляді, що робить процес покупок більш приємним. У порівнянні з магазинами Продуктова хатка або Веселка, де дизайн може бути менш привабливим, Сільпо створює більш комфортне середовище для покупців.

4. *Програми лояльності* - «Сільпо» має розвинену програму лояльності, яка дозволяє клієнтам накопичувати бали за покупки та отримувати знижки на наступні покупки. Це є суттєвою перевагою в порівнянні з іншими мережами, такими як АТБ, де програми лояльності можуть бути менш вигідними або взагалі відсутніми.

5. *Цінова політика* - хоча ціни в «Сільпо» можуть бути трохи вищими, ніж у деяких конкурентів, таких як АТБ, мережа часто проводить акції та знижки, що робить покупки більш вигідними. Крім того, якість товарів виправдовує вищу ціну, адже Сільпо пропонує свіжі та якісні продукти.

6. *Інноваційні технології* - «Сільпо» активно впроваджує новітні технології, такі як мобільні додатки для зручності покупок, онлайн-замовлення та доставку. Це дозволяє клієнтам економити час і робить процес покупок більш зручним. Інші мережі, такі як Кошик і Фора, поки що не можуть запропонувати таку ж гнучкість.

7. *Соціальна відповідальність* - «Сільпо» активно займається соціальною відповідальністю, підтримуючи місцевих виробників та екологічні ініціативи. Це створює позитивний імідж компанії та залучає свідомих споживачів, які цінують етичний підхід до бізнесу. Інші мережі, такі як Веселка, можуть не мати такої ж сильної соціальної програми.

8. *Сервіс та додаткові послуги* - «Сільпо» пропонує різноманітні додаткові послуги, такі як випічка, приготування їжі на замовлення, а також відділи з продажу готових страв. Це робить магазин більш універсальним і зручним для покупців, які шукають не лише продукти, але й готові рішення для харчування (рис. 2.7.).



Рис. 2.7. Переваги «Сільпо» над конкурентами

Таким чином, основні *переваги* магазину «Сільпо»:

1. *Широкий та різноманітний асортимент* – магазин пропонує продукти харчування різних категорій: свіжі овочі та фрукти, м'ясо та рибу, готові страви, делікатеси, імпорتنі товари, напої та товари для дому. Крім того, у Сільпо є тематичні гастрономічні зони та локальні українські бренди.

2. *Висока якість продуктів* – особлива увага приділяється свіжості товарів, стандартам безпеки та якості, що робить покупки надійними та приємними для споживачів.

3. *Комфорт і сучасний сервіс* – просторі торгові зали, зручне розташування товарів, сучасний дизайн, наявність кас самообслуговування, кафе та зон для відпочинку роблять процес покупок комфортним.

4. *Програми лояльності та акції* – регулярні знижки, бонусна система та спеціальні пропозиції стимулюють повторні покупки та дозволяють економити.

5. *Інноваційні формати та додаткові сервіси* – наявність онлайн-магазину, доставки додому, кейтерингу, замовлень готових страв, що робить мережу гнучкою та орієнтованою на сучасні потреби споживачів.

6. *Позитивний імідж і бренд* – Сільпо асоціюється з якістю, різноманіттям та комфортом, що підвищує довіру покупців і залучає нових клієнтів.

Таким чином, ефективне використання людського потенціалу та орієнтації на високу якість сервісу є ключовим фактором успіху мережі «Сільпо». Сучасні підходи проявляються в застосуванні цифрових технологій, аналітичних систем, автоматизації процесів і впровадженні передових методів управління, що дозволяє оптимізувати діяльність магазинів і швидко реагувати на зміни ринку. Це також включає розвиток нових форматів обслуговування, адаптацію до потреб клієнтів і використання сучасних маркетингових стратегій для залучення покупців.

Підхід до управління персоналом у «Сільпо» передбачає системне поєднання навчання, розвитку кар'єри та стимулювання продуктивності. Працівники проходять тренінги, адаптаційні курси та внутрішні навчальні

програми, що дозволяє їм постійно вдосконалювати професійні навички та клієнтоорієнтовану поведінку. Поєднання розвитку персоналу та сильної корпоративної культури забезпечує стабільну ефективність магазину, підвищує лояльність клієнтів і зміцнює конкурентні позиції мережі на ринку.

Таким чином, управління розвитком торгівельної мережі «Сільпо» в умовах конкурентного середовища потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, аналіз ринку та ефективне управління ресурсами. Використання сучасних аналітичних інструментів для прогнозування попиту, оптимізація логістики та автоматизація внутрішніх процесів дозволяє мережі швидко адаптуватися до змін ринку, підвищувати продуктивність та зміцнювати свої конкурентні позиції. Інноваційні підходи до управління асортиментом та розвиток цифрових каналів продажу створюють нові можливості для збільшення прибутковості та задоволення потреб клієнтів.

Не менш важливим є управління людським фактором та робота з брендом. Формування ефективної системи мотивації персоналу, впровадження програм лояльності та активна взаємодія з клієнтами є ключовими чинниками підвищення продуктивності та зміцнення репутації магазину на ринку. Мотиваційні механізми стимулюють співробітників до відповідальної та результативної роботи, програми лояльності підтримують повторні покупки та зміцнюють довіру споживачів, а активна комунікація з клієнтами дозволяє своєчасно реагувати на їхні потреби та покращувати сервіс. У комплексі ці заходи забезпечують підвищення ефективності діяльності магазину, формування позитивного іміджу бренду та закріплення його конкурентних позицій у сучасному ринковому середовищі.

2.3 Рекомендації щодо функціонування торгівельної мережі «Сільпо» в умовах конкурентного середовища

Функціонування торговельної мережі «Сільпо» в умовах конкурентного середовища характеризується активною боротьбою за споживача, постійним удосконаленням форматів обслуговування та зміцненням ринкових позицій. У ситуації високої конкуренції з боку інших роздрібних операторів компанія зосереджується на формуванні унікального торговельного простору, що вирізняє її серед конкурентів. Такий підхід передбачає не лише продаж товарів, а створення комплексного споживчого досвіду, який поєднує зручність, емоційність і функціональність. Особлива увага приділяється дизайну магазину, логічному зонуванню простору та формуванню атмосфери, що сприяє комфортному перебуванню покупців.

Важливою складовою цього простору є широкий і продуманий асортимент продукції, здатний задовольнити потреби різних категорій споживачів. Компанія прагне забезпечити оптимальне поєднання товарів масового попиту, преміальних позицій та продукції власних торгових марок. Гнучке оновлення асортименту відповідно до сезонних змін і споживчих трендів дозволяє підтримувати інтерес клієнтів та зміцнювати конкурентні позиції.

Не менш значущим чинником виступає якісний сервіс і створення привабливої атмосфери обслуговування. Професійність персоналу, швидкість розрахунків, впровадження сучасних технологій та клієнтоорієнтований підхід формують позитивне враження від відвідування магазину. У результаті підприємство не лише конкурує за рахунок ціни, а й вибудовує довгострокові відносини з покупцями, засновані на довірі та задоволенні їхніх потреб.

Важливою складовою є формування позитивного іміджу бренду та підтримка стабільної довіри клієнтів. Важливою складовою успішного функціонування підприємства є формування позитивного іміджу бренду, який виступає основою його впізнаваності та конкурентоспроможності.

Позитивний образ компанії створюється завдяки стабільній якості товарів і послуг, прозорості діяльності, соціальній відповідальності та послідовності у виконанні своїх зобов'язань перед споживачами. Сформований імідж впливає на сприйняття бренду клієнтами та визначає їхню готовність обирати саме це підприємство серед багатьох інших.

Не менш важливою є підтримка стабільної довіри клієнтів, яка формується через систематичне забезпечення високих стандартів обслуговування. Довіра виникає тоді, коли очікування споживачів відповідають реальному досвіду взаємодії з компанією. Регулярна комунікація з клієнтами, врахування їхніх відгуків і оперативне реагування на зауваження сприяють зміцненню довгострокових відносин та підвищують рівень лояльності.

У сучасних умовах конкурентного середовища імідж і довіра стають стратегічними активами підприємства. Вони впливають не лише на поточний рівень продажів, а й на перспективи розвитку та розширення ринку. Компанії, які системно працюють над репутацією та підтримують сталі партнерські відносини зі споживачами, отримують додаткові переваги та забезпечують стійкість свого розвитку в довгостроковій перспективі.

Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє асортиментна політика мережі. «Сільпо» пропонує як продукцію відомих виробників, так і власні торгові марки, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачів. Гнучке ціноутворення, регулярні акційні пропозиції та програми лояльності сприяють утриманню постійних покупців і залученню нових клієнтів навіть за умов цінової конкуренції.

Крім того, важливим напрямом функціонування є впровадження сучасних технологій та розвиток омніканальних сервісів. Онлайн-замовлення, доставка, цифрові інструменти комунікації з клієнтами та автоматизація внутрішніх процесів підвищують ефективність діяльності мережі. У комплексі ці чинники забезпечують «Сільпо» можливість успішно

функціонувати в умовах конкурентного середовища та зберігати лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі.

Підхід до управління персоналом сприяє створенню ефективної команди, що забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів та досягнення бізнес-цілей компанії.

Навчання є одним із ключових елементів управління персоналом у «Сільпо». Компанія розробила різноманітні програми навчання, які охоплюють як базові навички, так і спеціалізовані знання. Це включає:

- орієнтаційні програми для нових співробітників, які допомагають швидко адаптуватися до робочого середовища;
- тренінги з продажу та обслуговування клієнтів, що підвищують рівень професіоналізму працівників;
- Онлайн-курси та семінари, які дозволяють співробітникам навчатися у зручному для них темпі;
- завдяки цим ініціативам, «Сільпо» забезпечує постійний розвиток своїх працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів.

Компанія «Сільпо» активно підтримує розвиток кар'єри своїх співробітників. Це реалізується через:

- програми наставництва, де досвідчені працівники діляться своїми знаннями та досвідом з новими колегами;
- можливості для просування по службі, що дозволяє співробітникам реалізувати свій потенціал та досягати нових кар'єрних вершин;
- регулярні оцінки ефективності, які допомагають виявити сильні та слабкі сторони працівників, а також визначити їхні кар'єрні цілі.

Стимулювання продуктивності є важливим аспектом управління персоналом у «Сільпо». Компанія використовує різноманітні методи для заохочення своїх працівників, серед яких:

- системи бонусів та премій, які винагороджують співробітників за досягнення високих результатів у роботі;
- конкурси та акції, що стимулюють командну роботу та здорову конкуренцію серед працівників;
- соціальні пільги, такі як медичне страхування, знижки на продукцію компанії та інші привілеї, які підвищують загальний рівень задоволеності працівників (рис. 2.8.)

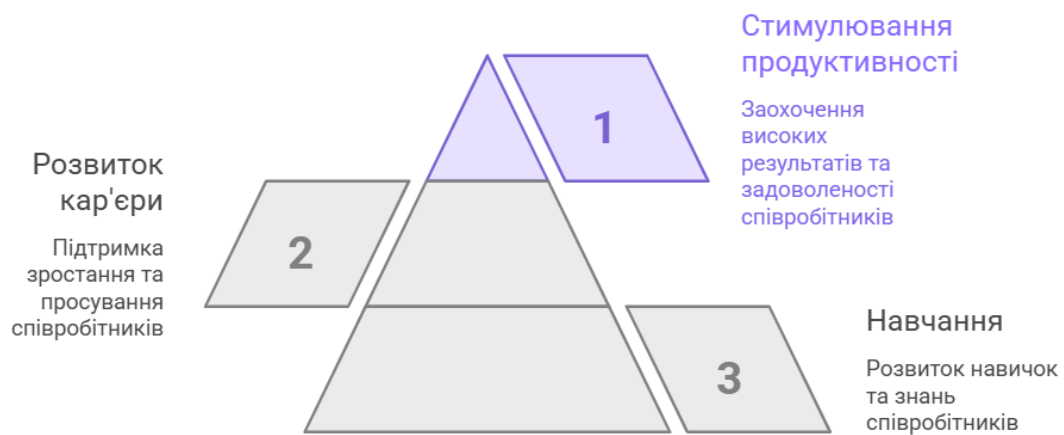


Рис.2.8. Ієрархія управління підприємством «Сільпо»

Навчання є одним із ключових елементів управління персоналом у «Сільпо», оскільки забезпечує підвищення професійної компетентності співробітників та сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів. Компанія приділяє значну увагу регулярному професійному розвитку працівників, впроваджуючи тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації. Такий підхід дозволяє підтримувати високі стандарти обслуговування та формувати у персоналу необхідні навички для ефективної роботи в умовах конкуренції.

Особливу увагу «Сільпо» приділяє адаптаційним програмам для нових співробітників, що допомагає швидко інтегрувати їх у корпоративну культуру та стандарти роботи мережі. Навчальні програми охоплюють не

лише технічні аспекти роботи, а й розвиток комунікаційних навичок, клієнтоорієнтованості та командної взаємодії. Це сприяє формуванню професійного та мотивованого колективу, здатного ефективно реагувати на потреби покупців і зміни ринку.

Крім того, безперервне навчання персоналу дозволяє «Сільпо» впроваджувати інновації та сучасні технології у роботу магазинів. Працівники стають більш підготовленими до використання цифрових сервісів, автоматизованих систем управління та нових форматів обслуговування. Навчання персоналу стає стратегічним інструментом розвитку компанії, оскільки дозволяє підвищувати професійні компетенції співробітників і забезпечувати їхню готовність до виконання завдань у сучасних умовах ринку. Регулярні тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації сприяють не лише освоєнню нових навичок, а й формуванню корпоративної культури, орієнтованої на ефективність, командну роботу та інноваційний підхід до виконання професійних обов'язків.

Крім того, навчання безпосередньо впливає на зміцнення конкурентних позицій компанії та підвищення задоволеності клієнтів. Кваліфіковані та мотивовані співробітники забезпечують високий рівень обслуговування, швидко реагують на потреби покупців і впроваджують новітні технології у роботу магазинів. У результаті компанія отримує перевагу на ринку, формує довгострокові відносини зі споживачами та підвищує ефективність своєї діяльності загалом. Таким чином, навчання стає стратегічним інструментом розвитку компанії, зміцнення її конкурентних позицій та забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.

Компанія «Сільпо» активно підтримує розвиток кар'єри своїх співробітників, розуміючи, що професійне зростання персоналу безпосередньо впливає на ефективність роботи та якість обслуговування клієнтів. Для цього підприємство впроваджує системи планування кар'єри, надає можливість внутрішніх переведень і підвищення на керівні посади.

Такий підхід стимулює мотивацію співробітників, формує лояльність до компанії та зміцнює командну культуру.

Важливим інструментом розвитку кар'єри є навчальні та тренінгові програми, що дозволяють співробітникам здобувати нові навички та підвищувати кваліфікацію. «Сільпо» надає доступ до семінарів, онлайн-курсів і корпоративних навчальних платформ, що допомагає персоналу адаптуватися до змін ринку та технологій. Завдяки цьому працівники отримують можливість професійного росту та набуття компетенцій, необхідних для більш відповідальних ролей у компанії.

Підтримка кар'єрного розвитку сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву, що забезпечує безперервність діяльності мережі та стабільність управління. Співробітники, які бачать перспективи професійного зростання, більш зацікавлені у досягненні високих результатів і підвищенні ефективності роботи. Таким чином, стратегія компанії щодо розвитку кар'єри персоналу сприяє не лише успіху окремих працівників, а й зміцненню позицій «Сільпо» на конкурентному ринку.

Стимулювання продуктивності є важливим аспектом управління персоналом у «Сільпо», оскільки безпосередньо впливає на ефективність роботи магазинів і якість обслуговування клієнтів. Компанія використовує різноманітні методи мотивації, серед яких матеріальні заохочення, бонуси за досягнення цілей та системи преміювання, що враховують індивідуальні результати співробітників. Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень залученості персоналу та стимулює його до досягнення поставлених бізнес-цілей.

Важливим інструментом стимулювання продуктивності є також нематеріальна мотивація, яка включає визнання досягнень, кар'єрне зростання, можливість участі у цікавих проектах та розвиток професійних навичок. Працівники, які відчувають цінність своєї праці і бачать перспективи розвитку, більш активно виконують свої обов'язки, демонструють відповідальність і ініціативність. Це створює позитивну

атмосферу в колективі та сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності мережі. Позитивна атмосфера в колективі є важливим чинником успішного функціонування торговельної мережі, оскільки вона стимулює співробітників до активної та відповідальної роботи. Дружня взаємодія між працівниками, відкритість до спілкування та підтримка ініціатив створюють комфортні умови праці, що підвищує задоволеність персоналу та зменшує плинність кадрів. У таких умовах працівники більш мотивовані виконувати свої обов'язки, ділитися знаннями та працювати над покращенням обслуговування клієнтів.

Крім того, позитивна атмосфера безпосередньо сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності мережі. Мотивований і задоволений персонал працює продуктивніше, швидше адаптується до нововведень і краще реагує на потреби споживачів. У результаті покращується якість сервісу, підвищується лояльність клієнтів і зміцнюються конкурентні позиції компанії на ринку, що забезпечує сталий розвиток та успішне функціонування мережі в довгостроковій перспективі.

Крім того, «Сільпо» приділяє увагу створенню прозорих і справедливих систем оцінки результатів праці, що дозволяє співробітникам бачити свої досягнення і розуміти, як вони впливають на успіх компанії. Регулярний зворотний зв'язок та чіткі критерії оцінки сприяють підвищенню мотивації та продуктивності персоналу. У сукупності ці заходи забезпечують стабільну роботу торговельної мережі, зміцнюють конкурентні позиції та підтримують високі стандарти обслуговування клієнтів.

Пропонуємо рекомендації для торговельної мережі «Сільпо» з метою покращення її функціонування в умовах зростаючої конкуренції на ринку. В умовах динамічного розвитку ринку роздрібної торгівлі важливо адаптуватися до змінюваних умов, враховуючи потреби споживачів та нові тенденції. Ці рекомендації охоплюють різні аспекти, такі як маркетинг, обслуговування клієнтів, асортимент товарів та використання технологій:

1. Аналіз конкурентного середовища

- вивчення конкурентів: визначити основних конкурентів, їх сильні та слабкі сторони;
- аналіз цільової аудиторії: розуміння потреб і вподобань споживачів, які відвідують «Сільпо»;
- оцінка ринкових трендів: визначити нові тенденції в роздрібній торгівлі, такі як зростання онлайн-продажів або попит на екологічні продукти.

2. Поліпшення обслуговування клієнтів

- навчання персоналу: регулярні тренінги для співробітників з метою підвищення рівня обслуговування;
- зворотний зв'язок: впровадження системи збору відгуків від клієнтів для покращення сервісу;
- лояльність клієнтів: розробка програм лояльності, які заохочують повторні покупки.

3. Розширення асортименту товарів

- аналіз попиту: вивчення товарів, які користуються популярністю, та їхнє включення в асортимент;
- екологічні продукти: збільшення кількості органічних та екологічно чистих товарів;
- локальні постачальники: співпраця з місцевими виробниками для підтримки місцевої економіки та зменшення витрат на транспортування.

4. Використання технологій

- онлайн-продажі: розвиток платформи для онлайн-замовлень та доставки товарів;
- мобільні додатки: створення мобільного додатку для зручності покупок та отримання акційних пропозицій;
- аналіз даних: використання аналітичних інструментів для вивчення поведінки споживачів та оптимізації асортименту.

5. Маркетинг та реклама

- цільова реклама: використання соціальних мереж та онлайн-реклами для залучення молодшої аудиторії;
- спеціальні акції: проведення акцій та знижок на популярні товари для залучення покупців;
- брендинг: підвищення впізнаваності бренду через креативні рекламні кампанії.

б. Стабільний розвиток

- екологічні ініціативи: впровадження програм з утилізації упаковки та зменшення відходів;
- соціальна відповідальність: підтримка місцевих ініціатив та благодійних проектів;
- зелені технології: використання енергоефективних технологій у магазинах.

Таким чином, для успішного функціонування торговельної мережі «Сільпо» в умовах високої конкуренції важливо зосередитися на постійному удосконаленні обслуговування клієнтів, розширенні асортименту та впровадженні інноваційних технологій. Рекомендовано активно розвивати сервіси, такі як онлайн-замовлення та доставка, а також вдосконалювати програми лояльності, що стимулюють повторні покупки та зміцнюють довіру споживачів. Ці заходи сприятимуть підвищенню привабливості мережі для різних категорій покупців та забезпечать стабільну ринкову позицію.

Не менш важливим є інвестиції в розвиток персоналу та підтримку корпоративної культури, орієнтованої на якість обслуговування та ефективність роботи. Підвищення кваліфікації співробітників, стимулювання продуктивності та формування кар'єрних перспектив дозволяють залучати й утримувати талановитих фахівців, що є ключовим фактором конкурентоспроможності. Системний підхід до управління персоналом у поєднанні з модернізацією технологічної та логістичної інфраструктури забезпечує довгострокове зростання та стійкий розвиток мережі «Сільпо». Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, залученості та лояльності

персоналу, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів і загальну ефективність діяльності мережі.

У поєднанні з модернізацією технологічної та логістичної інфраструктури це забезпечує стабільність роботи компанії та її здатність швидко адаптуватися до умов конкурентного середовища. Використання сучасних цифрових рішень, автоматизація процесів і вдосконалення логістики дозволяють оптимізувати ресурси, скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Таким чином, інтеграція управління персоналом із розвитком технологічної бази створює умови для довгострокового зростання та стійкого розвитку мережі «Сільпо». Використання автоматизованих систем, цифрових сервісів та оптимізація ресурсів дозволяють скорочувати витрати, підвищувати ефективність операцій і забезпечувати сталий розвиток компанії. Таким чином, комплексний підхід до управління персоналом та технологій сприяє довгостроковому зростанню та стійкому розвитку мережі «Сільпо» в сучасному конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного нами дослідження проблеми функціонування торгівельних мереж в умовах конкурентного середовища, можна зробити наступні висновки:

Розглянуто поняття функціонування торгівельних мереж. Торгівельні мережі виконують важливу роль у забезпеченні населення необхідними товарами, сприяючи розвитку економічної активності. Їхня структура та функціонування залежать від потреб місцевого населення, соціально-економічних умов і рівня конкуренції на ринку. Основні аспекти включають асортимент товарів, логістичні процеси, а також використання сучасних технологій для оптимізації роботи та покращення обслуговування клієнтів.

Проаналізовано вплив конкурентного середовища на функціонування торгівельних мереж. Вплив конкурентного середовища на функціонування торгівельних мереж є значним і багатограним. Зростаюча конкуренція, особливо з боку онлайн-магазинів та великих торгових мереж, змушує традиційні торгівельні мережі постійно вдосконалювати свої стратегії, підвищувати якість обслуговування і знижувати витрати. Для підтримки конкурентоспроможності магазини активно впроваджують новітні технології, такі як цифрові платформи для онлайн-замовлень, системи лояльності та аналітику споживчих переваг. Крім того, конкуренція стимулює різноманіття асортименту та оновлення товарних пропозицій, що дозволяє задовольняти потреби різних груп споживачів і підвищувати їх задоволеність.

Охарактеризовано особливості сучасного управління діяльністю торгівельної мережі «Сільпо». Сучасне управління діяльністю торгівельної мережі «Сільпо» базується на комплексному підході, який поєднує стратегічне планування, аналітику продажів, оптимізацію внутрішніх процесів та ефективне управління персоналом. Використання сучасних технологій для прогнозування попиту, автоматизації логістики та розвитку цифрових каналів продажу дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, підвищувати

продуктивність і задовольняти потреби клієнтів. Крім того, увага до мотивації та лояльності персоналу, а також активна робота з брендом сприяють зміцненню конкурентних позицій мережі та забезпечують стабільний розвиток магазину в умовах високої конкуренції.

Обґрунтовано перспективні шляхи удосконалення розвитку торгівельної мережі «Сільпо» в умовах конкурентного середовища. Перспективні шляхи розвитку торгівельної мережі «Сільпо» в сучасних умовах господарювання включають стратегічне управління асортиментом, впровадження цифрових технологій та оптимізацію внутрішніх процесів. Використання аналітики продажів, автоматизації логістики та розвитку онлайн-каналів дозволяє підвищувати ефективність роботи магазину та оперативно реагувати на зміни ринку. Крім того, увага до мотивації персоналу, формування лояльності клієнтів та зміцнення бренду сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує стабільний розвиток мережі в умовах сучасного господарювання.

Слід зазначити, що в межах дослідження розглянуто лише деякі аспекти функціонування торгівельних мереж в умовах конкурентного середовища. Доцільним є поглиблення та подальша розробка зазначеного питання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. Організація і технологія торгівлі: *навч. посібник* / Донецьк: Дмитренко, 2007. 528 с.
2. Алданькова Г. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій торговельних мереж. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/67.pdf. (дата звернення 26.01.2026)
3. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М. Організація торгівлі : підручник. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 630 с.
4. Балабан М. П. Ефективність функціонування та стратегія розвитку оптової торгівлі споживчої кооперації: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05. – Х. : ХДУХТ, 2004. 18 с.
5. Балабанова Л. В. Маркетингова діяльність торговельних підприємств: *навчальний посібник*. Харків: Фоліо, 2021. 272 с.
6. Балабанова Л. В. Організація торгівлі: *навчальний посібник*. Донецьк: ДонНУ, 2021. 320 с.
7. Беляєв О.О. Організація торгівлі: *навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 288 с.
8. Бровко І.В. Управління підприємствами роздрібної торгівлі: монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 276 с.
9. Буряк І. О. Галузеві особливості торговельних підприємств / Економіка. Управління. Інновації. 2014. Вип. 1 (11). С. 19-25.
10. Бутенко Н.В. Комерційна діяльність підприємств торгівлі: *навчальний посібник*. Київ : КНЕУ, 2021. 320 с.
11. Герасимчук В.Г., Деньгіна І.О. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: *навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 252 с.
12. Герасимчук З. В. Організація та технологія торгівлі: навч. посіб. Луцьк: «Надстир'я», 2015. 324 с.

13. Гребенюк І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі: *монографія*. Київ : КНЕУ, 2020. 284с.
14. Данько Т.Г., Гавриленко Н.М. Маркетинг у торгівлі. Київ: Знання, 2017. 256 с.
15. Державна служба статистики України. Офіційний сайт URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 26.01.2026)
16. Дмитренко І. А. Структурні трансформації роздрібно́ї торгівлі України : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.03 / Львів, 2015. 24 с.
17. Дороніна М.С. Стратегії розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 278 с.
18. Дьяків І.М. Управління розвитком торговельних мереж: теорія і практика. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2021. 292 с.
19. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення 25.01.2026)
20. Ільєнко О.І. Торговельне підприємництво: теорія і практика. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 284 с.
21. Ільчук М. М., Панкратова Л. Л. Розвиток торгівлі та проблеми в ланцюгах товаропостачання продовольства в Україні. Економіка АПК. 2020. № 8. С. 22-30.
22. Каркушка О. Управління брендом підприємства роздрібно́ї торгівлі. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5566>.
23. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е вид. СПб.: Питер, 2020. 816 с.
24. Криковцева Н. О., Козакова О. Б., Саркісян Л. Г. та ін. Комерційна діяльність: *навч. посіб.* К.: ЦУЛ, 2014. 296 с.
25. Кузьмін О.Є., Гураль Н.І. Маркетинг підприємства: *підручник*. Львів: «Магнолія 2006», 2022. 396 с.

26. Кумеда В.С. Вплив конкурентного середовища на функціонування продуктових магазинів. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників «Сучасна наука: погляд молодих»*. Суми: НВВ КЗ СОШПО, 2026. С. 43-46.
27. Кумеда В.С. Роль інновацій в ефективному управлінні продуктовими магазинами в умовах конкурентного середовища. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників «Сучасна наука: погляд молодих»*. Суми: НВВ КЗ СОШПО, 2025. С. 61-62.
28. Курило А. Сучасний стан та перспективи розвитку інтернет-комерції в Україні. *Економіст*. 2021. № 12. С. 111-112.
29. Лагутін В.М. Організація та управління торговельною діяльністю : навч. посібник. Дніпро: ДНУ, 2022. 304 с.
30. Липчук В.В. Роздрібна торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку. *Економіка України*. 2021. № 4. С. 56-61.
31. Липчук В.В. Тенденції розвитку ринку роздрібної торгівлі України. *Економіка і держава*. 2023. № 2. С. 47-51.
32. Лой А. Оцінка економічного потенціалу підприємств торговельної галузі України. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 3. С. 131-148.
33. Мазур І.І., Шиян А.В. Економіка підприємства: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 512 с.
34. Майстренко О., Онопрієнко Х. Тенденції української зовнішньої торгівлі в 2021 р. *Економіст*. 2021. № 12. С. 32-33.
35. Марцин В. С. Економіка торгівлі: Підручник. 2-ге вид. випр. і доп. К.: Знання, 2008. 603 с.
36. Мерчандайзинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2015. 292 с.
37. Музика-Стефанчук О. А. До питання про участь держави у міжнародних договірних відносинах у сфері торгівлі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 3. С. 91-93.

38. Нікітенко К. С. Роль електронної торгівлі в підвищенні якості взаємодії держави, бізнесу та суспільства. Економіка та суспільство. 2021. №24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/191/183> (дата звернення 11.02.2026)
39. Окландер М.А. Маркетинг у торгівлі : теорія та практика. Одеса: Астропринт, 2020. 320 с.
40. Окландер М.А., Штангей С.І. Маркетинг: сучасна практика. Одеса: Астропринт, 2019. 376 с.
41. Організація торгівлі: зб. ситуаційних задач, тестів та кросвордів. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 280 с.
42. Пашкуда Т., Афенді А. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759/1695>. (дата звернення 11.02.2026)
43. Петухова О. М., Закревська Л. М. Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні: сучасний стан та виклики. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 71. С. 77-81. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/16.pdf (дата звернення 11.02.2026)
44. Пилипенко О.В. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі в умовах глобалізації: монографія. Київ : Ліра-К, 2020. 260 с.
45. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В., Лобань О. О. Інтернет-торгівля: особливості реалізації товару за допомогою інтернету. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1. С. 122-129.
46. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ: Основи, 2005. 396 с.
47. Рітейл в Україні: аналітичний огляд ринку продовольчих товарів у 2023 р. Київ: Українська асоціація рітейлерів, 2023. 48 с.
48. Румянцев А. П. Світовий ринок послуг: навчальний посібник / К.: Центр навчальної літератури, 2006. 456 с.

49. Румянцева З.К., Гончар Л.В. Ефективність діяльності торговельних підприємств. Донецьк: ДонНУ, 2020. 220 с.
50. Савицька Г.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2022. 540 с.
51. Савченко В.Ф. Основи комерційної діяльності підприємств торгівлі: *навчальний посібник*. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 232 с.
52. Семикіна М.В., Збаржевецька Л.Д., Матієнко С.С. Економіка та організація торговельних підприємств: *практикум: Навчальний посібник*. Кіровоград: КНТУ, 2013. 219 с.
53. Степаненко М.І. Особливості розвитку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні. *Торгівля і ринок України*. 2022. № 1 (67). С. 35-40.
54. Степанова Г.С., Вініковецька Ж.С. Економіка торговельного підприємства: *Навчальний посібник*. К., 2006. -274 с.
55. Усланова Н. М., Лігоненко Л. О. Економіка торговельного підприємства. К.: КНТЕУ, 2011. 171 с.
56. Фінансовий менеджмент: методика розв'язання практичних завдань: *навч. посіб.* К.: Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2015. 244 с.
57. Харченко С.В. Організація та управління діяльністю торговельних підприємств. Київ : *Кондор*, 2021. 352 с.
58. Храмов Ю.В. Маркетингова стратегія розвитку підприємств роздрібної торгівлі. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 210 с.
59. Чорна М. В. Формування цінової політики підприємств роздрібної торгівлі: монографія / М. В. Чорна, Л. М. Філіпішина. 2007. 155 с.
60. Шалева О. І. Електронна комерція: *навчальний посібник*. К.: Центр учбової літератури, 2011. 205 с.
61. Якименко Н. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2015. Вип. 1. С. 51–55

Додаток

Наша філософія



Ми — Перевершники. Саме так ми себе називаємо. Щодня ми перевершуємо себе та очікування оточуючих.

Ми проповідуємо культ гостинності. Для нас кожен Гість — наше найдорожче. Ми створюємо всі умови, щоб наші Гості почувалися затишно та натхненно. Наша мета — перетворити кожну взаємодію на маленьку магію.

Ми прагнемо, щоб вся команда відчувала, що вони так само є Гостями. Ми хочемо, щоб ви відчували нашу турботу та підтримку, відкривали у собі нові грані та надихали інших. Для

цього ми робимо все, щоб кожен ваш день у Fozzy Group був наповнений радістю та новими відкриттями.

А ще — ми адепти вражень. Ми намагаємося створювати WOW досвід для Перевершників і наших Гостей у кожній деталі. Щоразу прагнемо здивувати та зарядити приємними емоціями. Ми віримо, що враження роблять життя цікавішим. Віримо, що навіть звичні речі можна перетворити на незабутній досвід.

Торгівельні мережі	Виробництво	Ресторани	Інші бізнеси
  Піца, якій немає рівних в Україні	  Ресторан з палким кубинським характером та приголомшливою колекцією рому	  Преміальний заклад без метушні та пафосу для тебе справжнього	
  Ароматна випічка з	 Власна крафтова броварня.		

Найгостинніша компанія

Про нас



Fozzy Group — одна з найбільших та найдрайвовіших торгово-промислових груп України. Ми пишемо свою історію з 1997 року й залучаємо топ таланти до провідних практик. Ми відкриті до експериментів та цінуємо співпрацю. Тому з кожним роком все більше зростаємо та розширюємо експертизу. Разом ми відкриваємо магазини майбутнього, впроваджуємо штучний інтелект та поширюємо любов до надзвичайного. Створюємо історії, які вражають, та додаємо нових фарб у буденні речі.

Головна > Цікавинки «Сільпо» > Стажування в «Сільпо»

Створи себе сам

Твої особливі скіли. Наше захоплююче стажування

Хей-хо, друже! Маємо для тебе неймовірну пропозицію — починай кар'єрний шлях на ізі в нашому головному офісі у Києві!

Готові надати безліч можливостей для твого розвитку. Ми прагнемо розкривати таланти та шукаємо своїх зірочок! Тож знову привітно запрошуємо студентів 3-6 курсів та випускників на оплачуване стажування*.

Пакуй свої вміння у валізу досвіду та вирушай назустріч мрії!

Від тебе – бажання розвивати свої скіли. Від нас – стажування в одному з найкращих продуктових ритейлерів, швидка адаптація та новий досвід.

* Стажування відбудеться на підставі строкового трудового договору.



Наші бізнеси

Серед наших бізнесів є ваші улюблені магазини майбутнього, власне виробництво, банк, ресторани, сервіс доставки та туристична агенція. І нові старту зовсім невдовзі! Запрошуємо знайомитись та підписуватись у соціальних мережах.

Торгівельні мережі	Виробництво	Ресторани	Інші бізнеси
   Портал у світ смаків та вау-вражень	   Комфортні покупки з турботою про вас	   Широкий асортимент за приємними цінами	