

**Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет**

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти - перший (бакалавр)

Спеціальність 075 "Маркетинг"

Освітньо-професійна програма "Маркетинг"



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: Розробка маркетингових методів підвищення
конкурентоспроможності підгузків ТМ «Huggies Extra Care» для ТОВ
«Сільпо-Фуд»**

ШИФР КРБ.МПіТ.1.117-03.IV.4.4

Здобувачки _____ Олефіренко В.Ю.

3 курсу зі скор. т. н. 2 роки 10 міс.

групи МРЗ-481

Керівники _____ проф. Мардар М.Р.,

_____ доц. Донець Л.Я.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від « » червня 2026 р., протокол №

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса - 2026 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Освітньо-професійна програма “Маркетинг”

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«15» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачі

Вікторії ОЛЕФІРЕНКО

1. Тема проекту (роботи) «Розробка маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «Huggies Extra Care» для ТОВ «Сільпо-Фуд» та керівники д.т.н., проф. Мардар М.Р., к.т.н., доц. Донець Л.Я., затверджені наказом ОНТУ від «15» жовтня 2025 року № 554-03 та у редакції, затвердженій наказом від «09» березня 2026 року № 117-03

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 12.06.2026 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та продукції ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» і її конкурентів, результати дослідження ринку дитячих товарів, матеріали наукових публікацій з питань конкурентоспроможності продукції та маркетингової діяльності підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1 Теоретичні основи підвищення конкурентоспроможності продукції маркетинговими інструментами. Розділ 2 Аналіз ринку та маркетингової діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у сегменті підгузків. Розділ 3 Розробка маркетингових рішень для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» щодо підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE». Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табличний матеріал з відображенням показників діяльності підприємства та маркетингової комунікаційної політики, графічний матеріал з аналізу та оцінки маркетингового середовища підприємства, графічний матеріал - презентація до захисту роботи.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

Дата видачі завдання 15.10.2025 р.

Керівники

_____ д.т.н., проф. Мардар М.Р.,

_____ к.т.н., доц. Донець Л.Я.

Завдання прийняв до виконання _____ Олефіренко В.Ю.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення керівника кваліфікаційної роботи.	до 15 вересня 2025 р.	виконано
2.	Затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи	16-26 вересня 2025 р.	виконано
3.	Формування подання кафедри до наказу на затвердження теми та керівника. Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником та завідувачем кафедри.	27 вересня-15 жовтня 2025 р.	виконано
4.	Аналіз та дослідження літературних джерел, статистичних даних за темою кваліфікаційної роботи. Підготовка першого розділу, написання тез та статей та подання на перевірку науковому керівнику	16 жовтня 2025 р. - 1 лютого 2026 р.	виконано
5.	Проходження комплексної практики, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи	2 лютого - 2 березня 2026 р.	виконано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи, подання на перевірку науковому керівнику другого розділу	3 березня - 3 квітня 2026 р.	виконано
7.	Підготовка першого (чорнового) варіанту всієї роботи і подання його на прочитання науковим керівником.	4 квітня -25 квітня 2026 р.	виконано
8.	Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводились під час практики, і подання її на друге читання.	26 квітня - 22 травня 2026 р.	виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат та визначення ступеня унікальності роботи встановленим нормативам	23-31 травня 2026 р.	виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи для попереднього захисту на кафедрі, перевірка оформлення роботи та підготовка супровідної документації	01 - 05 червня 2026 р.	виконано
11.	Подання роботи на зовнішнє рецензування	06-11 червня 2026р.	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи (текстова частина) та графічної частини (презентація) до електронного архіву та в екзаменаційну комісію	12-15 червня 2026 р.	виконано
13.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.	17 червня 2026 р.	

Керівники проекту (роботи)

_____ Мардар М.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Донець Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник

_____ Олефіренко В.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Олефіренко В.Ю.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «Бакалавр» здобувачки Олефіренко В.Ю.

У кваліфікаційній роботі розглянуто питання оцінювання конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» та розробки маркетингових рішень щодо її підвищення в діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Досліджено сучасні підходи до формування конкурентних переваг продукції та обґрунтовано використання маркетингових інструментів у підвищенні ефективності просування товарів у роздрібній торгівлі.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі досліджено теоретичні засади конкурентоспроможності продукції підприємства, розкрито сутність і значення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання, охарактеризовано основні чинники, що впливають на її формування, а також розглянуто сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності товарів. Окрему увагу приділено маркетинговим інструментам підвищення конкурентоспроможності продукції у сфері роздрібною торгівлі.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», досліджено особливості маркетингової політики підприємства та його конкурентного середовища. Виконано PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз і аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера. Проведено оцінювання конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у порівнянні з основними конкурентами, а також досліджено споживчі уподобання щодо вибору підгузків та фактори, які впливають на поведінку покупців.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд». Розроблено комплекс маркетингових заходів, спрямованих на вдосконалення цінової політики, розвиток програм лояльності, посилення мерчандайзингу та активізацію цифрового маркетингу. Також здійснено оцінку ефективності запропонованих рішень та визначено їх прогностичний вплив на маркетингові, операційні та фінансові показники діяльності підприємства.

Загальний обсяг роботи складає 101 сторінку, з них 85 сторінок основного тексту. Робота містить 11 рисунків, 24 таблиці; список використаних джерел налічує 50 джерел.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, маркетингові рішення, підгузки, HUGGIES EXTRA CARE, ТОВ «Сільпо-Фуд», PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, маркетингові заходи, роздрібна торгівля.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ МАРКЕТИНГОВИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ	9
1.1 Сутність та ключові чинники конкурентоспроможності продукції	9
1.2 Підходи та методи оцінювання конкурентоспроможності товарів	15
1.3 Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі.....	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РИНКУ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» У СЕГМЕНТІ ПІДГУЗКІВ.....	28
2.1 Загальна характеристика діяльності та маркетингової політики підприємства	28
2.2 Аналіз макро- і мікросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд»	38
2.3 Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті підгузків.....	49
2.4 Аналіз споживчих уподобань на підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE»	58
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДГУЗКІВ ТМ «HUGGIES EXTRA CARE».....	68
3.1 Визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності.	68
3.2 Формування комплексу маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності продукції	76
3.3 Оцінка ефективності запропонованих маркетингових рішень	82
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки питання конкурентоспроможності продукції набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає здатність підприємства утримувати позиції на ринку, адаптуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток. Високий рівень конкуренції, насиченість товарних ринків і зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність постійного вдосконалення продукції та пошуку ефективних інструментів її просування. У сфері роздрібної торгівлі це питання є ще більш актуальним, адже рішення про купівлю приймається безпосередньо в точці продажу під впливом комплексу маркетингових факторів [35].

Додаткового загострення проблема набуває в умовах воєнного стану в Україні, що супроводжується нестабільністю економічного середовища, змінами логістичних процесів, коливанням доходів населення та трансформацією споживчої поведінки. У таких умовах споживачі стають більш раціональними у виборі товарів, приділяючи особливу увагу співвідношенню ціни, якості та функціональності. Це змушує підприємства переглядати підходи до формування конкурентних переваг продукції, посилюючи роль маркетингових інструментів як ключового засобу впливу на попит і поведінку покупців[35].

У зв'язку з цим розробка маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» для ТОВ «Сільпо-фуд» набуває особливої актуальності, оскільки дана категорія товарів характеризується стабільним попитом, високим рівнем конкуренції та чутливістю споживачів до ціни й якості. В умовах економічної нестабільності ефективне використання маркетингових інструментів дозволяє впливати на вибір покупців, забезпечувати зростання продажів і зміцнювати ринкові позиції продукції.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розробки маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою маркетингових

інструментів на прикладі підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у діяльності ТОВ «Сільпо-фуд».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та ключові чинники конкурентоспроможності продукції;
- дослідити підходи та методи оцінювання конкурентоспроможності товарів;
- визначити маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі;
- надати загальну характеристику діяльності та маркетингової політики підприємства;
- проаналізувати ринкове середовище та конкурентів у сегменті підгузків;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE»;
- визначити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності;
- сформувати комплекс маркетингових заходів просування продукції;
- оцінити ефективність запропонованих маркетингових рішень.

Об’єктом дослідження є процес формування та підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах роздрібно торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти застосування маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності продукції.

Теоретичну та методологічну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері маркетингу, управління конкурентоспроможністю та розвитку роздрібно торгівлі, а також сучасні підходи до оцінювання конкурентних позицій продукції. У роботі використано положення економічної теорії, концепції маркетингового управління, результати наукових досліджень з питань формування конкурентних переваг товарів, а також методичні підходи до аналізу ринкового середовища та поведінки споживачів. Інформаційну базу дослідження становлять дані фінансової

звітності підприємства, матеріали внутрішньої аналітики, а також результати власних досліджень автора.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічний - для теоретичного узагальнення та формування висновків; аналіз і синтез - для дослідження сутності конкурентоспроможності продукції; системний підхід - для комплексного розгляду маркетингових інструментів; порівняння і групування - для оцінювання конкурентних позицій товарів; економіко-статистичні методи - для аналізу показників діяльності підприємства; а також методи експертної оцінки та графічного відображення результатів дослідження.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 101 сторінку, з них 85 сторінок основного тексту. Робота містить 11 рисунків, 24 таблиці; список використаних джерел налічує 50 джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ МАРКЕТИНГОВИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ

1.1 Сутність та ключові чинники конкурентоспроможності продукції

У сучасних умовах господарювання конкуренція вже давно перестала бути лише фоновим явищем ринку - сьогодні це його головний рушій, який фактично диктує правила гри для всіх учасників. Саме в процесі конкурентної боротьби формується здатність підприємства не лише утримувати зайняті позиції, а й розвиватися, гнучко реагувати на зміни та забезпечувати стабільність результатів діяльності. У цьому контексті конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як узагальнену характеристику його ефективності, що відображає здатність створювати та пропонувати споживачам товари і послуги, які є більш привабливими порівняно з аналогами на ринку.

Разом із тим, варто звернути увагу на очевидний, але часто недооцінений аспект: якою б сильною не виглядала стратегія підприємства, її результативність безпосередньо залежить від того, наскільки затребуваною є його продукція. Якщо товар не знаходить відгуку у споживача, навіть найбільш продумана система управління втрачає свою практичну цінність. Саме тому конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати через призму конкурентоспроможності його продукції, яка є первинною точкою контакту з ринком [44].

Актуальність цього питання значно посилюється в умовах воєнного стану в Україні, що супроводжується глибокими трансформаціями економічного середовища. Повномасштабна війна змінила не лише логістичні ланцюги та структуру витрат підприємств, а й суттєво вплинула на поведінку споживачів. В умовах зниження купівельної спроможності населення споживачі стали більш раціональними у своїх виборах, уважніше оцінюють співвідношення ціни та якості, водночас зберігаючи високі вимоги до безпечності та надійності товарів, особливо у сегменті продукції для дітей. У результаті конкуренція загострюється не лише між брендами, а й на рівні характеристик самих товарів - їх якості,

функціональності, довіри до виробника [21].

У таких умовах конкурентоспроможність продукції набуває конкретного змісту та перестає бути абстрактною категорією. Вона проявляється через здатність товару задовольняти потреби споживача краще, ніж альтернативні пропозиції, і формувати стійку перевагу на ринку. Фактично, саме на рівні продукту вирішується, чи буде підприємство сприйматися як конкурентоспроможне.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування цього поняття, що зумовлено його складністю та різними акцентами дослідників - від цінових характеристик до споживчих властивостей і ринкової позиції товару [25]. Основні підходи щодо визначення поняття «конкурентоспроможність продукції» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні підходи щодо визначення поняття «конкурентоспроможність продукції»

Автор	Визначення поняття
1	2
Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. [2]	«..сукупність якісних та вартісних характеристик, що сприяють забезпеченню переваги даного товару над аналогами при задоволенні конкретної потреби покупця»
Бочана І. О. [5]	«...відносна характеристика, що відображає відмінність товару від інших за рівнем відповідності певної потреби та витрат на задоволення останньої»
Бугай В. З., Омельченко В. М. [6]	«...комплекс споживчих, цінових та якісних характеристик, що визначають його успіх на внутрішньому та зовнішньому ринках»
Василькова Ю. К. [8]	«..сукупність його споживчих властивостей, що характеризують відмінність від аналогів за рівнем відповідності конкретним суспільним потребам (з урахуванням витрат на задоволення останніх)»
Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. [15]	«..це рівень його економічних показників і споживчих властивостей, що дозволяє витримати суперництво з іншими аналогічними товарами на ринку»
Кривіцька В. В. [20]	«..це відносна й узагальнена характеристика товару, що виражає його відмінності від товару-конкурента»
Романчик Т.В. [36]	«...комплекс вартісних та якісних характеристик товарів та послуг, які більш привабливі для споживачів, ніж запропоновані конкурентами та можуть бути успішно реалізовані як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках з урахуванням інтересів регіону та країни загалом»

Продовження табл.1.1

1	2
Селезньова Г. О. [38]	«...це оцінена споживачем перевага його за якістю і ціною над аналогами в певний момент часу, в конкретному сегменті ринку досягнуте без шкоди виробнику»
Шульга М.О. [44]	«...це ринкова властивість товару, що означає його затребуваність на ринку, здатність приносити прибуток виробникам і торговим підприємствам»

Джерело: систематизовано автором

Аналіз наведених визначень дозволяє стверджувати, що категорія «конкурентоспроможність продукції» розглядається науковцями з різних позицій, проте має низку спільних змістовних характеристик:

- відносний (порівняльний) характер оцінки;
- орієнтація на ступінь задоволення потреб споживачів;
- поєднання якісних, функціональних та цінових параметрів;
- залежність від ринкових умов та конкретного сегмента;
- здатність формувати конкурентні переваги та забезпечувати попит;
- зв'язок із економічними результатами діяльності підприємства.

Отже, конкурентоспроможність продукції підприємства доцільно визначати як комплексну відносну характеристику товару, що відображає його здатність у конкретних ринкових умовах та певному сегменті більш повно задовольняти потреби споживачів порівняно з аналогами за рахунок оптимального поєднання якісних, функціональних і цінових параметрів, забезпечуючи при цьому попит і формування конкурентних переваг підприємства.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції потребує врахування сукупності параметрів, що відображають її кількісні та якісні характеристики з урахуванням специфіки галузі. При цьому важливим є не лише значення окремих показників, а й їх взаємозв'язок із ринковим середовищем та інтересами основних учасників - виробника і споживача. На практиці часто виникає ситуація, коли певні характеристики товару є привабливими для покупця, але водночас створюють додаткові витрати для виробника, або навпаки. Саме тому оцінювання конкурентоспроможності має комплексний характер.

У науковій літературі параметри конкурентоспроможності продукції традиційно поділяють на технічні, економічні та нормативні (рис. 1.1). Такий підхід дозволяє більш структуровано оцінити властивості товару та їх вплив на його позиції на ринку [8].

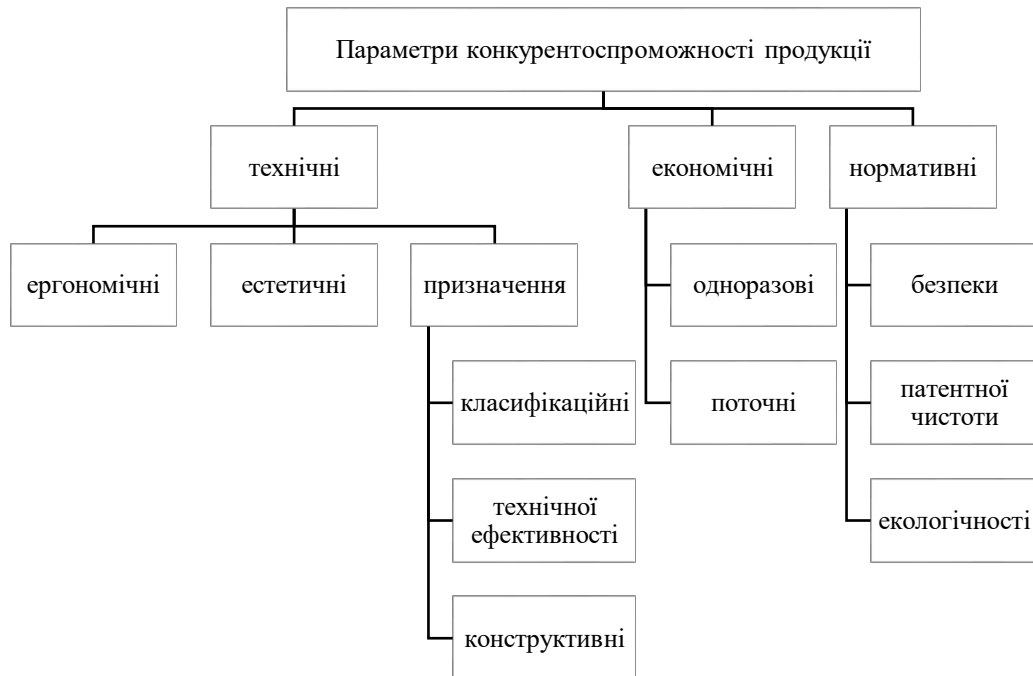


Рис. 1.1 - Класифікація параметрів конкурентоспроможності продукції
[36]

Технічні параметри характеризують фізичні та функціональні властивості продукції і включають ергономічні, естетичні характеристики та параметри призначення. Ергономічні показники відображають зручність використання товару відповідно до фізіологічних особливостей людини, тоді як естетичні - його зовнішню привабливість, дизайн і оригінальність. Параметри призначення визначають функціональні можливості продукції та сферу її застосування, охоплюючи технічну ефективність, конструктивні особливості та класифікаційні ознаки [36].

Економічні параметри відображають витрати, пов'язані з придбанням та використанням продукції протягом усього життєвого циклу. Вони поділяються на одноразові (ціна товару, витрати на транспортування, встановлення) та поточні (обслуговування, експлуатаційні витрати, ремонт, споживання ресурсів

тощо). Саме співвідношення цих витрат із корисністю товару значною мірою визначає його привабливість для споживача [2].

Нормативні параметри охоплюють вимоги до безпеки, екологічності та патентної чистоти продукції. Вони формуються на основі чинних стандартів, технічних регламентів і законодавчих норм. Відповідність цим вимогам є обов'язковою умовою допуску товару на ринок, оскільки їх недотримання унеможливило б його реалізацію. Окрему роль відіграє патентна чистота, яка засвідчує відсутність порушень прав інтелектуальної власності при виробництві продукції [36].

Таким чином, конкурентоспроможність продукції формується під впливом взаємодії технічних, економічних і нормативних параметрів, які у сукупності визначають її ринкову привабливість та здатність витримувати конкурентну боротьбу.

Поряд із параметрами, що безпосередньо характеризують властивості продукції, важливу роль у формуванні її конкурентоспроможності відіграють чинники, які визначають умови створення, просування та сприйняття товару на ринку. Якщо параметри відображають «що являє собою товар», то чинники пояснюють, «чому він є конкурентоспроможним або ні». Узагальнюючи наукові підходи, доцільно виділити дві основні групи чинників конкурентоспроможності продукції: внутрішні та зовнішні (табл.1.2).

До внутрішніх чинників належать ті, що формуються безпосередньо на рівні підприємства та піддаються управлінському впливу. Передусім це рівень якості продукції, що визначається використаними технологіями, матеріалами та організацією виробничого процесу. Не менш важливим є рівень інноваційності, який проявляється у впровадженні нових рішень, вдосконаленні функціональних характеристик товару та адаптації до змін споживчих потреб [21].

Суттєвий вплив має і цінова політика підприємства, яка повинна забезпечувати баланс між доступністю продукції для споживача та економічною доцільністю її виробництва. Окрім цього, до внутрішніх чинників доцільно віднести ефективність маркетингової діяльності, зокрема позиціонування

товару, рівень брендової впізнаваності, якість комунікації зі споживачами та організацію збуту [21].

Таблиця 1.2 - Класифікація чинників конкурентоспроможності продукції

Група чинників	Чинник	Характеристика впливу
Внутрішні чинники	Рівень якості продукції	Визначає відповідність товару очікуванням споживача, його надійність, довговічність та функціональність
	Інноваційність продукції	Відображає ступінь впровадження нових технологій, удосконалення характеристик та адаптації до змін попиту
	Цінова політика	Формує доступність товару для споживача та його конкурентні позиції відносно аналогів
	Виробнича ефективність	Визначає рівень витрат, продуктивність та можливість оптимізації собівартості продукції
	Маркетингова діяльність	Включає позиціонування, просування, брендинг та формування лояльності споживачів
	Організація збуту	Характеризує доступність продукції, ефективність каналів розподілу та швидкість доведення товару до споживача
Зовнішні чинники	Рівень конкуренції на ринку	Визначає інтенсивність боротьби між виробниками та необхідність формування унікальних переваг
	Споживчі переваги та поведінка	Відображає зміну попиту, очікувань і критеріїв вибору продукції
	Рівень доходів населення	Впливає на купівельну спроможність та чутливість до ціни
	Економічна ситуація в країні	Визначає загальні умови ведення бізнесу, стабільність ринку та структуру попиту
	Нормативно-правове регулювання	Встановлює вимоги до якості, безпеки та умов реалізації продукції
	Розвиток технологій і ринку	Впливає на швидкість оновлення продукції та зміну стандартів конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [2, 8, 15, 20, 36, 38]

Водночас конкурентоспроможність продукції значною мірою залежить і від зовнішніх чинників, які підприємство не може контролювати, але повинно враховувати у своїй діяльності. До них належать рівень конкуренції на ринку, поведінка споживачів, їхні доходи, вподобання та рівень вимог до якості продукції. Важливу роль відіграє і загальна економічна ситуація, яка визначає купівельну спроможність населення та структуру попиту. Особливої актуальності набуває вплив зовнішніх чинників в умовах воєнного стану в

Україні. Порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат на сировину та енергоносії, а також зміна споживчих пріоритетів змушують підприємства переглядати свої підходи до формування конкурентних переваг. У таких умовах підвищується значення доступності продукції, її функціональності та довіри до бренду.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції формується під впливом комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають не лише її властивості, а й умови її сприйняття на ринку. Саме врахування цих чинників дозволяє підприємству сформувати стійкі конкурентні переваги та забезпечити ефективну реалізацію продукції.

1.2 Підходи та методи оцінювання конкурентоспроможності товарів

Оцінювання конкурентоспроможності продукції є важливим етапом аналітичної діяльності підприємства, оскільки саме воно дозволяє визначити позиції товару на ринку, виявити його сильні та слабкі сторони, а також сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення його привабливості для споживача. У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища така оцінка набуває системного характеру і стає невід'ємною складовою маркетингового управління.

В основу визначення рівня конкурентоспроможності продукції покладаються різноманітні методи оцінювання, вибір яких залежить від низки факторів. Зокрема, значення мають специфіка товару, необхідна швидкість отримання результатів, наявність інформаційної бази, рівень ресурсного забезпечення, а також цілі аналізу та коло користувачів отриманих результатів. У практиці діяльності підприємств не існує універсального підходу, який був би однаково ефективним для всіх ситуацій, що зумовлює використання різних методик залежно від умов дослідження.

Аналіз наукових джерел свідчить про існування значної кількості методів оцінювання конкурентоспроможності продукції, які відрізняються за підходами,

інструментарієм та глибиною аналізу [20]. Узагальнення цих методів дозволяє класифікувати їх за низкою ознак (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності продукції

Ознака класифікації	Групи методів	Сутність та особливості
За підходом до оцінювання	прямі	передбачають безпосередній розрахунок інтегральних показників на основі сукупності критеріїв (якість, ціна тощо)
	непрямі	базуються на попередньому визначенні окремих параметрів з подальшим узагальненням результатів
За способом отримання інформації	вимірювальні	ґрунтуються на кількісних показниках і технічних параметрах продукції
	експертні	базуються на судженнях фахівців щодо окремих характеристик товару
	соціологічні	враховують оцінки споживачів і їх сприйняття продукції
За характером розрахунків	розрахункові	передбачають використання формалізованих показників і коефіцієнтів
	статистичні	базуються на аналізі даних ринку, зокрема обсягів продажу
	аналітичні	дозволяють оцінити вплив окремих факторів на конкурентоспроможність
За способом узагальнення результатів	диференціальні	оцінюють окремі параметри продукції без їх інтеграції
	комплексні	передбачають формування інтегрального показника
	змішані	поєднують елементи диференціального та комплексного підходів
За етапом застосування	до виробництва	використовуються на етапі розробки та проектування продукції
	після виходу на ринок	застосовуються для оцінки позицій товару в процесі реалізації
За формою подання результатів	аналітичні	результати подаються у вигляді розрахунків і висновків
	матричні	передбачають використання матриць для оцінювання позицій товару
	графічні	відображають результати у вигляді діаграм і графіків

Джерело: складено автором на основі [2, 8, 15, 20, 36, 38]

Водночас слід зазначити, що жоден із методів не забезпечує повного охоплення всіх аспектів конкурентоспроможності, а отримані результати, як правило, відображають лише окремі її складові.

Серед найбільш поширених підходів до оцінювання конкурентоспроможності продукції, які дозволяють здійснити більш системний

аналіз факторів впливу та визначити її рівень, доцільно виділити рейтингові методи, а також диференціальний, комплексний і змішаний підходи [44]. Кожен із зазначених методів має свої переваги та обмеження, що зумовлює необхідність їх подальшого детального розгляду.

Методика оцінки конкурентоспроможності товарів на основі їх рейтингу є однією з найбільш поширених у практиці маркетингового аналізу, оскільки дозволяє порівнювати товари за сукупністю важливих для споживача параметрів. Її сутність полягає у визначенні інтегрального показника, що формується на основі оцінювання окремих характеристик продукції з урахуванням їх вагомості [6]. Перевагою даного підходу є його наочність та можливість швидкого ранжування товарів за рівнем їх привабливості на ринку. Водночас результат оцінки значною мірою залежить від правильності вибору критеріїв та встановлення їх вагових коефіцієнтів.

Показник конкурентоспроможності продукції за рейтинговим методом розраховується за формулою [6] (1.1):

$$K = \sum_{i=1}^n w_i * P_i \quad (1.1)$$

де K - інтегральний показник конкурентоспроможності товару;

w_i - ваговий коефіцієнт i -го параметра;

P_i - оцінка i -го параметра продукції;

n - кількість параметрів оцінювання.

Таким чином, загальний рівень конкурентоспроможності визначається як зважена сума оцінок окремих характеристик товару, що дозволяє врахувати їх відносну значущість для споживача.

Методика оцінки конкурентоспроможності продукції за диференціальним підходом ґрунтується на порівнянні окремих параметрів досліджуваного товару з відповідними характеристиками товару-конкурента або еталонного зразка. На відміну від рейтингового методу, у даному випадку оцінювання здійснюється не через узагальнений показник, а шляхом аналізу кожного параметра окремо.

Сутність диференціального методу полягає у визначенні відносних

показників конкурентоспроможності за кожним із критеріїв, що дозволяє виявити конкретні переваги та недоліки продукції. Такий підхід є доцільним у випадках, коли необхідно детально проаналізувати характеристики товару та визначити напрями його вдосконалення. Розрахунок показника за кожним параметром здійснюється за формулою (1.2) [36]:

$$K_i = \frac{P_i}{P_{i\text{баз}}} \quad (1.2)$$

де K_i - відносний показник конкурентоспроможності за i -м параметром;

P_i - значення i -го параметра досліджуваного товару;

$P_{i\text{баз}}$ - значення i -го параметра базового (еталонного) товару.

Якщо $K_i > 1$, це свідчить про перевагу досліджуваного товару за відповідним параметром, якщо $K_i < 1$ - про його відставання від конкурента.

Перевагою диференціального методу є його простота та можливість чітко ідентифікувати сильні та слабкі сторони продукції. Водночас його обмеженням є відсутність узагальнюючого показника, що ускладнює комплексну оцінку конкурентоспроможності товару.

Комплексні методи оцінювання конкурентоспроможності продукції є більш узагальненим і системним підходом до аналізу, оскільки дозволяють врахувати широкий спектр факторів, що впливають на ринкові позиції товару. Їх застосування дає можливість не лише оцінити окремі характеристики продукції, а й сформулювати цілісне уявлення про її конкурентні переваги в умовах конкретного ринку. До ключових характеристик комплексних методів належать [2, 8, 15, 36, 39]:

- багатокритеріальність оцінювання, що передбачає використання різних показників, зокрема якості продукції, рівня ціни, маркетингової активності, сервісного супроводу, інноваційності та іміджу бренду;
- урахування факторів середовища, що включає аналіз впливу як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх умов функціонування (економічних, правових, технологічних);
- орієнтація на стратегічні цілі, що забезпечує узгодження результатів

оцінювання з довгостроковим розвитком підприємства;

- поєднання різних аналітичних інструментів, що дозволяє використовувати декілька методів одночасно для отримання більш обґрунтованих висновків.

Найбільш поширеними комплексними методами оцінювання конкурентоспроможності продукції є [2, 8, 15, 36, 39]:

- SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони продукції, а також можливості і загрози зовнішнього середовища, що впливають на її ринкові позиції;

- бенчмаркінг, що передбачає порівняння характеристик продукції та бізнес-процесів підприємства з найкращими практиками конкурентів або лідерів галузі;

- аналіз портфеля продукції, який дає змогу оцінити ефективність окремих товарів і визначити їх роль у формуванні загальної конкурентоспроможності підприємства;

- модель «7S», що базується на оцінюванні взаємопов'язаних елементів діяльності підприємства (стратегії, структури, систем, персоналу, навичок, стилю управління та спільних цінностей);

- цінові матричні підходи, які дозволяють оцінити позицію продукції за критерієм «ціна - цінність» та визначити доцільну цінову стратегію.

Змішаний підхід до оцінювання конкурентоспроможності продукції базується на поєднанні кількох аналітичних методик, що дозволяє сформувати більш глибоке та збалансоване уявлення про ринкові позиції товару [6]. Його використання є доцільним у тих випадках, коли застосування лише одного методу не забезпечує достатньої точності або повноти аналізу. Особливістю цього підходу є інтеграція різних інструментів оцінювання, завдяки чому стає можливим одночасне врахування як окремих характеристик продукції, так і їх узагальненого впливу на конкурентоспроможність. Це дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони товару, але й оцінити їх значущість у загальній структурі конкурентних переваг. До основних рис змішаного методу доцільно

віднести [6]:

- використання різнорідних показників, що охоплюють якісні, цінові, маркетингові та інноваційні характеристики продукції;
- орієнтацію на стратегічні цілі підприємства та узгодження результатів оцінювання з його розвитковими пріоритетами;
- гнучкість застосування, що дає можливість адаптувати методику до специфіки діяльності підприємства та умов ринку;
- підвищений рівень об'єктивності за рахунок залучення різних джерел інформації та підходів до аналізу;
- комплексність оцінювання, яка забезпечує врахування широкого кола факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції.

З метою узагальнення особливостей розглянутих підходів доцільно представити їхні переваги та недоліки у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика методів оцінювання конкурентоспроможності продукції

Метод оцінювання	Переваги	Недоліки
Рейтинговий метод	простота розрахунку; наочність результатів; можливість швидкого ранжування товарів	суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів; обмежене врахування взаємозв'язків між показниками
Диференціальний метод	детальний аналіз окремих параметрів; можливість виявлення конкретних переваг і недоліків продукції	відсутність узагальнюючого показника; складність формування цілісної оцінки
Комплексний метод	формування інтегрального показника; всебічне врахування характеристик продукції; більш об'єктивна оцінка	складність розрахунків; потреба у значному обсязі інформації; залежність від правильності вибору ваг
Змішаний метод	поєднання переваг різних підходів; гнучкість застосування; більш повна та обґрунтована оцінка	трудомісткість реалізації; складність методичного забезпечення; потреба у високій кваліфікації аналітика

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 6, 8, 15, 36, 39]

Узагальнення теоретичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності продукції свідчить про відсутність універсальної методики, яка б забезпечувала повне та об'єктивне відображення її рівня в усіх

умовах господарювання. Існуючі методи відрізняються за глибиною аналізу, складністю застосування та інформаційною базою, що зумовлює доцільність їх використання залежно від цілей дослідження та специфіки продукції.

Диференціальні методи дозволяють детально оцінити окремі параметри товару та виявити його сильні і слабкі сторони, проте не забезпечують цілісної характеристики конкурентоспроможності. Комплексні підходи, навпаки, дають можливість сформувати інтегральну оцінку, однак потребують значного обсягу інформації та обґрунтованого визначення вагових коефіцієнтів. Найбільш ефективним у сучасних умовах є змішаний підхід, який поєднує переваги різних методів та забезпечує більш об'єктивне і всебічне оцінювання.

Таким чином, вибір методики оцінювання конкурентоспроможності продукції має здійснюватися з урахуванням цілей аналізу, доступності інформації та особливостей ринкового середовища, що дозволяє сформувати обґрунтовану базу для прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентних позицій товару.

1.3 Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі

У сучасних умовах розвитку ринку роздрібною торгівлі конкурентоспроможність продукції все більше визначається не лише її базовими характеристиками, а й ефективністю застосування маркетингових інструментів. Висока насиченість ринку, зростання кількості торговельних мереж та підвищення вимог споживачів формують ситуацію, у якій саме маркетинг стає ключовим фактором формування конкурентних переваг товару.

Особливої актуальності це набуває в умовах трансформації споживчої поведінки, що спостерігається в Україні. Покупець сьогодні не просто обирає товар - він оцінює співвідношення «ціна-якість-цінність», звертає увагу на бренд, доступність продукції, зручність придбання та емоційний досвід взаємодії з торговельною мережею. У таких умовах навіть якісний товар без належної

маркетингової підтримки може втратити свої позиції.

Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції в роздрібній торгівлі доцільно розглядати як сукупність методів і засобів впливу на споживача, що спрямовані на формування попиту, стимулювання продажів та підвищення рівня лояльності [14]. Їх використання дозволяє не лише посилити ринкові позиції товару, а й забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність.

Традиційно основою формування конкурентних переваг продукції виступає комплекс маркетингу, що охоплює чотири ключові складові: товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику [42]. Саме узгоджене використання цих елементів дозволяє підприємству не лише ефективно позиціонувати продукцію на ринку, а й забезпечувати її стійку конкурентну перевагу.

Товарна політика є основою маркетингового комплексу, оскільки визначає споживчу цінність продукції. Конкурентні переваги формуються через якість, функціональні характеристики, асортимент, дизайн, упаковку та брендинг. У роздрібній торгівлі важливе значення має не лише сам товар, а й його представлення: викладка, оформлення полиць, зонування простору та постійна наявність продукції. Важливим також є пристосування асортименту до потреб різних груп споживачів [42].

Цінова політика впливає на доступність продукції та її сприйняття споживачем. Ціна виступає не лише економічним, а й психологічним фактором, що сигналізує про рівень якості товару. Ефективне ціноутворення передбачає використання знижок, акцій, бонусних програм і систем лояльності. Водночас важливо забезпечити баланс між конкурентною ціною та прибутковістю.

Збутова політика охоплює процес доведення товару до споживача, включаючи канали розподілу, логістику та управління запасами. У сучасних умовах важливим чинником є зручність придбання, що досягається через розвиток омніканальних моделей, які поєднують офлайн- та онлайн-продажі [42].

Комунікаційна політика спрямована на формування обізнаності, іміджу

бренду та стимулювання попиту. Вона включає рекламу, PR, стимулювання збуту та цифрові інструменти. Особливе значення мають digital-комунікації, які дозволяють персоналізувати взаємодію зі споживачем і підвищувати ефективність маркетингових заходів.

Значного поширення в сучасній роздрібній торгівлі набувають додаткові маркетингові інструменти, які безпосередньо впливають на поведінку споживача в точці продажу та формують його загальний досвід взаємодії з брендом. До таких інструментів, зокрема, належать мерчандайзинг та управління клієнтським досвідом, які фактично «закривають» момент істини - коли покупець приймає рішення про купівлю.

Мерчандайзинг є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності продукції в роздрібній торгівлі, оскільки він визначає, як саме товар «виглядає» для покупця у торговельному просторі [3]. Йдеться не лише про розміщення продукції на полицях, а про комплекс заходів, спрямованих на привернення уваги, спрощення вибору та стимулювання імпульсних покупок. Наприклад, у великих торговельних мережах, таких як АТБ-Маркет чи Сільпо, активно застосовується принцип «золотої полиці», коли найбільш маржинальні або пріоритетні товари розміщуються на рівні очей покупця. Дослідження показують, що зміна розташування товару може збільшити його продажі на 20-30% без зміни ціни чи якості. Також широко використовується крос-мерчандайзинг - наприклад, розміщення супутніх товарів поруч (підгузки + вологі серветки), що стимулює додаткові покупки.

Іншим важливим інструментом є управління клієнтським досвідом, яке охоплює всі точки контакту споживача з товаром і торговельною мережею - від першого знайомства з продукцією до післяпродажного обслуговування. У сучасних умовах споживач оцінює не лише сам товар, а й зручність його пошуку, швидкість обслуговування, атмосферу магазину, цифрові сервіси та рівень персоналізації пропозицій. Наприклад, мережа Сільпо активно розвиває концепцію емоційного ритейлу, створюючи тематичні магазини з унікальним дизайном і атмосферою, що перетворює процес купівлі на певний досвід. У свою

чергу, Rozetka використовує персоналізовані рекомендації та швидку доставку як елементи формування позитивного клієнтського досвіду, що підвищує рівень повторних покупок.

Крім того, сучасні торговельні мережі активно впроваджують омніканальні рішення, які поєднують онлайн та офлайн взаємодію зі споживачем. Це дозволяє забезпечити безперервність клієнтського досвіду, коли покупець може ознайомитися з товаром онлайн, перевірити його наявність у магазині та здійснити покупку у зручний для себе спосіб [35].

Значного поширення в сучасній роздрібній торгівлі набувають цифрові маркетингові інструменти, які дозволяють підприємствам більш точно взаємодіяти зі споживачами, оперативно реагувати на зміни попиту та формувати персоналізовані пропозиції. На відміну від традиційних каналів комунікації, цифровий маркетинг забезпечує двосторонню взаємодію, що дозволяє не лише впливати на споживача, а й отримувати зворотний зв'язок у режимі реального часу [34].

Цифрові маркетингові інструменти охоплюють широкий спектр засобів, кожен із яких виконує окрему функцію у формуванні конкурентоспроможності продукції. Передусім важливу роль відіграють соціальні мережі, які є ефективним каналом комунікації з цільовою аудиторією [34]. Платформи на кшталт Instagram, Facebook та TikTok дозволяють не лише інформувати споживачів про продукцію, а й формувати емоційний зв'язок із брендом. Особливістю цього інструменту є можливість створення контенту, який впливає на поведінку споживачів через візуальні образи, відгуки, рекомендації блогерів та user-generated content. Наприклад, демонстрація товару в реальному використанні або відгуки інших покупців значно підвищують рівень довіри до продукції.

Іншим важливим інструментом є онлайн-реклама, яка включає контекстну, банерну та таргетовану рекламу. Контекстна реклама (наприклад, через Google Ads) дозволяє показувати оголошення саме тим користувачам, які вже проявили інтерес до певного товару через пошукові запити. У свою чергу,

таргетована реклама в соціальних мережах дає можливість налаштовувати покази за демографічними, поведінковими та інтересними характеристиками аудиторії [42]. Це значно підвищує точність маркетингового впливу та ефективність витрат на просування.

Особливого значення набувають персоналізовані пропозиції, які формуються на основі аналізу поведінки споживачів. Використання алгоритмів обробки даних дозволяє підприємствам пропонувати товари відповідно до попередніх покупок, переглядів або вподобань клієнта. Такий підхід підвищує ймовірність повторної покупки та формує відчуття індивідуального підходу. Наприклад, рекомендації “вам також може сподобатися” або персональні знижки є ефективним інструментом стимулювання попиту.

Ключову роль у реалізації персоналізації відіграють CRM-системи, які забезпечують накопичення, зберігання та аналіз інформації про клієнтів. Використання таких систем, як Bitrix24 або HubSpot, дозволяє підприємствам сегментувати клієнтську базу, автоматизувати комунікації, відстежувати історію взаємодії та формувати індивідуальні пропозиції. Це сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів та ефективності маркетингових кампаній.

Окремо варто виділити email-маркетинг та push-сповіщення, які залишаються ефективними інструментами підтримки постійного контакту зі споживачем. Вони дозволяють інформувати про акції, новинки та спеціальні пропозиції, а також стимулювати повторні покупки. Їх ефективність значною мірою залежить від рівня персоналізації та релевантності повідомлень.

Крім того, важливим напрямом є аналітика та Big Data, які дозволяють підприємствам глибше розуміти поведінку споживачів та прогнозувати їхні потреби. Використання аналітичних інструментів дає змогу оцінювати ефективність маркетингових кампаній, оптимізувати витрати та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, маркетингові інструменти відіграють визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції в умовах сучасної роздрібно́ї торгівлі. Їх ефективне поєднання дозволяє не лише формувати привабливу

товарну пропозицію, а й активно впливати на поведінку споживача на всіх етапах прийняття рішення про купівлю.

Особливого значення набуває інтеграція традиційних інструментів комплексу маркетингу з сучасними підходами, такими як мерчандайзинг, управління клієнтським досвідом та цифрові технології. Саме така синергія забезпечує не просто присутність товару на ринку, а його здатність виділятися, запам'ятовуватися і, що найголовніше, обиратися споживачем серед великої кількості альтернатив.

У результаті підприємство отримує можливість формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати рівень лояльності клієнтів та забезпечувати зростання обсягів реалізації продукції. Саме тому застосування сучасних маркетингових інструментів слід розглядати як стратегічний напрям підвищення конкурентоспроможності товарів у роздрібній торгівлі

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність продукції формується як результат поєднання її якісних, функціональних і цінових характеристик із реальними потребами споживача та умовами ринку. Вона має відносний характер і проявляється лише у порівнянні з товарами-конкурентами, тому ключове значення мають як внутрішні чинники (якість, інноваційність, маркетинг, ціна), так і зовнішні (рівень конкуренції, доходи населення, економічна ситуація). У сучасних умовах нестабільності саме здатність товару відповідати очікуванням споживача за оптимального співвідношення «цінність-витрати» визначає його реальні конкурентні позиції.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції базується на використанні різних методичних підходів, кожен із яких дає змогу розкрити окремі аспекти її ринкової привабливості. Диференціальні методи дозволяють глибоко аналізувати окремі характеристики товару, комплексні - формують узагальнену інтегральну оцінку, тоді як змішані підходи забезпечують більш гнучке та збалансоване поєднання цих можливостей. Вибір конкретного методу

залежить від цілей аналізу, доступності інформації та складності досліджуваного об'єкта, що робить процес оцінювання адаптивним до умов ринку .

Маркетингові інструменти виступають ключовим механізмом формування та підвищення конкурентоспроможності продукції в роздрібній торгівлі, оскільки забезпечують не лише створення споживчої цінності, а й ефективну взаємодію з покупцем. Поєднання класичних елементів комплексу маркетингу з сучасними підходами - мерчандайзингом, управлінням клієнтським досвідом та цифровими технологіями - дозволяє впливати на вибір споживача на всіх етапах купівлі. Саме інтеграція цих інструментів формує стійкі конкурентні переваги, підвищує лояльність клієнтів і забезпечує зростання продажів у висококонкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РИНКУ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» У СЕГМЕНТІ ПІДГУЗКІВ

2.1 Загальна характеристика діяльності та маркетингової політики підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» є одним із провідних суб'єктів роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні та входить до числа найбільших національних торговельних мереж. Підприємство здійснює діяльність під торговельною маркою «Сільпо», позиціонуючи себе як сучасний супермаркет, орієнтований на широкий асортимент товарів повсякденного попиту, високий рівень сервісу та комфорт для споживачів.

Мережа «Сільпо» охоплює понад 300 торговельних об'єктів, що функціонують більш ніж у 60 містах України. Окремим напрямом розвитку є преміальний формат Le Silpo, представлений делікатес-маркетами у найбільших містах країни. Така диверсифікація форматів і географічне покриття дозволяють підприємству ефективно адаптуватися до різних сегментів споживачів і підтримувати стабільну ринкову присутність навіть в умовах економічної нестабільності.

Юридична адреса підприємства: 02090, м. Київ, вул. Бутлерова, буд. 1. Основним видом економічної діяльності відповідно до КВЕД є 47.11 - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах із переважанням продовольчих товарів, напоїв та тютюнових виробів [28].

Операційна діяльність підприємства здійснюється на основі розгалуженої організаційної структури управління, яка забезпечує узгоджену роботу основних функціональних підрозділів, зокрема закупівель, логістики, маркетингу, управління персоналом та обслуговування клієнтів. Організаційну структуру управління підприємства наведено у Додатку А.

В умовах повномасштабної війни діяльність підприємства зазнала суттєвих змін, що вимагали оперативної адаптації до нових викликів. Зокрема, було

переглянуто логістичні маршрути, оптимізовано асортиментну політику, посилено співпрацю з вітчизняними виробниками та впроваджено гнучкі підходи до постачання продукції [28]. Частина торговельних об'єктів у зонах підвищеного ризику тимчасово припиняла роботу або функціонувала з обмеженнями, однак підприємству вдалося зберегти безперервність діяльності та стабільність обслуговування споживачів.

Важливим напрямом діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у кризових умовах стало забезпечення безпеки працівників і покупців, впровадження заходів енергетичної автономності торговельних точок, зокрема використання резервних джерел живлення, а також підтримання доступності соціально значущих товарів [28]. Крім того, підприємство активно долучається до реалізації гуманітарних та соціальних ініціатив, що підкреслює його роль як важливого елементу соціально-економічної інфраструктури країни.

Проведемо аналіз фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2025 рр. в таблиці 2.1.

Аналіз динаміки фінансово-господарських показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2025 рр. свідчить про поступове відновлення та зміцнення фінансового стану підприємства. Спостерігається стійке зростання обсягів діяльності, зокрема чистий дохід від реалізації продукції зріс на 9,8% у 2024 році та ще на 14,0% у 2025 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності та підвищення попиту. Позитивною тенденцією є також зростання валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності, що вказує на підвищення ефективності основної діяльності підприємства. У 2025 році підприємство досягло позитивного фінансового результату як до оподаткування, так і за чистим прибутком, що є важливим показником стабілізації після збиткової діяльності у 2023 році [41].

Разом з тим, зберігається проблема від'ємного значення власного капіталу, що свідчить про наявність накопичених збитків минулих періодів. Однак поступове зменшення його від'ємного значення вказує на тенденцію до фінансового оздоровлення підприємства. Показники рентабельності також

демонструють позитивну динаміку, переходячи від від’ємних значень у 2023 році до прибуткової діяльності у 2024-2025 роках.

Таблиця 2.1 - Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023-2025 рр., тис.грн [41]

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхил., %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Активи	33310718	34084893	39828252	774175	5743359	2,3	16,9
Власний капітал	-10529757	-8629222	-6334229	1900535	2294993	-18,0	-26,6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	84727987	93017469	106070869	8289482	13053400	9,8	14,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	60419457	65098324	72167356	4678867	7069032	7,7	10,9
Валовий прибуток	24308530	27919145	33903513	3610615	5984368	14,9	21,4
Адміністративні витрати	4342286	4551145	5482106	208859	930961	4,8	20,5
Витрати на збут	19669097	21367252	25956627	1698155	4589375	8,6	21,5
Інші операційні витрати	63819	20127	41443	-43692	21316	-68,5	105,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	1140287	2911719	3345439	1771432	433720	155,3	14,9
Чистий прибуток (збиток)	-1850930	154100	1082225	2005030	928125	-108,3	602,3
Рентабельність активів, %	-5,6	0,5	2,7	6,0	2,3	-	-
Рентабельність власного капіталу, %	17,6	-1,8	-17,1	-19,4	-15,3	-	-
Рентабельність продаж, %	-2,2	0,2	1,0	2,4	0,9	-	-
Рентабельність продукції, %	-3,1	0,2	1,5	3,3	1,3	-	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

У цілому фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд» можна охарактеризувати як такий, що стабілізується, із позитивною динамікою основних показників та поступовим відновленням прибутковості в умовах складного економічного

середовища.

Вагоме місце в системі управління ТОВ «Сільпо-Фуд» посідає маркетинг, який розглядається як один із ключових інструментів формування конкурентних переваг на ринку роздрібної торгівлі. Для забезпечення ефективної реалізації маркетингової діяльності на підприємстві функціонує спеціалізований підрозділ, діяльність якого спрямована на узгодження потреб споживачів із стратегічними напрямками розвитку мережі (рис. 2.1).

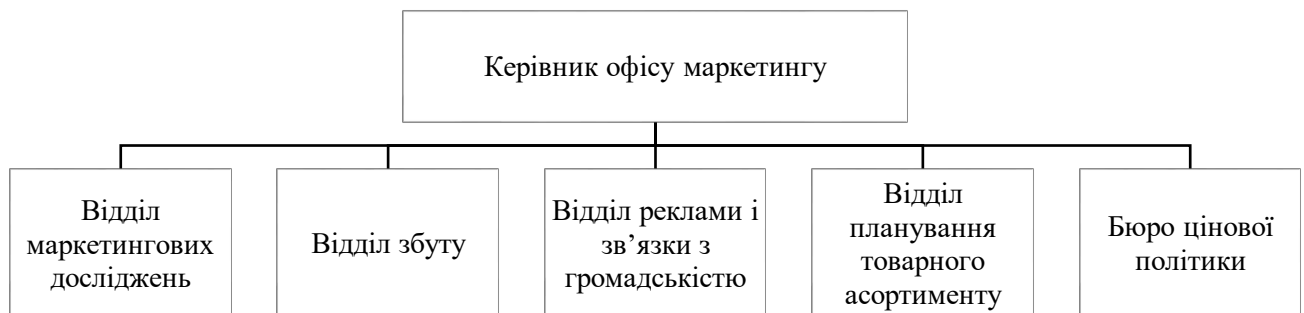


Рис.2.1 - Структура маркетингової служби ТОВ «Сільпо-Фуд» [28]

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основними функціями маркетингового підрозділу є розробка та впровадження маркетингової стратегії підприємства, планування і координація маркетингових заходів, проведення систематичного аналізу споживчого попиту та ринкових тенденцій, а також управління товарним асортиментом. Значна увага приділяється формуванню ефективної цінової політики з урахуванням рівня доходів населення та конкурентного середовища. Поряд із цим активно застосовуються інструменти комунікаційної політики, спрямовані на підвищення впізнаваності бренду, формування позитивного іміджу та зміцнення лояльності споживачів.

Розглядаючи комплекс маркетингу ТОВ «Сільпо-Фуд», варто відзначити, що ключову роль у ньому відіграє товарна політика. В умовах сучасного конкурентного середовища саме ринок формує вимоги до асортименту, тоді як завдання підприємства полягає у швидкій адаптації до змін попиту та формуванні пропозиції, здатної перевищити очікування споживачів. У цьому контексті товарна політика виступає важливим інструментом забезпечення

конкурентоспроможності торговельної мережі. Асортимент супермаркетів «Сільпо» характеризується переважанням продовольчих товарів, частка яких становить близько 81%, тоді як непродовольчі товари займають близько 19%. Така структура відповідає формату супермаркету та орієнтації на задоволення повсякденних потреб споживачів [28].

Важливою складовою асортименту є продукція власних торгових марок, зокрема під брендом «Повна чаша», що дозволяє підприємству забезпечувати контроль якості, гнучко формувати цінову політику та створювати додаткову цінність для покупців. Паралельно компанія активно розвиває напрям імпоротної продукції, співпрацюючи з великою кількістю постачальників із різних країн світу. Основні обсяги імпорту надходять із країн Європи та Азії, що дає змогу формувати широкий і різноманітний асортимент. Товарна політика підприємства орієнтована на постійне оновлення асортименту, розширення товарної пропозиції та її адаптацію до змін споживчих уподобань. Такий підхід забезпечує підтримання інтересу покупців і зміцнення позицій мережі на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Цінова політика. У діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» ціна виступає не лише складовою комплексу маркетингу, а й одним із ключових факторів формування споживчого вибору. В умовах високої конкуренції на ринку роздрібно́ї торгівлі саме рівень і гнучкість цін значною мірою визначають привабливість торговельної мережі для покупців та її здатність утримувати ринкові позиції.

Формування відпускних цін на продукцію (за винятком соціально значущих товарів) здійснюється з урахуванням планової собівартості, податкового навантаження, обов'язкових платежів та цільового рівня прибутковості. Водночас ціни коригуються залежно від якості продукції, поточної ринкової кон'юнктури та дій конкурентів. Таким чином, цінова політика підприємства базується на систематичному аналізі попиту, конкурентного середовища та впливу зовнішніх факторів.

Роздрібна ціна товарів формується як сукупність витрат на закупівлю, логістику та зберігання, а також торговельної націнки, рівень якої змінюється

залежно від товарної категорії. Це створює можливості для активного використання інструментів цінового стимулювання та забезпечує гнучкість у формуванні кінцевої ціни для споживача.

Стратегічним пріоритетом є підтримка конкурентного рівня цін на товари щоденного попиту, які виконують роль ключового орієнтира для покупців при виборі торговельної мережі. З цією метою на підприємстві функціонує підрозділ ціноутворення та промо, який регулярно здійснює моніторинг цін основних конкурентів, зокрема АТБ-Маркет та Велмарт, і на основі отриманих даних коригує цінову політику.

Важливим елементом є система акційних продажів, що передбачає регулярне запровадження знижок на окремі товарні позиції. Інформування споживачів про такі пропозиції здійснюється через різні канали, включаючи друковані матеріали, офіційний сайт, інтернет-ресурси та мобільний додаток [28].

У цілому цінова політика ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується поєднанням орієнтації на споживача, гнучкості та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища, що забезпечує підприємству стабільні конкурентні позиції.

Збутова політика. У діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» питання організації збуту займають важливе місце та реалізуються через поєднання різних каналів розподілу, що відповідають формату роздрібної торгівлі. Основним каналом реалізації продукції є власна мережа супермаркетів, яка забезпечує прямий контакт із кінцевим споживачем і дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту. Сформована система збуту ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується достатнім рівнем оптимальності, що проявляється у зручному розміщенні торговельних об'єктів, налагодженій логістиці постачання товарів та ефективному управлінні товарними потоками. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечувати широкий асортимент продукції, підтримувати належний рівень обслуговування покупців і зберігати конкурентну стійкість у динамічних умовах ринку.

Комунікаційна політика. Комунікаційна політика ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливим елементом комплексу маркетингу та спрямована на формування стабільного попиту, підтримку інтересу споживачів і стимулювання обсягів реалізації продукції. Через систему маркетингових комунікацій підприємство забезпечує інформаційну взаємодію як із зовнішнім середовищем (покупцями, партнерами, громадськістю), так і з внутрішнім середовищем, формуючи єдиний комунікаційний простір бренду.

У своїй діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує поєднання традиційних та цифрових інструментів маркетингових комунікацій, що дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів і підвищувати ефективність просування товарів та послуг. Основні інструменти комунікаційної політики підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Маркетингові комунікаційні інструменти просування ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку

№	Інструмент	Характеристика	Частота використання
1	Пряма реклама (листівки, рекламні матеріали, інформаційні бюлетені)	Інформування споживачів про асортимент, акційні пропозиції та знижки; стимулювання повторних покупок і залучення нових клієнтів	Постійно протягом року
2	Реклама в друкованих ЗМІ	Підтримка впізнаваності бренду, інформування про спеціальні пропозиції та соціальні ініціативи	Періодично
3	Зовнішня реклама	Формування іміджу бренду та підвищення рівня його впізнаваності поблизу торговельних об'єктів	Протягом року
4	Інтернет-реклама (мобільний застосунок, онлайн-магазин, соціальні мережі, тематичні платформи)	Просування товарів у цифровому середовищі, персоналізовані пропозиції, залучення та утримання споживачів	Постійно
5	Стимулювання збуту	Мерчандайзинг, програма лояльності «Власний Рахунок», акційні кампанії, партнерські та спонсорські проекти	Регулярно

Джерело: складено на основі інформації ТОВ «Сільпо-Фуд»

Комунікаційна діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» орієнтована на надання споживачам повної та доступної інформації, необхідної для прийняття рішень про купівлю. Значна частина рекламних матеріалів адаптована до цифрового

формату: близько 90% усіх спеціальних пропозицій поширюється в електронному вигляді через мобільний застосунок «Сільпо», що відповідає сучасним тенденціям цифровізації маркетингових комунікацій.

Додатковими інструментами залучення та утримання клієнтів є програма лояльності «Власний Рахунок», а також систематичне проведення акційних заходів. Поєднання інформаційних, стимулюючих і цифрових комунікацій дозволяє підприємству підтримувати постійний контакт зі споживачами, підвищувати рівень їх лояльності та забезпечувати ефективне просування продукції на ринку.

Основними конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» на українському ринку продуктового ритейлу є мережі АТБ, Фора, Novus, Varus, КОЛО, Файно Маркет та інші великі торговельні оператори. Найбільший конкурентний тиск на діяльність підприємства здійснює мережа АТБ, яка залишається беззаперечним лідером за кількістю торговельних точок та масштабами діяльності. Водночас суттєву конкуренцію створюють мережі групи Fozzy Group, зокрема «Фора», а також регіональні мережі, що активно розширюють свою присутність на ринку (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - ТОП-10 продуктових мереж за кількістю працюючих магазинів у 2025 році

№	Компанія	Мережа	Кількість торгових точок, 2025 р.	Кількість відкритих магазинів	Кількість закритих магазинів
1	АТБ-Маркет	АТБ	1319	67	10
2	Клевер Сторс	Сім23	443	133	5
3	Fozzy Group	Фора	399	39	3
4	Fozzy Group	Сільпо	312	8	7
5	МХП	М'ясомаркет	275	36	38
6	Арітейл	КОЛО	251	18	13
7	Львівхолод	Рукавичка	222	8	4
8	Вересень Плюс	Файно Маркет	219	26	5
9	Київхліб	Фірмова мережа «Київхліб»	211	0	0
10	Fozzy Group	TRASH!	192	48	0

Джерело: складено автором за даними [40]

З метою визначення конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку роздрібної торгівлі доцільно провести порівняльний аналіз з основними конкурентами підприємства. Для проведення аналізу використано метод бальної оцінки (табл.2.4), який дозволяє систематизувати та порівняти позиції підприємств за низкою визначальних критеріїв, зокрема рівнем цінової доступності, широтою асортименту, якістю товарів, рівнем сервісу, розвитком програм лояльності, цифрових каналів взаємодії зі споживачами та впізнаваністю бренду. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає найнижчому рівню показника, а 5 балів - найвищому.

Таблиця 2.4 - Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» та основних конкурентів

Критерій оцінювання	Сільпо-Фуд	АТБ-Маркет	NOVUS	Varus
Рівень цінової доступності	3	5	3	4
Ширина та глибина асортименту	5	3	4	4
Якість товарів	5	4	5	4
Наявність власних ТМ	5	4	4	4
Рівень сервісу та обслуговування	5	3	4	3
Програма лояльності	5	3	4	4
Цифрові канали (додаток, онлайн-сервіси)	5	3	4	4
Дизайн і атмосфера магазинів	5	2	4	3
Географія присутності	4	5	3	3
Бренд та впізнаваність	5	5	4	4
Сумарний бал	47	40	39	36

Джерело: складено автором

Результати конкурентного аналізу свідчать, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності серед основних гравців ринку. Переваги підприємства формуються за рахунок широкого асортименту, високої якості товарів, розвинених програм лояльності, сучасних цифрових сервісів та сильного бренду (рис.2.2).

Водночас мережа «АТБ-Маркет» демонструє найвищі показники за критеріями цінової доступності та географічного охоплення, що зумовлює її лідерство у масовому сегменті. Конкуренція з мережами NOVUS і Varus має більш сегментний характер і проявляється насамперед у боротьбі за споживача середнього та середнього+ цінових сегментів.

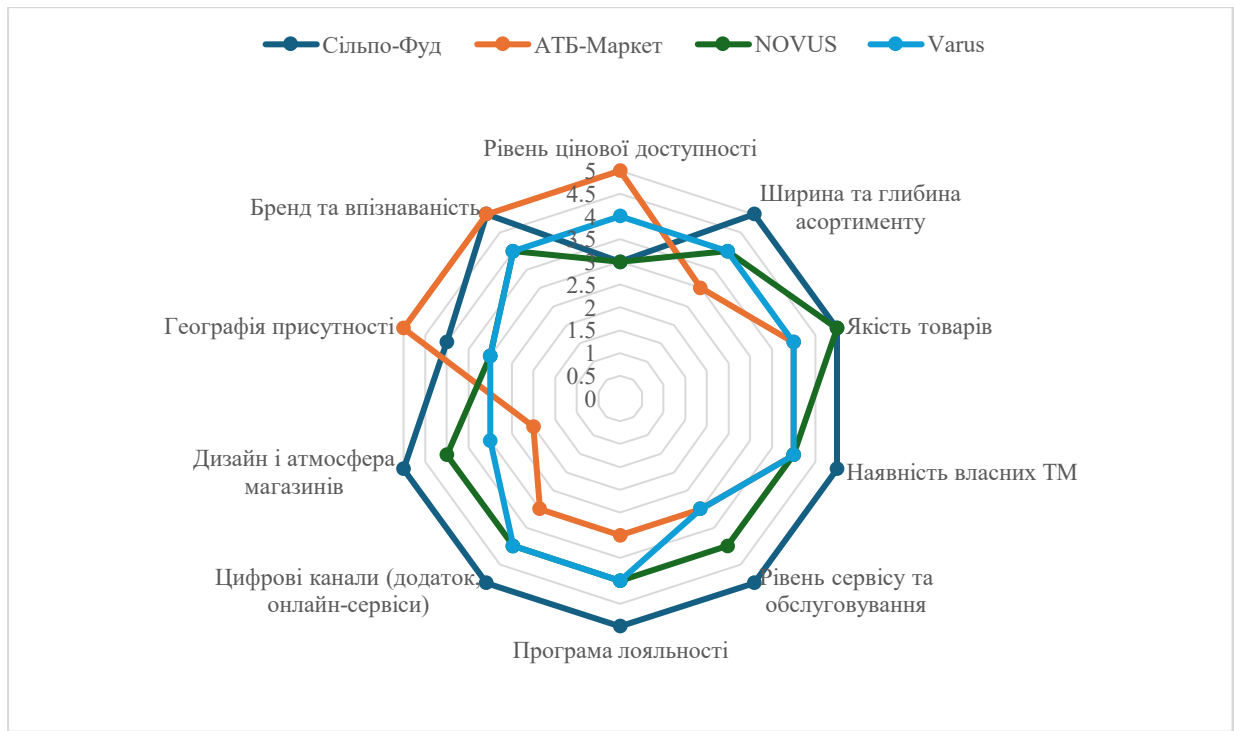


Рис.2.2 - Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» та його основних конкурентів

Джерело: складено автором

Загалом отримані результати підтверджують, що конкурентна стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» ґрунтується не на ціновій боротьбі, а на диференціації через асортимент, сервіс і клієнтський досвід, що є стійкою перевагою в умовах посиленого конкурентного тиску.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера підтвердив, що сегмент підгузків характеризується високим рівнем внутрішньогалузевої конкуренції та сильною ринковою владою покупців, які активно реагують на цінові стимули, промоактивність і репутацію бренду. За таких умов ключовими факторами успіху стають не лише цінова доступність продукції, а й її споживча цінність, маркетингова підтримка, рівень представленості у торговельному просторі та здатність формувати довгострокову лояльність клієнтів. Це створює підґрунтя для подальшої оцінки конкурентоспроможності підгузків ТМ «Huggies Extra Care» та визначення напрямів її підвищення.

Окремо доцільно проаналізувати асортимент підгузків, представлений у

мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл.2.5). У категорії baby care підприємство реалізує продукцію різних цінових сегментів - від економ до преміум-класу, що дозволяє охоплювати широку цільову аудиторію. Асортимент формують міжнародні бренди Huggies, Pampers, Bella Baby Happy, Dada, Libero, а також окремі еко-лінійки та спеціалізовані товари для новонароджених. У межах бренду HUGGIES EXTRA CARE представлені підгузки різних розмірних груп (від NB до 6), нічні варіанти, підгузки-трусики та великі family-pack упаковки, що підвищує привабливість товарної пропозиції для різних сегментів покупців.

Таблиця 2.5 - Асортиментна представленість підгузків у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Бренд	Кількість SKU	Ціновий сегмент	Представленість
Huggies	18-22	середній / середній+	висока
Pampers	20-24	середній+ / преміум	висока
Dada	8-10	економ / середній	середня
Bella Baby Happy	6-8	середній	середня
Libero	4-6	преміум	обмежена

Джерело: складено автором на основі аналізу асортименту мережі

Аналіз показує, що ТОВ «Сільпо-Фуд» займає сильні позиції у сегменті дитячих товарів завдяки широкому асортименту, активній промоційній політиці, розвиненим цифровим сервісам та високому рівню представленості міжнародних брендів. Водночас висока насиченість категорії підгузків і жорстка конкуренція між брендами формують потребу у більш цілеспрямованому використанні маркетингових інструментів для посилення конкурентних позицій ТМ «HUGGIES EXTRA CARE», що й обумовлює необхідність подальшої розробки маркетингових рішень.

2.2 Аналіз макро- і мікросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд»

Ефективність маркетингової діяльності підприємства значною мірою залежить від умов зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Для роздрібної торгівлі, зокрема у сегменті товарів для дітей, такі умови формуються під впливом економічних, соціальних, політичних та технологічних факторів, які

визначають рівень попиту, поведінку споживачів та інтенсивність конкуренції.

Сегмент підгузків характеризується високим рівнем конкуренції, наявністю сильних міжнародних брендів та значною чутливістю споживачів до якості продукції, її безпечності та ціни. В умовах воєнного стану додатковий вплив мають фактори зниження купівельної спроможності населення, зміни споживчих пріоритетів, порушення логістичних ланцюгів та зростання витрат на імпорту продукцію. Це зумовлює необхідність більш глибокого аналізу зовнішнього середовища для визначення ключових загроз і можливостей діяльності підприємства.

З метою комплексної оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті підгузків доцільно застосувати інструмент PESTEL аналізу. Сила впливу кожного фактору оцінюється за шкалою від 1 до 3, де: 1 - незначний вплив, 2 - помірний вплив, 3 - високий вплив на діяльність підприємства. Проведемо уточнений аналіз загроз і можливостей для ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою PESTEL-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - PESTEL-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фактор	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка Вірогідність змін			Середня вірогідність зміни фактора (по кількості експертів)	Характер впливу фактора	Сила впливу фактора
			1	2	3			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ								
Регуляторні обмеження у сфері торгівлі та контролю цін на соціально значущі товари	3	0,3	4	5	4	4,33	-	-1,30
Податкова політика та зміни у фіскальному адмініструванні	3	0,2	3	3	2	2,67	-	-0,53
Воєнний стан та державне регулювання логістики і постачань	3	0,3	5	4	4	4,33	-	-1,30

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зовнішньоекономічна політика (обмеження імпорту, митні процедури)	2	0,2	3	3	4	3,33	-	-0,67
Всього політичні фактори								-3,80
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ								
Зростання інфляції та собівартості товарів	3	0,3	5	5	4	4,67	-	-1,40
Коливання валютного курсу	3	0,3	4	5	4	4,33	-	-1,30
Зниження купівельної спроможності населення	3	0,2	4	4	5	4,33	-	-0,87
Посилення конкуренції з боку національних і міжнародних ритейлерів	2	0,2	3	4	4	3,67	-	-0,73
Всього економічні фактори								-4,30
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ								
Зміна споживчих звичок (орієнтація на економію, private label)	3	0,3	4	4	5	4,33	+	1,30
Відтік кадрів та дефіцит персоналу в торгівлі	2	0,3	4	3	4	3,67	-	-1,10
Зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу	3	0,4	5	4	4	4,33	+	1,73
Всього соціальні фактори								3,03
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Цифровізація ритейлу (self-checkout, mobile-app, loyalty systems)	3	0,3	4	5	5	4,67	+	1,40
Використання Big Data та AI в управлінні асортиментом і попитом	3	0,4	4	4	3	3,67	+	1,47
Автоматизація логістики та складських процесів	3	0,3	4	3	4	3,67	+	1,10
Всього технологічні фактори								3,97

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Посилення уваги споживачів до екологічності продукції та упаковки	2	0,3	4	4	5	4,33	+	1,30
Зростання попиту на eco-friendly товари та sustainable packaging	2	0,3	4	3	4	3,67	+	1,10
Посилення вимог до екологічної відповідальності бізнесу (ESG)	2	0,2	3	4	4	3,67	+	0,73
Витрати на екологічні ініціативи та утилізацію відходів	1	0,2	3	3	3	3,00	-	-0,60
Всього екологічні фактори								3,13
ПРАВОВІ ФАКТОРИ								
Посилення вимог до безпечності дитячих товарів	3	0,3	5	5	4	4,67	+	1,40
Законодавчі вимоги до сертифікації та маркування продукції	3	0,3	4	4	5	4,33	+	1,30
Норми захисту прав споживачів та контроль якості	2	0,2	4	4	4	4,00	+	0,80
Зміни податкового та митного регулювання імпортової продукції	2	0,2	3	4	4	3,67	-	-0,73
Всього правові фактори								3,5

Джерело: складено автором

За результатами проведеного PESTEL-аналізу діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснюється в умовах складного, нестабільного та динамічного зовнішнього середовища, яке формується під впливом політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників. Загальний вплив макросередовища має різноспрямований характер, однак характеризується підвищеним рівнем напруженості, що безпосередньо позначається на функціонуванні підприємства, його маркетинговій політиці та здатності оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Найбільш вагомий вплив мають економічні фактори, які отримали найвищу інтегральну оцінку. Інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання витрат на логістику та зниження купівельної спроможності населення безпосередньо впливають на формування цінової політики, структуру асортименту та рівень прибутковості. Для великого національного ритейлера з істотною часткою імпоротної продукції це означає необхідність посилення контролю за витратами, розвитку власних торговельних марок і постійного вдосконалення системи постачання.

Суттєве значення мають і соціальні чинники, які відображають трансформацію поведінки споживачів та зміну їхніх пріоритетів. Покупці дедалі більше орієнтуються на співвідношення ціни та якості, активніше реагують на акційні пропозиції, а також приділяють увагу репутації компанії, її соціальній відповідальності та сервісу. Додатковим викликом для підприємства залишається дефіцит трудових ресурсів, що підсилює потребу в автоматизації бізнес-процесів і підвищенні ефективності управління персоналом.

Відчутний вплив мають політичні та правові фактори, пов'язані з державним регулюванням торгівлі, податковими змінами, митними обмеженнями та посиленням вимог до сертифікації, маркування й безпечності продукції, особливо у сегменті дитячих товарів. Для категорії підгузків ці аспекти є критично важливими, оскільки безпосередньо впливають на довіру споживачів до продукції, її відповідність стандартам якості та можливість стабільної реалізації на ринку.

Позитивний вплив на діяльність підприємства справляють технологічні фактори, які відкривають можливості для підвищення ефективності операційної діяльності. Активне впровадження цифрових сервісів, використання Big Data для аналізу попиту, автоматизація логістики, розвиток мобільного додатку та програм лояльності формують додаткові конкурентні переваги й посилюють ринкові позиції компанії.

Окремої уваги потребують екологічні фактори, значення яких на споживчому ринку поступово зростає. Посилення уваги покупців до

екологічності упаковки, безпечності матеріалів та загальної екологічної відповідальності бізнесу формує нові вимоги до товарної політики ритейлерів. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це створює можливості для розвитку асортименту есо-friendly товарів, підтримки екологічних ініціатив та формування додаткової споживчої цінності бренду.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує в умовах багатофакторного зовнішнього середовища, де найбільший тиск формують економічні, соціальні та регуляторні чинники, тоді як технологічні та екологічні тенденції відкривають нові можливості для розвитку. Завдяки масштабам діяльності, гнучкості управління, високому рівню цифровізації та здатності адаптуватися до змін підприємство має достатній потенціал для збереження та подальшого зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

Для більш глибокого розуміння впливу чинників макросередовища на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно не лише визначити силу їхнього впливу, а й оцінити можливі наслідки для підприємства та сформувані відповідні стратегічні напрями реагування. Такий підхід дозволяє трансформувати результати PESTEL-аналізу з аналітичного інструменту в практичну основу для прийняття управлінських і маркетингових рішень, орієнтованих на зниження ризиків, адаптацію до ринкових змін та використання наявних можливостей зовнішнього середовища (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Стратегічні рішення за результатами PESTEL-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фактор	Вплив	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Регуляторні обмеження у сфері торгівлі та контролю цін на соціально значущі товари	-1,30	Обмежують гнучкість цінової політики підприємств роздрібно торгівлі	Скорочують можливості швидкого коригування цін та прибутковості	Контроль витрат, оптимізація асортиментної політики, розвиток власних торгових марок

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Податкова політика та зміни у фіскальному адмініструванні	-0,53	Впливають на загальні витрати діяльності підприємств	Збільшують фінансове навантаження та адміністративні витрати	Оптимізація фінансового планування, моніторинг законодавчих змін
Воєнний стан та державне регулювання логістики і постачань	-1,30	Ускладнюють логістику та стабільність постачання	Підвищують операційні витрати та ризики дефіциту товарів	Диверсифікація постачальників, резервування запасів, антикризове планування
Зовнішньоекономічна політика (митні процедури, обмеження імпорту)	-0,67	Впливає на імпортні поставки та товарообіг	Ускладнює формування асортименту імпортової продукції	Оптимізація закупівель, розвиток співпраці з локальними виробниками
Економічні фактори				
Зростання інфляції та собівартості товарів	-1,40	Знижує рівень споживання	Вимагає перегляду цінової політики	Розширення акційних пропозицій, розвиток програм лояльності
Коливання валютного курсу	-1,30	Підвищує вартість імпортової продукції	Впливає на ціни дитячих товарів і підгузків міжнародних брендів	Балансування імпортової й локального асортименту
Зниження купівельної спроможності населення	-0,87	Формує попит на доступніші товари	Посилює цінову конкуренцію	Формування multi-price асортименту, розширення акційних позицій
Посилення конкуренції з боку національних і міжнародних ритейлерів	-0,73	Посилює боротьбу за споживача	Потребує посилення маркетингової активності	Персоналізація пропозицій, розвиток програм лояльності
Соціальні фактори				
Зміна споживчих звичок (орієнтація на економію, private label)	+1,30	Змінює структуру попиту	Вимагає адаптації товарної політики	Посилення комунікації цінності продукту
Відтік кадрів та дефіцит персоналу	-1,10	Підвищує навантаження на персонал	Може погіршувати якість сервісу	Автоматизація процесів, удосконалення HR-політики
Зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу	+1,73	Формує позитивний імідж компаній	Підвищує лояльність клієнтів	Розвиток соціальних проєктів та ESG-ініціатив

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Технологічні фактори				
Цифровізація ритейлу	+1,40	Формує нові канали взаємодії зі споживачами	Покращує клієнтський досвід	Розвиток мобільного додатку та програм лояльності
Використання Big Data та AI	+1,47	Підвищує ефективність прогнозування попиту	Дозволяє персоналізувати маркетингові пропозиції	Використання CRM та персоналізованих акцій
Автоматизація логістики та складських процесів	+1,10	Підвищує швидкість обороту товарів	Покращує доступність продукції	Smart inventory management
Екологічні фактори				
Посилення уваги до екологічності продукції та упаковки	+1,30	Формує нові споживчі тренди	Підвищує вимоги до асортименту	Розширення еко-friendly категорій
Зростання попиту на еко-friendly товари	+1,10	Створює нові ринкові ніші	Дає можливість розширення асортименту	Просування еко-продукції
Посилення вимог до екологічної відповідальності бізнесу	+0,73	Формує нові стандарти діяльності	Впливає на корпоративну репутацію	Впровадження екологічних програм
Витрати на екологічні ініціативи та утилізацію відходів	-0,60	Збільшують витрати підприємств	Підвищують фінансове навантаження	Оптимізація екологічних витрат
Правові фактори				
Посилення вимог до безпечності дитячих товарів	+1,40	Підвищує стандарти якості	Посилює попит на сертифіковані бренди	Акцент на якості та сертифікації
Законодавчі вимоги до сертифікації та маркування	+1,30	Підвищують вимоги до учасників ринку	Потребують контролю відповідності продукції	Контроль відповідності стандартам
Норми захисту прав споживачів та контроль якості	+0,80	Посилюють вимоги до сервісу	Формують довіру покупців	Підвищення стандартів обслуговування
Зміни податкового та митного регулювання імпортової продукції	-0,73	Впливають на імпортні поставки	Можуть підвищувати закупівельну вартість	Гнучке управління асортиментом і постачанням

Джерело: складено автором

Аналіз можливих наслідків дії факторів макросередовища показує, що для ТОВ «Сільпо-Фуд» зовнішні виклики одночасно формують і ризики, і нові точки зростання. Найбільший тиск створюють економічні та політико-правові

чинники, які впливають на витрати, стабільність постачання та цінову політику. Водночас соціальні зміни у поведінці споживачів, розвиток цифрових технологій та посилення уваги до якості й безпечності продукції відкривають додаткові можливості для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

У стратегічному вимірі це означає необхідність поєднання захисних і проактивних рішень: підвищення операційної стійкості, гнучкого управління асортиментом, активного використання цифрових маркетингових інструментів та посилення ціннісної пропозиції для споживача. Для сегменту дитячих товарів, зокрема підгузків, особливого значення набувають довіра до бренду, підтверджена якість, персоналізована взаємодія з покупцем та маркетингові інструменти, здатні формувати довгострокову лояльність клієнтів.

Проведемо аналіз факторів конкуренції на ринку функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі моделі М. Портера. Оцінювання здійснювалося фахівцями з маркетингу підприємства за оцінкою важливості фактору: сильний вплив, середній вплив; слабкий вплив. Результати аналізу для ТОВ «Сільпо-Фуд» систематизовано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз середовища прямого впливу за моделлю 5 сил М. Портера для ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті підгузків ТМ «Huggies Extra Care»

Фактор / Показник	Вага показника	Оцінка (1-3)	Оцінка ступеня впливу
1	2	3	4
1. Сила впливу конкурентів			
Широка присутність конкуруючих брендів (Pampers, Dada, Libero, Bella Baby Happy)	0,30	3	0,90
Висока маркетингова активність конкурентів	0,25	3	0,75
Регулярні акційні пропозиції на конкуруючі бренди	0,25	3	0,75
Висока впізнаваність брендів конкурентів	0,20	2	0,40
Всього	1,00		2,80
2. Загроза появи нових конкурентів			
Високі вимоги до сертифікації дитячих товарів	0,30	1	0,30
Значні маркетингові витрати для входу в категорію	0,25	1	0,25
Лояльність споживачів до відомих брендів	0,25	2	0,50
Можливість входу нових брендів через e-commerce	0,20	2	0,40
Всього	1,00		1,45

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
3. Сила впливу товарів-замінників			
Перехід частини покупців на дешевші аналоги	0,30	3	0,90
Наявність private label продукції	0,25	2	0,50
Поява eco-friendly та біо-підгузків	0,20	2	0,40
Використання багаторазових альтернатив	0,25	1	0,25
Всього	1,00		2,05
4. Сила впливу постачальників			
Залежність від імпорتنих поставок	0,30	3	0,90
Валютна чутливість закупівель	0,25	3	0,75
Високі вимоги до якості та сертифікації	0,25	2	0,50
Довгострокові контракти з постачальниками	0,20	1	0,20
Всього	1,00		2,35
5. Сила впливу покупців			
Висока чутливість до ціни	0,30	3	0,90
Активне переключення між брендами через акції	0,25	3	0,75
Високі вимоги до якості дитячої продукції	0,25	3	0,75
Значення бонусних програм і персоналізованих пропозицій	0,20	2	0,40
Всього	1,00		2,80

Джерело: складено автором

Рівень конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті ТМ «Huggies Extra Care» також наведено за результатами аналізу у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Рівень конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті ТМ «Huggies Extra Care»

Конкурентна сила	Слабкий (1,00-1,66)	Помірний (1,67-2,32)	Сильний (2,33-3,00)
Сила впливу конкурентів			2,80
Загроза появи нових конкурентів	1,45		
Сила впливу товарів-замінників		2,05	
Сила впливу постачальників			2,35
Сила впливу покупців			2,80

Джерело: розраховано автором

Узагальнення результатів аналізу конкурентних сил свідчить, що ринкове середовище реалізації підгузків ТМ Huggies Extra Care у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується високим рівнем конкурентного тиску. Найбільш вагомими чинниками впливу виступають сила внутрішньогалузевої конкуренції

та ринкова влада покупців, що обумовлено значною насиченістю сегмента, активною ціною конкуренцією між брендами та високою чутливістю споживачів до акційних пропозицій, якості продукції й репутації бренду.

Помірний вплив мають товари-замінники, що свідчить про наявність альтернатив для споживачів, однак вони поки не формують критичного конкурентного тиску. Водночас сила постачальників оцінюється як висока через залежність від імпорتنих поставок, валютних коливань і вимог до стабільної якості продукції. Найнижчою є загроза появи нових конкурентів, оскільки сегмент дитячих товарів характеризується високими бар'єрами входу, жорсткими вимогами до сертифікації та сформованою довірою покупців до відомих міжнародних брендів.

Отримані результати підтверджують, що посилення конкурентних позицій ТМ Huggies Extra Care у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно забезпечувати не через цінову конкуренцію, а шляхом використання маркетингових інструментів диференціації - підвищення цінності бренду, розвитку програм лояльності, персоналізації комунікацій та посилення представленості продукції у точках продажу.

Підсумовуючи результати аналізу макро- і мікросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд», варто зазначити, що підприємство функціонує в умовах високої динамічності зовнішнього середовища та суттєвого конкурентного тиску, особливо у сегменті дитячих товарів. Найбільш відчутний вплив на діяльність компанії формують економічні, соціальні та регуляторні чинники, які визначають зміну споживчої поведінки, цінову чутливість покупців, вимоги до якості продукції та умови функціонування ринку загалом. Водночас розвиток цифрових технологій, зростання ролі брендової довіри та посилення уваги до безпечності товарів створюють нові можливості для підвищення маркетингової ефективності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

2.3 Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті підгузків

Ринок дитячих підгузків в Україні належить до соціально важливих сегментів споживчого ринку, оскільки продукція цієї категорії забезпечує базові потреби домогосподарств із дітьми раннього віку. Підгузки відносяться до товарів повсякденного попиту, споживання яких має регулярний і відносно стабільний характер, що знижує чутливість попиту до короткострокових економічних коливань. Водночас у період воєнного стану спостерігаються структурні зміни у споживанні, зумовлені скороченням доходів населення, внутрішньою та зовнішньою міграцією сімей, а також подорожчанням імпортової продукції.

Сегмент товарів дитячої гігієни характеризується високим рівнем технологічного розвитку та постійним оновленням асортименту. Виробники активно впроваджують інноваційні матеріали, покращені абсорбційні системи та рішення, спрямовані на підвищення безпеки й комфорту використання продукції. Загалом ринок дитячих товарів можна умовно поділити за віковою ознакою на кілька сегментів: товари для немовлят і дітей до трьох років (baby-сегмент), продукцію для дітей дошкільного та молодшого шкільного віку (kids-сегмент), а також товари для підлітків (teens-сегмент). Найбільш економічно значущим є саме baby-сегмент, у межах якого підгузки формують основу споживання та забезпечують найбільшу частку виручки [47].

Ринок дитячих товарів загалом відзначається високою стабільністю, що пояснюється соціальною значущістю даної продукції. Гігієнічний сегмент, зокрема підгузки, має ще вищий рівень стійкості, оскільки їх використання є обов'язковим для більшості сімей у перші роки життя дитини. Навіть в умовах економічної кризи батьки, як правило, намагаються мінімізувати економію саме на товарах дитячої гігієни, віддаючи перевагу перевіреним брендам і безпечним продуктам.

Водночас суттєвою особливістю українського ринку дитячих підгузків є

його висока залежність від імпорту. Переважна частина продукції цієї категорії надходить з-за кордону, що зумовлює її чутливість до валютних коливань, змін митного регулювання та логістичних обмежень. У поєднанні зі зниженням купівельної спроможності населення це призводить до уповільнення темпів зростання ринку та перерозподілу попиту між ціновими сегментами.

Процес вибору товарів дитячої гігієни базується на поєднанні раціональних і емоційних критеріїв. До ключових факторів, що впливають на рішення споживачів, належать безпечність продукції, її ефективність, комфорт для дитини та цінова доступність. Важливу роль відіграють також сертифікація, клінічні й дерматологічні випробування, участь фахівців у розробленні продукції, а також екологічність і гіпоалергенність використовуваних матеріалів. Найбільш активною споживчою групою є молоді батьки віком від 25 до 35 років, для яких рівень доходу визначає вибір між масовим, середнім або преміальним сегментом [47].

Реалізація дитячих підгузків здійснюється через різноманітні канали збуту: великі продуктові мережі, аптеки, магазини товарів для краси та здоров'я, спеціалізовані дитячі магазини, а також онлайн-платформи. При цьому традиційні неорганізовані ринки поступово втрачають свою частку, що свідчить про підвищення вимог споживачів до якості, гарантій та сервісу.

Суттєвою тенденцією розвитку ринку є зростання частки онлайн-продажів. Розширення електронної комерції, зростання кількості інтернет-користувачів і прагнення споживачів до економії стимулюють перехід покупців до онлайн-каналів, де представлений ширший асортимент і часто нижчі ціни. Товари повсякденного попиту, включно з дитячими гігієнічними засобами, поступово збільшують свою частку в структурі електронної торгівлі.

Конкурентне середовище ринку дитячих підгузків характеризується високою насиченістю та представленістю міжнародних брендів. У низькому та середньому цінових сегментах присутні торгові марки з локалізованим або контрактним виробництвом, тоді як середній та преміальний сегменти формуються переважно глобальними виробниками.

Аналіз динаміки продажів підгузків в Україні за брендами у 2025 році свідчить про високу концентрацію ринку та домінування міжнародних торгових марок (рис.2.3).

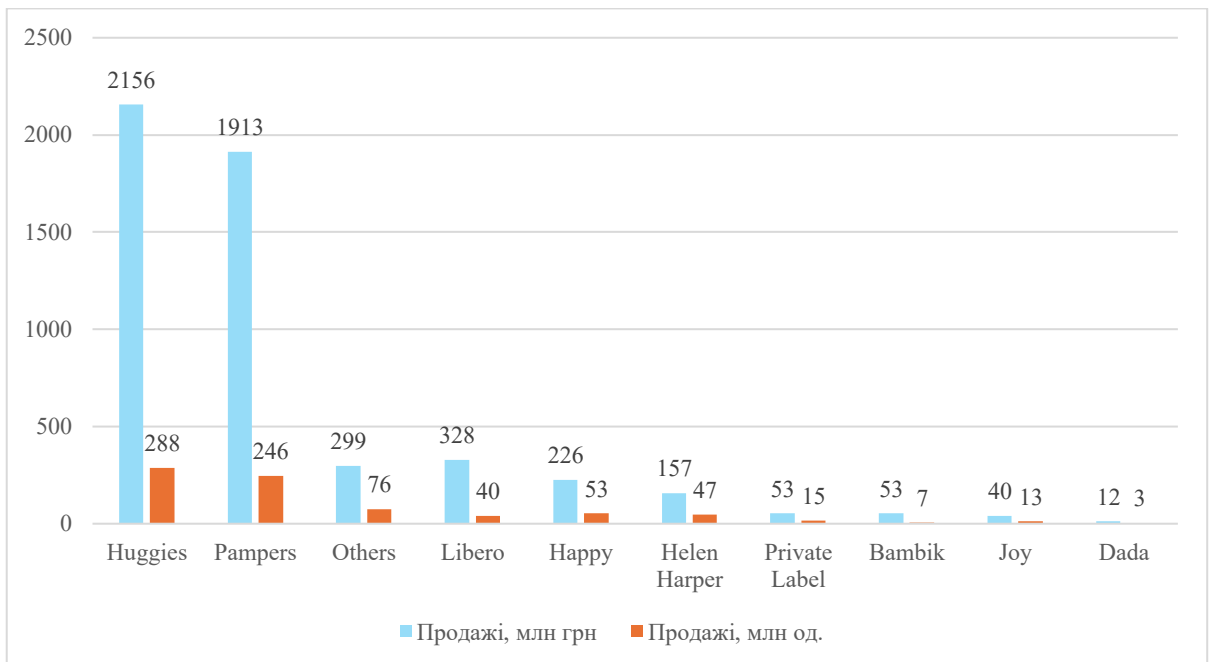


Рис. 2.3 - Динаміка продажів підгузків в Україні за брендами, 2025 рік [47]

Лідуючі позиції за обсягами реалізації у вартісному та натуральному вимірах займають бренди Huggies і Pampers, на які припадає основна частка продажів. Зокрема, бренд Huggies демонструє найвищі показники, забезпечивши 2156 млн грн виручки та реалізацію 288 млн одиниць продукції, що свідчить про сильні позиції бренду у середньому та середньому+ цінових сегментах.

Бренд Pampers посідає друге місце за обсягами продажів, сформувавши 1913 млн грн виручки та 246 млн одиниць реалізованої продукції. Незважаючи на дещо нижчі показники порівняно з Huggies, Pampers зберігає значний вплив на ринок завдяки високій впізнаваності бренду, широкому асортименту та стабільному попиту з боку споживачів, орієнтованих на преміальний сегмент і перевірену якість [47].

Інші бренди формують істотно меншу частку ринку та переважно представлені у середньому та нижчому цінових сегментах. Сукупна група «Others» забезпечила 299 млн грн продажів і 76 млн одиниць продукції, що

свідчить про фрагментованість ринку за межами лідерів. Серед окремих брендів помітними є Libero, Happy та Helen Harper, які демонструють стабільні, проте помірні обсяги реалізації та орієнтуються на споживачів, чутливих до співвідношення «ціна-якість».

Найменші обсяги продажів характерні для торгових марок Private Label, Bambik, Joy та Dada, що вказує на їх нішеву присутність або обмежене сприйняття з боку споживачів. Водночас наявність власних торгових марок у структурі ринку свідчить про поступовий розвиток більш доступного сегмента підгузків, зумовленого зниженням купівельної спроможності населення.

Отже, основними гравцями на українському ринку дитячих підгузків є кілька міжнародних брендів, які формують ядро ринкової структури та визначають напрями її розвитку (рис.2.4).

Лідруючі позиції за часткою ринку у натуральному вираженні займає бренд HUGGIES, на який припадає 36,5 % обсягу реалізації, що свідчить про його сильні конкурентні позиції та високий рівень споживчої довіри. Домінування торгової марки HUGGIES на українському ринку зумовлене поєднанням стабільної якості продукції, широкого асортименту та чітко сформованого позиціонування, орієнтованого на комфорт і безпеку дитини.

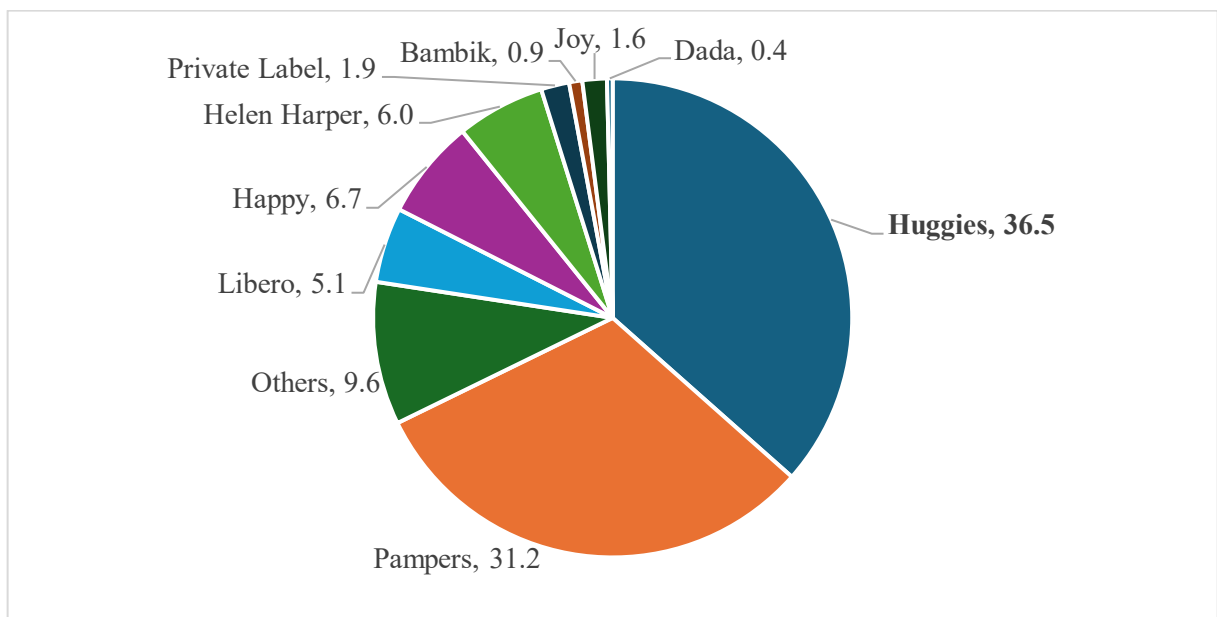


Рис.2.4 - Частка ринку найбільших гравців на ринку підгузків в Україні в 2025 р., % [47]

Бренд HUGGIES представлений у кількох продуктових лінійках, що охоплюють різні вікові категорії та потреби споживачів, зокрема підгузки для новонароджених, активних немовлят і підгузки-трусики. Особливу увагу компанія приділяє технологічним характеристикам продукції, таким як підвищена здатність поглинання, м'які «дихаючі» матеріали, анатомічна форма та еластичні елементи, які забезпечують зручність використання й мінімізують ризик подразнення шкіри. Саме акцент на функціональних перевагах формує раціональні мотиви вибору бренду серед батьків.

Важливим чинником успіху HUGGIES є також ефективна маркетингова стратегія, спрямована на емоційне залучення споживачів. Комунікації бренду будуються навколо ідеї турботи, близькості та активного розвитку дитини, що сприяє формуванню довгострокової лояльності з боку молодих батьків. Висока впізнаваність торгової марки підтримується завдяки системній рекламній присутності, використанню рекомендацій експертів і позитивному споживчому досвіду.

Лінійка HUGGIES EXTRA CARE є однією з ключових у портфелі бренду та орієнтована на споживачів, для яких пріоритетом є підвищений рівень захисту шкіри новонароджених і немовлят. Продукція даної серії позиціонується як поєднання м'якості, високої абсорбції та дерматологічної безпеки, що дозволяє бренду зміцнювати свої позиції у середньому+ ціновому сегменті та ефективно конкурувати з преміальними пропозиціями.



Рис.2.5 - ТМ «HUGGIES EXTRA CARE»

Крім того, бренд HUGGIES демонструє гнучкість у ціновій політиці,

поєднуючи присутність у середньому та середньому+ цінових сегментах із регулярною акційною підтримкою. Це дозволяє утримувати широку споживчу аудиторію в умовах зниження купівельної спроможності населення та посилення конкуренції з боку інших міжнародних і приватних торгових марок.

Високі показники частки ринку бренду HUGGIES є результатом комплексного впливу продуктових, цінових і комунікаційних факторів, що забезпечують йому стійкі конкурентні переваги та провідну роль на ринку дитячих підгузків в Україні.

Друге місце за часткою ринку у натуральному вираженні посідає бренд Pampers із показником 31,2 %, що дозволяє йому зберігати статус одного з ключових гравців українського ринку дитячих підгузків та беззаперечного лідера у преміальному сегменті. Високі позиції бренду обумовлені його багаторічною присутністю на ринку, глобальною репутацією та стійкою асоціацією зі стандартами якості й інноваційності у сфері дитячої гігієни.

Торгова марка Pampers орієнтується насамперед на споживачів, для яких визначальними критеріями вибору є максимальний рівень безпеки, клінічно підтверджена ефективність і комфорт для дитини. Продукція бренду активно позиціонується як результат наукових досліджень і технологічних розробок, що підсилює довіру з боку батьків та формує високу споживчу лояльність. Саме завдяки цьому Pampers утримує сильні позиції навіть в умовах загального зниження купівельної спроможності населення.

Сукупна категорія Others охоплює 9,6 % ринку, що вказує на наявність значної кількості дрібних та нішевих брендів, які не мають суттєвого впливу на загальну ринкову кон'юнктуру. Серед окремих брендів середнього цінового сегмента варто відзначити Harry (6,7 %), Helen Harper (6,0 %) та Libero (5,1 %), які демонструють стабільну, але обмежену частку ринку та орієнтуються переважно на споживачів, чутливих до співвідношення «ціна-якість».

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» доцільно визначити ключові параметри, які найбільшою мірою впливають на споживчий вибір та дозволяють здійснити порівняльний аналіз

продукції з основними конкурентами на ринку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Перелік параметрів, які підлягають оцінюванню для визначення рівня конкурентоспроможності підгузків

Група параметрів	Параметр оцінювання	Характеристика параметра	Усереднений бал експертів ($\bar{S}_j$)	Вагомість W_i
Якісні параметри	Якість матеріалів	М'якість, гіпоалергенність, безпечність	3,75	0,15
	Поглиняльна здатність	Швидкість та обсяг поглинання, захист від протікань	3,50	0,14
	Дихаючі властивості	Повітропроникність матеріалів	2,50	0,10
	Ергономічність та зручність	Комфорт, еластичність, фіксація	2,00	0,08
	Наявність індикатора вологості	Функціональна зручність	1,25	0,05
Функціональні параметри	Розмірна сітка	Відповідність віковим групам	1,50	0,06
	Упаковка	Інформативність, якість пакування	1,25	0,05
	Зручність використання	Простота одягання/зняття	1,75	0,07
	Додаткові властивості	Анатомічна форма, технології	1,00	0,04
Маркетингові параметри	Ціна / «ціна-якість»	Доступність для споживача	2,50	0,10
	Впізнаваність бренду	Довіра, імідж	1,50	0,06
	Доступність у торгових мережах	Рівень представленості	1,00	0,04
	Екологічність виробництва	Безпечні матеріали, екоупаковка	1,50	0,06
РАЗОМ			25,00	1,00

Джерело: складено автором

З метою визначення вагомості кожного критерію було проведено експертне оцінювання за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає найнижчому рівню значущості, а 5 балів - найвищому. До складу експертної групи увійшли багатодітні матері, менеджер з якості торговельної мережі «Сільпо-Фуд», а також представники благодійної організації, діяльність якої пов'язана з підтримкою сімей із дітьми. За результатами опитування визначено середні

оцінки за кожним параметром та розраховано їх вагомість як відношення середнього балу за окремим критерієм до загальної суми отриманих оцінок.

За результатами проведеного оцінювання визначено, що найбільшу значущість для споживачів мають такі характеристики продукції, як якість матеріалів, рівень поглинання вологи, гіпоалергенні властивості та ціновий фактор, оскільки саме ці параметри найбільше впливають на вибір підгузків та формують загальне сприйняття їхньої якості й практичності використання.

Проведемо оцінку конкурентних позицій ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» та основних брендів на ринку дитячих підгузків України в табл.2.11. Оцінювання проводилося за 5-бальною шкалою, де: 5 балів - параметр повністю відповідає очікуванням споживачів; 4 бали - незначні недоліки; 3 бали - середній рівень; 2 бали - низький рівень; 1 бал - дуже низький рівень. Експертами виступили багатодітні мами, менеджер з якості «Сільпо», співробітники благодійної організації «Захист дітей». В результаті опитування визначено середні бали за відповідями 5 експертів.

Таблиця 2.11 - Експертна оцінка параметрів підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» та конкурентів

№	Параметр оцінювання	Вагомість (Wi)	Huggies Extra Care	Pampers Premium Care	Libero Comfort	Molfix
1	Якість матеріалів	0,15	5	5	4	3
2	Поглиняльна здатність	0,14	5	5	4	3
3	Дихаючі властивості	0,10	4	5	4	3
4	Ергономічність, зручність	0,08	5	5	4	3
5	Індикатор вологості	0,05	4	5	3	2
6	Розмірна сітка	0,06	5	5	4	4
7	Упаковка	0,05	4	5	4	3
8	Зручність використання	0,07	5	5	4	3
9	Додаткові властивості	0,04	4	5	3	3
10	Ціна / співвідношення "ціна-якість"	0,10	4	3	4	5
11	Впізнаваність бренду	0,06	5	5	4	3
12	Доступність у торгових мережах	0,04	5	5	4	3
13	Екологічність виробництва	0,06	4	4	3	2
-	Середньозважений показник ($\sum W_i \times B_i$)	1,00	4,65	4,70	3,90	3,25

Джерело: складено автором

Результати експертного оцінювання свідчать, що найвищий середньозважений показник конкурентоспроможності має ТМ «Pampers Premium Care» - 4,70 бали, що забезпечується високими оцінками практично за всіма параметрами якості та функціональності продукції.

Для наочного відображення результатів експертної оцінки конкурентоспроможності підгузків ТМ «Huggies Extra Care» порівняно з основними конкурентами доцільно використати графічний метод - багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.6).

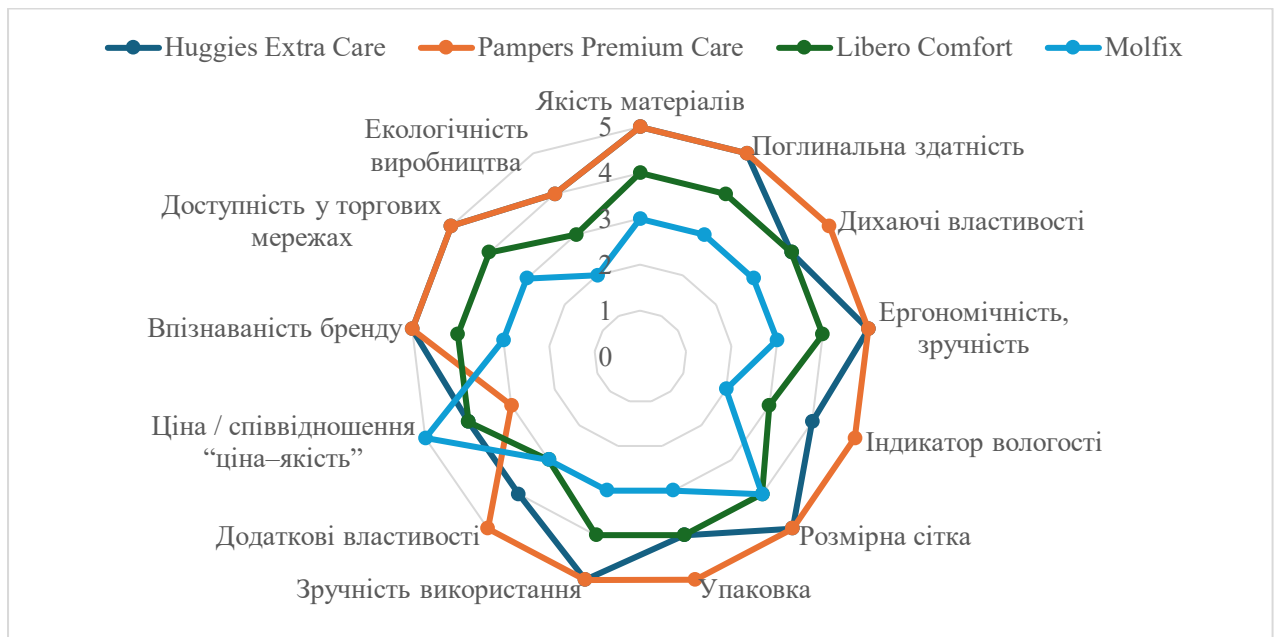


Рис.2.6 - Багатокутник конкурентоспроможності ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» та основних брендів на ринку дитячих підгузків України

Джерело: складено автором

Підгузки ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» займають близьку конкурентну позицію із показником 4,65 бали, демонструючи сильні результати за критеріями якості матеріалів, поглинальної здатності, ергономічності, зручності використання та доступності у торговельних мережах.

Водночас окремі показники мають потенціал для покращення, зокрема співвідношення «ціна-якість», індикатор вологості та додаткові функціональні характеристики продукції. Підгузки Libero Comfort та Molfix отримали нижчі інтегральні оцінки (3,90 та 3,25 бали відповідно), що пояснюється поступанням

за показниками якості, функціональності та впізнаваності бренду. Загалом отримані результати підтверджують, що ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» займає сильну конкурентну позицію на ринку, однак подальше зміцнення її переваг потребує активізації маркетингової підтримки та підвищення споживчої цінності продукції.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що лінійка підгузків HUGGIES EXTRA CARE займає стійкі та конкурентоспроможні позиції на українському ринку дитячих підгузків, поєднуючи високий рівень якості, безпечності та технологічності продукції з достатньою ціною доступності для широкого кола споживачів. Завдяки чітко сформованому позиціонуванню, орієнтації на потреби немовлят, ефективній маркетинговій підтримці та високому рівню довіри з боку батьків бренд успішно конкурує як із преміальними торговими марками, так і з брендами середнього цінового сегмента. Це забезпечує HUGGIES EXTRA CARE провідну роль у структурі ринку та створює передумови для подальшого зміцнення ринкових позицій навіть в умовах економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності населення.

2.4 Аналіз споживчих уподобань на підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE»

Важливим етапом оцінювання конкурентоспроможності підгузків є дослідження споживчих уподобань, оскільки саме поведінка покупців визначає рівень попиту, структуру асортименту та напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Для торговельних мереж, що реалізують товари дитячої категорії, аналіз споживчих пріоритетів має особливе значення, оскільки рішення про придбання підгузків формується під впливом не лише цінових факторів, а й характеристик якості, безпечності та функціональності продукції.

З метою визначення основних критеріїв, що впливають на вибір підгузків споживачами та ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

автором було проведено анкетне опитування споживачів мережі «Сільпо». Опитування здійснювалося у змішаному форматі: шляхом заповнення друкованих анкет безпосередньо у торговельних залах підприємства, а також за допомогою електронної Google-форми, поширеної через цифрові канали комунікації. Форма анкети наведена у Додатку Б.

У дослідженні взяли участь 100 респондентів, серед яких були як постійні покупці мережі «Сільпо», так і споживачі товарів дитячої категорії. Анкета включала блоки запитань щодо оцінки якості обслуговування, асортиментної політики, цінової привабливості, цифрових сервісів підприємства, а також критеріїв вибору підгузків і сприйняття торгової марки «HUGGIES EXTRA CARE».

Результати дослідження дозволили визначити основні характеристики, які найбільшою мірою впливають на вибір підгузків споживачами (рис. 2.7).



Рис.2.7. Якісні характеристики підгузків, що є найбільш важливими для споживачів

Джерело: складено автором

Сучасні тенденції розвитку ринку дитячих товарів свідчать про зміну поведінки споживачів та зростання вимог до функціональних характеристик продукції. В умовах активного ритму життя та збільшення частки працюючих батьків одноразові підгузки стали важливим елементом щоденного догляду за дитиною. Їх популярність пояснюється зручністю використання, економією часу та забезпеченням належного рівня гігієни. Для більшості сімей саме

практичність використання продукції виступає одним із ключових критеріїв вибору.

Крім того, суттєвий вплив на розвиток ринку здійснюють технологічні інновації у виробництві підгузків. Використання сучасних поглинальних матеріалів, впровадження дихаючих шарів, індикаторів вологості, а також розробка екологічно безпечних рішень сприяють підвищенню споживчої цінності продукції та формуванню додаткових конкурентних переваг. Сучасні батьки дедалі більше орієнтуються не лише на зручність використання, але й на безпечність товару для здоров'я дитини та його відповідність екологічним стандартам.

Окремою тенденцією ринку є зростання популярності підгузків-трусиків, що пов'язано з підвищенням активності дітей раннього віку. Такий формат забезпечує більшу свободу рухів, комфорт під час використання та спрощує процес заміни підгузків. Також вони є зручними на етапі привчання дитини до самостійності та користування туалетом [48].

За результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільше значення для споживачів мають такі характеристики підгузків:

- якість матеріалів (м'якість, гіпоалергенність, безпечність для шкіри дитини);
- поглинальна здатність (ефективне утримання вологи та захист від протікань);
- дихаючі властивості (повітропроникність і зменшення ризику подразнень);
- ергономічність і комфорт використання (еластичність, надійність фіксації та зручність під час руху дитини);
- наявність індикатора вологості як додаткової функціональної характеристики.

Отримані результати свідчать, що при виборі підгузків споживачі орієнтуються переважно на показники якості та функціональності продукції, тоді як ціновий фактор розглядається у взаємозв'язку із загальною споживчою

цінністю товару. Це підтверджує необхідність акцентування уваги на перевагах продукції ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» та посилення маркетингових комунікацій щодо її якісних характеристик.

Далі у межах дослідження респондентам було запропоновано оцінити функціональні параметри підгузків, які найбільше впливають на їхній вибір під час купівлі продукції (рис. 2.8).

Результати опитування показали, що поряд із якісними характеристиками важливу роль для покупців відіграють і функціональні властивості продукції. У сучасних умовах споживачі прагнуть отримати не лише безпечний та якісний товар, але й максимально зручний у використанні продукт, який спрощує повсякденний догляд за дитиною.

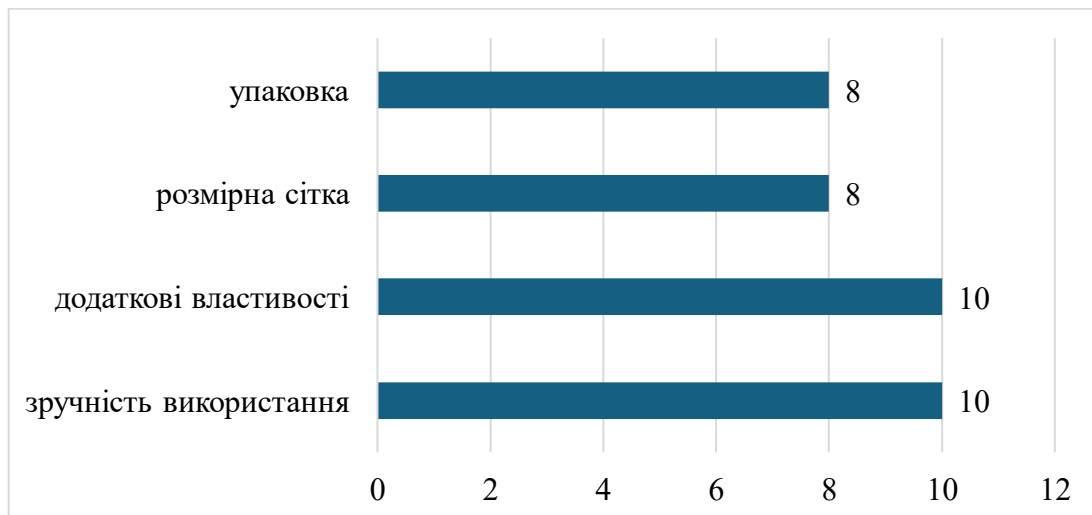


Рис.2.8. Функціональні характеристики підгузків, важливі для споживачів
Джерело: складено автором

Останніми роками на ринку дитячих товарів спостерігається активний розвиток нових рішень та вдосконалення функціональних характеристик підгузків. Виробники приділяють увагу розширенню розмірної лінійки, покращенню конструктивних елементів продукції, використанню сучасних матеріалів та впровадженню додаткових функцій, спрямованих на підвищення комфорту використання.

За результатами опитування встановлено, що споживачі найбільше звертають увагу на такі функціональні характеристики підгузків:

- розмірну сітку (наявність широкого діапазону розмірів відповідно до віку та ваги дитини);
- зручність використання (простота одягання та заміни підгузка);
- упаковку (зручність зберігання, інформативність, якість пакування);
- додаткові властивості (анатомічна форма, спеціальні шари захисту, окремі серії для новонароджених дітей).

Асортимент продукції ТМ «HUGGIES», що представлений у торговельній мережі ТОВ «Сільпо-Фуд», включає різні види продукції, орієнтовані на окремі вікові групи та потреби дітей. Серед найбільш поширених категорій можна виділити [48]:

- Huggies Extra Care - підгузки для новонароджених та дітей раннього віку з покращеним захистом шкіри;
- Huggies Pants - підгузки-трусики для активних дітей;
- Huggies Elite Soft - серія продукції з підвищеним рівнем м'якості та комфорту;
- Huggies DryNites - спеціалізовані підгузки для дітей старшого віку.

Важливим фактором розвитку ринку також є активне зростання електронної комерції та цифрових каналів продажу. Мережа ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує можливість придбання дитячих товарів не лише у фізичних магазинах, але й через мобільний додаток та онлайн-платформи доставки. Це значно спрощує процес здійснення покупок і створює додаткові переваги для сімей із дітьми.

Отже, результати дослідження підтверджують, що при виборі підгузків споживачі приділяють значну увагу не лише характеристикам якості продукції, але й її функціональності, зручності використання та доступності. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення маркетингових рішень, спрямованих на підкреслення практичних переваг продукції ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у торговельній мережі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Маркетингові характеристики також мають важливе значення при виборі підгузків, оскільки вони суттєво впливають на сприйняття продукції

споживачами та прийняття рішення про купівлю. У межах проведеного опитування респондентам було запропоновано визначити маркетингові параметри, які найбільше впливають на їхній вибір підгузків (рис. 2.9).

Результати дослідження показали, що поряд із якісними та функціональними характеристиками важливу роль для споживачів відіграють маркетингові фактори, які формують загальне сприйняття товару, рівень довіри до бренду та його конкурентну позицію на ринку. У сучасних умовах покупці оцінюють не лише властивості продукції, а й доступність товару, репутацію виробника, систему акцій та зручність здійснення покупки.



Рис.2.9. Маркетингові характеристики підгузків, важливі для споживачів
Джерело: складено автором

За результатами опитування встановлено, що найбільш значущими маркетинговими характеристиками підгузків є:

- ціна та співвідношення «ціна-якість» (відповідність вартості товару його споживчим властивостям);
- впізнаваність бренду (довіра до торговельної марки та її репутація);
- доступність у торговельних мережах і онлайн-каналах продажу;
- маркетингові комунікації (реклама, акційні пропозиції, програми лояльності, стимулювання збуту);
- екологічність виробництва та використаних матеріалів.

Продукція ТМ «HUGGIES» представлена у широкій кількості каналів реалізації, зокрема у супермаркетах, спеціалізованих магазинах дитячих товарів, аптеках та на онлайн-платформах. У торговельній мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» продукція Huggies доступна як у фізичних магазинах, так і через мобільний додаток та сервіси онлайн-доставки, що підвищує зручність придбання для покупців.

Важливим елементом просування продукції є використання маркетингових інструментів комунікації. ТМ «HUGGIES» активно застосовує цифрові канали взаємодії зі споживачами, використовує соціальні мережі, онлайн-рекламу, промоакції та інші інструменти формування лояльності до бренду. При цьому особливу роль відіграє створення емоційного зв'язку зі споживачами через акцент на турботі про дитину, безпечності продукції та комфорті використання.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що при виборі підгузків споживачі орієнтуються не лише на якісні та функціональні характеристики продукції, а й на маркетингові фактори, серед яких найбільш важливими є ціна, впізнаваність бренду, доступність товару та ефективність маркетингових комунікацій. Це підтверджує необхідність активного використання маркетингових інструментів у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» для посилення конкурентних позицій ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» та формування довгострокової лояльності споживачів.

Оцінка якісних показників ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за результатами опитування клієнтів у 2025 році наведено в табл.2.12. Оцінювання здійснювалося за 5-бальною шкалою, де 1 бал відповідав дуже низькому рівню оцінки, а 5 балів - високому.

За результатами проведеного опитування можна зробити висновок, що рівень задоволеності клієнтів діяльністю мережі «Сільпо» є достатньо високим. Найсильнішими сторонами виступають широкий асортимент продукції, ефективна цінова політика та активне використання акційних пропозицій, що

Таблиця 2.12 - Оцінка якісних показників ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за результатами опитування клієнтів у 2025 році

Показник	Середня оцінка (2025)	Коментар
Загальний рівень задоволеності обслуговуванням	4,3 / 5	Більшість клієнтів позитивно оцінюють сервіс та організацію обслуговування
Широта та якість асортименту	4,6 / 5	Висока оцінка різноманітності товарів та наявності імпортової продукції
Рівень професійності персоналу	4,2 / 5	Персонал переважно ввічливий, проте іноді відзначається недостатня оперативність
Зручність розташування товарів	4,1 / 5	Загалом зручна навігація, однак окремі категорії складно швидко знайти
Рівень цін та акцій	4,4 / 5	Покупці відзначають конкурентний рівень цін на багато товарів та широкий спектр акційних пропозицій
Інформативність цифрових каналів	4,0 / 5	Зручний мобільний додаток, проте є потенціал для покращення комунікацій
Готовність рекомендувати мережу	4,4 / 5	Високий рівень лояльності та довіри до бренду

Джерело: складено автором

формує позитивне сприйняття бренду серед споживачів. Водночас окремі аспекти потребують вдосконалення, зокрема оптимізація навігації в торговельному залі та підвищення оперативності обслуговування. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із провідних суб'єктів роздрібної торгівлі в Україні, діяльність якого характеризується масштабністю, диверсифікованою мережею та високим рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища. Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових показників та поступове відновлення прибутковості, що свідчить про ефективність управління в умовах нестабільності. Маркетингова діяльність має системний характер і базується на поєднанні товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики,

що забезпечує формування конкурентних переваг та підтримку лояльності споживачів.

Результати проведеного PESTEL-аналізу показали, що діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснюється під впливом численних зовнішніх факторів, серед яких найбільш вагомими є економічні, політичні та соціальні чинники. Найбільший вплив мають інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зміни купівельної спроможності населення та наслідки воєнного стану. Водночас цифровізація ритейлу, використання Big Data, CRM-систем і автоматизація процесів створюють додаткові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства. Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера підтвердив високий рівень конкурентного тиску у сегменті дитячих товарів, насамперед через значну кількість конкуруючих брендів та високу чутливість споживачів до ціни й акційних пропозицій. SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має суттєвий потенціал для зміцнення конкурентних позицій завдяки високій впізнаваності бренду, широкому асортименту та розвиненим цифровим інструментам, хоча водночас існують ризики, пов'язані з конкуренцією, ціновими факторами та залежністю від імпортованих поставок.

Ринок дитячих підгузків в Україні є стабільним і соціально значущим, із домінуванням міжнародних брендів та високими вимогами до якості й безпечності продукції. Торгова марка HUGGIES EXTRA CARE займає провідні позиції на ринку, демонструючи конкурентні переваги за рахунок високих функціональних характеристик, широкого асортименту та сформованої довіри споживачів. Поєднання якості, технологічності та відносної цінової доступності дозволяє бренду ефективно конкурувати як у середньому, так і у середньому+ сегменті, що створює передумови для подальшого зміцнення його ринкових позицій.

Проведений аналіз споживчих уподобань показав, що рішення покупців щодо вибору підгузків формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів: якісних, функціональних та маркетингових характеристик продукції.

Найбільше значення для споживачів мають безпечність матеріалів, рівень поглинання, комфорт використання, ціна та довіра до бренду. Отримані результати можуть бути використані як основа для розробки маркетингових заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у торговельній мережі ТОВ «Сільпо-Фуд».

**РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД» ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДГУЗКІВ ТМ «HUGGIES EXTRA
CARE»**

**3.1 Визначення стратегічних напрямів підвищення
конкурентоспроможності**

Проведемо оцінку внутрішніх конкурентних переваг і вразливих місць продукції ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у межах торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд». Для цього доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно поєднати сильні та слабкі сторони товарної категорії з можливостями та загрозами зовнішнього ринкового середовища. Такий підхід дає змогу визначити найбільш перспективні напрями маркетингового розвитку бренду, сформувані обґрунтовані стратегічні рішення щодо його просування та підвищення конкурентоспроможності у мережі «Сільпо» (табл. 3.1).

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» має сильні ринкові позиції, які базуються на високій впізнаваності бренду, довірі споживачів до якості продукції та широкій представленості у торговельній мережі. Водночас на конкурентоспроможність продукції впливають цінова чутливість покупців, активний тиск з боку альтернативних брендів і залежність від зовнішніх постачань, що підсилює вразливість категорії до економічних коливань.

Разом із тим ринкове середовище відкриває значні можливості для зміцнення позицій бренду через розвиток цифрових каналів комунікації, персоналізованих маркетингових інструментів, програм лояльності та більш активного використання мерчандайзингових рішень у точках продажу. Це створює міцну основу для формування стратегічних маркетингових рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі «Сільпо».

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE»

Внутрішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Висока впізнаваність бренду Huggies на українському ринку Довіра споживачів до якості та безпечності продукції Широка представленість продукції у мережі «Сільпо» (різні SKU, формати упаковок, лінійки) Преміальне позиціонування та сильна репутація міжнародного бренду Можливість просування через digital-канали та програму лояльності «Власний Рахунок»	Вища ціна порівняно з окремими конкурентами та private label Висока чутливість продажів до промоактивності Залежність від імпортних поставок і валютних коливань Обмежена диференціація комунікацій у точці продажу Висока конкуренція всередині категорії дитячих товарів
Можливості (O)	SO - стратегічні рішення	WO - стратегічні рішення
Зростання попиту на якісні товари для дітей Розвиток e-commerce та доставки продуктів разом із baby-care категорією Посилення ролі персоналізованих digital-комунікацій Зростання попиту на premium та eco-friendly товари Розвиток CRM та Big Data-аналітики	Активне використання програми лояльності для персоналізованого просування Huggies Розширення digital-реклами у мобільному додатку «Сільпо» Запуск тематичних сімейних промо-кампаній («товари для малюків») Посилення преміального позиціонування через акцент на якості та безпечності	Розширення акційних форматів для зниження бар'єру ціни Формування спеціальних пакетних пропозицій (підгузки + серветки + догляд) Розвиток бонусних програм для молодих батьків Посилення представленості бренду в онлайн-каталозі
Загрози (T)	ST - стратегічні рішення	WT - стратегічні рішення
Посилення конкуренції з боку Pampers, Dada, Bella Baby Harry, Libero Зниження купівельної спроможності населення Ризики логістичних перебоїв та валютна нестабільність Зростання частки private label у ритейлі Висока цінова чутливість покупців	Використання сили бренду для формування довіри та утримання ринкової частки Посилення брендованого мерчандайзингу в торговельних залах Регулярні промо-кампанії для підтримки конкурентної привабливості Акцент на перевагах якості порівняно з дешевшими аналогами	Гнучке коригування промоактивності залежно від ринкової ситуації Диверсифікація каналів постачання Оптимізація асортиментної матриці залежно від попиту Посилення комунікації «цінність за гроші», а не лише цінового стимулу

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» має низку сильних конкурентних переваг, які формують стійкі ринкові позиції продукції. До основних сильних сторін належать висока впізнаваність бренду серед споживачів, сформована довіра до якості та безпечності продукції, широкий

асортимент представлених товарних позицій у торговельній мережі, а також сильна репутація міжнародного бренду. Додатковою перевагою є можливість використання цифрових каналів просування та інструментів програми лояльності «Власний Рахунок», що дозволяє персоналізувати взаємодію зі споживачами.

Водночас аналіз дозволив виявити і окремі слабкі сторони, які можуть стримувати подальше посилення конкурентних позицій продукції. Насамперед це вищий рівень цін порівняно з окремими конкурентами та власними торговими марками, залежність від імпортних поставок і валютних коливань, а також недостатній рівень диференціації маркетингових комунікацій у місцях продажу. Крім того, продажі продукції значною мірою залежать від проведення акційних заходів та стимулювання збуту.

Проведений аналіз також показав наявність важливих ринкових можливостей, серед яких зростання попиту на якісні дитячі товари, розвиток електронної комерції, використання CRM-технологій та інструментів персоналізованого маркетингу. Для використання цих можливостей доцільним є впровадження персоналізованих пропозицій через програму лояльності, посилення digital-комунікацій, розвиток комплексних акційних пропозицій та формування спеціальних пакетів товарів для сімей із дітьми.

Разом із цим підприємству необхідно враховувати існуючі загрози зовнішнього середовища, пов'язані з високим рівнем конкуренції, зниженням купівельної спроможності населення, ризиками логістичних перебоїв та посиленням позицій private label. У зв'язку з цим стратегічні рішення мають бути спрямовані на зміцнення позиціонування бренду, активізацію мерчандайзингових заходів, диверсифікацію каналів постачання та посилення комунікації споживчої цінності продукції для покупців.

З метою обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності доцільно використати SPACE-аналіз (табл.3.2), який дозволяє визначити стратегічне положення підприємства з урахуванням його фінансового стану, конкурентних переваг, галузевих умов та стабільності

середовища. Даний інструмент дає змогу сформулювати узагальнене уявлення про доцільну стратегічну поведінку підприємства на ринку.

Таблиця 3.2 - SPACE-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті підгузків

№	Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка
Фінансовий стан (ФС)				
1	Рівень доходів та обсяг продажів	5	0,2	1,0
2	Рентабельність діяльності	3	0,2	0,6
3	Фінансова стійкість	3	0,2	0,6
4	Доступ до ресурсів	5	0,25	1,25
5	Стабільність фінансових результатів	3	0,15	0,45
	Разом ФС		1,0	3,9
Конкурентоспроможність підприємства (КП)				
1	Рівень цін	4	0,2	0,8
2	Асортимент продукції	5	0,25	1,25
3	Впізнаваність бренду	5	0,25	1,25
4	Лояльність клієнтів	4	0,2	0,8
5	Рівень сервісу	3	0,1	0,3
	Разом КП		1,0	4,4
Привабливість галузі (ПГ)				
1	Темпи зростання ринку	4	0,2	0,8
2	Рівень конкуренції	3	0,2	0,6
3	Рентабельність сегмента	4	0,2	0,8
4	Бар'єри входу на ринок	4	0,2	0,8
5	Потенціал розвитку	5	0,2	1,0
	Разом ПГ		1,0	4,0
Стабільність середовища (СС)				
1	Інфляційні процеси	5	0,25	1,25
2	Воєнний стан	5	0,25	1,25
3	Зміни споживчої поведінки	4	0,2	0,8
4	Рівень конкуренції	4	0,15	0,6
5	Технологічні зміни	3	0,15	0,45
	Разом СС		1,0	4,35

Джерело: складено автором

Розрахунок координат SPACE-аналізу показав:

$$X = \text{Привабливість галузі} - \text{Конкурентоспроможність підприємства} = 4,0 - 4,4 = -0,4$$

$$Y = \text{Фінансовий стан} - \text{Стабільність середовища} = 3,9 - 4,35 = -0,45$$

Вектор рекомендованої стратегії розвитку для ТОВ «Сільпо-Фуд» за методом SPASE наведено на рис.3.1.

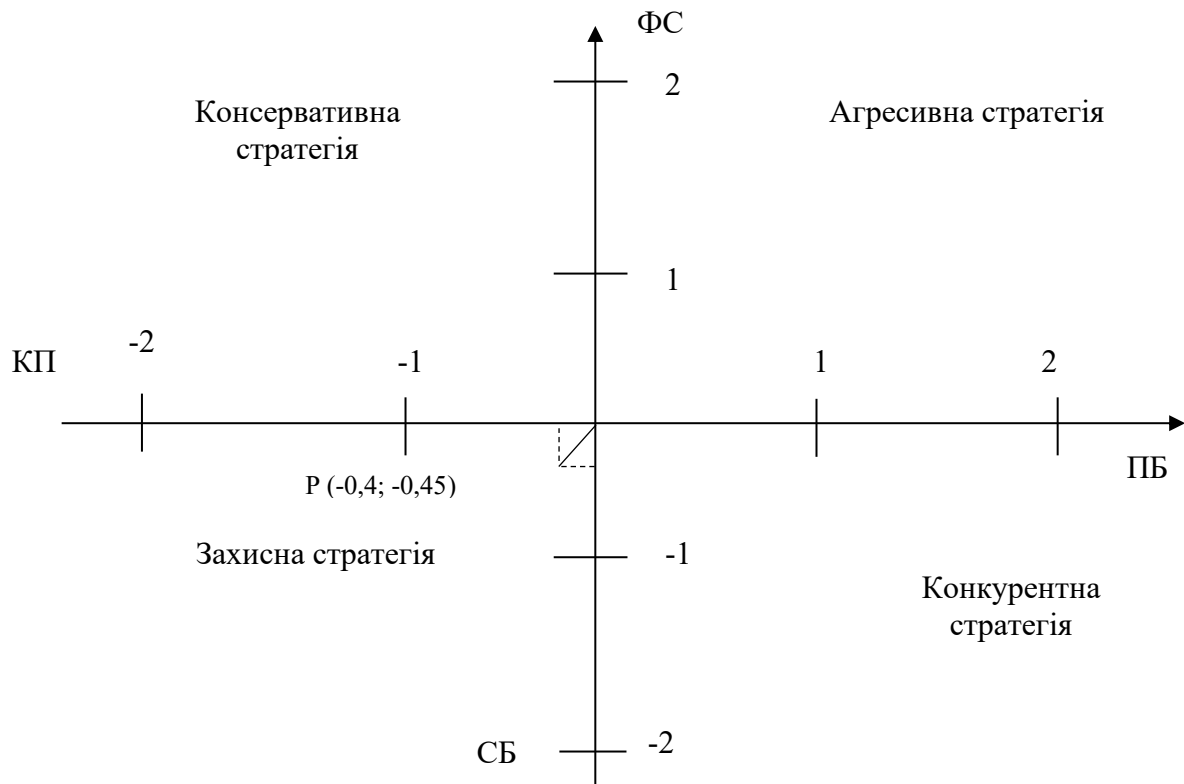


Рис.3.1 - Матриця SPACE-аналізу стратегічного положення ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором

Отримана точка розташована у секторі захисної стратегії, що свідчить про функціонування підприємства в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища та значного конкурентного тиску. Така позиція вказує на необхідність зосередження на зміцненні існуючих ринкових позицій, підвищенні ефективності використання наявних ресурсів та мінімізації впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Водночас це не означає відмову від розвитку, а передбачає більш обережний і зважений підхід до формування конкурентних переваг, із акцентом на оптимізацію витрат, підвищення цінності продукції для споживача та посилення маркетингового впливу.

У таких умовах особливого значення набуває вдосконалення маркетингової діяльності, спрямованої на утримання споживачів, підвищення рівня їх лояльності та стимулювання повторних покупок. Саме ефективне використання маркетингових інструментів дозволяє підприємству компенсувати

вплив зовнішніх ризиків і зберігати конкурентні позиції навіть за умов економічної нестабільності.

Поглиблення оцінки конкурентоспроможності ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує визначення можливих напрямів стратегічного розвитку бренду в межах існуючого ринку. Для цього доцільно використати матрицю І. Ансоффа «Продукт - Ринок», яка дозволяє оцінити перспективи зростання за рахунок розширення присутності товару, оновлення продуктової пропозиції, виходу в нові сегменти та розвитку нових форматів взаємодії зі споживачем (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Матриця Ансоффа «Продукт - Ринок» для ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

	Поточний продукт	Новий продукт
Поточний ринок	Проникнення на ринок Збільшення частоти купівлі підгузків Huggies у чинній клієнтській базі мережі за рахунок активнішого промо, покращення викладки, програм лояльності та посилення комунікації цінності бренду.	Розвиток продукту Розширення асортименту Huggies у мережі за рахунок нових лінійок (eco-series, premium care, travel packs, нічні підгузки, спеціалізовані серії для різних вікових груп).
Новий ринок	Розвиток ринку Розширення охоплення нових сегментів споживачів через онлайн-канали продажу, доставку, сімейні сервіси, digital-просування та персоналізовані комунікації для молодих батьків.	Диверсифікація Формування комплексної baby-care категорії на основі бренду Huggies (серветки, креми, аксесуари для догляду, набори для новонароджених), що підвищує середній чек і лояльність покупців.

Джерело: розроблено автором

Аналіз за матрицею Ансоффа показує, що найбільш перспективним напрямом розвитку ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегія проникнення на ринок, оскільки бренд уже має високий рівень впізнаваності, сформовану довіру споживачів та широку представленість у торговельній мережі. За таких умов ключовий резерв зростання полягає не у виході на нові ринки, а у підвищенні інтенсивності споживання, зміцненні лояльності покупців і посиленні маркетингової підтримки продукції в точках контакту зі споживачем.

Для більш глибокої оцінки маркетингової позиції бренду доцільно розглянути реалізацію комплексу маркетингу 4P щодо ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Реалізація маркетингової стратегії 4P ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Елемент 4P	Сутність	Особливості реалізації у ТОВ «Сільпо-Фуд»
Product (Продукт)	Високоякісні підгузки та супутні товари для догляду за дітьми	Представлені лінійки Huggies Extra Care, Elite Soft, Pants, DryNites, вологі серветки та baby-care товари; широкий вибір форматів упаковки; акцент на безпечності, м'якості та функціональності продукції
Price (Ціна)	Поєднання premium-middle сегмента з гнучкими ціновими стимулами	Регулярні акційні пропозиції, персоналізовані знижки через програму «Власний Рахунок», бонусні механіки, спеціальні пропозиції для сімей із дітьми
Place (Розподіл)	Omnichannel-доступність товару	Реалізація через широку мережу супермаркетів, онлайн-магазин, мобільний додаток, доставку; присутність у спеціалізованих baby-зонах; інтеграція товару в цифрові канали продажу
Promotion (Просування)	Комплекс маркетингових комунікацій	Digital-реклама, push-повідомлення, брендові промо, участь у тематичних кампаніях для сімей, контент-маркетинг, персоналізовані рекомендації через CRM та мобільні сервіси

Джерело: розроблено автором

Аналіз комплексу маркетингу 4P свідчить, що ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» має сильну ринкову базу для подальшого зміцнення конкурентних позицій. Ключовими перевагами є висока якість продукції, широкий асортимент, значна доступність через офлайн- та онлайн-канали продажу, а також можливість інтеграції бренду в екосистему цифрових сервісів мережі. Разом із цим найбільший потенціал розвитку зосереджений у площині маркетингових комунікацій, персоналізації взаємодії зі споживачами та посилення емоційного позиціонування бренду як надійного помічника для батьків у догляді за дитиною.

З огляду на отримані результати аналізу доцільним є визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» - табл.3.5.

Таблиця 3.5 - Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

№	Стратегічний напрям	Зміст напрям	Очікуваний результат
1	Оптимізація цінової політики	Формування конкурентного рівня цін із урахуванням купівельної спроможності, використання гнучких підходів до ціноутворення та посилення ролі цінових стимулів	Підвищення доступності продукції та зростання обсягів продажів
2	Посилення представленості продукції (мерчандайзинг)	Забезпечення більш вигідного розміщення товару в торговельному залі, підвищення його візуальної привабливості та доступності для споживача	Зростання імпульсного попиту та підвищення рівня продажів
3	Розвиток програм лояльності та утримання клієнтів	Формування довгострокових відносин зі споживачами через використання інструментів стимулювання повторних покупок та підвищення задоволеності	Підвищення рівня лояльності та частоти покупок
4	Активізація цифрових каналів комунікації	Розширення використання цифрових інструментів для інформування споживачів та підвищення ефективності взаємодії з ними	Зростання залученості клієнтів та підвищення ефективності маркетингового впливу
5	Удосконалення асортиментної політики	Адаптація асортименту до потреб різних сегментів споживачів, підвищення цінності товарної пропозиції	Підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення цільової аудиторії

Джерело: складено автором

Запропоновані стратегічні напрями формують цілісну основу для підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах нестабільного ринкового середовища. Їх реалізація дозволить посилити ринкові позиції продукції, підвищити її привабливість для споживачів та забезпечити більш ефективне використання маркетингових інструментів. Визначені напрями мають комплексний характер і створюють передумови для розробки конкретних маркетингових заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

3.2 Формування комплексу маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності продукції

Визначені стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» потребують конкретизації у вигляді практичних маркетингових заходів, спрямованих на їх реалізацію. У сучасних умовах високої конкуренції ефективність маркетингової діяльності визначається не лише правильністю обраної стратегії, а й здатністю підприємства трансформувати її у чітку систему дій, орієнтованих на кінцевого споживача.

З огляду на результати проведеного аналізу, ключовими завданнями маркетингових заходів є підвищення привабливості продукції, стимулювання попиту, формування лояльності споживачів та посилення позицій бренду у торговельному просторі. Особливого значення набуває використання інструментів, які впливають на рішення про купівлю безпосередньо в місці продажу, а також цифрових каналів комунікації, що дозволяють персоналізувати взаємодію з клієнтами.

Комплекс пропонованих маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл.3.6.

Удосконалення цінової політики є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE», оскільки саме ціна виступає одним із вирішальних факторів вибору для споживачів у даній товарній категорії. В умовах зниження купівельної спроможності населення особливого значення набуває використання інструментів, що дозволяють індивідуалізувати цінову пропозицію та підвищити її привабливість для різних сегментів покупців.

Одним із таких заходів є впровадження персоналізованих знижок через програму лояльності. Суть даного підходу полягає у використанні даних про купівельну поведінку клієнтів для формування індивідуальних пропозицій, орієнтованих на їхні потреби. Наприклад, для покупців, які регулярно

придбавають дитячі товари, можуть формуватися спеціальні знижки на підгузки або бонусні нарахування при повторних покупках. Це дозволяє не лише стимулювати попит, а й підвищити рівень лояльності клієнтів, збільшити частоту покупок та знизити ймовірність переходу до конкурентів. Крім того, персоналізація пропозицій сприяє більш ефективному використанню маркетингового бюджету, оскільки знижки надаються саме тим споживачам, для яких вони мають найбільшу цінність.

Таблиця 3.6 - Комплекс пропонованих маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок	Заходи	Термін реалізації	Відповідальний	Витрати, тис. грн
Удосконалення цінової політики	Впровадження персоналізованих знижок через програму лояльності	2 місяці	Маркетинг, ІТ	60
	Розширення акційних пропозицій на підгузки (щотижневі промо)	постійно	Маркетинг	30/міс (360/рік)
Посилення мерчандайзингу	Розміщення підгузків у «гарячих зонах» (біля кас, дитячі зони)	1 місяць		60
	Впровадження брендіваних стендів Huggies	2 місяці	Маркетинг, постачальник	140
Розвиток програм лояльності	Запуск бонусної системи для батьків (кешбек/бали)	2 місяці	Маркетинг	55
	Формування спеціальних пропозицій для сімей з дітьми	постійно		18/міс (215/рік)
Активізація цифрового маркетингу	Таргетована реклама підгузків у соцмережах	постійно	SMM	20/міс (240/рік)
	Push-сповіщення у мобільному додатку Сільпо	постійно	Маркетинг, ІТ	10/міс (120/рік)
Всього				1250,0

Джерело: складено автором

Другим важливим заходом є розширення системи акційних пропозицій на підгузки шляхом запровадження регулярних щотижневих промо. Такий підхід дозволяє підтримувати постійний інтерес споживачів до продукції та формує звичку здійснювати покупки саме у даній торговельній мережі. Акційні

пропозиції можуть включати знижки на окремі позиції, спеціальні ціни при купівлі декількох упаковок або комбіновані пропозиції з іншими товарами для дітей. Регулярність проведення акцій сприяє формуванню стабільного попиту, а також дозволяє ефективно конкурувати з іншими роздрібними мережами, які активно використовують цінові стимули.

Посилення мерчандайзингу виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE», оскільки значна частина рішень про купівлю у роздрібній торгівлі приймається безпосередньо в торговельному залі. В умовах високої конкуренції саме ефективне розміщення товару та його візуальна привабливість здатні суттєво впливати на поведінку споживачів і стимулювати додатковий попит.

Одним із ключових заходів є розміщення підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у так званих «гарячих зонах» магазину, зокрема поблизу касових зон та в секціях, орієнтованих на товари для дітей (рис.3.2).



Рис.3.2 - Приклад розміщення підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у «гарячих зонах» магазину

Джерело: створено автором за допомогою III Copilot

Таке розташування забезпечує максимальну видимість продукції та збільшує ймовірність імпульсних покупок, особливо серед батьків, які здійснюють регулярні закупівлі товарів першої необхідності. Крім того, розміщення у спеціалізованих дитячих зонах дозволяє створити логічний і зручний простір для вибору, що підвищує комфорт споживача та скорочує час прийняття рішення про купівлю.

Важливим доповненням є впровадження брендovаних стендів Huggies, які виконують не лише функцію викладки товару, а й виступають елементом візуальної комунікації з покупцем. Використання фірмового стилю, кольорових акцентів та інформаційних матеріалів дозволяє привернути увагу до продукції, підкреслити її якісні характеристики та виділити серед конкурентних брендів. Такі стенди також сприяють формуванню впізнаваності бренду та посиленню емоційного зв'язку зі споживачами. Додатковим інструментом підвищення ефективності брендovаних зон може стати розміщення QR-кодів на стендах, за допомогою яких покупці зможуть швидко перейти до цифрового контенту. Зокрема, це можуть бути рекомендації для батьків щодо догляду за дитиною, поради щодо вибору підгузків залежно від віку та ваги малюка, інформація про особливості окремих лінійок продукції Huggies, а також персоналізовані маркетингові пропозиції, купони чи акційні пропозиції. Такий підхід дозволить поєднати офлайн- та онлайн-комунікації, підвищити рівень залученості покупців і створити додаткову споживчу цінність продукції.

У цілому реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність представленості продукції у торговельному просторі, збільшити рівень її візуальної привабливості та стимулювати зростання обсягів продажів за рахунок посилення впливу на поведінку покупців у точці продажу.

Розвиток програм лояльності є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE», оскільки дозволяє формувати довгострокові відносини зі споживачами та стимулювати повторні покупки. У сегменті товарів для дітей лояльність клієнтів має особливе значення, адже такі покупки є регулярними, а рішення часто базується на довірі до бренду та попередньому досвіді використання.

Одним із ключових заходів є впровадження бонусної системи для батьків, що передбачає нарахування балів або кешбеку при придбанні підгузків. Такий підхід дозволяє створити додаткову економічну мотивацію для споживачів, заохочуючи їх здійснювати повторні покупки саме у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд». Накопичені бонуси можуть використовуватися для часткової оплати наступних

покупок або отримання знижок, що підвищує загальну привабливість пропозиції та формує стійку прихильність до торговельної мережі. Для наочності доцільно запропонувати модель функціонування бонусної програми для батьків (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Приклад бонусної системи для батьків при купівлі підгузків у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Обсяг покупки підгузків за місяць	Бонус (кешбек), %	Нарахування бонусів	Додаткові переваги
До 500 грн	2 %	Нарахування на бонусний рахунок	Стандартні пропозиції
500-1000 грн	5 %	Підвищений кешбек	Персоналізовані акції
1000-2000 грн	7 %	Накопичувальні бонуси	Знижки на супутні товари (серветки, креми)
Понад 2000 грн	10 %	Максимальний кешбек	Пріоритетні пропозиції, спеціальні акції

Джерело: складено автором

Запропонована система дозволяє стимулювати збільшення обсягів покупок, формувати звичку регулярного придбання продукції саме у даній торговельній мережі та підвищувати рівень залученості клієнтів. Крім того, диференційований підхід до нарахування бонусів створює додаткову мотивацію для переходу споживачів до більш високих рівнів споживання.

Важливим доповненням є формування спеціальних пропозицій для сімей з дітьми, які можуть включати персоналізовані знижки, тематичні акції або вигідні комплекти товарів для догляду за дитиною. Такий підхід дозволяє більш точно враховувати потреби цільової аудиторії, підвищує релевантність маркетингових комунікацій та сприяє зміцненню емоційного зв'язку зі споживачами. Крім того, орієнтація на сімейний сегмент створює додаткові можливості для перехресних продажів супутніх товарів. У результаті реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня лояльності клієнтів, збільшенню частоти покупок та зміцненню конкурентних позицій продукції на ринку роздрібної торгівлі.

Активізація цифрового маркетингу є ще одним важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE», оскільки сучасні споживачі активно використовують цифрові канали для

отримання інформації та прийняття рішень про купівлю. Використання digital-інструментів дозволяє не лише підвищити охоплення цільової аудиторії, а й забезпечити більш точний та персоналізований вплив на споживачів.

Одним із ключових заходів є застосування таргетованої реклами у соціальних мережах, яка дозволяє зосередити маркетингові зусилля саме на релевантній аудиторії - батьках дітей відповідного віку. Завдяки використанню алгоритмів сегментації можна враховувати вік дитини, частоту покупок, інтереси та поведінкові характеристики споживачів. Це забезпечує підвищення ефективності рекламних кампаній, зменшення витрат на залучення клієнтів та збільшення ймовірності здійснення покупки.

Важливим доповненням є використання push-сповіщень у мобільному додатку мережі «Сільпо», що дозволяє оперативно інформувати клієнтів про акційні пропозиції, персоналізовані знижки та нові надходження продукції. Такий канал комунікації забезпечує прямий контакт зі споживачем і має високий рівень відкриття повідомлень, що підвищує ефективність маркетингового впливу. Крім того, персоналізований характер push-сповіщень сприяє формуванню індивідуального підходу до клієнта та підвищує його залученість. У результаті впровадження зазначених заходів очікується зростання рівня поінформованості споживачів, підвищення ефективності комунікацій та збільшення обсягів продажів за рахунок більш точного та своєчасного впливу на цільову аудиторію.

Отже, підприємству запропоновано комплекс взаємопов'язаних маркетингових заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд». Реалізація запропонованих рішень дозволить підвищити привабливість продукції для споживачів, посилити її представленість у торговельному просторі, активізувати попит та сформувати стійку лояльність клієнтів.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих маркетингових рішень

Оцінювання прогностного впливу запропонованих маркетингових заходів на конкурентоспроможність підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливим етапом обґрунтування доцільності їх впровадження. В умовах воєнного стану, нестабільності економічного середовища, змін у структурі споживчого попиту та зростання конкурентного тиску особливого значення набуває попереднє визначення очікуваних результатів реалізації управлінських рішень.

Специфіка запропонованих заходів полягає у їх переважно маркетинговому та організаційному характері. Вони не передбачають значних капітальних інвестицій, проте здатні забезпечити суттєвий опосередкований ефект за рахунок підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, покращення представленості продукції у торговельному просторі, активізації попиту та зростання лояльності клієнтів. У зв'язку з цим оцінка їх результативності має здійснюватися комплексно, із врахуванням фінансових, маркетингових та поведінкових показників.

Необхідність такого підходу зумовлена результатами аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», які засвідчили позитивну динаміку обсягів реалізації при одночасному впливі зовнішніх факторів на рівень прибутковості. Це вказує на те, що подальше зміцнення конкурентних позицій залежить не лише від зростання продажів, а й від підвищення ефективності використання маркетингових інструментів, оптимізації цінової політики та вдосконалення взаємодії зі споживачами.

Додаткові труднощі прогнозування пов'язані з умовами воєнного часу, які характеризуються високим рівнем невизначеності, коливанням доходів населення, зміною споживчих пріоритетів та перебоями у постачанні. У таких умовах відокремити вплив маркетингових заходів від загального впливу зовнішнього середовища є складно, що обумовлює доцільність використання прогностно-аналітичного підходу з опорою на експертні оцінки та логіку впливу

кожного заходу.

У межах даної роботи оцінка ефективності запропонованих рішень здійснюється на основі:

- результатів аналізу діяльності підприємства за 2023-2025 рр.;
- визначення впливу кожного маркетингового заходу на ключові показники діяльності;
- узагальнених оцінок ефективності застосування інструментів лояльності, мерчандайзингу, цифрового маркетингу та цінового стимулювання.

Сукупний ефект від реалізації запропонованих заходів формується за такими основними напрямками:

- зростання обсягів реалізації продукції за рахунок активізації промоакцій, цифрового маркетингу та покращення представленості товару у торговельному залі;
- підвищення частоти покупок і середнього чека внаслідок впровадження бонусної програми та персоналізованих пропозицій;
- посилення лояльності клієнтів і зростання повторних покупок;
- підвищення ефективності маркетингових комунікацій та оптимізація витрат на залучення клієнтів;
- покращення загальної конкурентної позиції продукції у роздрібній мережі.

З урахуванням складності зовнішнього середовища у роботі прийнято помірно-консервативні прогнозні припущення, які дозволяють уникнути завищення очікуваних результатів та більш об'єктивно оцінити потенційний ефект.

Зокрема, у прогнозному періоді очікується:

- зростання обсягів реалізації підгузків на 7-10 %;
- збільшення частки повторних покупок на 10-12 %;
- зростання середнього чека на 5-8 %;
- підвищення рентабельності продажів на 2-4 %;
- загальне зростання прибутку від реалізації продукції на 5-7 %.

Для кількісного обґрунтування доцільності впровадження запропонованих маркетингових рішень доцільно використати показник ROMI, який дозволяє оцінити віддачу від вкладених у маркетинг коштів та визначити економічну ефективність маркетингових інвестицій. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\text{ROMI} = ((\text{Додатковий прибуток} - \text{Маркетингові витрати}) / \text{Маркетингові витрати}) * 100 \% \quad (3.1)$$

До складу маркетингових витрат у межах запропонованого комплексу заходів включено витрати на таргетовану digital-рекламу, розробку бонусної програми для батьків, встановлення брендovаних стендів Huggies у торговельних залах, а також витрати на push-комунікації через мобільний додаток і персоналізовані CRM-кампанії. Загальний прогнозний обсяг маркетингових інвестицій становить 1250 тис. грн (див.табл.3.6).

За помірно-консервативним сценарієм реалізація запропонованих заходів забезпечить приріст обсягу продажів у сегменті підгузків на 8 %, що в абсолютному вимірі становить 6766 тис. грн, а додатковий прибуток від реалізації продукції - 1875 тис. грн. Відповідно прогнозне значення ROMI становитиме:

$$\text{ROMI} = ((1875 - 1250) / 1250) * 100 = 50 \%$$

Отримане значення свідчить, що кожна 1 грн, інвестована у маркетингові заходи, потенційно забезпечить 1,50 грн повернення, з яких 0,50 грн становитиме додатковий економічний ефект. Це підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованого комплексу маркетингових рішень та їх здатність забезпечити не лише маркетинговий, а й фінансовий результат.

Оцінка прогнозного впливу запропонованих маркетингових заходів на показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» (сегмент підгузків) наведена в табл.3.8.

Отримані результати прогнозної оцінки свідчать про те, що впровадження запропонованого комплексу маркетингових заходів матиме позитивний та системний вплив на конкурентоспроможність підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд». Очікувані зміни охоплюють фінансові, маркетингові та операційні аспекти діяльності, що підтверджує комплексний

характер запропонованих рішень.

Таблиця 3.8 - Оцінка прогнозного впливу запропонованих маркетингових заходів на показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» (сегмент підгузків)

Група показників	Показник	До впровадженн я	Після впровадження	Відхилен ня (+/-)	Темп зміни, %
Фінансові	Обсяг реалізації підгузків, тис. грн	84569	91335	6766	8,0
	Прибуток від реалізації, тис. грн	18750	20625	1875	10,0
	Рентабельність продажів, %	15,0	16,5	1,5	10,0
Маркетингові	Частка повторних покупок, %	60	70	10	16,7
	Середній чек (категорія підгузків), грн	450	480	30	6,7
	Рівень залученості клієнтів, %	40	55	15	37,5
	ROMI, %	-	50	50	-
Операційні	Швидкість обороту товару, днів	30	27	-3	-10,0
	Рівень представленості товару, %	90	96	6	6,7
	Рівень задоволеності клієнтів (NPS), %	70	80	10	14,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та експертних оцінок

Найбільш відчутний ефект прогнозується у маркетинговій площині, зокрема у зростанні частки повторних покупок, підвищенні середнього чека та залученості клієнтів. Це свідчить про ефективність заходів, спрямованих на розвиток програм лояльності та цифрових каналів комунікації. Водночас позитивна динаміка фінансових показників, зокрема обсягів реалізації та рентабельності продажів, підтверджує доцільність удосконалення цінової політики та активізації стимулювання збуту.

Операційні покращення, зокрема прискорення обороту товарів та підвищення рівня їх представленості у торговельному залі, додатково посилюють ефект від впровадження мерчандайзингових заходів. Це створює

умови для більш ефективного використання торговельного простору та підвищення якості обслуговування споживачів.

У цілому запропонований комплекс заходів має синергічний характер, оскільки його реалізація забезпечує одночасне посилення попиту, підвищення ефективності маркетингових інструментів та покращення фінансових результатів. Це створює передумови для зміцнення ринкових позицій продукції, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовані стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» відображають необхідність адаптації діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» до умов нестабільного ринкового середовища та посиленого конкурентного тиску. Результати SPACE-аналізу підтвердили доцільність застосування захисної стратегії, що передбачає фокус на зміцненні ринкових позицій, підвищенні ефективності використання ресурсів та посиленні маркетингового впливу. Визначені стратегічні напрями мають комплексний характер і охоплюють ключові елементи маркетингової діяльності: цінову політику, мерчандайзинг, програми лояльності, цифрові комунікації та асортимент. Їх реалізація створює основу для формування стійких конкурентних переваг продукції та переходу до більш ефективної моделі взаємодії зі споживачами.

Запропонований комплекс маркетингових заходів спрямований на практичну реалізацію визначених стратегічних напрямів і орієнтований на підвищення привабливості продукції, активізацію попиту та зміцнення лояльності клієнтів. Особливу роль відіграють інструменти персоналізації, цінового стимулювання, мерчандайзингу та цифрового маркетингу, які безпосередньо впливають на поведінку споживачів у точці продажу. Сформований набір заходів має взаємодоповнюючий характер і дозволяє

одночасно впливати на різні аспекти конкурентоспроможності: підвищувати доступність продукції, покращувати її представленість, посилювати комунікацію з клієнтами та стимулювати повторні покупки. Це забезпечує не лише короткостроковий ефект у вигляді зростання продажів, а й формує довгострокові конкурентні переваги.

Проведена оцінка ефективності підтверджує доцільність впровадження запропонованих маркетингових рішень, оскільки їх реалізація забезпечує позитивну динаміку ключових показників діяльності. Найбільший ефект прогнозується у сфері маркетингових результатів, зокрема у зростанні частоти покупок, середнього чека та рівня залученості клієнтів, що свідчить про ефективність інструментів лояльності та цифрових комунікацій. Узагальнений ефект має синергічний характер і проявляється у одночасному покращенні фінансових, маркетингових та операційних показників. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності продукції, зміцнення ринкових позицій та забезпечення стабільного розвитку підприємства навіть в умовах економічної нестабільності.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що конкурентоспроможність продукції є комплексною категорією, яка формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Основними чинниками її забезпечення виступають якість продукції, рівень ціни, інноваційність, ефективність маркетингової підтримки та відповідність товару очікуванням споживачів. Конкурентоспроможність продукції має відносний характер і визначається порівняно з альтернативними пропозиціями на ринку.

Дослідження методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності показало, що для отримання об'єктивних результатів доцільним є використання комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи оцінювання. Це дозволяє врахувати як окремі характеристики продукції, так і сформувати інтегральну оцінку її ринкової позиції.

Визначено, що у сфері роздрібної торгівлі маркетингові інструменти відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг товару. Використання комплексу маркетингових заходів, що включає цінове стимулювання, мерчандайзинг, програми лояльності, цифровий маркетинг та персоналізацію комунікацій, сприяє підвищенню споживчої цінності продукції та посиленню лояльності покупців.

У результаті аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» встановлено, що підприємство займає сильні позиції на ринку роздрібної торгівлі України та демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Маркетингова політика підприємства має комплексний характер і базується на поєднанні товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

Проведений аналіз макро- та мікросередовища показав, що сегмент реалізації підгузків характеризується високим рівнем конкуренції та значним впливом економічних і соціальних факторів. Результати PESTEL-аналізу підтвердили наявність як ризиків, так і можливостей для розвитку, а аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера засвідчив високий рівень конкурентного тиску та значну роль покупців у формуванні ринкової ситуації.

У результаті оцінювання конкурентоспроможності ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» встановлено, що продукція займає сильну конкурентну позицію на ринку. Найбільш вагомими параметрами для споживачів є якість матеріалів, поглинальна здатність, гіпоалергенність, функціональність продукції та співвідношення ціни й якості. Отримані результати підтвердили високий рівень довіри споживачів до бренду та його конкурентні переваги порівняно з окремими аналогами.

За результатами проведеного SPACE-аналізу встановлено, що для ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільним є використання захисної стратегії розвитку, яка передбачає концентрацію уваги на підвищенні ефективності маркетингових інструментів, зміцненні ринкових позицій та розвитку довгострокових відносин зі споживачами. На основі SWOT-аналізу сформовано стратегічні рішення, спрямовані на використання сильних сторін підприємства та мінімізацію наявних ризиків. Аналіз матриці Ансоффа показав, що найбільш перспективним напрямом розвитку ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегія проникнення на ринок, яка передбачає підвищення інтенсивності споживання продукції, зміцнення лояльності покупців та посилення маркетингової підтримки бренду. Результати аналізу комплексу маркетингу 4P свідчать про наявність міцних конкурентних позицій ТМ «HUGGIES EXTRA CARE», що забезпечуються високою якістю продукції, широким асортиментом і доступністю через офлайн- та онлайн-канали продажу. Водночас основний потенціал подальшого розвитку пов'язаний із удосконаленням маркетингових комунікацій, персоналізацією взаємодії зі споживачами та посиленням емоційного позиціонування бренду.

Сформований комплекс маркетингових заходів передбачає впровадження персоналізованих знижок, розвиток програм лояльності для батьків, активізацію цифрового маркетингу, використання брендovаних зон продажу та удосконалення мерчандайзингових рішень. Реалізація запропонованих заходів дозволить посилити взаємодію зі споживачами та підвищити конкурентні позиції продукції.

Отримані результати прогнозової оцінки свідчать, що впровадження запропонованого комплексу маркетингових заходів забезпечить позитивний вплив на конкурентоспроможність підгузків ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» у мережі ТОВ «Сільпо-Фуд». Очікується зростання обсягів реалізації на 8,0%, прибутку від реалізації - на 10,0%, а також підвищення рентабельності продажів до 16,5%. Найбільш відчутні зміни прогнозуються у маркетинговій сфері. Частка повторних покупок може зрости до 70%, рівень залученості клієнтів - до 55%, а середній чек збільшиться на 6,7%. Важливим результатом є досягнення показника ROMI на рівні 50%, що свідчить про високу окупність вкладень у маркетингові заходи та підтверджує економічну доцільність їх реалізації. Таким чином, запропоновані маркетингові рішення сприятимуть не лише збільшенню продажів і прибутковості, але й зміцненню лояльності споживачів, посиленню ринкових позицій бренду та підвищенню загальної конкурентоспроможності продукції в мережі ТОВ «Сільпо-Фуд».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.В. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, № 43. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42
3. Блюмська-Данько, К. (2020). Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності крафтової молочної продукції. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3 (85), 11-14. <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/161>
4. Бондаренко С.М., Свірінюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції.
URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.
5. Бочана І. О. Конкурентоспроможність у системі категорій ринкової економіки. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. Львів. 2020. № 5. С. 75- 80.
6. Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. Київ. 2018. № 1. С. 34-39.
7. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. - 2020. № 5. С. 24-28.
8. Василькова Ю. К. Теоретичний базис конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпро: ПДАБА. 2018. № 129. С. 153-163.
9. Воронюк Т.А. Формування механізму управління

конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства : дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса : Одеська національна академія харчових технологій, 2019. 200 с.

10. Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск № 3(71). С. 229-237.

11. Гура О. Л. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181

12. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 8 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>

13. Дудченко А., Прокопенко І. Теоретичні засади конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №6(6). С. 23-31.

14. Дудяк Р. П., Бугіль С. Я. Дудяк О. Р. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики. URL: <http://vlp.com.ua/files/special/37.pdf>

15. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*, (156), 2020, С.129-135.

16. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.

17. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.

18. Іванова В. К., Шелеметьєва Т. В. Цифровізація як фактор підвищення конкурентоспроможності. Наука і вища освіта - 2021 : матеріали щорічної XXIX міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених 10 листопада 2021. Запоріжжя : НУ «Класичний приватний університет». 2021. С. 167-168.

19. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&-z=7383>
20. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>
21. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2019). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>
22. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&-z=8118>
23. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.
24. Мартиненко А. В. Формування маркетингових стратегій для інноваційних товарів на окремих стадія їх життєвого циклу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 1, № 5. С. 6-16.
25. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 312.
26. Опаленко А. М. Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Серія: Економічні науки. 2018. № 50. С. 102-114.
27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
28. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо Фуд»

29. Пахуча Е. В. Застосування інструментів маркетингових комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 19-20. С. 82-89. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.19-20.82.
30. Пашук Л.В., Свищук І.Л. Вибір конкурентних стратегій на міжнародних ринках одягу. *Економіка та суспільство*, (53). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-71>
31. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
32. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
33. Проскурніна Н. В. Аналіз фінансово-господарської діяльності операторів роздрібної торгівлі для обґрунтування впровадження маркетингових інновацій *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 109-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_1_15
34. Проскурніна Н. В. Інструменти цифрового маркетингу як драйвер омніканальної роздрібної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2020. № 5. С. 161-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_31
35. Проскурніна Н. В. Роль трансформації функцій маркетингу для забезпечення інноваційного розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2020. Вип. 12. С. 162-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2020_12_19
36. Романчик Т.В. Оцінка конкурентоспроможності продукції промислових підприємств з урахуванням фактору часу. *Регіональний збірник наукових праць з економіки «ПРОМЕТЕЙ»*. 2017. № 2(35). С. 175-179.
37. Романюк І.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих: Зб. наук. пр. XII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 20 квітня 2023 р.). Вінниця

: ВРР ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.176. С. 305-311.

38. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 85-90.

39. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

40. ТОП-10 торговельних мереж України: названо найбільші та найдинамічніші магазини URL: <https://dengi.ua/ua/business/9759128-top-10-torgovelnikh-merezh-ukrayini-nazvano-najbilshi-ta-najdinamichnishi-magazini>

41. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Сільпо-фуд» <https://clarity-project.info/edr/40720198>

42. Халімон Т. М. Розробка конкурентної стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 26-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2021_1_7.

43. Шаповал А.С. Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 43. С. 307-312.

44. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. № 1(25). 2023. С. 81-89

45. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2020, (12), с. 135-141.

46. Ansoff H. Igor. Strategic Management Wiley, 1989. 519 p.

47. Ernst & Young URL: <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>

48. HUGGIES EXTRA CARE URL: https://tracxn.com/d/companies/huggies/_wpDh0sB2AiyFQIlh7n8NX3WzhoXL66QJPFQqO6qK7E

49. Ihnatenko, M., Marmul, L., & RomaniukI. (2023). Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. *University*

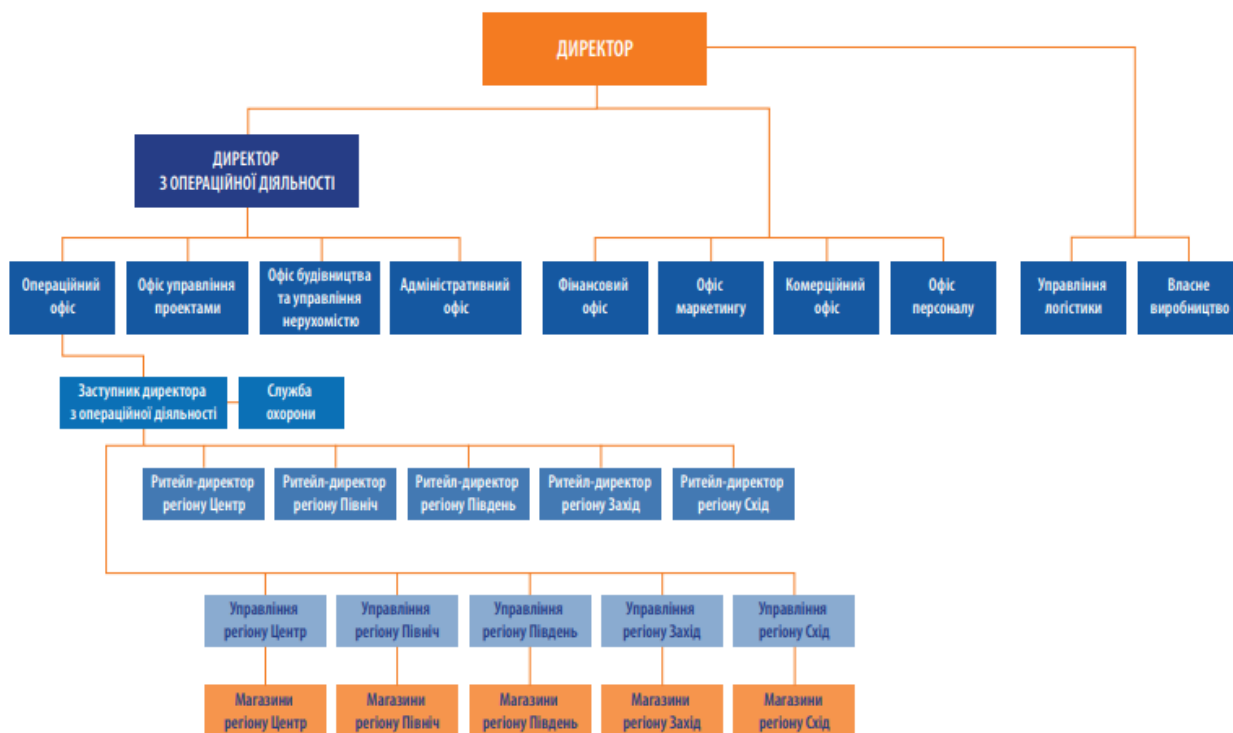
Economic Bulletin, (57), 45-51. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-57-45-51>

50. Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *A Framework for Marketing Management, Global Edition* (6th ed.). London, England: Pearson Education.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд»



ДОДАТОК Б**Анкета для оцінювання маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Шановний респондент!

У межах дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» просимо Вас відповісти на декілька запитань щодо якості обслуговування, асортименту та загального сприйняття мережі «Сільпо». Опитування є анонімним, а отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукового дослідження.

Позначте обраний варіант відповіді ✓

БЛОК 1. ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Як часто Ви здійснюєте покупки у мережі «Сільпо»?

- ☐ Щодня
- ☐ 2-3 рази на тиждень
- ☐ 1 раз на тиждень
- ☐ 2-3 рази на місяць
- ☐ Рідше

2. Оцініть загальний рівень обслуговування у мережі «Сільпо»

(1 - дуже низький рівень; 5 - високий рівень)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

3. Як Ви оцінюєте широту та якість асортименту товарів?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

4. Наскільки Вас влаштовує рівень цін та акційних пропозицій?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

5. Оцініть зручність розташування товарів у торговельному залі

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3

- ☐ 4
- ☐ 5

6. Як Ви оцінюєте роботу персоналу (ввічливість, швидкість обслуговування, компетентність)?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. Наскільки зручними для Вас є цифрові сервіси «Сільпо» (мобільний додаток, сайт, push-сповіщення, онлайн-замовлення)?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

8. Чи купуєте Ви у мережі «Сільпо» товари дитячої категорії (підгузки, серветки, дитяче харчування тощо)?

- ☐ Так, регулярно
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко
- ☐ Не купую

9. Які бренди підгузків Ви найчастіше обираєте?

- ☐ Huggies
- ☐ Pampers
- ☐ Dada
- ☐ Bella Baby Happy
- ☐ Інше _____

10. Чи готові Ви рекомендувати мережу «Сільпо» іншим покупцям?

- ☐ Так
- ☐ Скоріше так
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Скоріше ні
- ☐ Ні

БЛОК 2. ОЦІНКА СПОЖИВЧИХ УПОДОБАНЬ ЩОДО ПІДГУЗКІВ

11. Чи купуєте Ви у мережі «Сільпо» підгузки?

- ☐ Так, регулярно
- ☐ Іноді

- ☐ Рідко
- ☐ Не купую

12. Які бренди підгузків Ви найчастіше обираєте? *(можна обрати один варіант)*

- ☐ HUGGIES
- ☐ Pampers
- ☐ Dada
- ☐ Libero
- ☐ Bella Baby Happy
- ☐ Інший бренд _____

13. Які характеристики підгузків є для Вас найважливішими? *(оберіть не більше 3 варіантів)*

- ☐ Якість матеріалів та м'якість
- ☐ Гіпоалергенність та безпечність для шкіри
- ☐ Поглинальна здатність
- ☐ Дихаючі властивості
- ☐ Ціна
- ☐ Впізнаваність бренду
- ☐ Екологічність матеріалів
- ☐ Інше _____

14. Які функціональні характеристики підгузків є для Вас найважливішими? *(оберіть не більше 3 варіантів)*

- ☐ Зручність використання
- ☐ Ергономічність та комфорт для дитини
- ☐ Широка розмірна сітка
- ☐ Наявність індикатора вологості
- ☐ Якість упаковки
- ☐ Додаткові захисні шари
- ☐ Підгузки-трусики
- ☐ Інше _____

15. Які маркетингові фактори найбільше впливають на Ваш вибір підгузків? *(оберіть не більше 3 варіантів)*

- ☐ Ціна та акційні пропозиції
- ☐ Репутація та впізнаваність бренду
- ☐ Реклама та рекомендації
- ☐ Програми лояльності та бонуси
- ☐ Наявність товару у магазині
- ☐ Можливість онлайн-замовлення та доставки
- ☐ Екологічність виробництва
- ☐ Інше _____

16. Чи купували Ви підгузки ТМ «HUGGIES EXTRA CARE»?

- ☐ Так, регулярно
- ☐ Так, декілька разів
- ☐ Лише один раз
- ☐ Ні, не купував(ла)

17. Якщо Ви користувалися підгузками ТМ «HUGGIES EXTRA CARE», оцініть їх за 5-бальною шкалою

(1 – дуже низька оцінка; 5 – відмінна оцінка)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

18. Чи готові Ви рекомендувати підгузки ТМ «HUGGIES EXTRA CARE» іншим батькам?

- ☐ Так
- ☐ Скоріше так
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Скоріше ні
- ☐ Ні

Дякуємо за участь в опитуванні!