

*О. М. ЯЦЕНКО, Є. О. БУЛАТНИКОВ***АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Сучасні умови ведення бізнесу з кожним роком зазнають все більше змін у всьому світі. Актуальним залишаються питання збереження і підвищення конкурентоспроможності. Для українських підприємств це завдання ускладнюється на тлі військових дій, високих темпів міграції населення та інфляції. Метою дослідження є комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», що веде свою операційну діяльність у сегменті роздрібної торгівлі продуктами харчування. Проаналізовано підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність». Проведено класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Зазначено, що конкурентної переваги досягають ті підприємства, для яких оцінка конкурентоспроможності є безперервним циклом стратегічного аналізу, що формує інформаційне підґрунтя для гнучкого та своєчасного прийняття управлінських рішень. Здійснено діагностику конкурентного середовища за допомогою моделі п'яти сил М. Портера, що дозволило ідентифікувати ринок як жорстку олігополію з високими бар'єрами входу. Проведено порівняльний аналіз досліджуваного підприємства з ключовими конкурентами (ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Новус Україна») з використанням методу багатокутника конкурентоспроможності. Виявлено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» займає лідируючі позиції за критеріями діджиталізації та асортиментної політики, проте поступається за показниками операційної рентабельності. У той же час, обрана стратегія диференціації є одним із ключових стратегічних викликів. Високий рівень влади покупців, для яких пріоритетом стає ціна, нівелює конкурентні переваги «Сільпо» та призводить до поступової втрати ринкової частки, незважаючи на зростання витрат. Наголошено, що для збереження ринкових позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» важливо зосередитися на підвищенні внутрішньої ефективності, а пріоритетними завданнями мають стати розвиток цифрових сервісів та власного виробництва (як альтернативи ресторанам), а також автоматизація процесів, що дозволить компанії знизити витрати і зміцнити фінансову стійкість.

Ключові слова: конкуренція; конкурентоспроможність; конкурентне середовище; оцінка конкурентоспроможності; ринкова позиція

*О. YATSENKO, E. BULATNIKOV***COMPETITIVENESS ANALYSIS OF SILPO-FOOD LLC**

Business conditions are changing more and more rapidly around the world every year. The issue of maintaining and increasing competitiveness remains relevant. For Ukrainian enterprises, this task is further complicated by hostilities, high rates of population migration and inflation. This study aims to provide a comprehensive assessment of Silpo-Food LLC's level of competitiveness in the food retail sector. Approaches to defining the concept of 'competitiveness' are analysed. A classification of methods for assessing enterprise competitiveness has been carried out. It is noted that competitive advantage is achieved by enterprises that treat the assessment of competitiveness as a continuous cycle of strategic analysis, forming an information basis for flexible and timely management decision-making. Diagnostics of the competitive environment were carried out using M. Porter's five forces model, identifying the market as a rigid oligopoly with high barriers to entry. A comparative analysis of the enterprise in question with its key competitors (ATB-Market LLC and Novus Ukraine LLC) was conducted using the Competitiveness Polygon method. It was found that Silpo-Food LLC occupies a leading position in terms of digitalisation and assortment policy, but lags behind in terms of operating profitability. At the same time, the chosen differentiation strategy poses a key strategic challenge. The high bargaining power of price-sensitive buyers neutralises Silpo's competitive advantages and leads to a gradual loss of market share, despite growth in revenue. To maintain its market position, Silpo-Food LLC must focus on improving internal efficiency. Priorities should include developing digital services and its own production (as an alternative to restaurants), as well as automating processes. This will enable the company to reduce costs and strengthen its financial stability.

Keywords: competition; competitiveness; competitive environment; assessment of competitiveness; market position

Вступ. В економічній теорії конкуренція визначається як процес суперництва за виживання. Для вітчизняного продуктового ритейлу, який функціонує в умовах війни та падіння купівельної спроможності, питання конкурентоспроможності набуло критичного значення. Здатність ритейлера адаптуватися до змін макросередовища стає головним фактором його виживання та збереження ринкових позицій.

Постановка проблеми. Ринок продуктового ритейлу України характеризується високим рівнем концентрації та олігопольною структурою, де домінують ТОВ «АТБ-Маркет» та Fozzy Group, контролюючи понад 71% галузі. Проте, на тлі інфляційного зростання витрат, спостерігається падіння реальної купівельної спроможності та переорієнтація попиту на товари з низькою ціною. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це призвело до поступової втрати ринкової частки з 21,15 % у 2022 році до 19,79 % у 2024 році. Вразливість поточної стратегії диференціації в умовах кризи актуалізує необхідність комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства для пошуку резервів підвищення ефективності.

Мета роботи. Метою роботи є комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» із використанням моделі п'яти сил М. Портера, методу багатокутника конкурентоспроможності для визначення стратегічних пріоритетів підвищення ефективності

підприємства.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Теоретичний фундамент дослідження базується на класичних моделях М. Портера [1] та ресурсно-орієнтованих підходах Дж. Барні [2]. Вітчизняні науковці, зокрема Л. Кривенко [3], К. Кузнєцова [4]. Д.Баштовий, М. Небава [5] поглибили розуміння цієї категорії, виокремивши ресурсний підхід до її визначення. Проте відсутність уніфікованого методу оцінки вимагає застосування синтетичного підходу для аналізу конкретного підприємства.

Виклад основного матеріалу

В економічній науці вихідним поняттям для дослідження конкурентоспроможності є категорія «конкуренція», що означає змагальність підприємств, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, яких потребує споживач [6]. Конкурентоспроможність, в свою чергу, означає наявність унікального ресурсного потенціалу бізнес одиниці, продуктивність, здатність адаптуватися до умов макросередовища, проактивність, попереднє передбачення змін на ринку, впровадження інновацій, стратегічна орієнтованість на вирішення суспільних викликів глобального рівня. Аналіз праць вітчизняних науковців дозволив диференціювати наступний підхід до дефініцій, що наведений в таблиці 1

(складено авторами на основі [3, 4, 5, 7, 8].

У науковій літературі представлено значну кількість методів оцінки конкурентоспроможності, що зумовлює різноманітність їх класифікацій. На підставі досліджень [1, 4, 9, 10, 11] ми об'єднали методи оцінки конкурентоспроможності в такі групи (рис. 1).

Таким чином, справжньої конкурентної переваги досягають ті підприємства, для яких оцінка конкурентоспроможності є безперервним циклом стратегічного аналізу, що формує інформаційне підґрунтя для гнучкого та своєчасного прийняття управлінських рішень

Аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє виявити специфіку діяльності підприємства та визначити реальний рівень його конкурентоспроможності в сучасних умовах ритейлу.

ТОВ «Сільпо-Фуд» – є ключовим бізнес-активом та операційною одиницею в структурі Fozzy Group, однієї з найбільших торгово-промислових груп України, що функціонує у сферах роздрібною торгівлі (включає в себе ТОВ «ФОРА» (формат «магазин біля дому»), ТОВ «ТРАШ» (формат дискаунтер) та інші), виробництва

продуктів харчування, банківської справи, логістики та ресторанного бізнесу [12].

Fozzy Group виступає материнською компанією, забезпечуючи загальне стратегічне управління, фінансування та корпоративну підтримку, в той час як ТОВ «Сільпо-Фуд» безпосередньо здійснює операційну діяльність у сегменті роздрібною торгівлі продуктами харчування. Станом на кінець 2024 року мережа «Сільпо» об'єднувала понад 308 магазинів, розташованих у 60 містах різних регіонів України, а також 4 делікатес-маркети Le Silpo [13, 14].

Ринок продуктового ритейлу в Україні є висококонцентрованим. За даними аналітичних звітів та фінансових звітностей компаній [15, 16, 17]

сукупний виторг 10 найбільших гравців сягнув 470,1 млрд грн у 2024 році, 412,8 млрд грн – у 2023 році, 330,9 млрд – у 2022 році. Проте це зростання значною мірою відображає інфляційні процеси, а не реальне збільшення споживання. Для поглибленого аналізу структури даного сукупного виторгу на рис. 2 наведено динаміку доходу кожної з топ-10 компаній за 2022–2024 роки. Базуючись на наведених показниках виторгу, на рис. 3 відображено розподіл ринкових часток між зазначеними food-ритейлерами у 2022-2024 роках.

Таблиця 1 – Підхід до визначень поняття «конкурентоспроможність»

Автори	Підхід до дефініції	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
Л. Кривенко [3]	Орієнтація на споживачів	«Реальна і потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів»
Б. Кишакевич [7]	Орієнтація на виробництво	«Відображає відмінності у розвитку даного виробника від виробника-конкурента і виступає мірою ефективності виробництва та задоволення в товарах чи послугах певної суспільної потреби»
К. Кузнєцова [4]	Орієнтація на внутрішні ресурси	«Наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей».
Д. Баштовий, М. Небава [5]	Орієнтація на внутрішні ресурси	Наскільки можливо забезпечити власні переваги перед конкурентами на ринку в певний період часу і в довгостроковій перспективі
Н. Євтушенко В. Варницький [8].	Орієнтація на внутрішній потенціал	«Сукупність можливості підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал з метою отримання бажаних прибутків».



Рис. 1 – Методи оцінки конкурентоспроможності

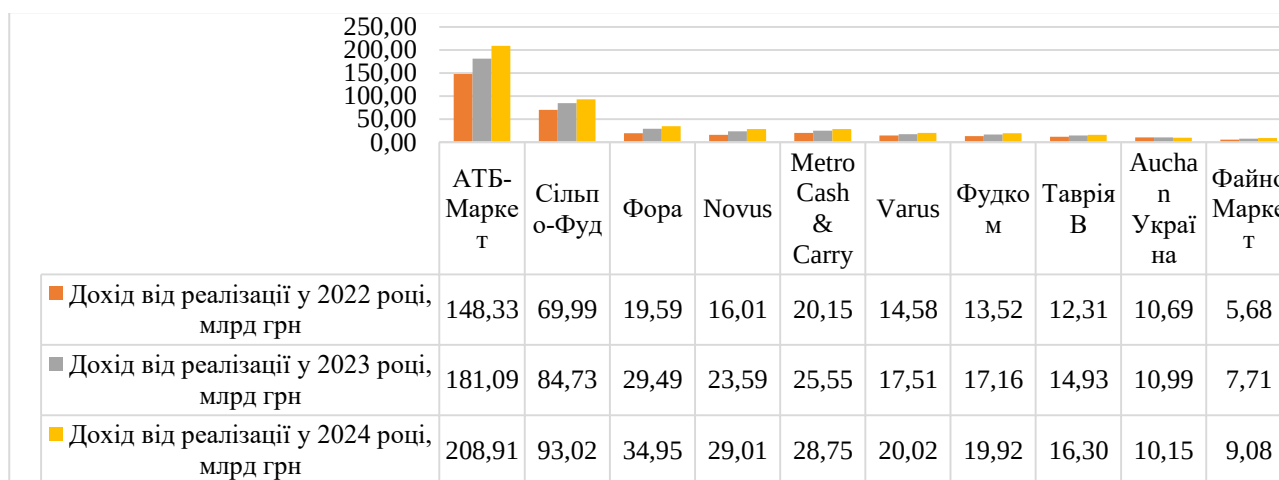


Рис. 2 – Дохід від реалізації компаній продуктового ритейлу у 2022 – 2024 роках

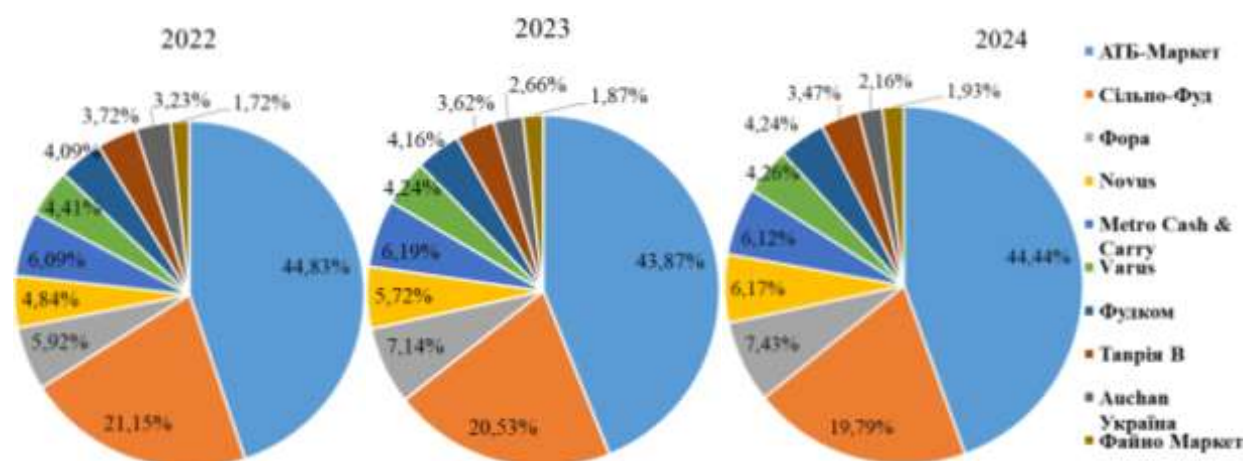


Рис. 3 – Частка ринку топ-10 компаній food-ритейлерів у 2022–2024 роках

Можна зробити висновок, що ринок чітко структурований як дуополія, де ТОВ «АТБ-Маркет» та Fozzy Group (ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «Фора») контролюють 71,66% ринку. Стратегії лідерів кардинально відрізняються. «АТБ-Маркет» успішно застосовує класичну стратегію лідерства за витратами (дискаунтера), тобто фокусується на низьких цінах, оптимізації витрат та обмеженому асортименту з найбільш популярних товарів. Дана стратегія доводить високу стійкість в умовах падіння купівельної спроможності населення, дозволяючи утримувати компанії стабільно домінуючу частку ринку.

Водночас «Сільпо-Фуд» дотримується стратегії широкої диференціації. Компанія конкурує не за ціною, а за унікальним клієнтським досвідом, широтою асортименту та інноваціями. Однак, незважаючи на зростання витрат до 93,02 млрд грн (що значною мірою зумовлено інфляцією), «Сільпо-Фуд» демонструє постійне зниження ринкової частки з 21,15% у 2022 році до 19,79% у 2024 році. Це

свідчить про вразливість «преміальної» моделі до раціоналізації споживання та міграцію частини клієнтів до цінових лідерів.

Втрачену частку «Сільпо-Фуд» перерозподіляють інші гравці ринку, зокрема «Novus» (зростання з 4,84% до 6,17%) та «Фора» (зростання з 5,92% до 7,43%). Успіх даних компаній підтверджує новий тренд на формат «магазинів біля дому». Для Fozzy Group зростання «Фори» частково компенсує зменшення частки «Сільпо», що може свідчити про успішну диверсифікацію власного портфеля. У свою чергу найбільш негативну динаміку демонструє «Auchan Україна», частка якого стрімко скоротилась з 3,23% до 2,16%. Дане зниження свідчить про системні проблеми формату гіпермаркету, який виявився найменш адаптованим до умов війни та змін у споживчій поведінці.

Глибше структурне дослідження конкурентного середовища галузі було здійснено за допомогою методологічного інструментарію М. Портера, відомого як модель п'яти сил (таблиця 2).

Таблиця 2 – Модель 5 сил М. Портера для ТОВ «Сільпо-Фуд» (складено авторами на основі [12–17])

Конкурентні сили	Оцінка впливу	Стан фактору	Вплив на ТОВ «Сільпо-Фуд»	Можливі дії організації
1. Існуючі конкуренти	5 (дуже високий)	Стан внутрішньогалузевої конкуренції характеризується як дуополія. Ринок чітко поділений між двома домінуючими гравцями (ТОВ «АТБ-Маркет» та Fozzy Group) з загальною часткою ринку 71,66%.	Прямий тиск на ринкову частку та прибутковість. Тиск дискаунтера «АТБ», змушує компанію інвестувати значні ресурси у сервіс, асортимент та атмосферу магазинів.	– Уникнення прямої цінової конкуренції з «АТБ» шляхом посилення стратегії широкої диференціації; – Подальший розвиток унікальних дизайнерських магазинів; – Розширення асортименту унікальних товарів та проєкту «Лавка традицій»; – Розвиток власного виробництва та фудхолів.
2. Поява нових конкурентів	2 (низький)	Загроза появи нових великих гравців є низькою, оскільки галузь має високі бар'єри для входу. Галузь потребує значних капітальних інвестицій у логістику, нерухомість, енергетичну автономію, тощо, що унеможлиблює їх появу. Єдиним сегментом, де ще є низькі бар'єри для входу, це формат «магазинів біля дому», де за останні роки спостерігається активність нових гравців.	Загроза появи нового великого гравця, що зможе похитнути позиції «Сільпо», є низькою. Однак, існує середня загроза (3) у нішевих сегментах, оскільки активно з'являється нові гравці з форматом «магазинів біля дому».	– Fozzy Group вже конкурує у ніші «магазинів біля дому» через власні мережі «Фора» та «Thrash!»; – Фокусування на зміцненні бар'єрів у власному сегменті через покращення унікального досвіду та розширення унікального асортименту, який важко скопіювати; – Подальший розвиток швидкого доставлення «Loko» для конкуренції з нішевими гравцями
3. Товари-замінники	4 (високий)	Загроза стосується каналу отримання товарів. До даної категорії можна віднести заклади харчування та сервіси доставлення готових страв, які є замінниками власної кулінарії супермаркетів. Окрім цього, також існує загроза від онлайн-гравців.	Тренд на зручність набирає популярності, тому існує ризик відтоку трафіку до сервісів гнучкого доставлення.	– Подальший розвиток власних сервісів доставлення; – Підвищення популярності власного онлайн-супермаркету silpo.ua та мобільного застосунку.
4. Постачальники	3 (середній)	Влада постачальників є диференційованою. Великі транснаціональні корпорації та власники ключових національних брендів мають високу переговорну силу. У той же час, середні та дрібні постачальники, включаючи також крафтових фермерів, мають дуже низьку владу і знаходяться у високій залежності від ритейлерів як основного каналу збуту.	Висока залежність від національних брендів створює тиск на маржинальність «Сільпо», оскільки обмежує гнучкість у ціноутворенні.	– Розширення асортименту товарів ВТМ, власного імпорту; – Збільшення кількості контрактів з дрібними крафтовими виробниками для надання покупцям унікального асортименту.
5. Покупці	5 (дуже високий)	Влада покупців у галузі food-ритейлу є надзвичайно високою. Це зумовлено падінням реальних доходів населення внаслідок війни та економічними чинниками, спричинених нею.	Висока влада покупців та їхній пріоритет на ціні створюють значний виклик для стратегії диференціації «Сільпо». Це є однією з причин падіння частки ринку компанії, оскільки значна частина покупців обирає дискаунтера «АТБ» замість унікального, але дорожчого «Сільпо».	– Створення «емоційних» бар'єрів для переходу до конкурентів завдяки інвестиціям в унікальні дизайнерські магазини; – Створення індивідуальної цінності через активне використання програми «Власний рахунок»; – Підвищення зручності завдяки інвестиціям в автоматизацію магазинів, що заощаджує час клієнтам.

Як можна побачити, ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує у висококонкурентному середовищі. Найбільший тиск на діяльність компанії чинять такі фактори як «існуючі конкуренти» та «покупці». Ці два чинники є взаємопов'язаними. Ринкова влада покупців має високий рівень впливу, завдяки зниженню реальних доходів населення через війну та економічну кризу. Це дещо змінило поведінку споживача, який є вкрай чутливим до ціни і не демонструє високої лояльності до бренду. Даний тип споживчої поведінки, у свою чергу, посилює позиції головного конкурента ТОВ «Сільпо-Фуд», а саме ТОВ «АТБ-Маркет», який функціонує зі стратегією дискаунтера. Саме тому для «Сільпо», чия стратегія базується на широкій диференціації, це є одним із ключових стратегічних викликів. Високий рівень влади покупців, для яких пріоритетом стає ціна, нівелює конкурентні переваги «Сільпо» та призводить до поступової втрати ринкової частки, незважаючи на зростання виторгів. Водночас аналіз показує, що значний тиск також чинить фактор «товари-замінники», який проявляється в каналах збуту – закладах харчування та онлайн-магазинах, що відповідає тренду на зручність. У той же час, загроза появи нових конкурентів залишається низькою через високі капітальні, логістичні та регуляторні бар'єри для входу на ринок.

Таблиця. 3 – Вихідні дані та еталонні значення для оцінки конкурентоспроможності (розраховано автором на основі [14, 17])

Параметри	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Новус Україна»	Характер впливу	Еталон
Чистий дохід, млн грн	154	3099	555	СТ	3099
Рентабельність продажів (ROS), %	0,17	1,48	1,91	СТ	1,91
Кількість торговельних точок, од	309	1278	81	СТ	1278
Середній виторг на один магазин, млн грн	301,03	163,46	358,21	СТ	358,21
Темп приросту доходу, %	109,78	115,36	122,98	СТ	122,98
Кількість власних торгових марок, од	24	4	3	СТ	24
Кількість користувачів додатка, млн	3,98	1	0,36	СТ	3,98

Таблиця. 4 – Розрахунок параметричних індексів та інтегрального показника конкурентоспроможності

Параметри	Параметричні індекси				
	ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «АТБ-Маркет»	ТОВ «Новус Україна»	Характер впливу	Еталон
Чистий дохід, млн грн	154	3099	555	СТ	3099
Рентабельність продажів (ROS), %	0,17	1,48	1,91	СТ	1,91
Кількість торговельних точок, од	309	1278	81	СТ	1278
Середній виторг на один магазин, млн грн	301,03	163,46	358,21	СТ	358,21
Темп приросту доходу, %	109,78	115,36	122,98	СТ	122,98
Кількість власних торгових марок, од	24	4	3	СТ	24
Кількість користувачів додатка, млн	3,98	1	0,36	СТ	3,98

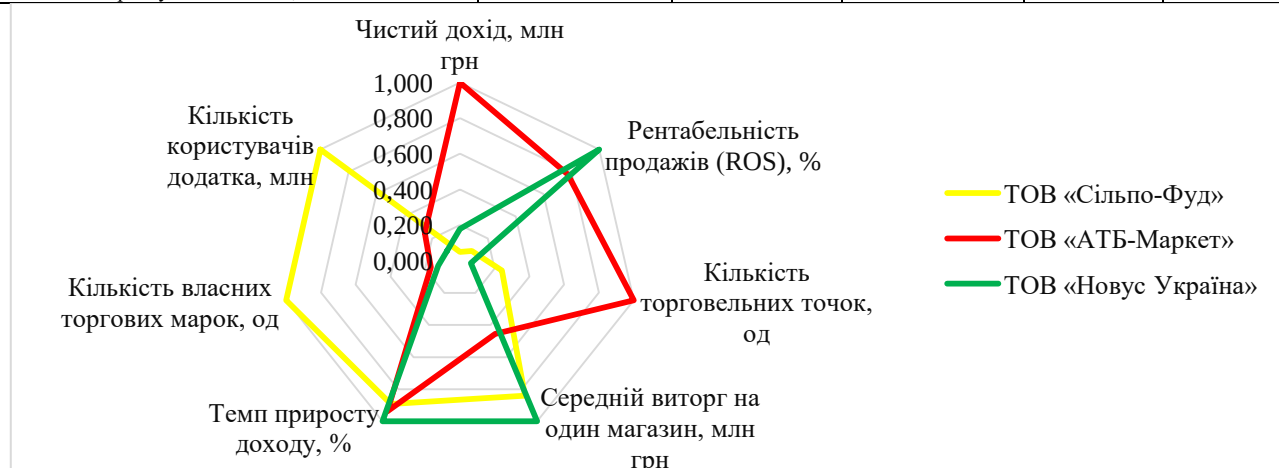


Рис. 4 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» та його основних конкурентів

Отже, за результатами оцінки конкурентоспроможності, проведеної на основі розрахунку параметричних індексів для трьох ключових гравців ринку (ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Новус Україна»), виявлено значну диференціацію конкурентних профілів підприємств. ТОВ «АТБ-Маркет» утримує безумовне лідерство за показниками масштабу діяльності, маючи найбільшу кількість торговельних точок та найвищий абсолютний фінансовий результат, що є закономірним наслідком реалізації стратегії лідерства за витратами. Водночас аналіз виявив високу конкурентну загрозу з боку ТОВ «Новус Україна», яке у досліджуваному періоді демонструє найвищу операційну ефективність. Саме цей ритейлер став еталоном за показниками рентабельності продажів (1,91%), інтенсивності продажів з одного магазину (358,21 млн грн) та темпами приросту доходу, випереджаючи за цими параметрами як дискаунтера «АТБ», так і «Сільпо». Це свідчить про те, що модель раціональної диференціації «Новус» наразі забезпечує кращу віддачу на вкладений капітал. Конкурентна позиція ТОВ «Сільпо-Фуд» у цій конфігурації характеризується лідерством у сфері нецінової конкуренції та діджиталізації. Компанія суттєво випереджає конкурентів за кількістю власних торгових марок та рівнем залучення клієнтів у цифрові канали, що формує потужний потенціал для утримання рівня лояльності споживачів. Однак суттєве відставання від «Новус» та «АТБ» за показниками рентабельності (0,17% проти 1,91%) та динаміки розвитку вказує на необхідність перегляду операційної моделі для підвищення фінансової віддачі від наявної стратегії диференціації.

Висновок. Конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» визначається потужною ринковою позицією, яка супроводжується низькою фінансовою ефективністю поточної моделі. Компанія функціонує в умовах жорсткої олігополії, утримуючи друге місце на ринку з часткою 19,79%, але демонструє тенденцію до її поступового зниження. Проведений аналіз методом «багатокутника конкурентоспроможності» підтвердив, що головною перевагою «Сільпо-Фуд» є лідерство у неціновій конкуренції: мережа суттєво випереджає конкурентів за рівнем діджиталізації та унікальністю асортименту (кількість ВТМ). Водночас стратегія широкої диференціації поки що програє стратегіям конкурентів за показником рентабельності продажів (ROS), який становить лише 0,17% проти 1,48% у «АТБ-Маркет» та 1,91% у «Novus». Отже, для збереження ринкових позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» зосередитися на підвищенні внутрішньої ефективності. Пріоритетними завданнями стають розвиток цифрових сервісів та власного виробництва (як альтернативи ресторанам), а також автоматизація процесів, що дозволить компанії знизити витрати і зміцнити фінансову стійкість.

Список літератури

- Porter M. E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. Vol. 57, No. 2. P. 137–145 URL <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://econspace.net/>

- teaching/MGT-528/Porter-HBR-1997.pdf (дата звернення 06.11.2025).
- Barney J.B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. Vol. 17. Pp. 99-120. URL <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>. (дата звернення 01.10.2025).
- Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : Монографія. Суми : СумДУ, 2018. 330 с. URL <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fc265df7-7c94-4415-aa05-f93a70ffced6/content> (дата звернення 06.11.2025).
- Кузнєцова К. О. (2013) Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». № 10. 219–223 URL (дата звернення 15.10.2025).
- Баштовий Д. М. Теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності підприємств. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)», Вінниця, 16-17 червня 2022 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/view/15929> (дата звернення 25.10.2025).
- Верховна Рада України. Законодавство України. Перелік термінів URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/13040> (дата звернення 20.10.2025).
- Кишакевич Б. Ю. (2023) Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. Економічний простір, № 186, 40-43.
- Євтушенко Н. О. (2021) Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 3, 12-17. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/escmebi_2021_3_4 (дата звернення 05.11.2025).
- Оксентюк Б. (2021) Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності. Соціально-економічні проблеми і держава. 2 (25), 482-490. URL <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21obaprk.pdf>. (дата звернення 01.11.2025).
- Дашко І. М. (2020) Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. № 5, 108–110. URL <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4619&i=18> (дата звернення 01.11.2025).
- Дибач І. Л. (2023) Аналіз методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Science, theory and ways to improve methods : the XVII International Scientific and Practical Conference, May 01 – 03, 2023, 61-63. URL <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29508> (дата звернення 01.10.2025).
- МЕРЕЖА СУПЕРМАРКЕТІВ «СІЛЬПО». FOZZY GROUP. URL: https://fuzzy.ua/ua/retail_chains/silpo/. (дата звернення: 02.11.2025).
- ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Звіт про управління за 2024 рік. [silpo.ua](https://static.silpo.ua/content/f39a758b-c70c-484b-9f88-97e5aa418c6a.pdf#page=41.00). URL: <https://static.silpo.ua/content/f39a758b-c70c-484b-9f88-97e5aa418c6a.pdf#page=41.00> (дата звернення: 02.11.2025).
- Звіт про сталий розвиток ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2024 рік. [silpo.ua](https://static.silpo.ua/content/333f62f6-7c0f-4189-903c-1a626f80e2f3.pdf#page=4.00). URL: <https://static.silpo.ua/content/333f62f6-7c0f-4189-903c-1a626f80e2f3.pdf#page=4.00>. (дата звернення: 11.11.2025).
- АТБ, Сільпо, Novus, Varus. Фінансові підсумки 2024 року найбільших продуктових ритейлерів. Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/naybilshe-vitorg-zris-u-fayno-marketa-na-24-edine-padinnya-u-ashana-finansovi-pidsumki-2024-roku-naybilshikh-produktovikh-riteyleriv-ukraini-12032025-27920>. (дата звернення: 12.11.2025).
- Рейтинг кращих підприємств роздрібної торгівлі України за виторгом у 2025 році. Опендатов. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade>. (дата звернення: 09.11.2025).
- Система YouControl — онлайн-сервіс перевірки компаній. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/>. (дата звернення: 03.11.2025)

1. Porter M. E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. Vol. 57, No. 2. P. 137–145 Available at chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://econspace.net/teaching/MGT-528/Porter-HBR-1997.pdf (accessed 06.11.2025).
2. Barney J.B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. Vol. 17. Pp. 99-120. Available at chrome http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108. (accessed 01.10.2025).
3. Kry'venko L. V. Suchasni mexanizmy` zabezpechennya konkurentospromozhnosti nacional'noyi ekonomiky` . [Modern mechanisms for ensuring the competitiveness of the national economy]: Monografiya. Sumy` : SumDU, 2018330 p. Available at https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fc265df7-7c94-4415-aa05-f93a70ffcd6/conten (accessed 06.11.2025).
4. Kuznyeczoza K. O. (2013) Konkurentospromozhnist` pidpry'yemstva na osnovi resursnogo potencialu [Enterprise competitiveness based on resource potential]. Ekonomichny`j visny`k Nacional'noho texnichnogo universy'tetu Ukrainy` «Ky`yivs'ky`j politexnichny`j insty`tut». [Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"] no 10. 219–223 Available at http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_37 (accessed 15.10.2025).
5. Bashtovy`j D. M. Teorety`chni aspekty` analizu konkurentospromozhnosti pidpry'yemstv. [Theoretical aspects of analyzing the competitiveness of enterprises] Materialy` Vseukrayins'koyi naukovo-prakty`chnoyi internet-konferencyi «Molod` v nauci: doslidzhennya, problemy`, perspekty`vy` (MN-2022)», Vinny`cya, 16-17 chervnya 2022. Available at https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/view/15929 (accessed 25.10.2025).
6. Verxovna Rada Ukrainy`. Zakonodavstvo Ukrainy`. Perelik terminiv Available at https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/13040 (accessed 20.10.2025).
7. Ky`shakevy`ch B. Yu. (2023) Konkurentospromozhnist` pidpry'yemstva: ekonomichna sutnist` ta evolyuciya poglyadi.[Enterprise competitiveness: economic essence and evolution from a business perspective] Ekonomichny`j prostir [Economic space], no 186, 40-43.
8. Yevtushenko N. O. (2021) Konkurentospromozhnosti pidpry'yemstva: ponyattya, pidxody` ta metody` ocinky` [Enterprise competitiveness: concepts, approaches and assessment methods]. Ekonomika. Menedzhment. Bizne [Economics. Management. Business] no 3, 12-17. Available at http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_3_4 (accessed 05.11.2025).
9. Oksentyuk B. (2021) Suchasni metody` ocinky` ta markety`ngovogo zabezpechennya pidvy`shhennya rivnya konkurentospromozhnosti. [Modern methods of assessment and marketing support for increasing the level of competitiveness.] Social'no-ekonomichni problemy` i derzhava [Socio-economic problems and the state]. 2 (25), 482-490. Available at http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21obapr.pdf (accessed 01.11.2025).
10. Dashko I. M. (2020) Doslidzhennya osnovny`x metodiv ocinyuvannya rivnya konkurentospromozhnosti pidpry'yemstv. [Research into the main methods for assessing the level of competitiveness of enterprises.] Ekonomika ta derzhava. [Economy and state] no 5, 108–110 Available at http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4619&i=18 (accessed 01.11.2025).
11. Dy`bach I. L. (2023) Analiz metodiv ocinky` mizhnarodnoyi konkurentospromozhnosti pidpry'yemstv [Analysis of methods for assessing the international competitiveness of enterprises] Science, theory and ways to improve methods : the XVII International Scientific and Practical Conference, May 01 – 03, 2023, 61-63. Available at http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29508 (accessed 01.10.2025).
12. MEREZhA SUPERMARKETIV «SIL`PO». FOZZY GROUP Available at https://fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/. (accessed 02.11.2025).
13. TOV «SIL`PO-FUD» Zvit pro upravlinnya za 2024 rik. silpo.ua Available at https://static.silpo.ua/content/f39a758b-c70c-484b-9f88-97e5aa418c6a.pdf#page=41.00 (accessed 02.11.2025).
14. Zvit pro staly`j rozvy`tok TOV «SIL`PO-FUD» za 2024 rik. silpo.ua. Available at https://static.silpo.ua/content/333f62f6-7c0f-4189-903c-1a626f80e2f3.pdf#page=4.00. (accessed 11.11.2025).
15. ATB, Sil`po, Novus, Varus. Finansovi pidsumky` 2024 roku najbil'shy`x produktovy`x ry`tejleriv. Forbes Available at https://forbes.ua/news/naybilshe-vitorg-zris-u-fayno-marketa-na-24-edine-padinnya-u-ashana-finansovi-pidsumki-2024-roku-naybilshikh-produktovikh-ritejleriv-ukraini-12032025-27920 (accessed 12.11.2025).
16. Rejty`ng krashhy`x pidpry'yemstv rozdribnoyi torgivli Ukrainy` za vy`torgom u 2025 roci. Opendatabot. Available at https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade (accessed 09.11.2025).
17. Sy`stema YouControl — onlajn-servis perevirky` kompanij. YouControl. Available at https://youcontrol.com.ua/. (accessed 03.11.2025).

Надійшла (received) 17.09.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Булатніков Єгор Олексійович (Bulatnikov Ehor) – магістрант кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна;
Iehor.Bulatnikov@emmb.khpi.edu.ua