

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра статистики та математичних методів в економіці, кафедра економіки,
права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

«__» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою бізнес-економіка та аналітика
на тему: «Аналіз статистичних даних у побудові партнерств між малим та
великим бізнесом»

Виконавець:

Студент факультету «Економіки і управління
підприємництвом»

Марчук Дмитро Олегович _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Андрейченко Андрій Вадимович _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПАРТНЕРСТВ МІЖ МАЛИМ І ВЕЛИКИМ БІЗНЕСОМ	6
1.1. Визначення малого та великого бізнесу, їх роль в економіці	6
1.2. Теоретичні основи формування партнерських відносин між бізнесами різного масштабу.....	14
1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності інтеграції між суб'єктами малого та великого бізнесу.....	17
РОЗДІЛ 2. СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» З ЛОКАЛЬНИМИ ВИРОБНИКАМИ В МЕЖАХ ПРОЄКТУ «ЛАВКА ТРАДИЦІЙ»	22
2.1. Факторний аналіз діяльності підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД»	22
2.2. Дослідження конкурентного середовища ринку продовольчого ритейлу України	32
2.3. Аналіз особливостей інтеграційної взаємодії між ТОВ «Сільпо Фуд» та локальними виробниками в межах проєкту «Лавка Традицій»	39
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТМ «ЛАВКА ТРАДИЦІЙ» У МЕЖАХ ПАРТНЕРСЬКОЇ МОДЕЛІ «СІЛЬПО–ЛОКАЛЬНІ ВИРОБНИКИ»	49
3.1. Статистичне дослідження асортиментної політики та структури продажів ТМ «Лавка Традицій» у мережі супермаркетів «Сільпо» (Одеський регіон, 2016-2024 рр.).....	49
3.2. Розробка рекомендацій щодо розвитку ТМ «Лавка Традицій» в умовах партнерства великого й малого бізнесу	62
ВИСНОВОК	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічних перетворень, зростаючої конкуренції та необхідності підтримки національних виробників, важливою складовою економічної стратегії України є розвиток партнерських відносин між малим і великим бізнесом. Партнерство між цими суб'єктами сприяє не тільки зміцненню економічних позицій, але й сприяє інтеграції локальних підприємств у сучасну економіку, розвитку інновацій та підвищенню загальної конкурентоспроможності. Між тим, необхідність вивчення ефективності таких партнерств та розробки рекомендацій щодо їх вдосконалення стає все більш актуальною.

Одним із яскравих прикладів ефективного партнерства між малим та великим бізнесом є взаємодія між ТОВ «Сільпо-ФУД» та локальними виробниками в межах проєкту «Лавка Традицій». Проєкт передбачає інтеграцію продукції малих підприємств у мережу супермаркетів «Сільпо», що дозволяє не лише підтримувати локальних виробників, але й задовольняти потреби споживачів у натуральних і автентичних продуктах. Цей підхід є важливим для розвитку української економіки та культурної ідентичності, оскільки забезпечує сталий попит на продукцію місцевих виробників, сприяючи їх розвитку.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю поглибленого аналізу ефективності таких партнерств, визначення їх впливу на ринок, а також розробки практичних рекомендацій для покращення результативності співпраці між малими підприємствами і великими ритейлерами. Враховуючи це, важливим є статистичне дослідження структури продажів, асортиментної політики та фінансових результатів, що дозволяє сформулювати стратегії для подальшого розвитку проєкту «Лавка Традицій».

Предметом дослідження є партнерські відносини між малим і великим бізнесом, зокрема інтеграція локальних виробників у структуру ритейл-мережі «Сільпо» через проєкт «Лавка Традицій».

Об'єктом дослідження є взаємодія між ТОВ «Сільпо-ФУД» і малими підприємствами, що є постачальниками продукції для цього проєкту.

Мета дослідження полягає у вивченні особливостей партнерства між малим та великим бізнесом в Україні, зокрема на прикладі співпраці ТОВ «Сільпо-ФУД» з локальними постачальниками в межах проєкту «Лавка Традицій», а також у розробці практичних рекомендацій для підвищення ефективності таких партнерств.

Завдання дослідження:

1. Визначити теоретичні та методологічні основи партнерства між малим та великим бізнесом.
2. Проаналізувати конкурентне середовище ринку продовольчої роздрібної торгівлі України.
3. Оцінити ефективність інтеграційної взаємодії між ТОВ «Сільпо-ФУД» і локальними постачальниками.
4. Провести статистичне дослідження асортиментної політики та структури продажів продукції ТМ «Лавка Традицій».
5. Розробити рекомендації щодо подальшого розвитку ТМ «Лавка Традицій» в умовах партнерства великого та малого бізнесу.

Для досягнення поставленої мети в роботі використовуються такі методи дослідження:

- Статистичний аналіз та прогнозування;
- Факторний аналіз;
- Порівняльний аналіз;
- аналіз конкурентного середовища;
- маркетингові методи для оцінки ефективності бренду;
- моделювання для виявлення ключових тенденцій і перспектив.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні статистичні дані, матеріали ТОВ «Сільпо-ФУД», а також анкетування, проведені серед менеджерів компанії та малих виробників. Крім того, використовувалися

публікації наукових статей та звіти про стан ринку роздрібної торгівлі та ринку локальних виробників.

Для обробки даних використовувалися комп'ютерні програми, такі як Microsoft Excel для статистичних розрахунків та побудови графіків, а також SPSS для більш глибокого аналізу факторів, що впливають на ефективність партнерства.

Таким чином, дане дослідження є важливим внеском у розуміння механізмів інтеграції малого та великого бізнесу в Україні, а також дозволяє розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності партнерських відносин, зокрема в межах проєкту «Лавка Традицій».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПАРТНЕРСТВ МІЖ МАЛИМ І ВЕЛИКИМ БІЗНЕСОМ

1.1. Визначення малого та великого бізнесу, їх роль в економіці

Малий та великий бізнес є невід’ємними складовими економічної системи будь-якої держави. Вони виконують різні, але взаємодоповнюючі ролі у розвитку економіки, стимулюючи інновації, забезпечуючи зайнятість і формуючи конкурентне середовище. Малий бізнес, завдяки своїй гнучкості та швидкій адаптації до змін на ринку, сприяє економічному зростанню, створенню нових робочих місць і розвитку регіонів. Водночас великий бізнес, маючи значні фінансові ресурси та масштаби виробництва, має можливість реалізувати великі інвестиційні проекти, а також встановлювати тенденції на ринку та впливати на розвиток інших секторів економіки. Разом вони утворюють ефективну і збалансовану бізнес-екосистему.

У цій екосистемі великі компанії часто надають малим підприємствам необхідні ресурси, канали збуту та можливості для інновацій. Великі підприємства, завдяки своїм масштабам, здатні фінансувати великі дослідження, впроваджувати нові технології, створювати стандарти і визначати правила гри на ринку, що стимулює малий бізнес до розвитку і адаптації.

З одного боку, великі компанії мають перевагу в масштабах виробництва, доступі до фінансів і людських ресурсів. Вони можуть здійснювати великі науково-технічні розробки та визначати напрямки технологічного прогресу. З іншого боку, малі підприємства мають високу гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нововведення в певних нішах, де великі компанії не можуть забезпечити необхідну швидкість або індивідуальність.

Сутність малого бізнесу полягає у здійсненні господарської діяльності суб’єктами, які мають обмежену кількість працівників, порівняно невеликі обсяги виробництва, а також працюють у вузьких ринкових нішах.

Згідно з ч. 3 ст. 55 Господарського кодексу України, класифікація суб'єктів підприємницької діяльності здійснюється за двома основними критеріями – чисельністю працівників та обсягом річного доходу. Відповідно до цих параметрів виокремлюють такі категорії [2]:

1) мікропідприємства – до складу таких суб'єктів входять підприємства з кількістю працівників не більше 10 осіб, а їхній річний дохід не перевищує еквівалент 2 мільйонів євро;

2) малі підприємства – кількість працівників не перевищує 50 осіб, а граничний розмір річного доходу становить до 10 мільйонів євро;

3) середні підприємства – у штаті таких компаній працює не більше 250 осіб, а річний дохід не перевищує 50 мільйонів євро;

4) великі підприємства – це суб'єкти господарювання, чисельність працівників яких перевищує 250 осіб, а обсяг річного доходу – понад 50 мільйонів євро.

Термін "мале підприємництво" часто вживається як синонім до "малий бізнес", оскільки чіткого розмежування між ними поки немає. Вважається, що відмінність між цими термінами полягає переважно у їхньому застосуванні: "мале підприємництво" є юридичним терміном і частіше використовується в нормативних документах [1,2], тоді як "малий бізнес" має економічне значення і ширше застосовується в контексті економічного розвитку регіону або країни.

Більш відповідним та виразним терміном є поняття "підприємництво". Це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку (ст. 42 Господарського кодексу України) [2].

Мале підприємництво охоплює різноманітну підприємницьку активність, яка здійснюється як фізичними, так і юридичними особами і включає різні види діяльності, спрямовані на досягнення різноманітних цілей, таких як максимізація прибутку, виробництво і продаж товарів, виконання різноманітних робіт та надання послуг. Ця діяльність підпорядкована

законодавству та відповідає критеріям, що визначаються для малого підприємництва [3].

У світовій практиці існують різні підходи до класифікації підприємництва та критерії, за якими воно відноситься до малого підприємництва. Серед найбільш поширених критеріїв можна відзначити [3]:

- кількість персоналу у малому підприємстві (середня кількість постійних працівників і співробітників, які працюють за сумісництвом);
- розмір статутного капіталу;
- фінансові показники діяльності малого підприємства (чистий прибуток, сукупний дохід, оборотність активів);
- вид діяльності підприємства.

Існує так звана "комісія Болтона", яка виділяє три основні ознаки підприємств малого бізнесу, за якими можна абсолютно точно визначити, чи є підприємство малим [4]:

- малий ринок збуту, де компанія не має значного впливу на ціни або обсяги продукції, що реалізується;
- правова незалежність, коли управління підприємством здійснюється не через формалізовану управлінську структуру, а безпосередньо власником або партнерами, які самостійно контролюють свою справу;
- управління, в якому власник або партнери активно беруть участь у всіх аспектах управління підприємством малого бізнесу і є вільними від зовнішнього тиску.

Крім того, визначено категорію суб'єктів мікропідприємництва, яка включає:

- фізичні особи, які зареєстровані відповідно до законодавства як фізичні особи-підприємці, і у яких середня кількість працівників протягом звітного періоду (календарного року) не перевищує 10 осіб, а річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує еквіваленту 2 мільйонів євро за середньорічним курсом національного банку України;

- юридичні особи, які є суб'єктами господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, і у яких середня кількість працівників протягом звітного періоду (календарного року) не перевищує 10 осіб, а річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує еквіваленту 2 мільйонів євро за середньорічним курсом національного банку України [5, ст. 55].

Таким чином, вище були розглянуті ключові критерії, що визначають підприємство як мале. Далі ми розглянемо основні переваги, які характеризують малий бізнес.

Основні переваги малого бізнесу включають [3]:

1) безпосередній зв'язок з клієнтами: на відміну від великих підприємств, малі підприємства зазвичай підтримують постійний та тісний зв'язок з клієнтами, що дозволяє їм швидко адаптуватися до їхніх потреб. Це може призвести до того, що саме продукція малих підприємств отримає перевагу споживачів;

2) гнучкість та адаптивність: малі підприємства мають здатність швидко змінюватися та адаптуватися. Вони постійно борються за своє місце на ринку, оскільки зазнають тиску від великих підприємств. Це також означає, що вони постійно шукають нові способи зниження витрат;

3) низькі накладні витрати: малі підприємства зазвичай мають низькі операційні витрати, оскільки їм не потрібно утримувати великі управлінські структури, що дозволяє їм тримати ці витрати на низькому рівні;

4) експлуатація невеликих сегментів ринку: у світі, де ринки насичені, малі підприємства шукають нові ніші для свого бізнесу. Вони фокусуються на створенні маленьких ринків, які можуть стати джерелом стабільного доходу в майбутньому;

5) інноваційність: як було зазначено раніше, підприємства малого бізнесу постійно відчувають потребу у пристосуванні до змін у бізнес-середовищі, технологічних рішеннях та потребах споживачів. Більше того, у багатьох малих

підприємств управляють підприємці, що є новаторами у своїй галузі, готові ризикувати для збільшення прибутку та підвищення ефективності організації.

б) здатність спільно діяти та кооперуватися: для того щоб малі підприємства могли конкурувати з великими та середніми компаніями, вони можуть створювати різноманітні об'єднання, які мають як тимчасовий, так і тривалий характер.

У малих підприємств існують також потенційні ризики. Одним з найважливіших є обмежений обсяг індивідуального капіталу. Для більшості малих підприємств основним джерелом стартового капіталу або поповнення коштів, вже вкладених у бізнес, є самофінансування. Тільки у випадку успішного управління бізнесом вони мають можливість отримати банківський кредит. Однак комерційні банки рідко сприймають малі підприємства як привабливих клієнтів, оскільки невеликі позички для них менш вигідні.

Малі підприємства відіграють ключову роль у економіці будь-якої країни, в тому числі і в Україні. Вони є важливим складовим елементом бізнес-середовища, сприяють економічному зростанню та творенню нових робочих місць, а також сприяють інноваційному розвитку та змаганню на ринку.

Згідно з даними офіційної статистики, найбільш популярними сферами діяльності для малих підприємств в Україні є промисловість, оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, інформаційні та телекомунікаційні послуги, а також професійна, наукова та технічна діяльність.

На початок 2020 року в Україні функціонує близько 1,95 мільйонів малих підприємств, що перевищує кількість суб'єктів середнього та великого бізнесу більш ніж у сто разів [6].

Малі підприємства також виступають як значне джерело створення нових робочих місць. Завдяки їм формується більша кількість робочих місць за одиницю виробництва, порівняно з великими компаніями. Україна не виключення: 47% усіх найманих працівників працюють на малих підприємствах.

Перейдемо до визначення великого бізнесу. Відповідно до ст 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», до категорії великих підприємств відносяться ті суб'єкти господарювання, які не підпадають під визначення середніх підприємств і одночасно відповідають принаймні двом із наведених критеріїв, що встановлюються на дату складання річної фінансової звітності за попередній звітний рік:

- балансова вартість активів перевищує 20 мільйонів євро;
- чистий дохід від реалізації продукції, товарів чи послуг перевищує 40 мільйонів євро;
- середньооблікова чисельність персоналу становить понад 250 осіб.

Варто зазначити, що попри чисельну перевагу малих та середніх підприємств, основне навантаження у створенні валового внутрішнього продукту, зайнятості, розвитку інновацій і забезпеченні зовнішньоекономічної активності припадає саме на великий бізнес. Хоча великі підприємства становлять лише близько 7,5% від загальної кількості господарюючих суб'єктів, на їх частку припадає понад 75% продукції, що виготовляється в Україні. Це свідчить про домінування великого бізнесу у формуванні економічного потенціалу країни[8].

Малі та середні підприємства, як правило, орієнтовані на внутрішній ринок. Вони виконують важливу соціальну функцію: сприяють працевлаштуванню населення, підтримують розвиток середнього класу та забезпечують стабільність у суспільстві. Водночас їхній потенціал щодо виходу на міжнародні ринки, масштабного інвестування в інновації та наукові розробки є суттєво обмеженим.

Натомість великий бізнес має змогу ефективно функціонувати на як внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Завдяки потужному фінансовому ресурсу він здатен залучати інвестиції, впроваджувати новітні технології, стимулювати розвиток науки, формувати виробничу та логістичну інфраструктуру. Великі корпорації часто стають драйверами інноваційного розвитку та основою технологічного прориву в глобальній економіці.

Протягом останніх десятиліть економічна політика в Україні тяжіла до підтримки малого та середнього бізнесу. Це супроводжувалося процесами розукрупнення підприємств, демонополізації та зниження частки великого бізнесу в окремих секторах. Такий підхід мав певні переваги на етапі формування ринкової економіки, однак згодом призвів до руйнування потужних виробничих об'єднань, зниження рівня технологічного розвитку і втрати коопераційних зв'язків між підприємствами.

Особливо негативно це позначилося на інноваційній активності вітчизняної промисловості. Малий бізнес виявився не в змозі компенсувати той обсяг наукових розробок, який раніше забезпечували великі підприємства. Як результат – в Україні стрімко знизився рівень інноваційності: кількість підприємств, що впроваджують інновації, зменшується з кожним роком. Відсутність державної підтримки великих компаній ускладнює модернізацію економіки та знижує її конкурентоспроможність [7].

На міжнародному рівні спостерігається інша тенденція. У провідних країнах світу, таких як США, Німеччина, Японія, Південна Корея, уряди активно підтримують великий бізнес через надання податкових пільг, сприяння злиттям і створенню потужних корпоративних структур. Такі дії спрямовані на зміцнення позицій на глобальних ринках, підтримку національних виробників та стимулювання науково-технологічного прогресу.

Значення великого бізнесу як рушія економічного зростання підтверджується і статистичними даними. Наприклад, саме великі компанії забезпечують більшість інновацій у розвинутих економіках, формують глобальні ланцюги доданої вартості, впливають на формування ринкових трендів і задають стандарти галузевого розвитку.

Враховуючи вищевикладене, в Україні назріла потреба у перегляді пріоритетів державної політики щодо бізнесу. Ставка виключно на малий і середній бізнес не відповідає викликам часу. Для забезпечення економічної безпеки та довгострокового зростання необхідно розвивати всі форми підприємництва у збалансованій системі, де великий бізнес отримуватиме

належну державну підтримку, зберігаючи при цьому конкуренцію та інноваційну динаміку ринку.

Окремо варто виділити взаємодію малого та великого бізнесу, яка дедалі частіше стає об'єктом дослідження та практичного втілення. У сучасній економіці формується нова модель кооперації, коли великі корпорації, такі як ТОВ "Сільпо Фуд", співпрацюють із малими виробниками з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції, інноваційного розвитку та задоволення запитів споживачів. Яскравим прикладом такої взаємодії є проєкт "Лавка традицій", у межах якого малий бізнес – локальні фермери, ремісники, малі харчові виробництва – отримують можливість реалізовувати свою продукцію через мережу магазинів великого національного ритейлера. Така співпраця дає змогу обом сторонам отримати вигоду: малі виробники – доступ до широкого ринку збуту, а великі компанії – розширення асортименту та посилення лояльності клієнтів за рахунок унікальної локальної продукції.

Окрім економічних вигод, взаємодія між малим і великим бізнесом має ще й соціальне значення: вона сприяє розвитку сільських територій, збереженню традицій, формуванню локальної ідентичності. У випадку з "Лавкою традицій", ТОВ "Сільпо Фуд" не лише надає майданчик для збуту, але й активно інвестує в розвиток партнерських відносин – проводить навчання, допомагає з сертифікацією, сприяє підвищенню якості продукції.

Таким чином, малий бізнес не тільки виступає важливою складовою економічного зростання, а й є необхідною ланкою в інноваційній екосистемі, що взаємодіє з великим бізнесом у рамках партнерських програм. Це співробітництво дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси, сприяти розвитку національного виробництва та забезпечити економічну сталість.

1.2. Теоретичні основи формування партнерських відносин між бізнесами різного масштабу

У сучасній економіці партнерство між підприємствами різного масштабу розглядається як одна з ключових форм інтеграційної взаємодії. Така співпраця сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності, розширенню ринку збуту та забезпеченню сталого економічного розвитку. Вона стає особливо актуальною в умовах глобальних викликів, коли гнучкість малого бізнесу доповнюється ресурсною базою великого.

Теоретичні засади партнерства ґрунтуються на концепції інтеграції, яка, згідно з теорією систем, розглядається як цілісна структура взаємопов'язаних суб'єктів, що діють у межах спільної управлінської мети. Інтеграція передбачає створення синергії спільної діяльності та формування нового рівня економічної єдності, заснованої на взаємній вигоді[7].

Поняття «інтеграція» було введене в науковий обіг у 1930-х роках дослідниками з Німеччини та Швеції. Його етимологія походить від латинського слова *integratio*, що у перекладі означає «відновлення» або «поповнення» і в контексті економічної теорії трактується як процес об'єднання окремих елементів у цілісну систему [8; 9].

Попри велику кількість різновидів економічної інтеграції, їх можна умовно класифікувати за суб'єктним складом учасників на два основні типи. Перший – це територіальна інтеграція, яка охоплює міждержавні або міжрегіональні об'єднання, ініційовані здебільшого державними або муніципальними органами влади. Другий тип – виробнича інтеграція, ініціатором якої виступають підприємства, організації чи інші суб'єкти господарювання, що прагнуть до взаємовигідної кооперації у межах економічного простору.

У сучасній глобальній економіці спостерігається активне зростання корпоративних інтеграційних процесів, що супроводжується формуванням різноманітних об'єднань бізнес-структур. Окрім традиційних форм, таких як картелі, синдикати, трести, концерни, холдинги та фінансово-промислові групи, зростає кількість міжнародних об'єднань, які функціонують під назвами транснаціональних, багатонаціональних, міжнародних чи глобальних корпорацій, а також міжнародних стратегічних альянсів[10].

Класифікація інтеграційних об'єднань за управлінськими ознаками може здійснюватися з урахуванням різних аспектів їх функціонування. Основні критерії, за якими можна здійснювати таку класифікацію[10]:

1. Ступінь інтегрованості – залежно від глибини співпраці між учасниками виділяють: стратегічне партнерство, поступову інтеграцію на основі договорів, злиття підприємств або їх поглинання.

2. Мета створення об'єднання – інтеграційні утворення формуються з різною цільовою спрямованістю: розширення частки ринку, підвищення конкурентоспроможності, вихід на нові ринки або оптимізація витрат.

3. Форма власності – класифікація також базується на типі власності учасників: державні, приватні або змішані (державно-приватні) об'єднання.

4. Галузева належність – інтеграційні структури можуть бути сфокусовані на окремих секторах економіки: виробництво, роздрібна торгівля, сфера послуг тощо.

5. Масштаб і територіальний рівень – інтеграційні утворення поділяються на локальні, регіональні, національні та міжнародні. В окрему категорію виділяють транснаціональні корпорації, глобальні компанії, багатонаціональні утворення, міжнародні стратегічні альянси, кластери тощо.

Такий підхід до класифікації дозволяє всебічно проаналізувати характер і функціонування інтеграційних процесів у сучасній економіці.

Наукова думка виділяє дві основні форми економічної інтеграції:

1) кооперативну – коли кожен учасник зберігає організаційну самостійність, але співпрацює задля досягнення спільної мети;

2) корпоративну – що передбачає глибше організаційне об'єднання у межах кластерів, технопарків, холдингів тощо.

Залежно від глибини та форми взаємодії, партнерства поділяють на:

- первинні (договірні) – оформлені через угоди про співробітництво;
- стратегічні – довготривалі й часто менш формалізовані, але побудовані на взаємодовірі та спільному розвитку.

Яскравим прикладом практичного втілення кооперативного стратегічного партнерства в Україні є проєкт «Лавка Традицій» від ТОВ «Сільпо-Фуд». Він ілюструє модель асоціативного партнерства, у межах якого великий бізнес виступає платформою розвитку для малих виробників.

Ключові характеристики цієї моделі:

- кооперативна форма співпраці – ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує збутову інфраструктуру, а малі виробники – унікальну продукцію;
- добровільність і рівноправність – партнерство засноване на взаємній зацікавленості без домінування одного з учасників;
- інформаційна відкритість та підтримка – ТОВ «Сільпо-Фуд» надає менторську, юридичну й логістичну допомогу;
- стратегічна орієнтація – співпраця спрямована на довгостроковий розвиток, а не короткострокову вигоду.

Серед прикладів реалізації – історія Ольги Кондратюк (тьоті Олі), яка завдяки підтримці ТОВ «Сільпо-Фуд» змогла перейти від торгівлі на ринку до реалізації своїх молочних продуктів у супермаркетах. Крім того, партнерство з проєктом MadeinUkraine дозволило розширити формат «Лавки Традицій», включивши продукцію локальних ремісників: кераміку, текстиль, декор[11].

Іншою важливою ініціативою стала спільна програма з Mastercard – «Фудбудуємо майбутнє», в межах якої фудпідприємці отримували гранти та консультації для розвитку.

Таким чином, модель партнерства, яку реалізує ТОВ «Сільпо-Фуд», є прикладом успішної інтеграції малого бізнесу у великі роздрібні ланцюги з соціальним, економічним і культурним ефектом. Вона показує, як за умови

рівноправного підходу інтеграція стає рушієм інновацій, стабільності та взаємовигідного зростання.

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності інтеграції між суб'єктами малого та великого бізнесу

Для глибшого усвідомлення суті інтеграційних процесів у бізнесі застосовуються різні економічні концепції, які розкривають причини, механізми та результати інтеграції підприємств.

Одним із базових підходів є теорія трансакційних витрат, яка інтерпретує інтеграцію як засіб оптимізації витрат, пов'язаних з веденням зовнішніх економічних операцій. Згідно з положеннями цієї теорії, трансакційні витрати охоплюють витрати на пошук ділової інформації, укладання та супровід угод, а також вирішення можливих спорів між сторонами. Об'єднання підприємств у межах інтегрованих структур дозволяє мінімізувати такі витрати завдяки налагодженій внутрішній взаємодії, централізованому управлінню та підвищеній прозорості бізнес-процесів[12].

Ресурсна концепція зосереджується на об'єднанні можливостей і активів компаній задля досягнення синергетичного ефекту. Вона трактує підприємство як сукупність матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів, ефективність використання яких зростає у разі взаємодії з іншими суб'єктами. Згідно з цією теорією, інтеграція дозволяє залучити взаємодоповнювальні переваги: наприклад, велика компанія може мати широку клієнтську базу та фінансову потужність, тоді як менший бізнес – володіти інноваційними рішеннями чи гнучкістю виробництва. Об'єднання таких ресурсів забезпечує ефективніше досягнення стратегічних цілей, ніж у разі автономної діяльності кожної зі сторін[13].

Аналіз процесів інтеграції малого і великого бізнесу передбачає застосування комплексу дослідницьких підходів, що забезпечують глибоке та всебічне вивчення впливу об'єднання на результативність діяльності

підприємств. Методологія такого дослідження передбачає поєднання як кількісних, так і якісних методів, що дає змогу охопити як економічні, так і соціальні аспекти співпраці. Важливим елементом є також розробка системи показників, за допомогою яких можна об'єктивно оцінити успішність та доцільність інтеграційних процесів.

Кількісні підходи в дослідженнях використовуються для обробки великих масивів інформації та встановлення закономірностей між окремими економічними змінними. Одним із ключових інструментів такого аналізу є економетричне моделювання, яке дає змогу описати економічні явища, виявити взаємозв'язки та оцінити ступінь впливу окремих факторів на ефективність інтеграційних процесів. Наприклад, дослідження можуть показати, яким чином трансформації у витратах, продуктивності чи рівні прибутковості підприємств позначаються на їхній конкурентній позиції після об'єднання.

Серед важливих інструментів кількісного аналізу особливе місце займає моделювання, яке дозволяє прогнозувати перебіг інтеграційних процесів у різних умовах. Цей метод надає можливість створювати умовні сценарії розвитку подій і оцінювати їх наслідки залежно від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Зокрема, за допомогою моделювання можна дослідити, як на результати інтеграції впливають зміни економічної ситуації, впровадження нових технологій чи адаптація до оновленого нормативного поля[14].

Серед інструментів кількісного аналізу важливу роль відіграють статистичні методи, зокрема регресійний, кореляційний аналіз та аналіз варіації. Вони дають змогу встановити характер взаємозв'язків між різними показниками, а також оцінити силу та напрям цих зв'язків. Завдяки таким методам можливо визначити ключові чинники, що впливають на ефективність інтеграційних процесів, і на цій основі розробити практичні рекомендації щодо їх оптимального застосування в умовах реального бізнес-середовища.

Якісні методи аналізу відіграють ключову роль у дослідженні глибинних причин, бар'єрів та потенціалу інтеграційної взаємодії між підприємствами. Вони надають змогу зосередитись на суб'єктивних елементах процесу –

мотивах, досвіді та оцінках учасників партнерства, які складно піддати кількісному виміру. Одним із найефективніших інструментів у цьому напрямі є метод *casestudy* (аналіз конкретного випадку), який дозволяє всебічно розглянути окрему ситуацію інтеграції, проаналізувати її передумови, перебіг і наслідки з урахуванням унікального контексту[12].

Проведення інтерв'ю з управлінцями та співробітниками компаній, залучених до інтеграційних процесів, дозволяє отримати глибоке уявлення про їхній практичний досвід, бачення переваг і викликів, а також з'ясувати особливості прийняття рішень у реальних умовах. Залучення експертних думок фахівців із різних сфер бізнесу дає змогу сформувати багатогранну картину та глибше зрозуміти складні механізми інтеграції.

Ще одним дієвим інструментом збору емпіричних даних є анкетування. Завдяки цьому методу можна отримати широкий спектр відповідей від значної кількості респондентів, що беруть участь у партнерських проєктах. Комбінація відкритих та закритих запитань в анкетах забезпечує збір як кількісної інформації для статистичного аналізу, так і якісних оцінок, що відображають індивідуальні погляди учасників.

Оцінювання ефективності інтеграційних процесів передбачає використання комплексу показників, що відображають різні аспекти функціонування підприємств – фінансові, виробничі та інноваційні. До фінансових індикаторів належать обсяги доходів, рівень прибутку та показники рентабельності, які дозволяють оцінити вплив об'єднання на стабільність та економічну результативність підприємства.

Операційні метрики охоплюють продуктивність праці, зниження витрат і підвищення якості продукції чи послуг. Вони дають змогу простежити, як саме інтеграція впливає на оптимізацію виробничих процесів і ресурсне використання.

Інноваційні індикатори включають дані про кількість зареєстрованих патентів, інвестиції у науково-дослідну діяльність, а також швидкість освоєння нових технологічних рішень. Завдяки цим показникам можна оцінити

інноваційну спроможність підприємств та їх здатність до адаптації в умовах ринкових змін [15].

Отже, взаємодія між великим і малим бізнесом є динамічним і постійно змінним процесом, що потребує гнучкості, стратегічного мислення та адаптації до умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Компанії мають своєчасно реагувати на нові виклики, використовувати наявні можливості для зростання, а також шукати сучасні рішення для підвищення ефективності співпраці. Регулярне оцінювання рівня інтеграції та розробка оновлених стратегічних підходів сприяють досягненню високих результатів. Безперервне вдосконалення партнерських процесів забезпечує довготривалу життєздатність і конкурентоспроможність бізнесу на ринку.

Висновки до розділу 1

Отже, малий і великий бізнес виступають взаємодоповнюючими елементами національної економіки, формуючи збалансовану та динамічну підприємницьку екосистему. Визначення, класифікація та функціональні характеристики цих форм господарювання свідчать про їх взаємозалежність у процесі забезпечення інноваційного розвитку, зайнятості населення та ринкової конкуренції. Особливої актуальності набуває розвиток партнерських моделей, які, як показує приклад співпраці ТОВ «Сільпо-ФУД» із малими виробниками в межах проєкту «Лавка традицій», поєднують локальні ініціативи з масштабами національних компаній, сприяючи сталому економічному зростанню.

Партнерство між підприємствами різного масштабу постає як ефективна форма інтеграційної взаємодії, що поєднує гнучкість малого бізнесу з інфраструктурними і фінансовими перевагами великого. Теоретичні засади такого співробітництва ґрунтуються на системному підході до економічної інтеграції та передбачають як кооперативні, так і корпоративні форми взаємодії. Приклад проєкту «Лавка Традицій» ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє практичну реалізацію стратегічного партнерства з малими виробниками, яке,

окрім економічної вигоди, має виразний соціальний та культурний ефект, сприяючи сталому розвитку територій і збереженню локальної ідентичності.

Узагальнюючи розглянуті підходи оцінки ефективності інтеграції між суб'єктами різного масштабу, можна зробити висновок, що ефективна інтеграція малого та великого бізнесу ґрунтується на поєднанні економічних теорій і прикладної методології. Теорія трансакційних витрат і ресурсна концепція дозволяють пояснити мотивацію і вигоди об'єднання підприємств, тоді як кількісні й якісні методи забезпечують комплексне вивчення результативності таких процесів. Застосування статистичного аналізу, моделювання, casestudy, інтерв'ювання та анкетування створює підґрунтя для розробки ефективних стратегій партнерства. Регулярна оцінка інтеграційної взаємодії є важливим чинником підвищення адаптивності, інноваційності та сталого розвитку бізнес-структур.

РОЗДІЛ 2. СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» З ЛОКАЛЬНИМИ ВИРОБНИКАМИ В МЕЖАХ ПРОЄКТУ «ЛАВКА ТРАДИЦІЙ»

2.1. Факторний аналіз діяльності підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-ФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» було офіційно зареєстроване 5 серпня 2016 року в місті Києві за адресою: вул. Бутлерова, 1. Засновником та основним контролюючим органом компанії є ПАТ «Ритейл Капітал», що входить до структури одного з найбільших торгово-промислових об'єднань України –FozzyGroup. До складу цієї корпорації також входять такі відомі бренди, як гіпермаркети Fozzy, продуктові магазини Фора, мережа дискаунтерів THRASH!, аптеки Біла ромашка, мобільні салони Ringoo, мережа ресторанів, власні виробничі підприємства, кондитерські цехи, а також туристичний проєкт «Сільпо Вояж»[16,17].

Організаційно-правова форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності: недержавна власність [18].

До структури ТОВ «Сільпо-ФУД» входить низка підрозділів і брендів, які охоплюють різні напрями діяльності. Зокрема, це мережа супермаркетів «Сільпо», делікатес-маркети LeSilpo, торгові точки формату OffTop, а також логістична інфраструктура, що включає автопарк, СТО та розподільчі склади. Компанія також володіє власними виробничими потужностями з виготовлення харчової продукції та мережею гастрономічних просторів: фудхоли «Сільпо-Resto», ресторани «У хромого Пола», Escobar, «Буланжері», Who&Why, «Мокрі вуса», Positano, «Дзяо-бар» і Beer master Brewery Pub[19].

Мережа супермаркетів «Сільпо» є однією з провідних національних торговельних структур у сфері роздрібної реалізації продуктів харчування в Україні. Її історія розпочалась у 1998 році – за 18 років до моменту створення

ТОВ «Сільпо-Фуд». У березні того ж року було відкрито перший магазин у столиці, а до кінця 1998-го загальна кількість крамниць сягнула п'яти[20].

На кінець 2021 року торгівельна мережа «Сільпо» включала 338 супермаркетів, розташованих у 80 населених пунктах по всій території України. До складу мережі входили також чотири делікатес-маркети LeSilpo, орієнтовані на преміальний сегмент продуктів і товарів повсякденного вжитку, а також чотири спеціалізовані магазини формату OffTop, що зосереджені на продажу продукції категорії non-food[21].

Упродовж першого півріччя 2022 року, внаслідок активних бойових дій та тимчасової окупації окремих територій, компанія зазнала втрати 31 магазину. Окрім цього, з невоєнних причин було припинено діяльність ще 8 супермаркетів і 3 торгових точки формату OffTop. Станом на сьогодні, мережа «Сільпо» продовжує функціонування 307 супермаркетів на підконтрольній території України [17,21].

Згідно з КВЕД товариство «Сільпо-Фуд» має право здійснювати такі Види діяльності[17]:

- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- 10.85 Виробництво готової їжі та страв;
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;

- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Матеріально-технічний потенціал ТОВ «Сільпо-Фуд» представлений широким спектром активів. Зокрема, до складу підприємства входять 329 об'єктів нерухомого майна, 2829 чинних ліцензій, 16 земельних ділянок, 6 сучасно обладнаних розподільчих центрів, а також автопарк, що налічує 417 транспортних засобів[18].

У таблиці 2.1 наведено ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства за період 2021–2023 рр. Аналітична обробка даних виконана на підставі фінансової звітності, що міститься в Додатку А.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»
у 2021 –2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Темп приросту 2023/2021, %	Абсолютний приріст 2023/2021, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн	72784231	69990601	84727987	16,41	11943756
2	Собівартість товарів, тис. грн	52182935	50815360	60419457	15,78	8236522
3	Валовий прибуток, тис. грн	20601296	19175241	24308530	18,00	3707234
4	Інші операційні доходи, тис. грн	412331	724956	912627	121,33	500296
5	Адміністративні витрати, тис. грн	2775764	3384954	4357328	56,98	1581564
6	Витрати на збут, тис. грн	18533954	17517107	19669097	6,12	1135143

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. Грн	-417390	116281 5	113081 2	-370,92	1548202
9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	- 1926148	743698 3	185076 6	-196,09	3776914
10	Податок на прибуток, тис. грн	79969	196212	-	-	-
11	Чистий прибуток, тис. грн	- 1846179	- 736692 3	- 692470 8	275,08	-5078528,6
12	Активи, тис. грн	3866046 5	336699 95	333595 67	-13,71	-5300898
13	Оборотні активи, тис. грн	1500809 2	115081 99	130259 22	-13,21	-1982170
14	Необоротні активи, тис. грн	2365237 3	221617 96	203336 45	-14,03	-3318728
15	Власний капітал, тис. грн	- 2994714	104353 42	107258 19	-458,16	13720533
16	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	42935	42938	29526	-31,23	-13409

Джерело: розраховано автором за матеріалами [17]

Упродовж 2021–2023 років ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструвало позитивну динаміку ключових показників операційної діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації товарів збільшився на 16,41%, що у грошовому вираженні становить приріст у 11,94 млн грн. Це свідчить про зростання обсягів реалізації та розширення ринкової присутності компанії навіть в умовах кризових викликів.

Позитивна тенденція спостерігається і щодо собівартості товарів, яка зросла на 15,78% – дещо менше порівняно з темпами зростання доходу. Така різниця сприяла підвищенню валового прибутку на 18%, що вказує на

покращення маржинальності. Крім того, значне зростання інших операційних доходів – на понад 121% – може свідчити про активну диверсифікацію доходів підприємства.

Проте разом зі зростанням доходів компанія зазнала суттєвого збільшення адміністративних витрат – на 56,98%, що може бути наслідком зростання операційних витрат в умовах економічної нестабільності. Витрати на збут зросли помірно – лише на 6,12%, що свідчить про стриману політику у сфері маркетингу та логістики.

Фінансовий результат від операційної діяльності суттєво покращився – з від’ємного значення у 2021 році до позитивного у 2023 році. Подібна динаміка характерна і для результату до оподаткування: у 2021 році компанія зазнала збитків, однак у наступні роки досягла прибутковості, що свідчить про поступову стабілізацію бізнесу.

Водночас чистий прибуток залишається від’ємним, незважаючи на позитивні зрушення в інших сферах. Це може вказувати на наявність непрямого тиску зовнішніх чинників або додаткових витрат, які не дозволили досягти остаточної рентабельності.

У структурі активів також зафіксовано спад: загальні активи скоротилися на 13,71%, а обігові – на 13,21%, що вказує на зменшення ресурсної бази компанії. Крім того, власний капітал залишається негативним, що є серйозним сигналом щодо фінансової стійкості підприємства.

Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася майже на третину, що, ймовірно, пов’язано як з оптимізацією витрат, так і з геополітичними факторами, зокрема втратою частини магазинів унаслідок військових дій.

У підсумку можна зазначити, що, попри виклики, компанія демонструє ознаки відновлення операційної ефективності. Для подальшого розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно зосередитись на зменшенні збитків, підвищенні рентабельності, відновленні фінансової стійкості та реалізації інноваційних підходів у партнерстві з малим бізнесом.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021- 2023

пр. вказує на високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.2). Значення коефіцієнта фінансової незалежності 0,06 станом на 31.12.2021р. та його скорочення до від'ємного значення вказує на велику залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.2

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Показник	31.12. 2021р.	31.12. 2022р.	31.12. 2023р.	Відхилення 2022 р.до 2021р.		Відхилення 2023р. до2022 р.	
				Абс. приріст, тис.грн	Темп прир.,%	Абс. приріст, тис.грн	Темп прир.,%
Вихідні дані							
Власний капітал	1804908	-1148535	-2994714	-2953443	-3	-1846179	161
Довгострокові зобов'язання	9130904	12285676	13611910	3154772	0	1326234	11
Короткострокові зобов'язання	17758699	19083318	28043269	1324619	1	8959951	47
Разом пасиви	28694511	30220459	38660465	1525948	0	8440006	28
Розрахункові дані							
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,06	-0,04	-0,08	-0,10	-160	-0,04	104
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,38	0,37	0,27	-0,01	-3	-0,09	-25
Коефіцієнт фінансування	0,10	-0,06	-0,11	-0,16	-159	-0,05	77

Джерело: розраховано автором за даними[17]

Скорочення коефіцієнта фінансової стійкості з 0,38 у 2021 р. до 0,27 у 2023 р., а також зниження коефіцієнта фінансування з 0,10 до -0,11 свідчать про поглиблення фінансової залежності ТОВ «Сільпо-ФУД» від зовнішніх джерел капіталу. Така тенденція обумовлена значною величиною непокритих збитків та стійко негативним значенням власного капіталу.

Аналіз тримірного показника фінансової стійкості (табл. 2.3) виявляє скорочення обсягу необоротних активів підприємства з 23 652 373 тис. грн до 20 333 645 тис. грн у 2021–2023 рр., що супроводжується трансформацією власного капіталу із позитивного значення 1 804 908 тис. грн у від'ємне –

-2 994 714 тис. грн. Водночас власні оборотні кошти демонструють стале зростання, збільшившись із 12 885 297 тис. грн до 26 647 087 тис. грн.

Паралельно спостерігається зростання довгострокових зобов'язань – з 9 130 904 тис. грн до 13 611 910 тис. грн, що зумовлює розширення обсягів власних та довгострокових запозичених коштів на 82,9% у досліджуваному періоді (з 22 016 201 тис. грн до 40 258 997 тис. грн), свідчаючи про зміну структури джерел фінансування та підвищення ролі позикового капіталу в забезпеченні діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз тримірного показника фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД»
за 2021-2023рр.

Показник	31.12. 2021р.	31.12. 2022р.	31.12. 2023р.	Відхилення 2022 р.до2021 р.		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
				Абс. приріст, тис.грн	Темп прир., %	Абс. приріст, тис.грн	Темп прир., %
Необоротні активи	23652373	22161796	20333645	719085	5	8243083	53
Власний капітал	1804908	-1148535	-2994714	-2953443	-164	-1846179	161
Власні оборотні кошти	12885297	16557825	26647087	3672528	29	10089262	61
Довгострокові зобов'язання	9130904	12285676	13611910	3154772	35	1326234	11
Власні та довгострокові запозичені кошти	22016201	28843501	40258997	6827300	31	11415496	40
Короткострокові зобов'язання	17758699	19083318	28043269	1324619	7	8959951	47
Засоби фінансування	39774900	47926819	68302266	8151919	20	20375447	43
Запаси	5225838	5622330	6461632	396492	8	839302	15
Наявність власних оборотних коштів	7659459	10935495	20185455	3276036	43	9249960	85
Наявність власних та довгострокових запозичених коштів	16790363	23221171	33797365	6430808	38	10576194	46
Наявність засобів фінансування	34549062	42304489	61840634	7755427	22	19536145	46
Тримірний показник фінансової стійкості	[1;1;1]	[1;1;1]	[1;1;1]	-	-	-	-

Джерело: побудовано автором на основі джерела [17]

У період з 2021 по 2023 роки загальний обсяг короткострокових зобов'язань підприємства демонстрував позитивну динаміку, збільшившись з 17 758 699 тис. грн до 28 043 269 тис. грн. Це зростання сприяло розширенню сукупних джерел фінансування, обсяг яких за той самий період зріс із 39 774 900 тис. грн до 68 302 266 тис. грн.

Аналіз динаміки ключових показників фінансової стійкості засвідчив суттєве зростання наявних власних оборотних ресурсів: з 7 659 459 тис. грн у 2021 році до 20 185 455 тис. грн у 2023 році. Обсяг власних і довгострокових залучених коштів також збільшився – з 16 790 363 тис. грн до 33 797 365 тис. грн. Загальна сума усіх джерел фінансування зросла відповідно з 34 549 062 тис. грн до 61 840 634 тис. грн.

Таким чином, протягом аналізованого періоду підприємство зберігало повний баланс між обсягом необоротних активів, власними та довгостроковими ресурсами та загальною потребою в фінансуванні, що підтверджується значенням тримірного показника фінансової стійкості на рівні [1;1;1]. Це свідчить про наявність високого рівня платоспроможності й загальної фінансової стабільності компанії.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021- 2023 рр. наведено у таблиці 2.4.

Упродовж 2021–2023 років показник оборотності активів ТОВ «Сільпо-ФУД» зменшився з 2,22 до 2,11 разів, що супроводжувалося подовженням періоду їх обороту з 162 до 170 днів. Така динаміка свідчить про поступове зниження ефективності використання активів підприємства у процесі господарської діяльності.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021-2023 рр.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
				Абс. приріст	Темп прир., %	Абс. приріст	Темп прир., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані, тис. грн.							
Чистий дохід	62446681	64402634	72784231	1955953	3	8381597	13
Середньорічна вартість активів	28175465	29457485	34440462	1282020	5	4982977	17
Середньо річна вартість дебітор. заборгованості	5643938	6227122	6639928	583184	10	412806	7
Середньорічна вартість кредитор. заборгованості	19557534	18421009	23563294	-1136526	-6	5142285	28
Розрахункові дані							
Обор. активів, об.	2,22	2,19	2,11	-0,03	-1	-0,07	-3
Період обороту активів, днів	162	165	170	2,23	1	5,68	3
Оборотн. дебітор. заборгованості, об.	11,06	10,34	10,96	-0,72	-7	0,62	6
Період обороту дебіт. заборг., днів	33	35	33	2,27	7	-1,97	-6
Оборотн. кредит. заборгованості, об.	3,19	3,50	3,09	0,30	9	-0,41	-12
Період обороту кредит. заборгов., днів	113	103	117	-9,78	-9	13,58	13

Джерело: побудовано автором на основі джерела [17]

Щодо дебіторської заборгованості, спостерігалось зниження її оборотності з 11,06 разів у 2021 році до 10,34 у 2022 році при одночасному зростанні періоду обороту з 33 до 35 днів. Це вказує на збільшення термінів розрахунків із покупцями та певне зниження оперативності збору дебіторської заборгованості. Водночас у 2023 році показник оборотності дебіторської заборгованості зріс до 10,96 разів, а тривалість періоду обороту скоротилася до

33 днів, що свідчить про часткове відновлення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Разом з тим, спостерігається нестабільність у динаміці цього показника, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення політики роботи з клієнтами.

Показник оборотності кредиторської заборгованості демонстрував позитивну динаміку впродовж 2021–2022 років, збільшившись з 3,19 до 3,50 разів, при цьому період її погашення скоротився з 113 до 103 днів. Це свідчить про покращення платіжної дисципліни підприємства. Проте у 2023 році відбулося зниження оборотності кредиторської заборгованості до 3,09 разів, а строк розрахунків із постачальниками збільшився до 117 днів, що може вказувати на тимчасові труднощі з управлінням зобов'язаннями або зміну умов розрахунків.

Основним показником, який характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність. Аналіз показників рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 рр. наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021–2023 рр.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2022 р. До 2021 р.		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
				Абс. приріст	Темп прир., %	Абс. приріст	Темп прир., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані, тис. грн.							
Чистий прибуток	289577	-3114238	-1846179	-3403815		1268059	-41
Чистий дохід	62446681	64402634	72784231	1955953	3	8381597	13
Операційні витрати	13763259	17322730	21431017	3559471	26	4108287	24
Середньорічна вартість активів	28175465	29457485	34440462	1282020	5	4982977	17
Розрахункові дані, %							
Рентаб.(збитк.) продажів	0,5	-4,8	-2,5	-5,3		2,3	
Рентаб.(збитк.) витрат	2,1	-18,0	-8,6	-20,1		9,4	
Рентаб.(збитк.) активів	1,0	-10,6	-5,4	-11,6		5,2	

Джерело: побудовано автором на основі джерела [17]

Рентабельність продажів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021р. становила 0,5%, протягом 2022-2023 рр. показник збитковості продажів скорочується з 4,8% до 2,5%. Рентабельність витрат у 2022 р. становила 2,1%, а збитковість витрат протягом 2022-2023 рр. скорочується з 18,0% до 8,6%. Рентабельність активів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022 р. становила 1,0%, а показник збитковості активів протягом 2022-2023 рр. скорочується з 10,6% до 5,4%.

Таким чином, негативним є отримання збитку підприємством протягом 2022-2023 рр., але позитивним є скорочення показника збитковості продажів, витрат та активів.

У результаті аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» встановлено, що підприємство є важливим гравцем на українському ринку ритейлу, зі складною структурою та розвиненою матеріально-технічною базою. У період 2021–2023 рр. спостерігалось зростання доходів та валового прибутку, однак компанія залишалася збитковою. Основними проблемами залишаються негативне значення власного капіталу, зниження фінансової стійкості та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас позитивним є скорочення рівня збитковості та збереження стабільної тримірної моделі фінансової стійкості. Для подальшого розвитку компанії доцільно посилити контроль за витратами, активізувати управління оборотним капіталом та розширювати співпрацю з малим бізнесом для зміцнення партнерських зв'язків.

2.2. Дослідження конкурентного середовища ринку продовольчого ритейлу України

У сучасних умовах розвитку економіки України ринок продовольчого ритейлу характеризується високим рівнем конкуренції та динамічними змінами. Дослідження конкурентного середовища є важливою складовою для розуміння ринкових тенденцій, визначення позицій окремих операторів та формування ефективних стратегій їх подальшого розвитку.

Пандемія COVID-19 справила істотний вплив на сферу продовольчого

ритейлу в усьому світі. Зокрема, спостерігалось різке зростання попиту на продукти харчування та товари першої необхідності, що спричинило тимчасовий дефіцит продукції та зростання цін. Багато торговельних закладів були змушені скоротити години роботи, впровадити заходи санітарної безпеки, серед яких соціальне дистанціювання та захист персоналу і покупців. Частина магазинів не витримала фінансового та організаційного навантаження і припинила свою діяльність. Водночас спостерігалось стрімке зростання популярності онлайн-торгівлі – її обсяги за період карантину збільшилися приблизно на 30%. Продовольчі мережі активно шукали шляхи адаптації до нових умов функціонування.

Однак після пандемії новим серйозним викликом стало повномасштабне вторгнення росії на територію України. Ця подія мала ще більш руйнівний вплив на ринок продовольчого ритейлу. Порушення економічної стабільності, падіння рівня купівельної спроможності населення, розрив логістичних ланцюгів, знищення торговельних об'єктів через військові дії, окупація територій, удари по енергетичній інфраструктурі та загроза безпеці для населення значно ускладнили діяльність торговельних мереж. Негативні наслідки цих процесів відчуються й сьогодні, продовжуючи впливати на стан продовольчого ринку України.

Для оцінки ринкової позиції та динаміки розвитку ТОВ «Сільпо-ФУД» було проведено аналіз основних показників діяльності підприємства за даними системи YouControl за період 2020–2024 років. У таблиці 2.6 наведені ключові індикатори: частка компанії у секторі та на ринку, місце серед конкурентів, абсолютні та відносні прирости виручки, а також середньорічні темпи її зростання. Це дозволяє простежити зміни у конкурентоспроможності підприємства, визначити тенденції розвитку та виявити основні ризики та можливості для подальшого зростання.

Таблиця 2.6

Динаміка ринкової позиції та показників виручки ТОВ «Сільпо-ФУД»
за 2020–2024 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Частка у секторі, %	1,59	1,5	1,76	1,69	1,67
Частка ринку, %	14,61%	14,7	14,23	13,31	12,94
Частка на субринку, %	16,95	16,46	16,18	15,56	15,23
Місце компанії в секторі	3	2	2	2	2
Місце компанії на ринку	2	2	2	2	2
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	1956	8381,6	-2793,6	14737,4	8289,5
Відносний приріст виручки за рік, %	3,1	13	-3,8	21,1	9,8
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	6792,9	5255,8	2514,6	6775,1	6744,4
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	13,5	8,5	3,9	9,6	8,5

Джерело: побудовано автором за даними [25]

У період 2020–2024 років частка ТОВ «Сільпо-ФУД» у відповідному секторі демонструвала відносну стабільність, коливаючись у межах 1,5–1,76%. Пікового значення показник досяг у 2022 році – 1,76%, що свідчило про тимчасове посилення позицій компанії. Однак у наступні роки спостерігалось незначне зниження частки до рівня 1,67% у 2024 році. Загалом компанії вдалося утримати конкурентоспроможність у секторі на стабільному рівні.

Частка на загальному ринку має тенденцію до поступового скорочення: з 14,61% у 2020 році до 12,94% у 2024 році. Це зниження може свідчити про зростання конкуренції або про структурні зміни на ринку, що призвели до зменшення ринкової присутності компанії, незважаючи на загальну активність.

Аналіз частки на субринку демонструє аналогічну динаміку. Якщо у 2020 році вона становила 16,95%, то у 2024 році зменшилася до 15,23%. Це свідчить про певне зниження ваги компанії у конкретному сегменті діяльності, хоча рівень залишається досить високим для збереження провідних позицій.

Протягом усього періоду ТОВ «Сільпо-ФУД» утримувало 2-ге місце як у межах сектору, так і на загальному ринку. Це підтверджує сильні конкурентні позиції компанії та її стабільний імідж серед споживачів і партнерів.

Абсолютний приріст виручки демонструє значні коливання. Зокрема, у 2022 році компанія зазнала скорочення виручки на 2793,6 млн грн, що відобразилося у відносному прирості в мінус 3,8%. Утім, уже у 2023 році ситуація кардинально змінилася: абсолютний приріст виручки склав 14737,4 млн грн, а відносний приріст – 21,1%, що свідчить про відновлення ділової активності після кризових явищ.

Показники абсолютного середньорічного приросту виручки за трирічний період змінювалися нерівномірно: з 6792,9 млн грн у 2020 році до 6744,4 млн грн у 2024 році. Незважаючи на деякі коливання, середній рівень зберігався на досить високих значеннях, що свідчить про загальну позитивну динаміку.

Сукупний середньорічний темп зростання виручки за три роки зменшувався від 13,5% у 2020 році до 8,5% у 2024 році. Це може бути результатом уповільнення темпів розширення ринку або наслідком зміни споживчого попиту та макроекономічної ситуації.

У цілому аналіз ринкових позицій ТОВ «Сільпо-ФУД» свідчить про високий рівень стабільності компанії, незважаючи на окремі коливання показників. Компанія залишається одним із лідерів у своїй галузі, демонструючи адаптивність до змін на ринку та здатність до відновлення після кризових періодів.

Для комплексного аналізу позиціонування ТОВ «Сільпо-ФУД» на ринку продовольчого ритейлу доцільно розглянути показники основних учасників галузі за обсягами доходів у 2021–2023 роках. На рисунку 2.1 наведено порівняння провідних компаній продовольчого ритейлу, що дозволяє оцінити динаміку їхнього розвитку, конкурентоспроможність та частку кожного оператора на ринку у відповідні роки.

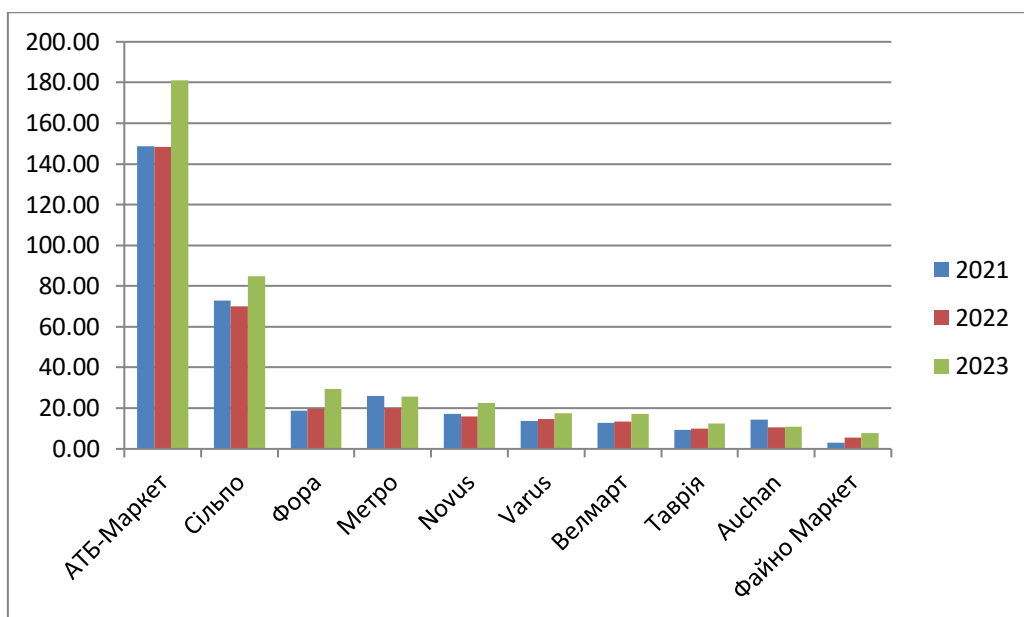


Рис. 2.1. Основні учасники ринку продовольчого ритейлу за обсягами доходів у 2021–2023 рр., млрд. грн

Джерело: побудовано автором на основі даних [26]

Аналіз даних, наведених на рисунку 2.1, дозволяє зробити висновки щодо структури ринку продовольчого ритейлу в Україні у 2021–2023 роках. Беззаперечним лідером залишається мережа «АТБ-Маркет», яка демонструє найбільші обсяги доходів протягом усього досліджуваного періоду. Другу позицію стабільно займає «Сільпо», поступаючись «АТБ-Маркету» за обсягами доходу, але все ще зберігаючи суттєву частку ринку.

Також простежується активна присутність інших торговельних мереж, таких як «Фора», «Метро», «Novus» та «Varus», проте їхні обсяги доходів значно нижчі порівняно з лідерами ринку. За досліджуваний період ринок характеризувався незначними коливаннями позицій окремих учасників, що свідчить про певну стабільність сектору попри зовнішні економічні виклики.

Зокрема, доходи «Сільпо» демонструють тенденцію до зростання у 2023 році, що може бути наслідком активної інтеграції нових форматів роботи з локальними виробниками у межах проєкту «Лавка Традицій», а також розвитку власних торгових марок та покращення клієнтського сервісу.

Таким чином, загальна структура продовольчого ритейлу в Україні залишається досить концентрованою навколо кількох ключових гравців, при

цьому «Сільпо» утримує вагоме місце серед провідних операторів галузі.

У своєму дослідженні К.В. Папієва провела діагностику конкуретного середовища ТОВ «Сільпо-ФУД». Результати наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз діяльності провідних продовольчих мереж України

Мережа	Рік заснування	Кількість магазинів	К-сть працівників в мережі, чол.	Товарообіг	Асортимент позицій	Ринкова частка
Сільпо	1998	307	42900+	58,8 млрд	>35 тис.	18
АТБ-маркет	1993	1176	64000+	179,8 млрд	>3,5 тис.	39
Novus	2008	83	7100+	13,8 млрд	>50 тис.	4
Varus	2003	103	9000+	33 млрд	>22 тис.	4

Джерело: [27]

Аналізуючи дані табл. 2.7, можна зробити висновок, що серед конкурентів мережі «Сільпо» найстарішою і найбільшою за масштабами є «АТБ-маркет». Водночас саме ця мережа характеризується найменшим асортиментом товарних позицій. Найбільшу кількість найменувань пропонує мережа Novus.

Супермаркети «АТБ» та «Сільпо» присутні в усіх регіонах України, за винятком тимчасово окупованих територій Донецької, Луганської областей та АР Крим. Що стосується мережі Novus, то її діяльність зосереджена переважно в Київській, Миколаївській, Рівненській і Тернопільській областях, тоді як мережа Varus охоплює Дніпропетровську, Київську, Запорізьку та Кіровоградську області [28, 29].

Історія мережі «АТБ-маркет» розпочалася у 1993 році під первісною назвою «АгроТехБізнес». З 1998 року мережа отримала свою нинішню назву й розвивалася як формат дискаунтера з обмеженим асортиментом. З часом «АТБ» суттєво розширила асортимент і з 2018 року розпочала трансформацію своїх магазинів у новий формат із розширеною товарною пропозицією, орієнтованою

на різні цінові сегменти. Сьогодні «АТБ-маркет» пропонує як бюджетні продукти, так і товари преміум-класу. Головний офіс компанії розташовано в місті Дніпро [30, 31].

Під гаслом «Зручно та економно» «АТБ-маркет» орієнтується на надання якісної продукції за доступними цінами, що дозволило компанії стати одним із лідерів українського ринку роздрібної торгівлі [2]. Частка власних торгових марок у мережі становить близько 25% асортименту, серед яких виділяються «Своя Лінія», «Розумний вибір», «DeLuxeFoods&GoodsSelected» та «TODAY», кожна з яких має чітко визначену цінову та якісну позицію [30].

Мережа супермаркетів Novus, яка розпочала свою діяльність у 2008 році, активно розвивалася, зокрема через придбання української мережі Billa у 2020 році. Компанія також впровадила формат міні-маркетів, розширивши свою присутність на ринку. Novus посідає 58-ме місце у рейтингу «100 найбільших приватних компаній України 2020» за версією Forbes. Центральний офіс розташований у Києві [29].

Під гаслом «Вартий довіри» Novus акцентує увагу на високій якості обслуговування та комфорті покупців. У структурі асортименту мережі присутні дві власні торгові марки – «MARKA PROMO» та «NOVUS», які займають незначну частку загального обсягу товарів [28].

Національна мережа супермаркетів Varus, що належить ТОВ «Омега», працює на ринку з 2003 року. Спроби запровадити формат «магазинів біля дому» виявилися не зовсім успішними на початкових етапах, однак надалі компанія повернулася до цієї стратегії. Головний офіс Varus також розташований у Дніпрі.

Varus пропонує широкий асортимент власних торгових марок, які охоплюють близько 9% асортименту. Серед них – «Чиста ВигоДА!», «VARTO» із підбрендами «VARTO Soft», «VARTO Clean», «VARTO Kids», а також «Вигода», «Origin», «Trixi», «BOHEMA» та «Домашній кошик», що забезпечують клієнтів як продуктами харчування, так і товарами для дому [29].

У сучасних умовах ринок продовольчого ритейлу України демонструє

високу конкуренцію та динамічні зміни, обумовлені як пандемією COVID-19, так і військовими подіями. Аналіз показав, що ТОВ «Сільпо-ФУД» утримує стабільні позиції серед провідних операторів, незважаючи на загальне зниження частки ринку та уповільнення темпів зростання виручки.

Основними конкурентами компанії залишаються мережі «АТБ-маркет», Novus і Varus. «АТБ-маркет» вирізняється масштабами діяльності, Novus — широтою асортименту, а Varus— активною роботою із власними торговими марками. При цьому «Сільпо» демонструє успішну адаптацію до ринкових умов, зокрема завдяки розвитку партнерських програм із локальними виробниками в межах проєкту «Лавка Традицій».

Загалом продовольчий ритейл України залишається сконцентрованим навколо кількох лідерів, серед яких ТОВ «Сільпо-ФУД» зберігає вагоме місце, проявляючи гнучкість та здатність до інноваційного розвитку.

2.3. Аналіз особливостей інтеграційної взаємодії між ТОВ «СільпоФуд» та локальними виробниками в межах проєкту «Лавка Традицій»

Проєкт «Лавка традицій» створено з метою сприяння розвитку малого підприємництва в Україні, зосередженого на виробництві локальної продукції. Він стартував восени 2011 року. Команда ініціативи «Сільпо» активно займається пошуком найкращих фермерських товарів по всій країні, надаючи можливість невеликим виробникам представити свою продукцію ширшому колу споживачів. Керівником проєкту «Лавка Традицій» мережі супермаркетів Сільпо є Марина Булацька.

Кейс «Лавки Традицій» від «Сільпо» потрапив до Національного огляду прогресу України у досягненні цілей сталого розвитку. Ольга Стефанішина, віцепрем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України, 15 липня 2020 року представила цей звіт на Політичному форумі високого рівня зі сталого розвитку, який організовувався під егідою ООН[24].

«Ми впевнені, що «Лавка Традицій», як проєкт підтримки й розвитку локальних гастропідприємців та малого бізнесу, відповідає Цілям сталого розвитку, бо сприяє підприємництву, творчості й інноваційній діяльності та заохочує офіційне визнання і розвиток мікро-, малих і середніх підприємств, а також заохочує розвиток сталого туризму, місцевої культури і виробництва місцевої продукції. І звичайно, проєкт підтримує позитивні економічні, соціальні та екологічні зв'язки між міськими, приміськими й сільськими районами. Ми раді, що «Сільпо» став частиною практик бізнесу щодо досягнення Цілей сталого розвитку України. Для «Лавки традицій» ми обрали Цілі: №8. Гідна праця та економічне зростання й №11. Сталий розвиток міст та спільнот», — говорить керівниця проєктів сталого розвитку FozzyGroup Олена Тарасова-Красієва[24].

За даними звіту «Національного добровільного огляду щодо прогресу бізнесу в Україні в досягненні Цілей сталого розвитку ООН» можна визначити завдання проєкту «Лавка Традицій» [22]:

- підтримувати місцевих виробників, які виготовляють продукти на території України;
- забезпечувати малим фермерським господарствам України можливість виходу на великі торговельні платформи;
- знайомити споживачів із продукцією ремісничих підприємств;
- допомагати малим виробникам трансформувати свої гастрономічні проєкти у прибутковий бізнес, що відповідає вимогам великих торговельних мереж.

Рішення проєкту[22]: запуск платформи «Лавка Традицій» на базі всеукраїнської мережі «Сільпо» (рис. 2.1), яка має на меті об'єднання, підтримку та розвиток гастропідприємців. Ще з 2011 року команда проєкту активно займається пошуком нових талантів фудіндустрії по всій Україні: налагоджує контакти, проводить перевірку якості продукції, огляд виробничих потужностей та аналіз супровідної документації. Також фахівці допомагають у питаннях маркетингу та формуванні правильного асортименту. Учасникам

платформи надають всебічну підтримку спеціалісти з контролю якості, логістики й юридичного супроводу, допомагаючи дотримуватись необхідних стандартів, правильно маркувати продукцію та зберігати її. Резиденти «Лавки Традицій» отримують вигідні фінансові умови для реалізації своєї продукції у супермаркетах без обов'язкових вимог щодо мінімальних обсягів постачання.



Рис. 2.2. Платформа проєкту «Лавка Традицій»

Джерело: [22]

Результат проєкту[22]: починаючи з 2015 року, учасники проєкту «Лавка Традицій» постачають натуральну сировину для виготовлення продукції у власні сироварні «Чізарні», розташовані безпосередньо у приміщеннях супермаркетів. Від 2017 року в магазинах «Сільпо» у Києві, Дніпрі, Львові та Одесі регулярно проводяться фестивалі локальної гастрономії True&Local. Під час заходів відвідувачі мають можливість взяти участь у лекціях, майстер-класах, особисто поспілкуватися з виробниками та дізнатися більше про локальні продукти. Фестивалі сприяють пошуку регіональних постачальників, які спеціалізуються на виробництві продукції для власного регіону. Крім того, у «Сільпо» щотижня організовуються дегустаційні заходи «Виробник пригощає»,

а з 2019 року розпочато проведення гастротурів «Агромандри» безпосередньо на фермерські господарства. Того ж 2019 року стартував освітній проєкт «Фудпросвіта», який надає малим виробникам можливість отримати тестовий вихід на полиці мережі «Сільпо». Проєкт також передбачає підтримку через грантовий фонд. Одними з перших, хто скористався такою нагодою, стала сім'я з Сомалі, яка, отримавши підтримку ООН, відкрила виробництво соусів в Одеській області.

ТМ «Лавка традицій» має ряд пунктів, які вона проходить разом із виробником перед початком співпраці, а саме:

- 1) знайомство з виробником;
- 2) дослідження якості, сировини та умов виробництва;
- 3) перевірка документів;
- 4) дослідження пакування та брендингу;
- 5) розміщення продукції на полицях ТМ «Лавка традицій»;
- 6) проведення регулярних лабораторних перевірок продукції.

У 2021 році «Лавка Традицій» стала частиною глобального руху Slow Food, який підтримує ідеї усвідомленого споживання, захисту гастрономічної спадщини та популяризації традиційної їжі.

Наведемо кількісні характеристики проєкту «Лавка Традицій» від ТОВ «Сільпо-ФУД» станом на 2023 рік для кращого розуміння масштабів діяльності.

Таблиця 2.8

Кількісні характеристики проєкту «Лавка Традицій» від ТОВ «Сільпо-ФУД» станом на 2023 рік

№	Характеристика	Значення
1	Кількість найменувань страв	2400
2	Кількість одиниць товарів (непродовольчих)	340
3	Господарства, які працюють із мережею «Лавка традицій»	237
4	Кількість супермаркетів, де організовано роботу Лавки традицій	174
5	Кількість нових відділів, відкритих на 2023 р.	66

Джерело: побудовано автором на основі даних [17]

ТМ «Лавка Традицій» зараз є майже у всіх магазинах «Сільпо», а також співпрацює з багатьма виробниками, які виготовляють для бренду такі види продукції: алкогольні напої, варення, випічка та десерти, крупа та борошно, м'ясо та м'ясні продукти, молочна продукція, олія, продукти з пасіки, равлики, сири, соки, соуси, чай та яйця.

У межах проєкту «Лавка Традицій» ТОВ «Сільпо-ФУД» співпрацює з широким колом українських виробників, які спеціалізуються на виготовленні унікальної локальної продукції. У таблиці 2.7 наведено характеристику окремих виробників та асортимент їхньої продукції, представленої у мережі супермаркетів. Особливу увагу приділено виробам, що зберігають традиції національної гастрономії, мають натуральний склад і виготовляються з дотриманням автентичних технологій.

Таблиця 2.9

Характеристика виробників та продукції проєкту «Лавка Традицій»

Вид продукції	Виробники	Коротка характеристика	Продукція
1	2	3	4
Алкогольні напої	ПрАТ «Галіція дистилері»	«Галіція дистилері» – це виробник, який дбайливо зберігає всі кращі таємниці створення алкогольних напоїв з давніх часів: багатовікові традиції, успадкований від справжніх майстрів досвід перегонки, рідкісні секрети технологічних процесів дистиляції.	Напій міцний плодовий «Сливовиця Українська», 0,5л ; Бренді плодовий «Кальвадос Прикарпатський», 0,5л ; Напій алкогольний «Горілка виноградна «Гроно Галіції», 0,5л ; Напій міцний плодовий «Абрикосівка Українська», 0,5л
	"Перша Закарпатська Паличарня", "Палиночка"	Мета підприємства – відображення древніх закарпатських традицій виготовлення фруктових палинок, удосконалення цього славного міцного напою з максимальним збереженням його природного плодового смаку.	Палиночка: сливова, яблучна, фруктові, грушева, айвова

Варення	ФОП «БЄЛЯЄВА ГАННА ПЕТРІВНА»	Господарство займається виробництвом натуральних фіточаїв із трав, що ростуть у лісах та на полях Полтавської області, далеко від трас, мегаполісів та промислових зон. Чаї не містять ніяких штучних компонентів: ароматизаторів, консервантів, барвників тощо.	Варення Лавка Традицій із слив, 340г; Варення Лавка Традицій із соснових шишок, 360г; Варення Лавка Традицій з абрикос, 340г; Варення Лавка Традицій з кизилу, 350г та інші унікальні смаки.
	ТОВ «КРОХМАЛЕ ПРОДУКТИ УКРАЇНИ»	Підприємство було засновано у 2003 році. З 2008 року серед основних видів діяльності, окрім виробництва крохмалю та крохмале продуктів, – виготовлення полісолодових екстрактів із пророщених зерен «Полісол».	Саго з кукурудзяного крохмалю, 500 г; Екстракт Полісол цілющий з пророщених зерен Матусине здоров'я, 620 г ТОВ «КРОХМАЛЕ ПРОДУКТИ УКРАЇНИ»; Екстракт Полісол цілющий з пророщених зерен Чоловіча сила, 620 г; Екстракт Полісол цілющий з пророщених зерен з журавлиною, 620 г
М'ясо та м'ясні продукти	ТОВ «ККП «М'ЯСНІ ДЕЛІКАТЕС И»	Підприємство «М'ясні делікатеси» має свою унікальну рецептуру виготовлення м'ясних виробів, при цьому його продукція відповідає нормам ТУ та ДСТУ.	Порося Лавка традицій запечене, кг ; Рулька Лавка Традицій По-домашньому запечена в/г, кг; Яловичина Лавка традицій Буженаль запечена в/г, кг ; Шийка Лавка Традицій в/к в/г, кг та ін.
	ФГ «СВІТ М'ЯСА»	Фермерське господарство «Світм'яса» розпочало свою історію у 2001 році, активно впроваджуючи закарпатські традиції у приготування своїх виробів.	Шовдарь Лавка Традицій Мукачівський с/к в/г, кг; Шовдарь Лавка Традицій Закарпатський с/к в/г, кг; Шпек Лавка традицій Полонинський с/к в/г, кг

	ФОП Лошак С.Є. ТМ «Мангалиця»	Якщо Ви прихильник корисних дієтичних продуктів, рекомендуємо Вам спробувати м'ясо Угорської мангалиці, екологічно чистий продукт, без шкідливих домішок, хімічних препаратів, стимуляторів і гормонів росту.	Сало Мангалиця Україна Лардо; Сало Мангалиця Україна Фірмова с/в;
	ТОВ «Крафт Хаус Фемілі»	Натуральна продукція крафтової копильні «Димні Традиції» створена з любов'ю до споживача!	Биток теляти копчений; Філе качине копчене; Сало домашнє з часником та травами; Сало домашнє копчене на фрукті; Філе Індички копчене та ін.
	ТОВ «ЕНВІР»	Господарство вирощує бичків в с. Вороньки Бориспільського р-ну Київської обл. та утримує їх максимально наближено до їхніх природних умов життя на відкритих годівельних майданчиках (Feedlot). Площа цих майданчиків становить близько 8 га, де одночасно утримується до 3000 голів.	Яловичина делікатесна.
Молочна продукція	ФОП «КОНДРАТ ЮК О.М.»	ФОП Контратюк О.М. постачає до «Лавки традицій» різну молочну продукцію, виготовлену у власному господарстві, загальна площа якого становить 30,6 га.	Сир Домашній з пряженого молока 9%, кг; Сир Домашній ваговий 9%, кг; Сметана Лавка Традицій Домашня 25%, кг.; Сир Домашній нежирний 0%, кг. та ін.
	ФГ «ШЕВРЕТ»	Власником підприємства «Шеврет» є бельгієць Бернар Віллем, який вже 15 років живе і працює в Україні. Саме в себе на батьківщині Бернар здобув цінний досвід з отримання високоякісного молока та правильного сироваріння.	Молоко пастеризоване Fromagesd'Eliseкозине 3,5%, 500мл. ; Сир кисломолочний козячий «Домашній» жирний ваговий, кг. ; ТОВ «САТТВА ПРОДУКТ»; Масло топлоне Mother ГХІ 99% скло бан, 200 г

Продукти з пасіки	ФОП «ПАРХОМЕНКО І. Ю.»	Пасіка Пархоменків є сімейною справою, що передається від батька до сина. Наразі вона налічує 100 вуликів (із системою надставок для меду у стільниках), які стоять з осені до весни під лісом у селі Княжичі і займають територію площею 0,2 га.	Мед Лавка традицій соняшниковий фермерський, кг.; Мед Лавка традицій степове різнотрав'я фермерський, кг. Та ін.
	ФОП «ЄРИС В. І.»	Щороку на власній пасіці господарства збирається травневий, акацієвий, липовий, соняшниковий мед, мед ізлісового та степового різнотрав'я, а також інші види меду та продуктів бджільництва (прополіс, віск, пилок, маточне молочко, настоянки, апікомплекситощо). Вся продукція виключно натуральна, без домішок та консервантів.	Мед з пилком квітковим; Прополісний мед; Апіцвіт; Мед з маточним молочком та ін.
Олія	ТОВ «НІЖИНСЬКИЙ КОНСЕРВНИЙ ЗАВОД»	Ніжинський консервний завод виготовляє натуральну олію з насіння соняшнику, що вирощується на полях загальною площею 3000 га в с. Кунашівка та с. Переяславка на Чернігівщині.	Олія соняшникова нерафінована невиморожена пресова зі смаженого насіння, 700мл; Олія соняшникова нерафінована холодного пресування першого віджиму, 700мл .

Джерело: побудовано автором на основі даних наданих

ТОВ «Сільпо-ФУД»

Щодо логістики від виробника до магазину «Сільпо», є два варіанти [23]: постачання продукції може здійснюватися як безпосередньо до торгової точки силами самого виробника, так і через логістичну систему розподільчого центру мережі. Формат доставки обирається залежно від масштабів виробництва та кількості магазинів, де планується реалізація товару.

Приблизно 70% обороту «Лавки Традицій» складають м'ясо-ковбасні та молочні продукти. До 2017 року в проєкті була тільки вагова молочна продукція, але з часом асортимент розширився, включаючи коров'яче і козяче молоко, кефір, йогурти та інше. Наприклад, виробнику сиру «Старий Порицьк» з Волинської області допомогли створити власну лінійку молочної продукції,

яка тепер ексклюзивно поставляється в «Сільпо». Крім того, в «Лавці Традицій» представлена широка лінійка авторських напоїв, таких як український бренд, дистилати, кальвадоси, сидр і пивмед. Зараз популярністю користуються також різні корисні снеки і здорові перекуси, м'ясні, овочеві, фруктові й соєві чіпси[23].

Отже, проєкт «Лавка Традицій» є прикладом успішної інтеграційної взаємодії між великим ритейлером і малими виробниками. Завдяки платформі, створеній на базі мережі супермаркетів «Сільпо», локальні підприємства отримали можливість розширити ринки збуту, підвищити впізнаваність своїх товарів і забезпечити стабільний розвиток. Системна підтримка з боку ТОВ «Сільпо-ФУД» охоплює контроль якості, логістику, юридичний супровід та маркетинг, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності малих виробників. Проєкт відповідає Цілям сталого розвитку ООН і демонструє потенціал співпраці великого і малого бізнесу для забезпечення економічного зростання, розвитку локальних громад і збереження національних гастрономічних традицій.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження підтверджує ключову роль ТОВ «Сільпо-ФУД» у розвитку партнерських відносин між великим ритейлером і локальними виробниками в межах проєкту «Лавка Традицій». У результаті факторного аналізу встановлено, що компанія є потужним і гнучким гравцем на українському ринку, попри певні фінансові труднощі, такі як негативне значення власного капіталу та залежність від зовнішнього фінансування. Поряд із цим простежується зменшення рівня збитковості та стабільність основних параметрів фінансової стійкості, що формує основу для подальшого стратегічного зростання.

Аналіз конкурентного середовища показав, що ТОВ «Сільпо-ФУД» успішно конкурує з такими провідними мережами, як «АТБ-маркет», Novus і

Varus, завдяки акценту на співпрацю з вітчизняними виробниками, широті асортименту та інноваційним формам взаємодії з клієнтом. У рамках проєкту «Лавка Традицій» підприємство ефективно інтегрує продукцію малого бізнесу до своїх торгових точок, що забезпечує підтримку національного виробника, задоволення попиту на автентичну та натуральну продукцію, а також підсилює соціально-економічну роль бізнесу.

Загалом, статистичні й ринкові показники доводять, що партнерська модель, реалізована ТОВ «Сільпо-ФУД», є ефективною з погляду комерційного та соціального впливу. Проєкт «Лавка Традицій» не лише зміцнює позиції компанії на національному ринку, а й виступає прикладом успішної інтеграції малого бізнесу в сучасну ритейл-інфраструктуру України, сприяючи сталому розвитку, збереженню культурної ідентичності та локальної економіки.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТМ «ЛАВКА ТРАДИЦІЙ» У МЕЖАХ ПАРТНЕРСЬКОЇ МОДЕЛІ «СІЛЬПО–ЛОКАЛЬНІ ВИРОБНИКИ»

3.1. Статистичне дослідження асортиментної політики та структури продажів ТМ «Лавка Традицій» у мережі супермаркетів «Сільпо» (Одеський регіон, 2016-2024 рр.)

Торговельна мережа «Сільпо» входить до числа найбільших національних ритейлерів України, об'єднуючи сотні супермаркетів по всій країні. З метою розширення товарного асортименту та підтримання високого стандарту якості продукції, компанія активно взаємодіє з широким колом постачальників, у тому числі й локальних виробників. За даними наданими мережею, на 2024 рік налічується 5033 торгових марок, які утворюють асортимент супермаркетів «Сільпо».

У таблиці 3.1 наведено ТМ з найбільшим доходом від реалізації продукції у 2024 році мережі супермаркетів «Сільпо» в Одеському регіоні, який налічує 30 магазинів, в тому числі Le Silpo.

Таблиця 3.1

Торгові марки з найвищим доходом від реалізації продукції в мережі
супермаркетів «Сільпо» Одеського регіону у 2024 році

Торгова марка	Дохід від реалізації, млн грн	Питома вага від загального доходу, %
1	2	3
Крафтьяр	84,37	3,95
Премія	66,70	3,13
Власна Кондитерська	53,72	2,52
Повна Чаша	26,43	1,24
Алан	19,78	0,93
Яготинське	18,55	0,87
Комо	14,88	0,70
Глобино	14,42	0,68
Галичина	13,93	0,65

1	2	3
Coca-Cola	12,66	0,59
Ферма	12,46	0,58
Boulangerie	10,48	0,49
Селянське	10,16	0,48
Сукупний дохід від реалізації продукції, млн грн		2 134,09

Джерело: побудовано автором на основі даних [17]

Лідером за доходом є ТМ «Крафтьяр», яка принесла 84,37 млн грн, що складає 3,95% від загального доходу. На другому місці – «Премія» з доходом 66,70 млн грн (3,13%), а третє місце посідає «Власна Кондитерська» – 53,72 млн грн (2,52%). Разом ці три марки забезпечують понад 10% сукупного доходу, що свідчить про їхню вагому частку на ринку. В тому числі товари ТМ «Лавка традицій» займають 0,15% (3,28 млн грн).

Багато постачальників співпрацюють із мережею магазинів «Сільпо», і перелік партнерів постійно зростає. Переважна більшість – це українські компанії: близько 80% постачальників складають саме вітчизняні виробники. Імпортна частка в асортименті поступово зменшується, адже місцеві підприємства вже здатні забезпечити високий рівень якості, поєднуючи доступні ціни з надійністю та сучасними виробничими стандартами.

Компанія впроваджує централізовану модель управління закупівлями, що забезпечує вигідні умови придбання товарів та ефективну координацію товарних запасів у всій мережі. Приблизно 80% асортименту уніфіковано для всіх супермаркетів, тоді як решта 20% формується відповідно до уподобань місцевих клієнтів. Новим стратегічним напрямком стало інтегрування в асортимент продукції як міжнародних, так і українських брендів, включаючи локальних виробників. Товари, які відповідають високим стандартам мережі, отримують можливість реалізовуватись у всіх магазинах «Сільпо» незалежно від регіону [32].

Для всіх партнерів компанія використовує стандартизовану форму договору, яка забезпечує прозорість і чіткість умов співпраці. У разі необхідності узгоджуються додаткові положення, що оформлюються у вигляді

окремих угод. Договір поставки товарів до мережі супермаркетів передбачає такі фінансові умови: оплата після доставки або відтермінування платежу на період від 7 до 60 днів, залежно від домовленостей між сторонами[32].

Ключовим чинником комерційного успіху супермаркету ТОВ «Сільпо» є здатність задовольняти широкий спектр потреб споживачів через різноманіття товарного асортименту. Це забезпечується завдяки злагодженій роботі з великою кількістю постачальників. Компанія приділяє особливу увагу тому, щоб на полицях супермаркетів були представлені продукти для різних смакових уподобань і бюджетів. Співпраця охоплює велику кількість партнерів, які постачають продукцію різних торгових марок, категорій та цінових рівнів.

У структурі товарного наповнення супермаркетів мережі «Сільпо» доцільно виокремити основний та допоміжний асортимент. Основна товарна номенклатура охоплює 12 ключових таксономічних категорій, а саме: м'ясні делікатеси, молочна продукція, широкий вибір кондитерських виробів і ковбас, а також товари бакалійної групи. В асортименті також представлена свіжа риба та рибні продукти, хлібобулочна продукція, алкогольні напої та напої без вмісту алкоголю. Не менш важливе місце займають овочі, фрукти, включаючи екзотичні, та гриби. Крім продуктів харчування, споживачам пропонуються супутні товари, готові страви, товари для дітей, побутова хімія та косметичні засоби. Широка товарна пропозиція сприяє підвищенню прибутковості торговельної точки та зміцненню довіри споживачів. Такий підхід дозволяє задовольнити різноманітні потреби клієнтів, забезпечити зручність придбання необхідного в одному місці й підвищити конкурентні переваги магазину[32].

Формування асортиментної політики магазинів базується на функціональному підході, основною метою якого є забезпечення споживчого попиту, передусім у сфері продуктів харчування.

Рівень насиченості товарної номенклатури, тобто кількість позицій у межах кожного продуктового напрямку, за результатами аналізу становить 769 одиниць. Щоб визначити середній рівень наповненості асортименту супермаркету «Сільпо», було обчислено середнє значення товарного ряду –

поділено загальну кількість товарних позицій на кількість основних категорій, що дорівнює 12. У результаті встановлено, що середній товарний ряд нараховує близько 64 позицій. Під глибиною асортименту варто розуміти кількість варіативних рішень, які представлені для кожного окремого товару в межах певної категорії[32].

Від ТОВ «Сільпо-ФУД» було отримано дані доходу від реалізації товарів за 2020-2024 рр. у супермаркетах «Сільпо» Одеського регіону та проаналізовано в таблиці 3.2. Варто зазначити, що сама компанія розподіляє товари на 14 відділів.

Таблиця 3.2

Дохід від реалізації продукції супермаркетів «Сільпо» в Одеському регіоні по товарних відділах за 2020-2024 рр., млн. грн.

Відділ	Дохід від реалізації продукції, млн грн					Середньо річний темп зростання 20-24 рр., %	Середньорічний абсолютний приріст 20-24 рр., млн грн
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.		
1	2	3	4	5	6	7	8
Алкогольні-Напої	139,67	151,42	189,37	266,21	332,61	24,23	48,24
Без відділу	32,74	38,73	46,52	62,10	61,59	17,11	7,21
Гастрономія	98,88	124,18	97,66	171,32	220,53	22,21	30,41
Кондитерський прилавок	52,07	60,18	56,37	67,87	70,74	7,96	4,67
Кондитерський стелажка	69,33	76,48	107,66	173,54	226,82	34,49	39,37
Консерви-Бакалія	70,27	77,70	91,17	112,27	133,06	17,31	15,70
Кулінарія	102,00	140,37	130,16	173,92	211,82	20,05	27,46
Молочний відділ	59,08	66,87	53,33	134,86	195,26	34,83	34,04
М'ясний відділ	27,69	22,06	21,63	31,04	46,64	13,92	4,74
Непродовольчі товари	128,70	121,16	114,03	142,51	153,25	4,46	6,14
Овочевий відділ	114,60	131,35	99,92	145,16	176,30	11,37	15,42
Рибний відділ	69,62	74,11	58,55	89,44	102,92	10,27	8,33
Тютюнові вироби	25,89	30,16	24,50	16,62	18,05	-8,62	-1,96
Хлібо-булочний	100,37	119,14	106,94	149,65	184,52	16,44	21,04
Всього	1 090,89	1 233,91	1 197,83	1 736,51	2 134,09	18,27	260,80

Джерело: побудовано автором на основі даних наданих ТОВ «Сільпо-ФУД»

Аналіз динаміки доходу від реалізації продукції супермаркетів «Сільпо» в Одеському регіоні за період 2020–2024 років демонструє стабільне зростання обсягів виручки в абсолютному вимірі майже за всіма товарними відділами, окрім тютюнових виробів. Загальний дохід за п'ятирічний період збільшився з 1 090,89 млн грн у 2020 році до 2 134,09 млн грн у 2024 році, що свідчить про середньорічний темп зростання на рівні 18,27% і середній абсолютний приріст у 260,8 млн грн. (рис. 3.1).

Найвищі темпи зростання демонструє молочний відділ – 34,03% середньорічного приросту, з абсолютним середнім приростом у 34,91 млн грн, що вказує на високий попит споживачів на цей сегмент. Також виділяється гастрономія, яка забезпечила середньорічне зростання на рівні 24,51% із приростом 30,81 млн грн. Суттєвий внесок у загальний дохід забезпечують алкогольні напої та кулінарія, з темпами зростання понад 20%, а також з середніми абсолютними приростами понад 40 млн грн.

Менш динамічними є сегменти рибного відділу (6,96%), кондитерського прилавку (7,96%) і продукції без категорії (17,11%). Негативну динаміку демонструє лише тютюновий відділ, де зафіксовано середньорічне скорочення виручки на 8,6%, що, ймовірно, обумовлено регуляторними обмеженнями та зменшенням попиту.

Отже, структура доходів вказує на ефективну товарну політику мережі «Сільпо» в регіоні. Подальша увага до сегментів із найвищими темпами зростання – гастрономії, молочної продукції та кулінарії – сприятиме зміцненню ринкових позицій компанії.

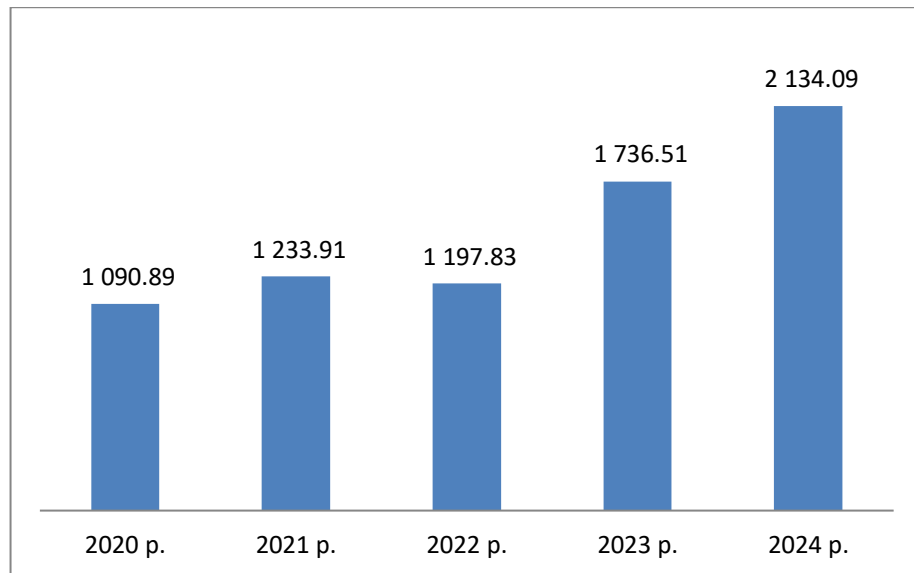


Рис. 3.1. Сукупний дохід від реалізації продукції супермаркетів «Сільпо» в Одеському регіоні за 2020-2024 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних наданих ТОВ «Сільпо-ФУД»

На рисунку 3.2 представлено структуру доходу супермаркетів «Сільпо» в Одеському регіоні за товарними відділами у 2024 році, що дозволяє оцінити внесок кожної категорії товарів у загальний дохід мережі.

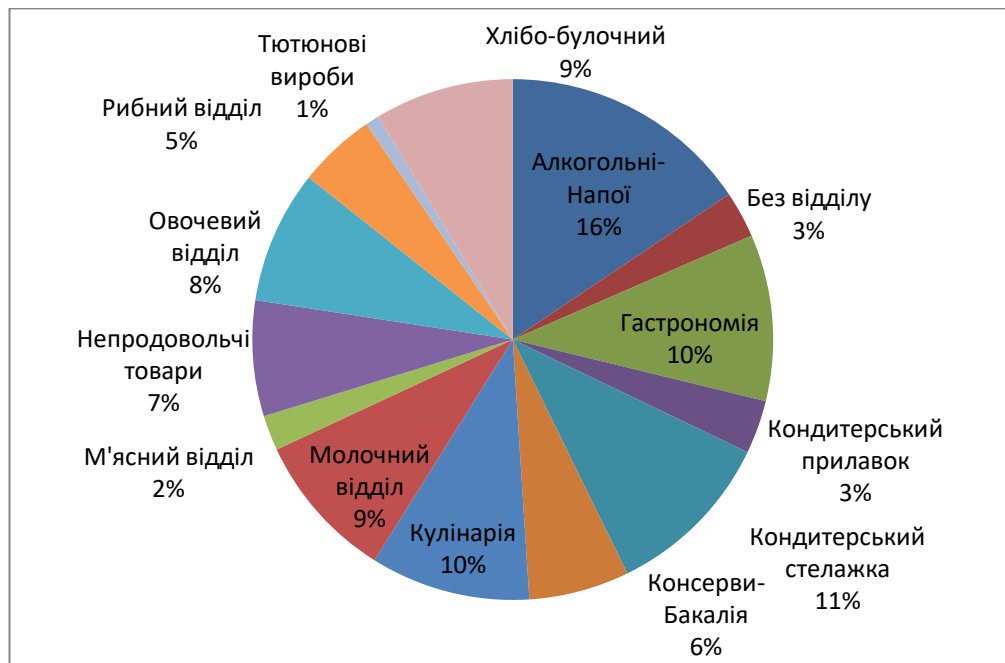


Рис. 3.2. Структура доходу супермаркетів «Сільпо» в Одеському регіоні за товарними відділами у 2024 році, %

Джерело: побудовано автором на основі даних наданих ТОВ «Сільпо-ФУД»

Найбільшу частку в структурі доходів займає відділ алкогольних напоїв – 16%, що свідчить про високий попит на цю категорію. На другому місці опинився відділ кондитерської стелажної продукції – 11%, а третє місце поділили гастрономія та кулінарія, кожен з яких забезпечив по 10% доходу. Високий внесок також спостерігається у молочного відділу (9%) та хлібобулочного (9%), що підтверджує стабільний попит на базові продукти харчування.

Інші відділи мають меншу, але помітну частку: овочевий відділ – 8%, непродовольчі товари – 7%, консерви-бакалія – 6%, рибний відділ – 5%. Найменші частки припадають на м'ясний відділ (2%) та тютюнові вироби (1%), що може свідчити як про обмежений попит, так і про вузький асортимент або регуляторні обмеження на реалізацію такої продукції.

Таким чином, доходи супермаркетів «Сільпо» в Одеському регіоні значною мірою формуються за рахунок алкогольних, кондитерських та кулінарних товарів, що вказує на ключові напрямки споживчого попиту та дозволяє оптимізувати асортиментну політику в регіоні.

Асортиментна політика супермаркетів «Сільпо», зокрема в межах проєкту ТМ «Лавка Традицій», орієнтована на розширення пропозиції унікальної локальної продукції, виготовленої малими та середніми українськими виробниками. Співпраця з регіональними постачальниками дозволяє не лише зберігати традиції вітчизняного виробництва, але й формувати асортимент, що відрізняється натуральністю, автентичністю та високою якістю. Такий підхід сприяє не лише задоволенню потреб різних цільових груп клієнтів, а й підтримці національного виробника та зростанню економічної активності на місцях.

У таблиці 3.3 представлено динаміку доходу від реалізації продукції ТМ «Лавка Традицій» у розрізі відділів супермаркетів «Сільпо» в Одеському регіоні за період з 2020 по 2024 рік.

Таблиця 3.3

Дохід від реалізації продукції ТМ “Лавка Традицій” у розрізі відділів супермаркетів «Сільпо» в Одеському регіоні за період з 2020-2024 рр.

Відділ	Дохід від реалізації продукції, тис грн					Середньорічний темп зростання 20-24 рр., %	Середньорічний абсолютний приріст 20-24 рр., тис грн
	Товари ТМ "Лавка Традицій"						
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.		
1	2	3	4	5	6	7	8
Алкогільні-Напої	108,54	97,07	37,45	8,09	20,64	-33,96	-21,97
Гастрономія	940,10	1024,11	713,47	1206,72	1771,62	17,17	207,88
Кондитерський стелажка	454,15	733,39	503,54	582,46	680,20	10,63	56,51
Консерви-Бакалія	720,92	715,00	401,09	335,45	395,13	-13,96	-81,45
Кулінарія	26,55	24,59	10,80	2,27	7,40	-27,33	-4,79
Молочний відділ	357,84	459,98	160,05	275,16	250,33	-8,54	-26,88
Непродовольчі товари	-	21,71	28,97	34,16	22,86	1,73	0,38
Овочевий відділ	38,41	52,90	20,55	12,77	45,63	4,40	1,80
Рибний відділ	56,90	98,33	141,94	132,35	88,85	11,78	7,99
Всього	2703,42	3227,07	2017,87	2589,43	3282,66	4,97	144,81

Джерело: побудовано автором на основі даних наданих ТОВ «Сільпо-ФУД»

У період з 2020 по 2024 рік дохід від реалізації продукції ТМ “Лавка Традицій” зріс з 2703,42 тис. грн до 3282,66 тис. грн, що свідчить про загальну позитивну динаміку. Середньорічний темп зростання становить 4,97%, а абсолютний приріст – 144,81 тис. грн. Це вказує на поступове, але стабільне зростання продажів.

Найбільший внесок у зростання доходу забезпечили гастрономія, кондитерський стелаж і консерви-бакалія. Зокрема, гастрономія показала абсолютний приріст 207,88 тис. грн та середньорічний темп зростання 17,17%, що робить її ключовим напрямком реалізації. Частка гастрономії у загальному доході зросла з 34,77% у 2020 році до 53,96% у 2024 році.

Кондитерський стелаж також демонструє динамічне зростання з приростом у 225,91 тис. грн (темп 10,63%), а консерви-бакалія додали 81,45 тис. грн (темп 2,65%). Це свідчить про стійкий попит на продукцію тривалого зберігання та солодощі.

Натомість алкогольні напої мають різке зниження: з 108,54 тис. грн у 2020 році до 20,64 тис. грн у 2024 році. Середньорічне падіння склало -33,96%, а абсолютний спад – -87,9 тис. грн. Така негативна тенденція може бути зумовлена законодавчими обмеженнями, зменшенням попиту або переглядом асортиментної політики.

Стабільне зростання спостерігається у рибному, овочевому та молочному відділах, проте їх частка у загальному доході залишається відносно невеликою. Непродовольчі товари, навпаки, демонструють зменшення частки в загальній структурі доходу (з 3,22% до 1,76%), попри незначний приріст у гривневому вимірі.

На рис. 3.3 зображено у відсотковому вираженні внесок кожного відділу в дохід від реалізації продукції ТМ “Лавка Традицій” у розрізі відділів супермаркетів «Сільпо» в Одеському регіоні у 2024 році.

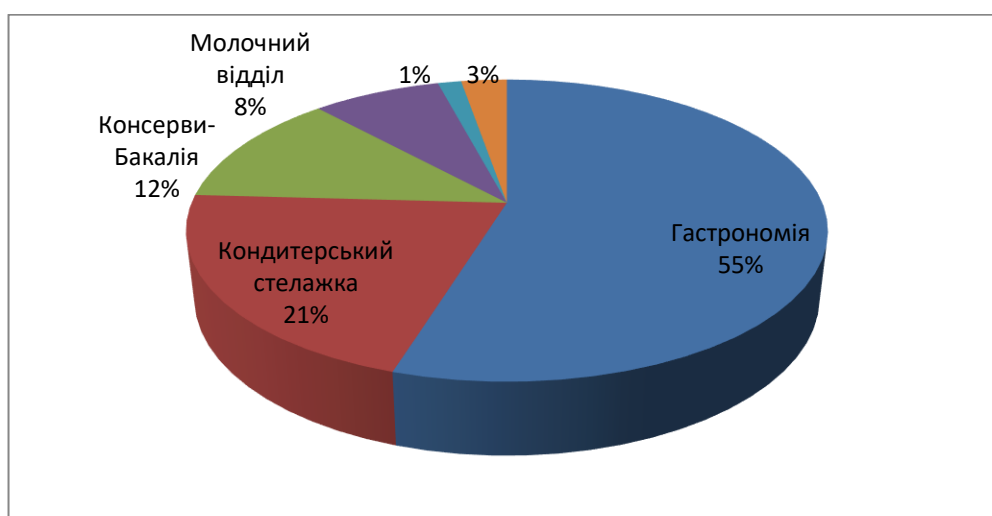


Рис. 3.3. Структура доходу від реалізації продукції ТМ “Лавка Традицій” за відділами у супермаркетах «Сільпо» Одеського регіону у 2024 році, %
Джерело: побудовано автором на основі даних наданих ТОВ «Сільпо-ФУД»

Домінуюче місце у структурі займає гастрономія, яка забезпечує 54% загального доходу. Це свідчить про надзвичайно високий попит на гастрономічну продукцію серед споживачів та стратегічну значущість цього відділу для мережі супермаркетів.

На другому місці – кондитерський стелаж з часткою 21%, що також вказує на високий рівень продажів солодошів та випічки. За ним слідує відділ

консервів і бакалії з часткою 12%, що демонструє стабільний інтерес до продукції тривалого зберігання.

Інші відділи мають значно менший вплив на загальний дохід. Зокрема:

- молочний відділ – 3%;
- кулінарія – 0% (що, означає мізерну частку продажів);
- непродовольчі товари – 1%;
- овочевий відділ – 1%;
- рибний відділ – 1%;
- алкогольні напої – 1%.

Ці показники свідчать про другорядну роль зазначених напрямів у формуванні доходу, або невелику кількість представленої продукції виробників ТМ «Лавка Традицій» у відділах з низькою часткою доходу. Особливо показовим є низький показник алкогольного сегменту, що підтверджує тенденцію до його зниження, виявлену в попередній таблиці.

Отже, структура доходу є надзвичайно концентрованою – понад 85% формують лише три відділи: гастрономія, кондитерська група та бакалія. Це вказує на необхідність підтримки та розвитку цих напрямів, а також на потенціал для диверсифікації асортименту в інших відділах з метою збалансування структури доходу.

Було проведено аналіз та виявлено основну тенденцію розвитку обсягу доходів від реалізації продукції ТМ «Лавка Традицій» на основі лінійного вирівнювання за 2016-2024 рр. Динаміка доходу представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Динаміка обсягу доходу від реалізації продукції ТМ «Лавка Традицій» в
Одеському регіоні, 2016-2024 рр.

Дохід від реалізації продукції ТМ "Лавка Традицій", тис грн										Сер. абс. пр, тис грн	Сер. темп зр.
Рік	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Дохід	85,99	1398,82	2504,94	2655,23	2703,42	3227,07	2017,87	2589,43	3282,66	399,58	1,577

Джерело: побудовано автором на основі даних наданих ТОВ «Сільпо-ФУД»

Аналіз динаміки доходу від реалізації продукції ТМ «Лавка Традицій» у 2016–2024 роках свідчить про стабільне зростання фінансових показників із незначним спадом у 2022 році, ймовірно, через зовнішні економічні чи соціальні чинники. Найбільш суттєве зростання спостерігалось в період 2016–2018 років, коли дохід збільшився більш ніж у 29 разів. У середньому щорічне абсолютне зростання склало 399,58 тис. грн, а середній темп зростання – 1,577, що свідчить про високий розвитковий потенціал бренду та ефективність його ринкової стратегії.

У таблиці 3.5 наведено розрахунки для лінійного вирівнювання доходу від реалізації.

Таблиця 3.5

Динаміка обсягу доходу від реалізації продукції ТМ «Лавка Традицій» в
Одеському регіоні на основі лінійного вирівнювання, 2016-2024 рр.

Рік	У факт., тис грн	t	t^2	ty	Y теор., тис грн
2016	85,99	-4	16	-343975,68	1210,19
2017	1398,82	-3	9	-4196462,9	1476,13
2018	2504,94	-2	4	-5009871,8	1742,06
2019	2655,23	-1	1	-2655227,6	2008,00
2020	2703,42	0	0	0	2273,94
2021	3227,07	1	1	3227074,3	2539,87
2022	2017,87	2	4	4035736,6	2805,81
2023	2589,43	3	9	7768275,1	3071,75
2024	3282,66	4	16	13130642	3337,68
Всього	20465,43	0	60	15956190	20465,43

Джерело: розраховано автором на основі даних наданих ТОВ «Сільпо-ФУД»

Якщо

$$\sum t = 0,$$

то можна розрахувати параметри рівняння за даними табл. 2.13:

$$a_0 = \frac{\sum y}{n}, \quad (3.1)$$

$$a_0 = \frac{20465,43}{9} = 2273,94 \text{ (тис. грн);}$$

$$a_1 = \frac{\sum ty}{\sum t^2}, \quad (3.2)$$

$$a_1 = \frac{15956190}{60} = 265,94 \text{ (тис. грн).}$$

Розраховані коефіцієнти свідчать, що за аналізований період 2016-2024 рр. середньорічний дохід від реалізації продукції дорівнював 2273,94 тис. грн, при цьому з урахуванням лінійної тенденції дохід у середньому щорічно зростав на 265,94 тис. грн.

У результаті отримуюємо наступне рівняння основної тенденції доходу від реалізації продукції:

$$Y_t = a_0 + a_1 * t, \quad (3.3)$$

$$Y_t = 2273,94 + 265,94 * t.$$

Розрахунки теоретичних значень доходу від реалізації продукції (Утеор.) наведено в таблиці 2.13.

Отже, ряд динаміки теоретичних рівнів згладжує випадкові коливання окремих років й одночасно свідчить про тенденцію до зростання обсягу виробництва.

Задля наочності побудовано графік фактичного розміру доходу та вирівняного (рис. 3.4).

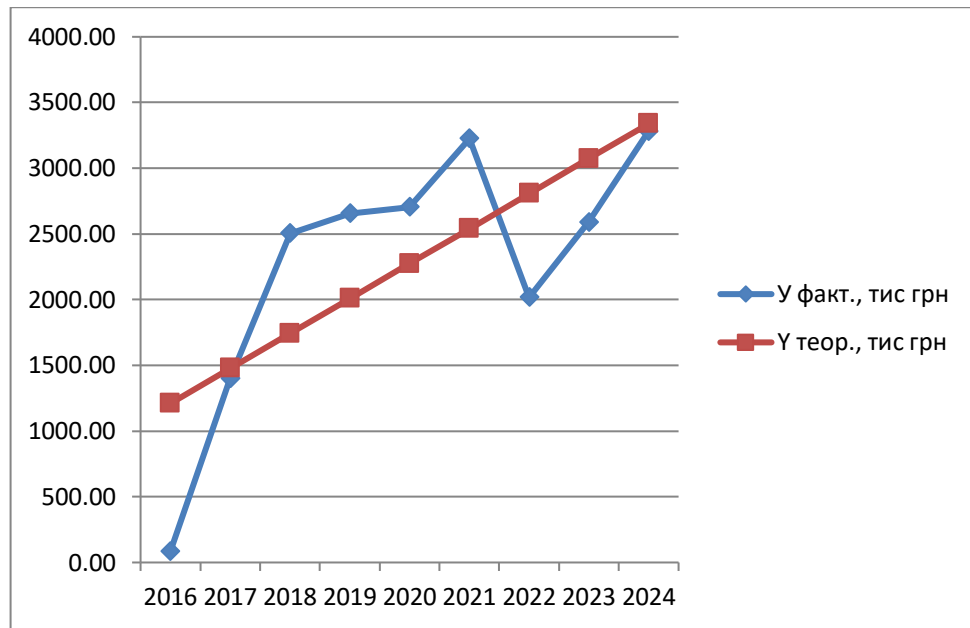


Рис. 3.4. Фактичний розмір доходів від реалізації продукції та вирівняни

На основі аналітичного вирівнювання зробимо прогноз доходу на 2025 р. та на 2026 р.:

$$Y_{t+\tau} = a_0 + a_1 * (t + \tau), \quad (3.4)$$

$$1) Y_{25} = 2273,94 + 265,94 * 5 = 3603,62 \text{ (тис. грн)}$$

$$2) Y_{26} = 2273,94 + 265,94 * 6 = 3869,56 \text{ (тис. грн)}$$

Отже, якщо лінійна тенденція зміни доходу від реалізації ТМ «Лавка Традицій» у майбутньому залишиться незмінною, то можна прогнозувати, що у 2025 р. дохід становитиме у середньому 3603,62 тис. грн, а у 2026 р. – 3869,56 тис. грн.

Проведене статистичне дослідження асортиментної політики та структури продажів продукції ТМ «Лавка Традицій» у супермаркетах «Сільпо» Одеського регіону за період 2016–2024 років засвідчило поступову, але стабільну позитивну динаміку доходів. Попри незначні коливання, середньорічний темп зростання на рівні 4,97% і абсолютний приріст у 144,81 тис. грн свідчать про ефективність стратегії підтримки локальних виробників та зростаючий інтерес до унікальної продукції. Основну частку доходу забезпечують гастрономія, кондитерський стелаж і бакалія, тоді як інші відділи демонструють обмежену присутність товарів цієї торгової марки, що створює потенціал для подальшої диверсифікації.

Особливої уваги заслуговує стрімке зростання частки гастрономічного сегменту – з 34,77% до 53,96%, що вказує на стратегічну доцільність розширення асортименту саме в цьому напрямі. Натомість сегмент алкогольних напоїв демонструє стійке зниження, що, ймовірно, пов'язано з регуляторними обмеженнями та змінами у споживчих пріоритетах. Відповідно до проведеного аналізу, питома вага торгової марки у сукупному доході складає 0,15%, що свідчить про необхідність розширення асортименту ТМ «Лавка Традицій» та збільшення кількості товарів. Позитивна динаміка доходів та прогноз на 2025-2026 рр. вказує на великі можливості для даного бренду.

У перспективі розвитку доцільно зосередити зусилля на розширенні присутності ТМ «Лавка Традицій» у відділах із нижчим рівнем доходів – зокрема в рибному, овочевому та молочному – з метою збалансування структури продажів і зміцнення позицій на ринку натуральної та регіональної продукції.

3.2. Розробка рекомендацій щодо розвитку ТМ «Лавка Традицій» в умовах партнерства великого й малого бізнесу

Успішний розвиток торговельної марки в умовах конкурентного ринку нерозривно пов'язаний із якісним стратегічним управлінням. Для ТМ «Лавка Традицій», що функціонує в рамках партнерства між ТОВ «Сільпо-ФУД» та локальними виробниками, особливої актуальності набуває формування довгострокової стратегії з урахуванням принципів сталого розвитку, прибутковості та соціальної відповідальності.

Стратегія розвитку має виступати не лише інструментом досягнення комерційної вигоди, а й засобом підтримки малих підприємств, які забезпечують унікальність і якість товарного наповнення. Вона повинна базуватися на чіткому плануванні, аналітичному оцінюванні господарської діяльності та прогнозуванні можливих ризиків. Для цього необхідне системне проведення фінансового аналізу, який дозволяє виявити сильні та слабкі

сторони взаємодії з постачальниками, рівень рентабельності продукції, ефективність логістики й дистрибуції.

Важливим аспектом також є розрахунок і оптимізація витрат, спрямованих на розширення асортименту та географії присутності продукції. Це дає змогу не лише запобігати збитковості, а й стабільно підтримувати зростання торгової марки. Зважаючи на специфіку співпраці з малим бізнесом, доцільно розробити індивідуальні фінансово-організаційні моделі, що враховують обмежені ресурси виробників, але дозволяють ефективно інтегрувати їхню продукцію в мережу «Сільпо».

ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечило підтримку малому бізнесу та локальним виробникам через створення власної торгової марки – «Лавка Традицій», як відповідь на виклики конкуренції та зовнішніх економічних умов.

Попри широку співпрацю з багатьма українськими виробниками, ТОВ «Сільпо-Фуд» продовжує активно шукати нових представників малого бізнесу для налагодження партнерських відносин. Проте, незважаючи на загальну впізнаваність бренду «Сільпо» та його популярність серед споживачів, інформаційна присутність торгової марки «Лавка Традицій» залишається обмеженою. Значна частина потенційних партнерів не має чіткого уявлення про специфіку цієї ТМ та можливості, які вона пропонує.

У зв'язку з цим актуальним стає розроблення стратегічних заходів, спрямованих на підвищення рівня обізнаності про ТМ «Лавка Традицій» серед малого бізнесу та потенційних постачальників. Особливу увагу слід приділити ефективності рекламної комунікації та її впливу на формування позитивного іміджу бренду.

Для досягнення цієї мети доцільно реалізувати такі заходи[33]:

- 1) систематичне проведення інформаційно-реklamних кампаній, орієнтованих на виробників малого масштабу;
- 2) активне використання внутрішньої реклами в магазинах мережі, а також стимулювання «сарафанного радіо» через лояльних клієнтів і партнерів;

3) акцент на українському походженні продукції та підтримці національного виробництва;

4) створення сприятливих умов для співпраці: прозорі договірні механізми, зручна логістика, навчальна та інформаційна підтримка.

Важливо забезпечити адресність рекламних заходів – їх реалізація має відбуватись у правильному місці, у відповідний час та з урахуванням особливостей цільової аудиторії.

Наступним етапом розвитку проєкту «Лавка Традицій» має стати посилення маркетингової підтримки вже існуючих постачальників, що співпрацюють з ТОВ «Сільпо-ФУД». Важливо зосередитися не лише на залученні нових партнерів, а й на зміцненні ринкових позицій нинішніх локальних виробників, підвищуючи впізнаваність їхньої продукції серед споживачів.

У межах цієї стратегії необхідно активізувати рекламну діяльність, зокрема запроваджувати регулярні акційні пропозиції, тематичні розіграші, дегустації та інформаційні кампанії, що акцентують увагу на унікальності кожного виробника й особливостях його продукції. Такий підхід сприятиме формуванню емоційного зв'язку між брендом та покупцем, що, своєю чергою, стимулює попит.

Крім того, важливо сприяти зростанню партнерських брендів через розвиток їхньої інфраструктури. Це передбачає розширення присутності в мережі магазинів «Сільпо», створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації працівників, а також оновлення й урізноманітнення асортименту продукції. Інвестування в розвиток локальних виробників дозволить створити ефективну екосистему сталого бізнесу, де виграють як постачальники, так і сам ритейлер.

Маркетингова стратегія ТМ «Лавка Традицій» гармонійно інтегрується в загальну концепцію розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд», яка передбачає зміцнення позицій компанії як провідного виробника, постачальника та дистриб'ютора доступної й якісної продукції. Уся діяльність компанії спрямована на

підвищення прибутковості та його ефективне використання з метою оновлення виробничих потужностей, технічного переоснащення та стратегічного зростання.

Ключовими напрямками розвитку компанії є[33]:

- 1) постійне розширення асортименту товарів відповідно до потреб ринку;
- 2) підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності за рахунок модернізації виробничих процесів, впровадження новітніх технологій і створення умов для залучення локальних виробників до співпраці через ТМ «Лавка Традицій».

Маркетингова політика компанії передбачає зміцнення ринкових позицій за рахунок виробництва високоякісної продукції з привабливим ціновим позиціонуванням, застосування гнучких механізмів просування та адаптації до змін у споживчій поведінці. В умовах зростання конкуренції особливу роль відіграє чітке ринкове позиціонування супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд», орієнтоване на відповідність очікуванням клієнтів та створення унікального торгового досвіду.

У цьому контексті ТМ «Лавка Традицій» виступає інноваційною платформою для презентації українських локальних виробників. Її перевага полягає не лише в автентичності продукції, а й у високій довірі з боку споживачів, яку вдалося здобути завдяки системному підходу до контролю якості, партнерських відносин та впізнаваності бренду.

Конкуренти ТОВ «Сільпо-Фуд» хоч і мають подібні ініціативи, проте не демонструють такого рівня послідовності, якості реалізації та ефективної комунікації зі споживачем. У цьому контексті ТМ «Лавка Традицій» продовжує вдосконалюватись, навіть в умовах викликів воєнного часу, підтверджуючи свою здатність адаптуватися та зберігати лідерство в сегменті локального партнерства.

Для обґрунтування напрямів стратегічного розвитку торгової марки «Лавка Традицій» доцільно порівняти потенціал трьох базових стратегій: стратегії проникнення на існуючий ринок, стратегії розвитку ринку та стратегії

розвитку товару. Проведений аналіз дозволяє визначити найефективніші сценарії для подальшої діяльності бренду в умовах партнерства великого та малого бізнесу. У таблиці 3.6 наведено узагальнений порівняльний аналіз зазначених стратегій за ключовими критеріями.

Таблиця 3.6

Порівняльний аналіз стратегічних можливостей розвитку ТМ «Лавка Традицій»

Критерій	Стратегія проникнення (існуючий ринок)	Стратегія розвитку ринку (нові ринки)	Стратегія розвитку товару (нові продукти)
Можливість реалізації	Можлива	Можлива	Можлива, але з ускладненнями
Темпи зростання ринку	Високі	Середні	Знижуються
Рівень попиту/успіху	Високий попит	Високий успіх у поточній діяльності	Частково відповідає потребам
Рівень знання бренду	Середній	Невідомо (вимагає зусиль)	Середній
Конкурентні переваги	На високому рівні	Є унікальні характеристики	Внутрішньо галузева конкуренція – середня
Інвестиційний потенціал	Є можливість інвестувати	Є капітал для розвитку	Вимагає інвестицій у розробку нових товарів
Вхідні бар'єри	Низькі	Середні	Залежить від товарної категорії
Рівень оновлення/інновацій	Потребує підсилення	Потребує адаптації до нових ринків	Низький – необхідне оновлення асортименту

Джерело: побудовано автором на основі даних наданих ТОВ «Сільпо-Фуд»

На основі аналізу стратегічних можливостей ТМ «Лавка Традицій» можна зробити висновок про наявність сприятливих умов для подальшого розвитку торгової марки як у межах існуючих ринків, так і шляхом освоєння нових сегментів.

Як показано в таблиці 3.6, стратегія проникнення на поточний ринок («покращуй те, що вже робиш») є цілком реальною для ТМ «Лавка Традицій». Це підтверджується високими темпами зростання ринку, значним попитом на продукцію, наявністю конкурентних переваг і готовністю до залучення інвестицій. Водночас рівень знання бренду залишається середнім, що вказує на

потребу в посиленні маркетингових заходів і підвищенні обізнаності споживачів.

У межах стратегії розвитку ринку також відкриваються нові можливості для бренду. Компанія має успішний досвід діяльності, унікальні споживчі характеристики продукції, обмежену кількість конкурентів на потенційних нових ринках і достатній ресурс для інвестування. Бар'єри входу оцінюються як середні, що створює передумови для розширення географії присутності торгової марки.

Стратегія розвитку товару потребує більш зваженого підходу. Темпи зростання ринку мають тенденцію до уповільнення, внутрішньогалузева конкуренція та ризики входу нових гравців залишаються на середньому або низькому рівні. Водночас оновлення асортименту та впровадження інноваційних товарів поки що відбуваються нерегулярно, що вимагає систематизації роботи з оновлення товарного портфеля.

ТМ «Лавка Традицій» володіє високим потенціалом для подальшого розвитку як за рахунок поглиблення присутності на чинному ринку, так і завдяки освоєнню нових регіонів. Стратегічні пріоритети мають зосереджуватись на зміцненні бренду, посиленні маркетингових активностей, розширенні партнерської бази, а також оновленні асортименту задля закріплення конкурентних позицій.

На основі проведеного аналізу доцільно сформулювати п'ять ключових елементів маркетингового комплексу для розвитку торгової марки «Лавка Традицій». Найефективніше це зробити за допомогою моделі «5Р», яка охоплює п'ять складових позиціонування продукту на ринку: Product (продукт), People (люди), Price (ціна), Place (місце), Promotion (просування). Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у формуванні стратегії бренду[34].

Продукт (Product).

Асортимент продукції, представлений у мережі супермаркетів «Сільпо», постійно оновлюється та розширюється, зокрема завдяки імпорту й розвитку власних торгових марок. Серед них — ТМ «Лавка Традицій», що пропонує

екологічні, автентичні та якісні товари українського виробництва. Подальше розширення лінійки продукції бренду забезпечить задоволення ширшого спектра потреб споживачів і сприятиме укріпленню ринкових позицій.

Люди (People).

Якість обслуговування та професіоналізм персоналу мають прямий вплив на сприйняття бренду споживачем. Тому важливо інвестувати в підвищення кваліфікації працівників, формувати команду мотивованих спеціалістів, а не тимчасових працівників. Крім того, створення сприятливої робочої атмосфери в магазинах, доброзичливе ставлення до клієнтів і відкритість у комунікації сприятимуть формуванню позитивного іміджу торгової марки.

Ціна (Price).

Незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, зумовлену війною та інфляційними процесами, ТОВ «Сільпо-ФУД» формує ціни на продукцію з урахуванням ринкової доцільності. Цінова політика ТМ «Лавка Традицій» залишається доступною для широких верств населення. Регулярні знижки, акції та спеціальні пропозиції для постійних клієнтів створюють додаткові стимули до покупки.

Місце (Place).

Продукція ТМ «Лавка Традицій» широко представлена в супермаркетах мережі «Сільпо», які розташовані у зручних для споживачів локаціях – переважно поблизу транспортних вузлів та у густонаселених районах. Оформлення торгових зон із продукцією бренду має впізнаваний дизайн, що сприяє залученню уваги покупців і підвищенню впізнаваності бренду в точках продажу.

Просування (Promotion).

Для ефективного просування продукції ТМ «Лавка Традицій» активно використовуються соціальні мережі, у яких бренд демонструє асортимент, соціальні ініціативи, участь у благодійності, а також повідомляє про актуальні акції. Мережа «Сільпо» також має власний веб-сайт і мобільний додаток,

доступний у GooglePlay та AppleStore, що має високі рейтинги серед користувачів і є ефективним каналом комунікації з клієнтами.

Застосування концепції 5P дозволяє комплексно охарактеризувати перспективи розвитку ТМ «Лавка Традицій» та визначити напрямки удосконалення її маркетингової стратегії. Кожен елемент моделі формує стратегічний інструментарій, який відповідає сучасним умовам функціонування українського ринку, результати наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Перспективи розвитку для кожного з елементів ТМ «Лавка Традицій» на основі концепції 5P

Елемент концепції	Опис
Продукт (Product)	асортимент має потенціал до розширення з урахуванням регіональних смаків, сезонних особливостей та трендів на здорове харчування. Потрібно акцентувати увагу на розвитку унікальної української продукції, яка вирізняється натуральністю, локальним походженням і екологічністю.
Ціна (Price)	Цінова політика має бути гнучкою та соціально чутливою. Важливо зберігати доступність товарів для широкого кола споживачів і забезпечити рентабельність для виробників. Проведення акцій, бонусні програми та персоналізовані знижки сприятимуть підвищенню лояльності.
Місце (Place)	продукція повинна бути в найбільш відвідуваних торгових локаціях. Рекомендується індивідуальне оформлення зон у супермаркетах для підвищення впізнаваності бренду та емоційного зв'язку з покупцями. Варто також розглянути розвиток доставки, участь у локальних ярмарках та гастрономічних фестивалях.
Просування (Promotion)	Комунікаційна стратегія повинна орієнтуватись на цифрові канали: соцмережі, таргетовану рекламу, email-маркетинг. Співпраця з інфлюенсерами та медійними особами може дати великий ефект. Важливою є прозорість інформації, акцент на історії виробників і підтримку громади.
Люди (People)	Слід формувати команду мотивованих професіоналів, забезпечуючи гідні умови праці, розвиток і можливості для зростання. Водночас важливо підтримувати відкритий діалог із покупцями, збирати відгуки та вдосконалювати сервіс і товарний наповнення.

Джерело: побудовано автором на основі даних наданих ТОВ «Сільпо-Фуд»

Застосування концепції 5P у маркетинговій стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє забезпечити системний підхід до розвитку бренду «Лавка Традицій». Це охоплює ключові аспекти, що сприяють зростанню обсягів продажу, збільшенню прибутку та популяризації бренду.

Компанія активно працює над розширенням асортименту, орієнтуючись на натуральність та локальне походження продуктів, що відповідає сучасним вимогам споживачів. Важливим фактором є гнучка цінова політика, що забезпечує доступність продукції для широкої аудиторії, підтримуючи при цьому рентабельність для виробників. Окрім цього, ТОВ «Сільпо-Фуд» інвестує в ефективне просування бренду через популярні цифрові канали, включаючи соцмережі, таргетовану рекламу та співпрацю з відомими блогерами та медіа. Рекламні кампанії компанії активно адаптуються до змін у поведінці споживачів та трендах ринку, що дозволяє їй бути на піку уваги.

Ці заходи не лише сприяють підвищенню лояльності клієнтів, але й активно залучають нових споживачів через інтеграції, акції та соціальні ініціативи, такі як благодійні проекти та підтримка ЗСУ. Всі ці елементи допомагають ТОВ «Сільпо-Фуд» зміцнювати позиції на ринку та досягати сталого зростання показників продажу та прибутку.

Висновки до розділу 3

Проведене статистичне дослідження й маркетинговий аналіз засвідчили високий потенціал розвитку торгової марки «Лавка Традицій» у межах партнерської моделі «Сільпо–локальні виробники». Позитивна динаміка доходів у 2016–2024 рр., з прогнозом подальшого зростання до 3869,56 тис. грн у 2026 році, свідчить про ефективність обраного підходу до підтримки регіональних виробників та просування натуральної продукції.

Найвагоміший внесок у дохід забезпечує гастрономічний сегмент, який демонструє стрімке зростання частки в структурі продажів, тоді як деякі відділи (рибний, овочевий, молочний) залишаються слабо охопленими, що відкриває перспективи для подальшої диверсифікації асортименту. Підвищення питомої ваги ТМ у загальному доході «Сільпо» також вимагає активного розширення товарної лінійки.

Використання моделі 5P як основи для розробки маркетингових рекомендацій дозволило виявити стратегічні напрями вдосконалення: адаптація асортименту до споживчих вподобань, гнучке ціноутворення, посилення дистрибуції, розвиток емоційного зв'язку з брендом через персоналізоване просування, а також формування сильної команди і взаємодія з клієнтами.

Таким чином, ТМ «Лавка Традицій» має стійке підґрунтя для подальшого розвитку. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зростанню прибутковості, зміцненню ринкових позицій, збільшенню впізнаваності бренду та підтримці сталого партнерства між великим ритейлером і локальними виробниками.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши особливості взаємодії між великим та малим бізнесом в Україні на прикладі партнерської моделі ТОВ «Сільпо-ФУД» і локальних виробників у межах проєкту «Лавка Традицій», у кваліфікаційній роботі досягнуто поставленої мети та виконано всі основні завдання дослідження.

У першому розділі проведено аналіз теоретичних та методологічних основ формування партнерств між бізнес-структурами різного масштабу. Досліджено сутність та класифікаційні ознаки малого і великого бізнесу, їхню роль у функціонуванні національної економіки. Обґрунтовано, що малий бізнес забезпечує гнучкість, інноваційність та локальну адаптацію, тоді як великий бізнес володіє фінансовими, логістичними та управлінськими перевагами. Співпраця між цими суб'єктами дозволяє створити синергію, яка сприяє інноваційному розвитку, зайнятості населення та посиленню конкурентоспроможності економіки в цілому. Проведена оцінка теоретичних підходів засвідчила доцільність впровадження партнерських моделей як ефективного інструменту інтеграційної взаємодії в сучасних умовах трансформації ринкового середовища.

У другому розділі здійснено комплексне статистичне дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» та взаємодії з локальними постачальниками. Проведений факторний аналіз підтвердив, що підприємство є стабільним учасником ринку роздрібної торгівлі, з наявними ознаками адаптивності, навіть попри певні фінансові труднощі. Зменшення рівня збитковості, утримання ключових показників фінансової стійкості та здатність до масштабування свідчать про потенціал компанії до подальшого розвитку.

Дослідивши конкурентне середовище вітчизняного ринку ритейлу, встановлено, що ТОВ «Сільпо-ФУД» вдало позиціонується серед таких потужних гравців, як «АТБ-маркет», Novus та Varus, завдяки зосередженості на підтримці національного виробника, широкій асортиментній політиці та інноваційному підходу до клієнтоорієнтованості. Особливої уваги заслуговує

проект «Лавка Традицій», який є яскравим прикладом ефективного партнерства великого ритейлера з малими виробниками, що дозволяє інтегрувати продукцію локального бізнесу у загальнонаціональну торговельну інфраструктуру.

Проведене статистичне дослідження структури продажів ТМ «Лавка Традицій» за 2016–2024 рр. в Одеському регіоні виявило позитивну динаміку: зростання обсягів реалізації, зростання питомої ваги в загальному обсязі продажів, а також збереження високого рівня споживчого інтересу. Найвищі доходи зафіксовано у гастрономічному сегменті, що свідчить про зростаючий попит на якісну локальну продукцію. Водночас встановлено недовикористаний потенціал окремих категорій товарів (рибна, овочева, молочна продукція), що створює можливості для подальшого розвитку та диверсифікації.

У третьому розділі обґрунтовано практичні напрями вдосконалення партнерської моделі «Сільпо–локальні виробники». Запропоновано маркетингові заходи, побудовані на концепції 5P (Product, Price, Place, Promotion, People), які враховують поточні тенденції ринку, споживчі уподобання та специфіку локального виробництва. Серед них – адаптація асортименту під регіональні особливості попиту, запровадження гнучкого ціноутворення, активне просування бренду через соціальні мережі та створення емоційного зв'язку з клієнтом. Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів засвідчила їх доцільність і високий потенціал впливу на фінансові результати.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що партнерська модель «Сільпо–локальні виробники» є ефективною формою економічної інтеграції малого та великого бізнесу. Вона забезпечує зростання прибутковості, підвищення рівня зайнятості, популяризацію національного продукту, збереження культурної ідентичності та сприяє розвитку локальної економіки. Зважаючи на позитивні результати, отримані в межах Одеського регіону, така модель може бути масштабована й адаптована до інших регіонів України, що надає їй значного стратегічного значення.

Реалізація запропонованих у роботі рекомендацій створює передумови для довгострокового зміцнення партнерських відносин, підвищення конкурентоспроможності підприємств і формування стійкої національної економіки на основі взаємовигідної співпраці між малими та великими суб'єктами господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22.03.2012 // відомості верховної ради України (ВВР). 2013. № 3. ст. 23.
2. Господарський кодекс України від 16.02.2019р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.04.2025)
3. Черняєва О., Гриненко А. Сутність і значення малого підприємництва у світовій економіці. східна європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 3(08). С. 33–35.
4. Revolutionary players. URL: <http://www.revolutionaryplayers.org.uk/archives/people/boulton-matthew/> (дата звернення: 29.04.2025)
5. Статистичний збірник України. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. 2022. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/Dsvsмм_20.pdf (дата звернення: 29.04.2025)
6. Ковальов Є. Вплив малого, середнього і великого бізнесу на конкурентоспроможність економіки. 2008. С. 88–93.
7. Partnership as a specific form of business integration / I. Kosach et al. modeling the development of the economic systems. 2022. No. 4. P. 139–143. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-18> (дата звернення: 29.04.2025)
8. Doytch N., Cakan E. Growth Effects of Mergers and Acquisitions: A Sector-level Study of OECD countries. Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR. 2011. No. 1 (3). P. 120-129.
9. Gasmi F., Laffont J.J., Sharkey W.W. The natural monopolies reconsidered: an engineering process-based approach to empirical analysis in telecommunications. International Journal of Industrial Organization. 2002. No. 20. P. 435-459. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0167-7187\(00\)00103-X](https://doi.org/10.1016/S0167-7187(00)00103-X). (дата звернення: 29.04.2025)

10. Лінь Ц. Визначення сутності корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 2(72). С. 103–110.

11. Лавка Традицій. URL: <https://lavkasilpo.com.ua/> (дата звернення: 11.04.2025).

12. Stepanenko I. M., Lyba V. O. Integration of Large and Small Enterprises in Machine Building: The Theoretical and Methodological Aspects. THE PROBLEMS OF ECONOMY. 2024. Vol. 4, no. 62. P. 214–220. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-214-220> (дата звернення: 29.04.2025)

13. Дячун О., Нагорняк І. Стимулювання розвитку підприємництва в Україні в контексті європейських стандартів. Вісник Тернопільського національного технічного університету. 2020. № 85. С. 85–88.

14. Погляд у майбутнє: розвиток мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні до 2030 року: аналітичний звіт / Програма розвитку ООН в Україні. Київ : ПРООН, 2022. 60 с.

15. Державська А. В., Круш П. В. Сучасний стан галузі машинобудування та тенденції її розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21, ч. 1. С. 69–71.

16. Офіційний сайт групи компаній Fozzy Group. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/> (дата звернення: 29.04.2025)

17. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL: <https://silpo.ua> (дата звернення: 29.04.2025)

18. Досьє компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». YouControl :сервіс перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644#expressuniversal-file> (дата звернення: 29.04.2025)

19. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/28/5fe9a3f979ccea.pdf> (дата звернення: 29.04.2025)

20. Сільпо (торговельна мережа). Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Сільпо_\(торговельна_мережа\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Сільпо_(торговельна_мережа)) (дата звернення: 29.04.2025)

21. Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-ФУД» за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bd581266e4.pdf> (дата звернення: 29.04.2025)

22. Добровільний національний огляд та внесок бізнесу у досягнення ЦСР Україною. Global Compact. URL: <https://globalcompact.org.ua/news/dobrovilnij-nacionalnij-ogljad-ta-vnesok-biznesu-u-dosjagnennja-csr-ukrainoju/> (дата звернення: 29.04.2025)

23. Рітейл від фермера: як Сільпо робить популярними українські продукти. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/novyni/silpo-ukrayinski-produkty/> (дата звернення: 29.04.2025)

24. Кейс «Лавки Традицій» від «Сільпо» потрапив до Національного огляду прогресу України у досягненні Цілей сталого розвитку. FozzyGroup. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/news/2020/keys-lavki-tradits-y-v-d-s-lpo-potrapiv-do-nats-onalnogo-oglyadu-progresu-ukra-ni-u-dosyagnenn-ts-le/> (дата звернення: 26.04.2025).

25. Товариство з обмеженою відповідальністю "Сільпо-Фуд". YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644#express-finmon-file> (датазвернення: 28.04.2025).

26. ТОП-10 українських продовольчих ритейлерів. shareuapotential. URL: <http://shareuapotential.com/ru/BE/ukraine-prodovolcjiy-rozdrib-2023-12.html> (датазвернення: 28.04.2025).

27. Папієва К. Управління власним брендом торговельної мережі : Дипломна робота. Запоріжжя, 2023.

28. Офіційний сайт мережіNovus. URL: <https://novus.ua> (дата звернення: 28.04.2025).

29. Офіційний сайт мережіVarus. URL: <https://varus.ua> (дата звернення: 28.04.2025).

30. Офіційний сайт мережі «АТБ-маркет». URL: <https://www.atb.ua> (дата звернення: 28.04.2025).

31. Топ-15 найприбутковіших торгових мереж України за версією Forbes. RAU Асоціація ритейлерів України : веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/top15-torgovyh-merezh-forbes/> (дата звернення: 28.04.2025).

32.Пружинський М. «Управління товарним асортиментом підприємства» : Дипломна робота. Київ, 2023. 94 с.

33.Оляніна К. Удосконалення стратегії інтернет-просування продукції ТМ «Лавка традицій» ТОВ «Сільпо-Фуд» : Магістерська робота. Одеса, 2023. 84 с.

34. Методи ситуаційного аналізу SWOT, SNW, PEST– URL:<https://svitppt.com.ua/ekonomika/metodi-situaciynogo-analizu-sot-snpest.html> (дата звернення: 13.05.2025).

35. Марчук Д.О. Теоретико-методологічні засади оцінки ефективності партнерства між малим і великим бізнесом. / Д.О. Марчук, А.В. Андрейченко// Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. Випуск 11. Частина I. Одеса, ОНЕУ. 2025. С. 31-35

36. Андрейченко А.В., Марчук Д.О. Прогнозування ефективності асортиментної політики ТМ «Лавка Традицій» у мережі супермаркетів «Сільпо». Актуальні аспекти сучасної статистичної науки і практики: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції пам'яті проф. А.З. Підгорного, м.Одеса, 6 червня 2025р. Одеса, 2025

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований звіт про прибутки та збитки
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
Валовий прибуток		24 308 530	19 175 241
Інші операційні доходи	7	912 627	724 956
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 357 328)	(3 384 954)
Інші операційні витрати	10	(63 920)	(160 951)
Операційний прибуток/(збиток)		1 130 812	(1 162 815)
Інші доходи	11	572 060	514 944
Інші витрати	12	(930 622)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	57 897
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 502 288)
Дохід/(втрати) від інвестицій в асоційовані компанії	15	(97 876)	(363 909)
Збиток до оподаткування		(1 850 766)	(7 436 983)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	16	-	(196 212)
Збиток за рік		(1 850 766)	(7 633 195)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Бруснік Л.Д

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	Примітки	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	6	(52 182 935)	(47 249 897)
Валовий прибуток		20 601 296	17 152 737
Інші операційні доходи	7	412 331	323 521
Витрати на збут	8	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	9	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	10	(121 299)	(56 162)
Операційний (збиток)/прибуток		(417 390)	153 528
Інші доходи	11	563 547	84 957
Інші витрати	12	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	13	314 875	201 154
Фінансові витрати	14	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(2 814)	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	(8 879)	-
Збиток до оподаткування		(1 926 148)	(3 157 847)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	79 969	43 609
Збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)
Інший сукупний дохід за рік		-	-
Загальний сукупний збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"  Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд" 

Лесько Ю.А. Козак В.В.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Консолідований звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	17	15 812 644	17 426 055
Інвестиційна нерухомість	18	965 871	289 880
Нематеріальні активи	19	2 182 015	3 097 805
Інвестиції в асоційовані компанії	20	938 611	1 036 487
Відстрочені податкові активи	16	69	69
Передплати за основні засоби	21	374 702	310 672
Фінансові інвестиції	25	14 560	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	22	-	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	24	45 173	-
Всього необоротних активів		20 333 645	22 161 796
Оборотні активи			
Запаси	23	4 819 385	5 973 572
Торгова та інша дебіторська заборгованість	24	6 551 707	2 673 381
Фінансові інвестиції	25	77 995	1 546 379
Фінансова оренда дебіторської заборгованості - оборотна	22	256	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	26	40 788	46 407
Гроші та їх еквіваленти	27	1 419 075	1 066 361
Інші оборотні активи	29	116 716	201 156
Всього оборотних активів		13 025 922	11 508 199
Всього активів		33 359 567	33 669 995

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	18	16 845 784	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	4 226 036	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	272 809	-	-
Фінансові інвестиції	21	1 400 396	-	-
Відстрочені податкові активи	17	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	711 069	403 539	278 490
Всього необоротні активи		23 652 373	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи				
Запаси	23	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	5 482 757	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	1 075 259	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	1 163 038	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	137 550	120 450	466 070
Всього оборотні активи		15 008 092	14 811 169	14 004 306
Всього активи		38 660 465	30 220 459	28 694 511