

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра економіки та маркетингу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

перший (бакалаврський)
(освітній рівень)

на тему: **«Маркетингове дослідження діяльності підприємства роздрібної
торгівлі»**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи Марк 2022-1
спеціальності 075 - Маркетинг
ОП «Маркетинг»

Анастасія СЕРГІЄНКО

Керівник

Олена ШЕПТУХА

Харків - 2026 рік

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Факультет	ННІЕіМ
Кафедра	Економіки та маркетингу
Рівень вищої освіти	(перший) бакалаврський
Спеціальність	075 - Маркетинг
Освітня програма	Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
проф., канд. екон. наук
Наталя МАТВЄЄВА
«19» травня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Сергієнко Анастасії Андріївні
(прізвище, ім'я та по батькові)

1 Тема роботи	Маркетингове дослідження діяльності підприємства роздрібної торгівлі
керівник роботи	Шептуха Олена Михайлівна, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428-03	
2 Строк подання студентом роботи	16.06.2026 р.
3 Вихідні дані до роботи:	Фінансова і статистична звітність підприємства. Нормативно-правова база здійснення господарської діяльності в Україні. Теоретичні та практичні розробки провідних фахівців у галузі маркетингу та маркетингових досліджень.
4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):	Вступ Розділ 1 Теоретичні засади маркетингового дослідження діяльності підприємства Розділ 2 Організація маркетингового дослідження діяльності підприємства роздрібної торгівлі Розділ 3 Напрями удосконалення маркетингової та комерційної діяльності мережі супермаркетів «Сільпо» Висновки Список використаних джерел Перелік графічного матеріалу
5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):	1 Структурна схема кваліфікаційної (бакалаврської) роботи 2 Теоретичні засади маркетингового дослідження діяльності підприємства 3 Організація маркетингового дослідження діяльності підприємства роздрібної торгівлі 4 Напрями удосконалення маркетингової та комерційної діяльності мережі супермаркетів «Сільпо»

6 Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка плану роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	09.03.26 – 15.03.26	
2	Написання теоретико-методичної частини кваліфікаційної роботи	16.03.26 – 05.04.26	
3	Написання розрахунково-аналітичної частини кваліфікаційної роботи	06.04.26 – 15.04.26	
4	Написання рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи	16.04.26 – 19.05.26	
5	Оформлення пояснювальної записки, підготовка графічного матеріалу	13.06.26 – 14.06.26	
6	Перевірка роботи на наявність текстових збігів, попередній захист і отримання рецензії	15.06.26 – 24.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи	25.06.26	

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему: «Маркетингове дослідження діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі» містить 69 сторінок, 6 рисунків, 24 таблиці, 47 використаних джерел.

Продовольча роздрібна торгівля розвивається в умовах посилення конкуренції, інфляційного тиску, зміни купівельної поведінки та поширення цифрових каналів продажу. За таких умов підприємствам необхідно системно досліджувати потреби покупців, конкурентне середовище, результативність програми лояльності, якість сервісу, асортиментну та цінову політику. *Об'єктом дослідження* є маркетингова діяльність підприємства роздрібно́ї торгівлі. *Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні підходи до маркетингового дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» і формування напрямів її удосконалення. Під час виконання кваліфікаційної роботи застосовано методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, фінансово-економічного аналізу, анкетного опитування, конкурентного аналізу, SWOT-аналізу, ABC-аналізу, а також прогнозування економічного ефекту.

У роботі розглянуто сутність, класифікацію, етапи та методи маркетингових досліджень. Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано основні показники діяльності за 2022-2024рр., досліджено товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику. Проведено опитування покупців мережі «Сільпо», за результатами якого визначено сильні сторони та проблемні зони маркетингової діяльності. Запропоновано заходи з удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, цінової, товарної та комунікаційної політики, якості обслуговування й організації продажу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЦІНОВА ПОЛІТИКА, ПРОГРАМА ЛОЯЛЬНОСТІ, ЦИФРОВІ СЕРВІСИ.

ABSTRACT

Qualification work on the topic: "Marketing research of retail business activities" contains 69 pages, 6 figures, 24 tables, 47 sources used.

Food retail trade is developing in conditions of increased competition, inflationary pressure, changes in purchasing behavior and the spread of digital sales channels. Under such conditions, enterprises need to systematically study the needs of buyers, the competitive environment, the effectiveness of the loyalty program, service quality, assortment and pricing policy. The object of the study is the marketing activities of a retail enterprise. The subject of the study is theoretical, methodological and practical approaches to marketing research of the activities of LLC "Silpo-Food" and the formation of areas for its improvement. During the performance of the qualification work, the methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, financial and economic analysis, questionnaire survey, competitive analysis, SWOT analysis, ABC analysis, as well as forecasting the economic effect were applied.

The paper examines the essence, classification, stages and methods of marketing research. The organizational and economic characteristics of the enterprise are provided, the main performance indicators for 2022-2024 are analyzed, the product, price, sales and communication policy are investigated. A survey of buyers of the Silpo chain was conducted, the results of which identified the strengths and problem areas of marketing activities. Measures are proposed to improve information and analytical support, price, product and communication policies, service quality and sales organization.

KEYWORDS: MARKETING RESEARCH, RETAIL TRADE, MARKETING ACTIVITIES, PRICING POLICY, LOYALTY PROGRAM, DIGITAL SERVICES.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність і роль маркетингового дослідження в управлінні підприємством	10
1.2 Класифікація та етапи маркетингового дослідження	13
1.3 Методи збирання первинних даних, оброблення, аналізу та узагальнення результатів	17
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та динаміка основних показників його діяльності	23
2.2 Дослідження основних напрямків маркетингової діяльності підприємства роздрібною торгівлю	27
2.3 Організація та результати первинного маркетингового дослідження діяльності підприємства	33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ СУПЕРМАРКЕТІВ «СІЛЬПО»	42
3.1 Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності підприємства	42
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення товарної, цінової та комунікаційної політики підприємства	48
3.3 Заходи щодо підвищення якості обслуговування, розвитку лояльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства	53
3.4 Обґрунтування етапів упровадження та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів	56
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена зростанням ролі маркетингових досліджень у діяльності підприємств роздрібної торгівлі. В умовах високої конкуренції, зміни купівельної спроможності населення, інфляційного тиску, розвитку цифрових каналів продажу та трансформації споживчої поведінки підприємства повинні системно вивчати ринок, потреби покупців, конкурентне середовище та результативність власних маркетингових інструментів. Для підприємств продовольчої роздрібної торгівлі це має особливе значення, оскільки їхня діяльність безпосередньо залежить від асортименту, рівня цін, якості обслуговування, зручності каналів продажу, ефективності програми лояльності та здатності швидко реагувати на зміну попиту.

Практична значущість теми полягає в тому, що результати маркетингового дослідження можуть бути використані для удосконалення маркетингової та комерційної діяльності конкретного підприємства – ТОВ «Сільпо-Фуд». Мережа супермаркетів «Сільпо» є одним із провідних учасників ринку продовольчої роздрібної торгівлі України, має широку географію присутності, розвинену офлайн-мережу, цифрові сервіси, програму лояльності, власне виробництво та власні торговельні марки. Водночас підприємство функціонує в умовах посилення конкуренції, цінового тиску, розвитку онлайн-торгівлі та підвищення вимог покупців до якості сервісу. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні маркетингової діяльності підприємства та розробленні обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення.

Теоретичні та методичні засади маркетингових досліджень розглядаються у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема, Ф. Котлера, К. Келлера, Н. Малхотри, К. Мак-Деніела, Р. Гейтса, Д. Аакера, Дж. Дея, Дж. Хейра, Г. Черчілля, Е. Бернса, Р. Буша тощо. У науковій і навчальній літературі значну увагу приділено сутності маркетингових досліджень, їх класифікації, етапам проведення, методам збирання первинних даних, обробленню та аналізу маркетингової інформації. Водночас практичне застосування цих підходів

потребує адаптації до умов діяльності конкретного підприємства, особливостей продовольчої роздрібної торгівлі, цифровізації продажу та зміни поведінки споживачів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження маркетингової діяльності підприємства роздрібної торгівлі та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

1. Узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та ролі маркетингового дослідження в управлінні підприємством.
2. Розглянути класифікацію, етапи та методи проведення маркетингових досліджень.
3. Охарактеризувати організаційно-економічний стан ТОВ «Сільпо-Фуд» і проаналізувати динаміку основних показників його діяльності.
4. Дослідити товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику підприємства.
5. Провести первинне маркетингове дослідження споживачів мережі «Сільпо» та визначити сильні сторони і проблемні зони маркетингової діяльності підприємства.
6. Виконати конкурентний аналіз і SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд».
7. Обґрунтувати напрями удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, товарної, цінової, комунікаційної політики, якості обслуговування та організації продажу.
8. Розрахувати очікувану економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства роздрібної торгівлі. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до проведення маркетингового дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» і розроблення напрямів удосконалення його маркетингової та комерційної діяльності.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. У роботі використано методи аналізу й синтезу, порівняння, узагальнення, систематизації, табличного та графічного подання даних, фінансово-економічного аналізу, конкурентного аналізу, SWOT-аналізу, анкетного опитування, АВС-аналізу, а також метод прогнозування економічного ефекту від запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові та навчально-методичні джерела з маркетингу і маркетингових досліджень, фінансова звітність і звіти про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024рр., офіційні матеріали підприємства, відкриті галузеві джерела, інформація про конкурентів на ринку продовольчої роздрібної торгівлі України, а також результати анкетного опитування покупців мережі «Сільпо».

Передбачуваний результат кваліфікаційної роботи полягає у формуванні обґрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової та комерційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності цифрових комунікацій, покращення сприйняття цінової політики, розширення асортименту продукції власного виробництва, розвиток програми лояльності, підвищення якості обслуговування покупців та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку продовольчої роздрібної торгівлі України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і роль маркетингового дослідження в управлінні підприємством

Маркетингове дослідження є складовою інформаційного забезпечення управління підприємством, спрямованою на зменшення невизначеності під час ухвалення рішень щодо ринку, споживачів, товарної пропозиції, цін, збуту та комунікацій. У навчальній літературі маркетингові дослідження визначаються як систематичний збір, реєстрація та аналіз даних із проблем, що належать до маркетингу, а їхні завдання розглядаються як частина інформаційної системи управління підприємством [1, с. 39].

За визначенням Американської маркетингової асоціації, маркетингові дослідження пов'язують споживача, покупця і громадськість із маркетингом через інформацію, яка використовується для виявлення можливостей і проблем, оцінювання дій, моніторингу результатів і поглиблення розуміння маркетингу як процесу [2].

Порівняння наведених підходів дає підстави виділити спільні ознаки: по-перше, систематичність (регулярність і впорядкованість процедур); по-друге, орієнтацію на конкретну управлінську проблему або можливість; по-третє, використання емпіричних даних та їх аналіз; по-четверте, прикладний результат у вигляді висновків і рекомендацій для управління. У навчальних джерелах частіше підкреслюють операції з даними (збір, реєстрація, аналіз), тоді як міжнародні визначення явно пов'язують дослідження з повним циклом управлінських рішень (формування дій, оцінювання, контроль, удосконалення).

Визначення терміну «маркетингові дослідження», запропоновані провідними англomовними науковцями, систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування терміну «маркетингові дослідження»

Автор	Визначення
Ф. Котлер і К. Келлер	Маркетингові дослідження передбачають систематичне планування, збір, аналіз та узагальнення даних, що стосуються конкретної маркетингової ситуації, в якій перебуває компанія
Н. К. Малхотра	Маркетингові дослідження – це систематичне й об’єктивне ідентифікування, збір, аналіз та поширення інформації з метою надання керівництву допомоги в прийнятті рішень, пов’язаних із виявленням і розв’язанням проблем
Американська маркетингова асоціація	Маркетингові дослідження – це функція, яка за допомогою інформації пов’язує споживачів, клієнтів та громадськість із маркетингом
К. Мак-Деніел і Р. Гейтс	Маркетингові дослідження – це планування, збір та аналіз даних, що мають значення для прийняття маркетингових рішень, а також доведення результатів цього аналізу до відома керівництва
Д. А. Аакер і Д. С. Дей	Маркетингові дослідження – це використання інформації для покращення процесу прийняття рішень у сфері маркетингу
Д. Ф. Хейр молодший та інші	Маркетингові дослідження охоплюють методи збору, аналізу та інтерпретації інформації про споживачів, конкурентів та ринкове середовище
Г. А. Черчілль молодший	Маркетингові дослідження – це систематичний процес планування, збору, аналізу та інтерпретації даних для прийняття обґрунтованих рішень
Е. С. Бернс і Р. Ф. Буш	Маркетингові дослідження – це процес розробки, збору, аналізу та узагальнення інформації, яка може бути використана для вирішення конкретної маркетингової задачі
Г. С. Бері	Маркетингові дослідження – це системний підхід до вирішення маркетингових завдань шляхом збору, аналізу та інтерпретації даних з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень
Редакційна команда IdeaScale	Маркетингові дослідження – це структурований процес збору та аналізу даних про ринок, споживачів та конкурентів з метою прийняття обґрунтованих стратегічних рішень

Джерело: складено автором за [2-11]

Узагальнюючи підходи, доцільно розглядати маркетингове дослідження як цілеспрямований процес планування, збирання, аналізу, інтерпретації та подання інформації про ринок, споживачів і маркетингове середовище з метою виявлення проблем і можливостей та прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

Важливою складовою характеристики маркетингового дослідження є визначення його мети та завдань. Завдання маркетингових досліджень полягає в тому, щоб оцінити інформаційні потреби та забезпечити керівництво компанії

точною, надійною і актуальною інформацією. Саме завдяки цьому результати дослідження використовуються під час оцінювання потенційних можливостей підприємства, вибору цільового ринку, сегментації ринку, планування і здійснення маркетингової програми, вимірювання успішності маркетингових заходів і контролю маркетингу. Маркетингові дослідження дають можливість керівництву отримувати необхідну інформацію, що дозволяє частково усунути невизначеність у процесі розвитку бізнесу [11, с. 5-6].

Не менш важливим є визначення завдань маркетингових досліджень, оскільки саме вони конкретизують практичний зміст дослідної роботи. До основних завдань належать збір, обробка і зведення інформації; оцінка й аналіз кон'юнктури ринку; оцінка, аналіз і прогнозування власних можливостей підприємства; оцінка можливостей і активності конкурентів; визначення місткості ринку; прогнозування попиту; виявлення й оцінка комерційного ризику; інформаційно-аналітичне обґрунтування маркетингових стратегій і програм; інформаційно-аналітичне забезпечення цінової політики; виявлення уподобань і думок споживачів; оцінка ефективності реклами; тестування товару; аналіз ефективності руху товару та постійний моніторинг виконання програм маркетингу [12, с. 43-44].

Роль маркетингових досліджень в управлінні підприємством проявляється на стратегічному та операційному рівнях. На стратегічному рівні вони підтримують вибір цільових ринків і позиціонування, визначення пріоритетів розвитку, формування довгострокової пропозиції та оцінювання конкурентного середовища. На операційному рівні дослідження допомагають уточнювати параметри асортименту, ціноутворення, комунікацій, організації обслуговування та управління якістю сервісу відповідно до очікувань покупців [13, с. 3-5].

Важливою передумовою результативності досліджень є їх інтеграція в маркетингову інформаційну систему підприємства. Маркетингову інформаційну систему доцільно трактувати як сукупність дій зі збирання, обробки, аналізу, оцінки та поширення актуальних, точних і своєчасних даних з метою інформаційного забезпечення маркетингових рішень, а також необхідних

для цього людських і матеріальних ресурсів. У межах такої системи маркетингове дослідження забезпечує отримання даних для розв'язання конкретної проблеми, на відміну від поточного спостереження за середовищем або накопичення внутрішньої звітності [14, с. 91].

Для підприємств роздрібної торгівлі характерною є висока частота контактів із покупцями, значна кількість товарних позицій, швидка реакція попиту на ціну й доступність, а також жорстка конкуренція між форматами. У дослідженнях продовольчої роздрібної торгівлі підкреслюється значущість рішень щодо асортименту, рівня цін і розміщення (локації) як параметрів, що впливають на конкуренцію та вибір магазину. Отже, маркетингові дослідження в роздрібній торгівлі мають забезпечувати як вимірювання стану попиту, так і пояснення причин поведінки покупців, а також прогнозування реакцій на управлінські зміни (ціни, промоакції, викладання, сервісні інновації) [15, с. 132-137].

1.2 Класифікація та етапи маркетингового дослідження

Класифікація маркетингових досліджень потрібна для коректного вибору методів, визначення ресурсів і термінів, а також оцінювання якості результатів. Практика доводить, що помилковий вибір типу дослідження або невідповідність методики поставленій управлінській задачі знижує придатність отриманих даних для прийняття рішень, особливо в умовах високої динаміки роздрібних ринків.

У процесі проведення маркетингових досліджень використовуються різні види маркетингової інформації. Навчальні джерела виокремлюють первинну інформацію як таку, що збирається вперше для вирішення чітко визначеної проблеми, тоді як вторинна інформація є даними, зібраними раніше з іншою метою, але потенційно придатними для розв'язання поточної задачі [1, с. 40]. Такий поділ має важливе значення для організації дослідження: вторинна інформація використовується на початковому етапі для попереднього аналізу проблеми, уточнення гіпотез і визначення потреби в додатковому збиранні

даних, тоді як первинна інформація дає змогу заповнити наявні інформаційні прогалини та перевірити припущення безпосередньо у цільовій аудиторії. Для узагальнення основних підходів до поділу маркетингових досліджень доцільно подати їх класифікацію у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація маркетингових досліджень

Ознака класифікації	Вид маркетингових досліджень	Характеристика
За способом збирання інформації	Кабінетні	Ґрунтуються на використанні вторинної статистичної та аналітичної інформації з наявних джерел. Дають загальне уявлення про стан ринку, його тенденції, місткість та інші параметри, а також потребують менших витрат.
	Польові	Базуються на збиранні первинної інформації та безпосередньому вивченні ринку. Дають змогу дослідити вимоги ринку, поведінку споживачів і методи збуту, однак є складнішими й дорожчими в організації.
За характером даних	Якісні	Спрямовані на отримання інформації, яка не підлягає точному кількісному вимірюванню. Використовуються для вивчення ставлення споживачів, мотивів поведінки, ринкових тенденцій та уточнення гіпотез.
	Кількісні	Орієнтовані на отримання вимірюваних даних у натуральних або вартісних показниках. Застосовуються для розрахунків обсягу ринку, структури попиту та відповідають на запитання «скільки?».
За метою та логікою отримання інформації	Пошукові	Застосовуються тоді, коли проблема ще не має чіткого формулювання і необхідно зібрати попередню інформацію для висунення робочих гіпотез.
	Описові	Спрямовані на визначення та вимірювання ринкових показників, характеристик споживачів і функцій ринку за умови чітко сформульованої проблеми та визначеної інформаційної потреби.
	Причинно-наслідкові	Орієнтовані на встановлення зв'язків між змінними та виявлення того, як зміна одного чинника впливає на інший.

Джерело: складено автором за [16-18]

На думку автора, для маркетингового дослідження діяльності підприємства роздрібної торгівлі кабінетні дослідження доцільно використовувати для попереднього аналізу ринку, динаміки продажу, цін,

товарообігу та конкурентного середовища, а польові – для безпосереднього вивчення поведінки покупців, оцінювання сервісу, реакції на зміни викладання товарів, цін і заходів стимулювання збуту.

Якісні дослідження є придатними для з'ясування мотивів вибору магазину, ставлення до формату обслуговування та сервісних змін, тоді як кількісні – для вимірювання частоти купівель, рівня задоволеності, структури попиту й інших показників, що можуть бути використані для обґрунтування управлінських рішень.

Із погляду мети дослідження першочергове значення мають пошукові дослідження для виявлення проблеми та описові – для вимірювання характеристик споживачів і ринкових показників, тоді як причинно-наслідкові доцільно застосовувати для перевірки впливу ціни, промоактивності, викладання товарів або сервісних рішень на продажі та вибір магазину.

Незалежно від виду дослідження, у науковій і навчально-методичній літературі простежується спільна послідовність його проведення. Узагальнено цей процес доцільно подати у вигляді табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Етапи маркетингового дослідження

Етап	Зміст
1	2
1. Визначення проблеми	З'ясовується проблема, яка потребує розв'язання, визначається мета дослідження та необхідна вихідна інформація. Для цього можуть використовуватися обговорення з керівництвом, інтерв'ю з експертами, аналіз вторинних даних і якісні дослідження.
2. Оцінка можливостей отримання інформації	Аналізуються доступність потрібної інформації, вимоги до строків її отримання та можливі джерела інформаційного забезпечення для прийняття рішень.
3. Розроблення підходу до вирішення проблеми	Формуються теоретичні межі дослідження, аналітичні моделі, пошукові запитання, гіпотези та чинники, що впливають на план дослідження.

Продовження таблиці 1.3

1	2
4. Розроблення плану дослідження	Визначається послідовність процедур отримання інформації, уточнюються змінні, добираються шкали вимірювання, способи збору даних, розробляються анкета і план вибіркового спостереження.
5. Польові роботи, або збирання даних	Здійснюється безпосереднє збирання інформації шляхом особистого, телефонного, поштового або онлайн-опитування. Якість етапу залежить від належної організації, контролю та мінімізації помилок під час збору даних.
6. Підготовка даних та їх аналіз	Зібрані дані редагуються, кодуються, перевіряються та вводяться до бази для подальшого аналізу. Для оброблення можуть застосовуватися одновимірні або багатовимірні статистичні методи.
7. Підготовка звіту та його презентація	Результати дослідження оформлюються у звіті, де подаються мета, методика, процедури збору й аналізу даних, результати, висновки та рекомендації. За потреби результати презентуються з використанням таблиць, графіків і діаграм.
8. Прийняття маркетингового рішення	На основі результатів дослідження ухвалюється маркетингове рішення. Якісно проведене дослідження створює умови для обґрунтованого управлінського вибору.

Джерело: складено автором за [18, с. 18–20].

На думку автора, для маркетингового дослідження діяльності підприємства роздрібної торгівлі доцільно використовувати повну послідовність етапів маркетингового дослідження: визначення проблеми, оцінку можливостей отримання інформації, розроблення підходу та плану дослідження, збирання даних, їх підготовку й аналіз, підготовку звіту та прийняття маркетингового рішення. Така послідовність дає змогу перейти від виявлення проблем у діяльності торговельного підприємства до формування обґрунтованих практичних рекомендацій.

1.3 Методи збирання первинних даних, оброблення, аналізу та узагальнення результатів

Первинні дані необхідні тоді, коли підприємство роздрібної торгівлі потребує інформації, яку неможливо отримати з внутрішніх звітів або відкритих джерел (наприклад, мотиви вибору магазину, оцінка сервісу, ставлення до змін в асортименті). Основні методи збирання первинної інформації подано у вигляді табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Методи збирання первинної інформації

Метод	Характеристика
Опитування	Дає змогу отримувати оцінки, судження та самоопис поведінки респондентів. Може проводитися в особистій, телефонній, поштовій або онлайн-формі.
Спостереження	Передбачає фіксацію фактичної поведінки покупців у реальних умовах без втручання у процес купівлі. Дає змогу отримати поведінкові дані та підвищити достовірність висновків.
Фокус-групи	Метод поглибленого якісного вивчення думок, мотивів і причин поведінки споживачів. Використовується для уточнення проблеми, формування гіпотез та інтерпретації кількісних результатів.
Експеримент	Передбачає зміну одного або кількох чинників у контрольованих умовах для визначення їхнього впливу на поведінку споживачів або результати діяльності підприємства.
Імітація (моделювання)	Застосовується у випадках, коли реальний експеримент є дорогим, ризикованим або складним. Полягає у побудові моделі, що відтворює можливу поведінку досліджуваного явища за певних умов.

Джерело: складено автором за [1; 19; 20]

На думку автора, для маркетингового дослідження діяльності підприємства роздрібної торгівлі найбільш придатним є поєднання опитування, спостереження та фокус-груп, тоді як експеримент і імітацію доцільно застосовувати вибірково залежно від мети дослідження. Опитування доцільно розглядати як основний метод, оскільки воно дає змогу безпосередньо отримати оцінки покупців щодо чинників вибору магазину, рівня задоволеності, сприйняття цін, якості обслуговування та асортименту, а спостереження – як

необхідне доповнення, що забезпечує фіксацію фактичної поведінки покупців у торговельному залі та дає змогу виявити проблемні зони в організації простору й сервісних контактів.

Фокус-групи доцільно використовувати як додатковий якісний метод для поглибленого з'ясування мотивів і причин поведінки споживачів, а також для уточнення проблеми дослідження, тестування окремих сервісних змін або сприйняття нового формату обслуговування. Експеримент є найбільш придатним тоді, коли потрібно перевірити вплив конкретних змін у ціні, рекламі, викладанні товару чи заходах підтримки збуту на поведінку покупців і обсяги продажів, тоді як імітацію доцільно застосовувати переважно як допоміжний метод для прогнозування наслідків управлінських рішень у випадках, коли реальний експеримент є надто складним або витратним.

Після збирання первинної інформації опрацьовується масив даних, щоб забезпечити його придатність для подальшого аналізу. У навчально-методичних джерелах оброблення первинної інформації пов'язують із переведенням даних у впорядковану форму через введення в комп'ютер, перевірку на помилки, кодування та табулювання – саме ці процедури розглядаються як підготовчий етап перед статистичним аналізом [21, с. 8].

Змістовно оброблення доцільно розглядати як сукупність операцій контролю повноти й логічної узгодженості відповідей, усунення очевидних помилок (неповні анкети, невірні переходи між запитаннями, дублікати записів), а також приведення відповідей до єдиного формату подальшого використання (кодування змінних, створення таблиць/матриць даних, формування зведених таблиць). На стадії збирання даних як складова процесу виокремлюються позакабінетна робота, редагування і кодування та табулювання, після чого переходять до статистичного аналізу, висновків і рекомендацій [22, с. 62].

Якість оброблення визначає якість підсумкових висновків. Тому контроль масиву даних доцільно поєднувати з перевіркою коректності вимірювання (чи вимірюється саме потрібна властивість об'єкта) та відповідності отриманих показників дослідницькій меті. Поняття валідності (придатності вимірювання) у

методичній літературі пояснюється як відсутність теоретичних помилок у вимірюванні та відповідність між кількісною моделлю і емпіричною системою; інформація вважається валідною, якщо вимірюється саме та властивість об'єкта, яка має бути виміряна [23, с. 153].

Аналітичний блок маркетингового дослідження доцільно будувати від простого до складного: спочатку описати дані й виявити аномалії, потім – узагальнити показники, далі – встановити залежності, після чого, за наявності підстав – перейти до прогнозування. Узагальнено цю послідовність представлено на рис. 1.1.

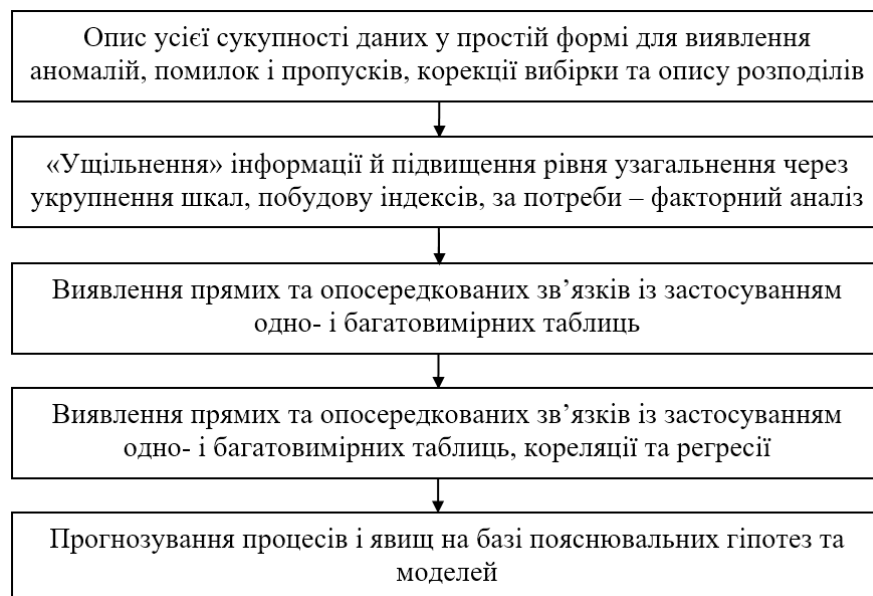


Рисунок 1.1 – Послідовність етапів аналізу маркетингового дослідження

Джерело: складено автором за [21, с. 30–31]

Типовими підходами до аналізу маркетингової інформації є статистичні методи обробки, багатомірні методи (факторний і кластерний аналіз), регресійний і кореляційний аналіз, імітаційні методи, а також методи теорії прийняття рішень і дослідження операцій (зокрема для вибору управлінських альтернатив за умов обмежень).

Систематизація методів аналізу маркетингової інформації дає змогу зіставити їх за змістом і аналітичними можливостями та визначити, які з них

найбільше відповідають завданням маркетингового дослідження діяльності підприємства роздрібної торгівлі. З огляду на це, характеристику зазначених методів доцільно узагальнити у вигляді табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Методи аналізу маркетингової інформації

Метод аналізу маркетингової інформації	Характеристика
Статистичні методи обробки інформації	Методи кількісного опрацювання даних, що дають змогу описувати ознаки, їх розподіли та обчислювати узагальнюючі показники.
Факторний аналіз	Метод виявлення прихованих чинників, які пояснюють зв'язки між багатьма ознаками. Дає змогу звести велику кількість змінних до меншої кількості узагальнених факторів.
Кластерний аналіз	Метод багатовимірного групування, що використовується для виділення однорідних груп об'єктів і виявлення структури досліджуваної сукупності.
Регресійний аналіз	Метод визначення залежності між результативною ознакою та чинниками впливу. Використовується для оцінювання впливу факторів і побудови прогнозової моделі.
Кореляційний аналіз	Метод визначення напряму та щільності зв'язку між змінними без обов'язкового встановлення причинно-наслідкової залежності.
Імітаційні методи	Методи моделювання, що відтворюють поведінку складних систем у часі, особливо за умов невизначеності та взаємозалежності багатьох факторів.

Джерело: складено автором за [11; 24; 25]

Методи аналізу мають відповідати природі даних (якісні/кількісні), типу шкал (номінальні, порядкові, інтервальні), а також завданню дослідження: опис (що відбувається), пояснення (чому відбувається) чи оцінювання впливу (що зміниться за зміни чинників). Саме тому перед застосуванням багатовимірних методів доцільно забезпечити достатню якість і структурованість даних (коректне кодування, відсутність критичних пропусків, узгодженість шкал), оскільки інтерпретація «складних» моделей без такого підґрунтя підвищує ризик помилкових висновків.

Узагальнення результатів передбачає перетворення аналітичних висновків на практично придатну форму для ухвалення управлінських рішень. Звіт і презентація є документальною формою результату виконаного дослідження, від

якості якої залежить сприйняття цінності дослідження замовником. При цьому у звіті рекомендується чітко розмежовувати результати як оброблені дані та їх інтерпретацію і рекомендації [22, с. 90].

Типова побудова звіту включає принаймні: опис мети та завдань, виклад методики (вибірка, інструментарій, процедура збору), представлення результатів (таблиці, графіки, ключові показники), обмеження дослідження, а також висновки й рекомендації. Доцільно відображати в основній частині звіту методологію дослідження з обґрунтуванням методики та зазначенням обмежень, а також виділення вступної, основної і заключної частин як базової композиції документа [11, с. 40–41].

На думку автора, для маркетингового дослідження діяльності підприємства роздрібною торгівлі найбільш придатним є поєднання методів, які забезпечують: по-перше, надійну підготовку даних; по-друге, опис і порівняння показників; по-третє, пояснення чинників поведінки покупців; по-четверте, формування практичних рекомендацій у межах компетенції маркетингового управління. З огляду на це, доцільним є використання стандартних процедур редагування, кодування і табулювання як обов'язкової основи подальшого аналізу.

Для аналізу результатів опитування та спостереження в роздрібній торгівлі доцільно пріоритетно застосовувати описовий статистичний аналіз і табличні методи (частки, середні значення, варіація, одно- і двовимірні таблиці) для виявлення структури відповідей і відмінностей між групами покупців, а також кореляційний і регресійний аналіз для пояснення зв'язків між оцінкою сервісу/ціни/асортименту та показниками лояльності чи наміром повторної покупки.

Багатовимірні методи (факторний, кластерний аналіз) доцільно застосовувати як додаткові – у випадках, коли необхідно скоротити набір взаємопов'язаних показників (наприклад, багатокomпонентної «якості обслуговування») або сформувати групи покупців зі схожими характеристиками

чи оцінками. Водночас їх використання має бути обґрунтованим якістю масиву та логікою гіпотез, щоб уникнути штучних узагальнень.

Узагальнення результатів рекомендується здійснювати через підготовку структурованого звіту з чітким відокремленням даних від інтерпретації та рекомендацій, дотриманням логічної послідовності викладення, орієнтацією на управлінські потреби та описом обмежень.

Висновки до розділу 1

У розділі узагальнено теоретичні засади маркетингового дослідження діяльності підприємства та визначено його значення в системі управління.

Обґрунтовано, що маркетингові дослідження мають значення як на стратегічному, так і на операційному рівнях управління. На стратегічному рівні вони забезпечують оцінювання ринку, вибір цільових сегментів, формування позиціонування та визначення напрямів розвитку, а на операційному – використовуються для прийняття рішень щодо асортименту, цінової політики, збуту, комунікацій, якості обслуговування та сервісних змін.

У розділі систематизовано класифікацію маркетингових досліджень за способом збирання інформації, характером даних, метою та логікою отримання інформації.

Окремо розглянуто методи збирання первинних даних, їх оброблення, аналізу та узагальнення. Для підприємства роздрібної торгівлі найбільш доцільним є поєднання опитування, спостереження та фокус-груп, а експеримент та імітаційне моделювання можуть застосовуватися вибірково для перевірки впливу цінових, асортиментних, сервісних або комунікаційних змін.

Теоретичні положення, розглянуті в розділі, дають змогу обґрунтовано визначити джерела інформації, обрати методи дослідження, побудувати послідовність аналізу та сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та динаміка основних показників його діяльності

Об'єктом дослідження є ТОВ «Сільпо-Фуд» – підприємство роздрібною торгівлі, створене у 2016 році. Контроль над підприємством здійснює ПАТ «Рітейл Капітал», що перебуває у власності Fozzy Group. Основним напрямом діяльності підприємства визначено оптову та роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Діяльність здійснюється на території України. Стратегічними напрямками розвитку є розвиток власного імпорту та розвиток власних торгових марок [28, с. 13].

Торговельна мережа «Сільпо» розглядається як одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. Масштаб діяльності підприємства доцільно відображати через динаміку кількості торгових об'єктів, міст присутності та середньої чисельності працівників, оскільки такі показники прямо характеризують охоплення ринку та ресурсну базу обслуговування покупців. На кінець 2022 року підприємство мало 305 супермаркетів у 71 місті, включаючи 4 делікатес-маркети; середня чисельність працівників становила 33390 осіб. На кінець 2023 року масштаб мережі зріс до 316 супермаркетів у 79 містах, що супроводжувалося зменшенням середньої чисельності працівників до 29514 осіб. На кінець 2024 року зафіксовано 312 супермаркетів у 78 містах, при цьому середня чисельність працівників збільшилася до 31366 осіб [26, с. 14; 27, с. 13; 28, с. 13].

Окремої уваги заслуговує розвиток напрямку електронної торгівлі. На території супермаркетів у 2024 році функціонували виділені об'єкти електронної торгівлі (darkstore/darkkitchen): 41 одиниця (2 darkkitchen) проти 23 одиниць (1

darkkitchen) у 2023 році. Така динаміка свідчить про активне розширення операційної інфраструктури обслуговування онлайн-замовлень, що формує передумови для аналізу каналів продажу та сервісної політики у п. 2.2 [27, с. 13], [28, с. 13]. З позиції форматів торгівлі важливо узгодити показники різних джерел усередині річного контуру. У звіті про управління за 2024 рік наведено 308 супермаркетів «Сільпо» та окремо 4 делікатес-маркети; сумарно це відповідає 312 торговим об'єктам, розкритим у неконсолідованій фінансовій звітності на ту саму дату [29].

Окрім торговельної мережі підприємство має логістичні об'єкти (автопарк, сервісні потужності, склади розподільчих центрів), що належить до допоміжної інфраструктури роздрібної торгівлі та впливає на якість обслуговування й доступність асортименту [27, с. 13].

Проаналізуємо динаміку показників масштабу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр. у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників масштабу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна 2023/-2022	Відносна зміна 2023/-2022, %	Абсолютна зміна 2024/-2023, ±	Відносна зміна 2024/-2023, %
Кількість супермаркетів, од.	305	316	312	11	103,61	-4	98,73
Кількість міст присутності, од.	71	79	78	8	111,27	-1	98,73
Середня чисельність працівників, осіб	33390	29514	31366	-3876	88,39	1852	106,27

Джерело: розраховано автором за [26-28]

Аналіз даних табл. 2.1 показав, що у 2022-2024 рр. підприємство зберегло великий масштаб діяльності та широку географію присутності. При цьому

спостерігається: по-перше, розширення мережі та міст присутності у 2023 році порівняно з 2022 роком; по-друге, помірне скорочення кількості торгових об'єктів та міст у 2024 році порівняно з 2023 роком при одночасному зростанні чисельності персоналу; по-третє, прискорений розвиток інфраструктури електронної торгівлі у 2023-2024 рр., що підсилює значення багатоканального обслуговування покупців.

Фінансову динаміку підприємства доцільно аналізувати у поєднанні фінансових результатів (виручки, собівартості, операційного та чистого результату) та фінансового стану (активів, структури оборотних активів, грошових коштів, капіталу та зобов'язань). Це дозволить одночасно оцінити результативність діяльності та ресурсні можливості й обмеження, що важливо для обґрунтування подальшого маркетингового аналізу.

Динаміку основних фінансово-економічних показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр. представлено у табл 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна 2023/-2022	Відносна зміна 2023/-2022, %	Абсолютна зміна 2024/-2023	Відносна зміна 2024/-2023, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	69990601	84727987	93017469	14737386	121,06	8289482	109,78
Собівартість реалізації, тис. грн	50815360	60419457	65098324	9604097	118,9	4678867	107,74
Валовий прибуток, тис. грн	19175241	24308530	27919145	5133289	126,77	3610615	114,85
Операційний прибуток/(збиток), тис. грн	-1157012	1140287	2911719	2297299	н/д	1771432	255,35
Прибуток/(збиток) за рік, тис. грн	-7632318	-1850930	154100	5781388	н/д	2005030	н/д

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Активи всього, тис. грн	33668858	33310718	34092367	-358140	98,94	781649	102,35
Оборотні активи, тис. грн	11454103	12970844	13562905	1516741	113,24	592061	104,56
Запаси, тис. грн	5973577	4819259	7340800	-1154318	80,68	2521541	152,32
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	1066300	1418482	1450364	352182	133,03	31882	102,25
Власний капітал, тис. грн	- 10689056	- 10529757	-8571021	159299	н/д	1958736	н/д
Непоточні зобов'язання, тис. грн	15998056	14045697	12994164	-1952359	87,8	-1051533	92,51
Поточні зобов'язання, тис. грн	28359858	29794778	29669224	1434920	105,06	-125554	99,58

Джерело: розраховано автором за [26-28]

У 2022-2024 рр. чистий дохід від реалізації, собівартість реалізації та валовий прибуток ТОВ «Сільпо-Фуд» мали стійку тенденцію до зростання. Чистий дохід збільшився з 69990601 до 93017469 тис. грн, а валовий прибуток – з 19175241 до 27919145 тис. грн. При цьому валовий прибуток зростав швидше, ніж собівартість, що свідчить про поліпшення результативності основної діяльності підприємства.

Підприємство перейшло від операційного збитку у 2022 році до операційного прибутку у 2023-2024 рр., а за підсумками 2024 року вийшло на чистий прибуток. Операційний результат зріс із -1157012 до 2911719 тис. грн, а чистий результат – із -7632318 до 154100 тис. грн, що свідчить про поступове відновлення результативності діяльності.

Загальна сума активів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2024 рр. залишалася значною та відносно стабільною. Водночас власний капітал упродовж усього періоду мав від'ємне значення, хоча у 2024 році його від'ємна величина зменшилася. Непоточні зобов'язання поступово скорочувалися, проте поточні зобов'язання залишалися високими. Це свідчить, що позитивні зміни у

фінансових результатах не усунули повністю фінансові обмеження підприємства.

2.2 Дослідження основних напрямків маркетингової діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Після визначення масштабів діяльності підприємства та динаміки фінансово-економічних показників доцільно перейти до аналізу його маркетингової діяльності.

Дослідження маркетингової діяльності підприємства доцільно розпочинати з аналізу товарної політики, оскільки саме вона визначає структуру асортименту, форматну різноманітність мережі та особливості товарної пропозиції. Маркетингова орієнтація підприємства проявляється у поєднанні масового та преміального сегментів, а також у розвитку різних форматів торгівлі. Станом на 31 грудня 2022 року мережа налічувала 305 супермаркетів у 71 місті, зокрема 4 делікатес-маркети Le Silpo і 4 магазини формату OffTop. У 2023 році мережа зросла до 316 супермаркетів у 79 містах, при цьому зберіглася кількість магазинів Le Silpo та розвивалася інфраструктура електронної торгівлі у форматі darkstore. На кінець 2024 року мережа охоплювала 312 супермаркетів у 78 містах, 4 Le Silpo, а також розширену інфраструктуру електронної торгівлі, включно з darkstore і darkkitchen. Це свідчить про адаптацію підприємства до безпекових і територіальних обмежень та посилення ролі онлайн-каналу в системі продажу [26, с. 14; 27, с. 13; 28, с. 13].

Позиціонування мережі ґрунтується не лише на товарній пропозиції, а й на сервісній моделі обслуговування. У 2024 році було наголошено на орієнтації на гостинність, широкому асортименті українських та імпортованих товарів, розвитку власного імпорту і власних торговельних марок. Важливим напрямом диференціації є розвиток дизайнерських супермаркетів і преміального формату Le Silpo. Мережа має понад 100 дизайнерських супермаркетів, 4 делікатес-маркети Le Silpo, а також нові концептуальні магазини, відкриті у 2024 році [29].

Позиціонування підприємства також підсилюється професійним визнанням і соціальною діяльністю. У 2024 році окремі магазини мережі були включені до переліку Europe's Finest Store 2024, який формує European Supermarket Magazine. Також компанія отримала відзнаку «Супермаркет року в FMCG» за версією Асоціації ритейлерів України в межах RAU Awards 2024. Потрібно відзначити благодійну діяльність компанії, зокрема, допомогу з початку повномасштабного вторгнення та реалізацію кампанії «Плюс на життя» у 2024 році [29].

Товарна політика підприємства у 2022-2024рр. ґрунтувалася на двох стратегічних напрямках – розвитку власного імпорту та власних торговельних марок. Власний імпорт – це система прямих закупівель без посередників. Підприємство співпрацює з 750 постачальниками, імпортує 16000 артикулів із 50 країн, а оборот цього напрямку у 2024 році становив 500 млн євро. Прямі закупівлі забезпечують ексклюзивність асортименту та сприяють формуванню прийняттого цінового рівня. Найбільше зростання імпорту у 2024 році зафіксовано у категоріях бакалії, молочної та замороженої продукції, вина, пива, фруктів та овочів. Розвиток власних торговельних марок визначений як стратегічний через оновлення асортименту: упродовж 2024 року було введено 664 нові товарні одиниці найуспішніших новинок у межах власних брендів [26, с. 14; 27, с. 13; 28, с. 13; 29].

Важливим напрямом товарної політики є підтримка локальних виробників через проєкт «Лавка Традицій». У 2024 році проєкт об'єднував 260 крафтових виробників і представлений у 184 супермаркетах мережі. Його метою є підтримка та розвиток малих українських виробників, що підтверджується також матеріалами офіційного сайту проєкту. Додатково розвитку локального асортименту сприяють події у торгових залах, зокрема, «Базарні дні», які поєднують продаж продукції з безпосередньою комунікацією між виробником і покупцем [29; 30].

Ще одним напрямом товарної політики є розвиток власного виробництва, асортименту готової їжі та сервісних форматів у магазинах. Кількісні показники

діяльності власних пекарень і обсяги продукції, виробленої та реалізованої протягом 2024 року, свідчать про системний розвиток категорій свіжої та готової продукції. Слід відзначити розширення суміжних форматів, пов'язаних із продуктом і сервісом, зокрема, кав'ярень і крафтових напрямів [29].

Для систематизації основних напрямів товарної політики доцільно звести у табл. 2.3 основні інструменти роботи з асортиментом і постачанням підприємства.

Таблиця 2.3 – Характеристика товарної політики та інструментів управління асортиментом ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році.

Складова товарної політики / показник	Стан у 2024 році
Стратегічні напрями товарної політики	
Власний імпорт	стратегічний напрям
Розвиток власних торговельних марок	стратегічний напрям
Власні торговельні марки	
Кількість власних торговельних марок	23
Кількість постачальників у межах власних торговельних марок	209
Кількість нових одиниць асортименту	664
Власний імпорт без посередників	
Кількість постачальників	750
Кількість країн	50
Кількість артикулів товарів	16000
Оборот напрямку	500 млн євро
Категорії з найбільшим зростанням імпорту	вино – +14%; пиво – +5%; бакалія, молоко і заморожена продукція – +6%; фрукти та овочі – +16%
Підтримка локальних виробників	
Кількість крафтових виробників у межах проєкту «Лавка Традицій»	260
Кількість супермаркетів з острівцем «Лавка Традицій»	184
Кількість заходів «Базарні дні»	63

Джерело: складено автором за [26-29]

Показники блоку «Власний імпорт без посередників» у звіті за 2024 рік подані за даними ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «Фоззі Комерц», тому їх доцільно використовувати як характеристику напрямку, а не як повністю співставні індивідуальні показники лише ТОВ «Сільпо-Фуд».

Наступним напрямом аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є цінова політика підприємства. Відкрита звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» не містить детального опису внутрішніх підходів до ціноутворення, однак дає підстави визначити загальну логіку цінової політики. Насамперед стратегія власного імпорту розглядається як інструмент забезпечення прийняттого рівня цін завдяки прямим контрактам із виробниками. Водночас серед ризиків окремо названо посилення конкуренції у нижчих цінових сегментах і загострення цінової боротьби на ринку. Це свідчить про високу значущість цінового чинника для підтримання попиту, особливо в умовах зниження купівельної спроможності населення [29].

У 2022-2024 рр. на цінову політику підприємства істотно впливав інфляційний тиск, насамперед у групі продовольчих товарів. За даними Національного банку України, у 2024 році базова інфляція прискорилася до 10,7%, а ціни на оброблені продовольчі товари зросли на 14,7% у річному вимірі. Статистичні матеріали за 2022-2024рр. також підтверджують суттєві зміни цінового середовища. За таких умов цінова політика підприємства була спрямована одночасно на збереження попиту на товари повсякденного споживання та підтримання належного рівня прибутковості [31; 32].

Стимулювання збуту у досліджуваний період тісно пов'язане з програмою лояльності «Власний рахунок», яка використовується як інструмент персоналізованих пропозицій. У 2024 році програмою щомісяця користувалися 2025644 покупці, кожна друга покупка супроводжувалася скануванням картки, а загальна кількість спеціальних пропозицій протягом року становила 688291397. Це дає підстави розглядати програму як важливий засіб впливу на попит, просування окремих товарних категорій і підтримання повторних покупок [29].

Для оцінювання ролі стимулювання збуту доцільно узагальнити доступні кількісні показники програми лояльності та її охоплення серед покупців у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика інструментів стимулювання збуту та використання програми лояльності у 2022-2024 рр.

Складова / показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Інструменти стимулювання збуту, відображені у звітності			
Знижки та акції	Після паузи у зв'язку з повномасштабним вторгненням з квітня 2022 р. повернулися знижки «Ціна тижня» та відновилися акції на окремі товари	Окремо не деталізовано	Окремо не деталізовано
Подарункові сертифікати	Діяла програма допомоги через подарункові сертифікати у партнерстві з Міністерством соціальної політики та Mastercard	Окремо не деталізовано	Окремо не деталізовано
Програма лояльності «Власний рахунок»	У травні 2022 р. програму відновлено, а всі бали, накопичені з 24 лютого, переведено в бонуси	Цифровий інструмент персоналізованого стимулювання покупок	Цифровий інструмент персоналізованого стимулювання покупок
Показники використання програми лояльності «Власний рахунок»			
Щомісячна кількість користувачів, осіб	1671000	1780500	2025644
Частка покупок зі скануванням картки	44% покупок	47% покупок	50% покупок
Кількість спеціальних пропозицій, од.	168119537	471547013	688291397

Джерело: складено автором за [29]

Основна увага у 2023-2024 роках приділялася саме цифровій програмі лояльності «Власний рахунок», тоді як окремі цінові акції та знижкові механіки, подібні до використаних у 2022 році, окремо не наводяться. У 2024 році показник частки покупок зі скануванням – кожен другий, без окремого точного відсотка.

Збутова політика ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2024рр. ґрунтувалася на поєднанні офлайн-мережі з розвитком онлайн-каналу. У фінансовій звітності за цей період відображено наявність не лише супермаркетів і делікатес-маркетів Le Silpo, а й логістичної інфраструктури, зокрема автопарку, станцій технічного обслуговування, складів розподільчих центрів, а також сервісних форматів, пов'язаних із торгівлею. Важливою ознакою розвитку системи збуту стало розширення інфраструктури електронної торгівлі: у 2023 році підприємство мало 23 darkstore і 1 darkkitchen, а у 2024 році – вже 41 darkstore і 2 darkkitchen.

Це свідчить про перехід онлайн-торгівлі від допоміжного до системного напрямку діяльності [26; 27; 28, с. 13].

У 2024 році оформлення замовлень здійснювалося через сайт і мобільний застосунок, а доставка реалізовувалася у кількох форматах, зокрема, у форматі швидкої доставки та через сервіс ЛОКО. Охоплення доставки – понад 450 населених пунктів. У переліку ризиків доцільно вказати перехід частини попиту в онлайн-торгівлю, а серед заходів реагування – розвиток онлайн-продажу і сервісів доставки. Отже, розширення онлайн-каналу слід розглядати як відповідь підприємства на зміну поведінки споживачів і як засіб підтримання продажів в умовах воєнних та територіальних обмежень [29].

Окреме місце у сервісній політиці займає ЛОКО як формат надшвидкої доставки. Сервіс було запущено у 2022 році, а у 2024 році він уже працював у 14 містах; за рік його масштаб зріс у 3,5 рази. Він орієнтується на доставку найбільш популярних товарів із супермаркету та поєднання продуктів зі стравами ресторанного напрямку. Це дає підстави розглядати ЛОКО як окремий канал збуту, спрямований на задоволення попиту на швидке обслуговування та залучення додаткових покупок поза межами традиційного відвідування магазину [34].

Комунікаційна політика ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2024 рр. значною мірою спиралася на цифрові інструменти. Програма лояльності, мобільний застосунок і пов'язані сервіси використовуються як основні канали взаємодії з покупцем. У 2024 році середня кількість активних користувачів застосунку на місяць становила 1600000, а кількість унікальних користувачів – 3981701. Застосунок включає доставку, знижки та балобонуси, а також має значне охоплення серед покупців. Програма «Власний рахунок» поєднує функції комунікаційного та цінового інструменту. Показники її використання у 2024 році засвідчують високий рівень інтеграції у процес продажу. Комунікаційні можливості програми пов'язані з наданням персоналізованих пропозицій і регулярним залученням користувачів до застосунку [29; 35; 36].

Отже, у 2022-2024 рр. маркетингова діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» була спрямована на зміцнення ринкових позицій підприємства через поєднання асортиментної диференціації, розвитку сервісних форматів та розширення цифрових каналів взаємодії з покупцем.

Для узагальнення результатів аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно виділити її сильні та слабкі сторони у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розвиток власного імпорту як чинника унікальності асортименту та підтримки цінової пропозиції	Посилення цінової конкуренції з боку мереж нижчих цінових сегментів
Розширення власних торговельних марок і контроль над асортиментною пропозицією	Інфляційний тиск і зростання цін на продовольчі товари
Підтримка локальних виробників через проєкт «Лавка Традицій»	Перехід частини попиту в онлайн-канали та посилення конкуренції в цьому сегменті
Розвиток сервісних форматів і клієнтського досвіду, у тому числі дизайнерських і преміальних магазинів	Воєнні ризики, що впливають на інфраструктуру, логістику та географію продажів
Високий рівень охоплення програми лояльності «Власний рахунок»	Залежність результативності маркетингових рішень від купівельної спроможності населення
Активне використання мобільного застосунку, персоналізованих пропозицій і доставки	Висока інтенсивність конкурентної боротьби в галузевому середовищі
Розвиток цифрової інфраструктури збуту: darkstore, darkkitchen, LOKO, доставка	

Джерело: складено автором за [26;29;37]

2.3 Організація та результати первинного маркетингового дослідження діяльності підприємства

Метою первинного маркетингового дослідження діяльності підприємства є виявлення особливостей сприйняття споживачами діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у сфері маркетингу та визначення проблемних аспектів, які потребують удосконалення й можуть бути враховані у третьому розділі кваліфікаційної роботи. Досягнення мети передбачає виконання таких завдань: охарактеризувати респондентів і їхню купівельну поведінку; визначити чинники вибору магазину;

оцінити сприйняття асортименту та якості товарної пропозиції; оцінити сприйняття рівня цін і цінових стимулів (знижок, акцій, програми лояльності); визначити рівень використання та оцінку цифрових сервісів (мобільного застосунку, доставки); узагальнити сильні сторони й проблемні зони маркетингової діяльності з позиції споживачів [38].

Об'єктом маркетингового дослідження є споживачі (покупці) мережі Сільпо (фактичні та потенційні). Предметом дослідження виступає сприйняття покупцями складових маркетингової діяльності підприємства: асортиментної пропозиції, цінової привабливості, якості обслуговування та роботи каналів збуту, а також ефективності комунікаційних і цифрових інструментів [38].

Застосовано метод анкетного опитування як інструмент збирання первинної інформації про ставлення споживачів, їхні оцінки та поведінкові характеристики. Опитування проводилося у формі самостійного заповнення анкети респондентами з дотриманням принципів добровільності та анонімності, що є важливим для підвищення якості відповідей та зменшення впливу зовнішнього тиску на респондента [2].

Інструментарієм дослідження є анкета, спрямована на перевірку ключових припущень щодо сприйняття покупцями маркетингових інструментів підприємства. Анкета включає кілька змістових блоків. Перший блок – запитання щодо поведінки покупця (частота відвідування, середній чек у самооцінці, користування доставкою). Другий блок – запитання щодо товарної політики (оцінка широти асортименту, наявності необхідних товарів, ставлення до власних торговельних марок, готової їжі, локальних виробників). Третій блок – запитання щодо цінової політики та стимулювання збуту (сприйняття рівня цін, привабливість акцій, використання програми лояльності). Четвертий блок – запитання щодо каналів збуту та сервісу (зручність магазину, якість обслуговування, оцінка доставки). П'ятий блок – запитання щодо комунікаційної політики (оцінка мобільного застосунку, персоналізованих пропозицій, поінформованість про акції). Завершальний блок – соціально-демографічні характеристики респондента (вік, стать, зайнятість тощо) для інтерпретації

результатів. Для отримання порівнюваних кількісних результатів доцільно використовувати у запитаннях єдину шкалу оцінювання (п'ятибальну), що дає змогу обчислювати розподіли відповідей, частки позитивних оцінок та середні значення за кожним показником.

Анкетне опитування проводилося протягом березня 2026 року. Поширення анкети здійснювалося онлайн серед респондентів, які мали досвід здійснення покупок у мережі «Сільпо» протягом останніх 3 місяців. Усього було отримано 132 анкети, з яких до підсумкового аналізу включено 120 після перевірки повноти та коректності заповнення. Повну анкету наведено у додатку А.

Для узагальнення складу опитаних і підтвердження придатності вибірки до аналізу доцільно подати її основні характеристики у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика вибірки респондентів первинного маркетингового дослідження

Показник	Кількість, осіб	Частка, %
Кількість анкет, включених до аналізу, n	120	100
Розподіл за статтю		
Чоловіки	42	35
Жінки	78	65
Розподіл за віком		
18-24 роки	18	15
25-34 роки	42	35
35-44 роки	30	25
45-54 роки	18	15
55 років і старше	12	10
Розподіл за зайнятістю		
Учні / студенти	16	13,3
Працюють за наймом	68	56,7
Самозайняті / підприємці	14	11,7
Тимчасово не працюють	8	6,7
Пенсіонери	10	8,3
Інше	4	3,3

Джерело: розроблено автором

Вибірка сформована за принципом доступності, тому її результати доцільно розглядати як такі, що характеризують думки опитаних споживачів і можуть бути використані для виявлення загальних тенденцій, але не для повного поширення висновків на всю сукупність покупців мережі. За даними табл. 2.6

вибірка характеризується переважанням активних покупців, які відвідують магазин щонайменше один раз на тиждень, що дозволяє аналізувати сприйняття основних інструментів маркетингової діяльності підприємства на основі досвіду реальних споживачів.

Аналіз результатів первинного дослідження слід виконувати послідовно за складовими маркетингової політики. Для узагальнення даних використано частки відповідей (у %), а для шкальних запитань – середні оцінки та частку позитивних оцінок (відповіді 4–5 балів). На початковому етапі аналізу доцільно показати загальні поведінкові характеристики: як часто респонденти здійснюють покупки у «Сільпо», які формати купівлі обирають (у магазині або доставку), а також які чинники є для них визначальними під час вибору супермаркету (ціна, асортимент, близькість, сервіс, акції, програма лояльності, доставка). Ці результати створюють основу для подальшого пояснення оцінок за окремими напрямками.

Для оцінювання інтенсивності взаємодії покупців з підприємством та ролі різних каналів продажу результати щодо частоти покупок і користування доставкою подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Частота відвідування «Сільпо» та використання різних каналів купівлі

Показник	Кількість, осіб	Частка, %
Частота здійснення покупок у «Сільпо»		
Кілька разів на тиждень	38	31,7
Один раз на тиждень	44	36,7
2-3 рази на місяць	26	21,7
Рідше ніж один раз на місяць	12	10
Формат купівлі, який використовується найчастіше		
Покупки безпосередньо в магазині	74	61,7
Онлайн-замовлення з доставкою	10	8,3
Використовують обидва варіанти приблизно однаково	36	30
Користування доставкою (онлайн-замовленням)		
Користуються регулярно	18	15
Користуються інколи	28	23,3
Не користуються	74	61,7

Джерело: розраховано автором

Результати табл. 2.7 свідчать, що основна частка опитаних (36,7%) здійснює покупки у «Сільпо» щонайменше один раз на тиждень, а доставкою користується 38,3 % респондентів, що підтверджує актуальність оцінювання як офлайн, так і цифрових сервісів підприємства.

Переходячи до оцінки товарної політики, слід показати, як респонденти оцінюють широту асортименту, наявність необхідних товарів, якість власних торговельних марок, привабливість пропозиції готової їжі та продуктів локальних виробників. Також необхідно виокремити, які товарні категорії (за самооцінкою споживача) є найбільш значущими для вибору магазину та які позиції сприймаються як конкурентна перевага підприємства.

Для узагальнення сприйняття товарної політики підприємства результати оцінювання асортименту і якості товарної пропозиції подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка покупцями товарної пропозиції та асортименту

Показник	Середній бал	Частка позитивних оцінок (4-5 балів), %
Широта асортименту	4,36	81,7
Наявність потрібних товарів	4,18	76,7
Якість власних торговельних марок	4,02	70,8
Привабливість готової їжі та продукції власного виробництва	4,24	78,3
Цікавість пропозиції товарів локальних виробників	3,88	65

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.8 найбільш високо респонденти оцінюють широту асортименту, привабливість готової їжі та продукції власного виробництва, а також наявність потрібних товарів. Водночас відносно нижчі оцінки отримали якість власних торговельних марок і цікавість пропозиції товарів локальних виробників, що дозволяє визначити ці напрями як перспективні для подальшого вдосконалення товарної пропозиції.

Для візуального порівняння оцінок покупців за окремими характеристиками товарної пропозиції узагальнені результати подано на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Оцінка покупцями товарної пропозиції та асортименту

Джерело: побудовано автором

Наступним етапом аналізу є характеристика сприйняття цінової політики та стимулювання збуту. У цьому блоці варто відобразити, чи вважають респонденти рівень цін прийнятним, наскільки помітними і переконливими є акції та знижки, а також якою мірою програма лояльності впливає на повторні покупки. Окремо слід показати частку учасників програми лояльності та частоту її використання під час покупок.

Для оцінювання цінової привабливості мережі та ролі програми лояльності відповіді респондентів узагальнено у табл. 2.9 та 2.10.

Таблиця 2.9 – Участь респондентів у програмі лояльності «Власний рахунок» та частота її використання

Показник	Кількість, осіб	Частка, % / середній бал
Участь у програмі лояльності «Власний рахунок»		
Є учасниками програми	92	76,7
Не є учасниками програми	28	23,3
Частота використання програми лояльності під час покупок		
Використовують завжди	26	21,7
Використовують часто	34	28,3
Використовують інколи	32	26,7
Не використовують / не є учасниками	28	23,3

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.10 – Оцінка респондентами цінової політики та інструментів стимулювання збуту ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Середній бал	Частка позитивних оцінок (4-5 балів), %
Прийнятність рівня цін	3,54	46,7
Корисність акцій та знижок	4,08	72,5
Зрозумілість і вигідність пропозицій програми лояльності	4,12	74,2
Вплив програми лояльності на повторні покупки	3,96	68,3

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.9 та 2.10 показують, що цінова політика сприймається респондентами стримано, тоді як акції та програма лояльності оцінюються більш позитивно. Найбільший вплив програма лояльності має завдяки зрозумілим і вигідним пропозиціям, а також стимулюванню повторних покупок, що важливо врахувати при формуванні рекомендацій.

Далі необхідно проаналізувати оцінки каналів збуту та сервісу. У цьому блоці варто показати, як споживачі оцінюють зручність розташування магазинів, швидкість обслуговування, якість сервісу в торговому залі, а також зручність і надійність доставки. Для охоплення цифрової складової слід включити й оцінювання мобільного застосунку, зокрема зручність інтерфейсу, стабільність роботи та корисність оповіщень про акції.

Результати оцінювання подано у табл. 2.11.

Результати табл. 2.11 дозволяють зробити висновок, що найбільш сильними складовими сервісу є зручність розташування магазинів, зручність мобільного застосунку та якість обслуговування персоналом, тоді як проблемні зони пов'язані насамперед зі швидкістю розрахунку, стабільністю роботи застосунку та відповідністю доставки очікуванням за часом, що потребує конкретних управлінських рішень.

Таблиця 2.11 – Оцінка сервісу в магазинах і цифрових сервісів (доставка, мобільний застосунок)

Показник	Середній бал	Частка позитивних оцінок (4-5 балів), %
Сервіс у магазинах		
Зручність розташування магазинів	4,28	80
Якість обслуговування персоналом	4,14	74,2
Швидкість розрахунку / рівень черг	3,72	55,8
Зручність планування покупки	4,03	70,8
Доставка (серед респондентів, які користувалися доставкою, n=46)		
Зручність доставки	4,09	76,1
Відповідність доставки очікуванням за часом	3,87	67,4
Мобільний застосунок (серед користувачів застосунку, n=88)		
Зручність мобільного застосунку	4,17	78,4
Стабільність роботи застосунку	3,95	68,2
Зручність пошуку товарів / оформлення замовлення	4,06	72,7
Корисність оповіщень про акції	3,89	65,9

Джерело: розраховано автором

Для підсумкового узагальнення результатів первинного дослідження доцільно структурувати виявлені переваги та проблемні зони у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Узагальнення сильних сторін і проблемних аспектів маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за результатами опитування

Сильні сторони	Підтвердження показником	Проблемні аспекти	Підтвердження показником
1	2	3	4
Широта асортименту	Середній бал – 4,36; частка позитивних оцінок – 81,7%	Сприйняття рівня цін	Середній бал – 3,54; частка позитивних оцінок – 46,7%
Зручність розташування магазинів	Середній бал – 4,28; частка позитивних оцінок – 80,0%	Швидкість розрахунку та рівень черг	Середній бал – 3,72; частка позитивних оцінок – 55,8%
Привабливість готової їжі та продукції власного виробництва	Середній бал – 4,24; частка позитивних оцінок – 78,3%	Відповідність доставки очікуванням за часом	Середній бал – 3,87; частка позитивних оцінок – 67,4%
Зручність мобільного застосунку	Середній бал – 4,17; частка позитивних оцінок – 78,4%	Стабільність роботи мобільного застосунку	Середній бал – 3,95; частка позитивних оцінок – 68,2%
Якість обслуговування персоналом	Середній бал – 4,14; частка позитивних оцінок – 74,2%	Корисність оповіщень про акції	Середній бал – 3,89; частка позитивних оцінок – 65,9%

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4
Акції та програма лояльності як інструменти стимулювання повторних покупок	76,7% респондентів є учасниками програми; 50,0% використовують її завжди або часто; корисність акцій – 4,08 бала	Пропозиція товарів локальних виробників	Середній бал – 3,88; частка позитивних оцінок – 65,0%

Джерело: складено автором

Узагальнення даних табл. 2.12 показує, що покупці найбільш позитивно сприймають широту асортименту, зручність розташування магазинів і мобільний застосунок, тоді як найбільш актуальними проблемними аспектами є рівень цін, швидкість розрахунку та окремі характеристики цифрового й сервісу доставки.

Висновки до розділу 2

Проведене маркетингове дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» охопило аналіз організаційно-економічного стану підприємства, особливостей його маркетингової діяльності та результатів первинного дослідження споживачів.

За результатами організаційно-економічної характеристики встановлено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» зберігає значний масштаб діяльності на ринку продовольчої роздрібної торгівлі України. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку результативності діяльності підприємства.

Дослідження дозволило визначити сильні сторони маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» і напрями, що потребують удосконалення. Отримані результати формують аналітичну основу для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення цінової привабливості, оптимізації сервісних процесів, удосконалення цифрових каналів взаємодії з покупцями та підвищення ефективності програми лояльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ СУПЕРМАРКЕТІВ «СІЛЬПО»

3.1 Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності підприємства

З метою обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової та комерційної діяльності мережі супермаркетів «Сільпо» доцільно насамперед провести конкурентний аналіз підприємства, що дозволить визначити його позиції на ринку продуктового рітейлу України, рівень конкурентного тиску та основних суперників за масштабами діяльності.

Для визначення ключових конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» було розглянуто рейтинг найбільших продуктових рітейлерів України від Forbes за 2025 рік [39]:

- ОВ «АТБ-Маркет» (1 місце).
- ОВ «Сільпо-Фуд» / Fozzy Group (2 місце).
- ОВ «Новус Україна» (3 місце).
- ОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (4 місце).
- ОВ «Фудком» / Retail Group (5 місце).
- ОВ «Омега» / Varus (6 місце).
- П «Таврія Плюс» (7 місце).
- ОВ «Вересень Плюс» («Файно Маркет») (8 місце).
- ОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» (9 місце).
- ОВ «Львівхолод» («Близенько») (10 місце).

Основними конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно визначити ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Новус Україна» та ТОВ «Омега» (мережа VARUS), оскільки саме зазначені підприємства здійснюють діяльність у сегменті роздрібної торгівлі продовольчими товарами, орієнтуються на подібні групи споживачів та активно конкурують за частку ринку у великих містах України.

ТОВ «АТБ-маркет» належить до найбільших продовольчих ритейлерів України та посідає провідні позиції за кількістю торгових точок і обсягами товарообороту. Станом на 2025 рік мережа налічує понад 1200 магазинів у різних регіонах країни. Конкурентні переваги підприємства пов'язані насамперед із ціновою політикою, орієнтованою на масового споживача, високою щільністю розміщення магазинів і широким асортиментом товарів повсякденного попиту. Значну частку асортименту становлять товари власних торгових марок, серед яких «Своя лінія», «Розумний вибір», «De Luxe Foods & Goods Selected» та «Спецзамовлення АТБ». У магазинах мережі також представлена свіжа випічка, кава та готові продукти швидкого споживання. Розміщення торгових точок у великих містах, районних центрах і невеликих населених пунктах забезпечує високий рівень доступності для покупців та посилює конкурентний тиск на інші мережі продовольчого ритейлу. Ринкова частка у 2025 році складала 34,17% [40].

ТОВ «Омега», яке здійснює діяльність під брендом VARUS, належить до найбільших мереж продовольчого ритейлу України. Станом на 2025 рік мережа об'єднує понад 110 супермаркетів, розташованих у 25 містах країни. Найбільша концентрація торгових точок спостерігається у Дніпропетровській, Запорізькій областях та місті Києві. Підприємство розпочало діяльність у 2003 році та продовжує розширення торгової мережі й цифрових сервісів обслуговування покупців. У структурі асортименту вагоме місце займають товари власних торгових марок «Вигода», «VARTO», «Чисто VARTO» та «Домашній кошик». У супермаркетах мережі представлені зони власної випічки та готової продукції, що сприяє підвищенню рівня сервісу й формуванню лояльності споживачів. Частка VARUS на ринку продуктового ритейлу України у 2025 році становила близько 3,35% [41].

Мережа супермаркетів NOVUS, представлена ТОВ «Новус Україна», належить до провідних операторів продовольчого ритейлу України. Підприємство здійснює діяльність з 2008 року та станом на 2025 рік об'єднує близько 85 магазинів. Основна частина торгових точок розташована у місті Києві та Київській області, проте мережа також представлена ще в кількох регіонах

країни. Компанія орієнтується на середній і преміальний сегменти споживачів, приділяючи значну увагу якості продукції, розширенню асортименту імпортованих товарів, готових страв та сервісних рішень для покупців. У магазинах мережі діють зони кулінарії, власної випічки та онлайн-сервіси замовлення продукції. Частка NOVUS на ринку продуктового ритейлу України у 2025 році становила близько 4,79% [42].

Також зазначимо, що ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2025 році мало ринкову частку 16,64% та 312 супермаркетів різних концепцій [43].

Побудуємо матрицю конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» відносно основних конкурентів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Матриця конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Критерії порівняння	Вага, %	ТОВ «Сільпо-Фуд»		ТОВ «АТБ-маркет»		ТОВ «Омега»		ТОВ «Новус Україна»	
		балів	інт. оцінка	балів	інт. оцінка	балів	інт. оцінка	балів	інт. оцінка
Представленість мережі магазинів в Україні	16,00	4	0,64	5	0,8	4	0,64	3	0,48
Широта та якість асортименту товарів та власної продукції	25,00	5	1,25	4	1	4	1	3	0,75
Ринкова частка	12,00	4	0,48	5	0,6	3	0,36	3	0,36
Ефективність маркетингових комунікацій	15,00	5	0,75	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Фінансовий стан компанії	12,00	4	0,48	5	0,6	3	0,36	3	0,36
Цінова політика	20,00	4	0,8	5	1	5	1	4	0,8
Всього	100,00	4,4		4,8		4,0		3,4	

Джерело: складено автором за [39-43]

З таблиці 3.1 бачимо, що ТОВ «Сільпо-Фуд» займає сильні конкурентні позиції на ринку продуктового ритейлу України та поступається за інтегральною оцінкою конкурентоспроможності лише одному підприємству – ТОВ «АТБ-маркет». Основними конкурентними перевагами мережі є широкий асортимент товарів, високий рівень маркетингових комунікацій, значна частка продукції

власного виробництва та сформована лояльність покупців. Однак лідером ринку залишається ТОВ «АТБ-маркет», яке має вищу ринкову частку, ширше територіальне покриття та більш конкурентну цінову політику. ТОВ «Сільпо-Фуд» має сильні конкурентні позиції у сегментах асортименту, сервісу та взаємодії з покупцями, однак розвиток цифрових сервісів, персоналізованих програм лояльності та онлайн-інструментів комунікації у мереж VARUS і NOVUS посилює конкуренцію на ринку. У зв'язку з цим для підприємства доцільним є подальше удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності з метою підвищення ефективності маркетингових рішень та зміцнення конкурентних переваг.

У 2022-2024 рр. діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» відбувалася в умовах воєнних дій, перебоїв з електропостачанням і нестабільної роботи логістичних маршрутів, що ускладнювало постачання продукції та роботу магазинів. Суттєвий вплив мали й економічні фактори. У 2022 році індекс інфляції в Україні зріс до 126,6%, у 2023 році знизився до 105,1%, проте у 2024 році знову підвищився до 112%, що спричинило подорожчання продуктів і збільшення витрат підприємства. Упродовж 2022-2024 рр. зростав і курс іноземних валют: наприкінці 2024 року курс євро становив 43,63 грн, а долара США – 42,03 грн, через що зросла вартість імпортової продукції. Після падіння доходів населення у 2022 році середня заробітна плата у 2024 році збільшилася до 18020 грн, проте через високі темпи інфляції купівельна спроможність населення залишалася нижчою, ніж до початку повномасштабної війни. На ринок продовольчого ритейлу також впливали міграційні процеси, скорочення чисельності населення та зростання популярності онлайн-торгівлі й цифрових сервісів.

Складемо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд» з метою визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, які впливають на маркетингову та комерційну діяльність мережі (додаток Б).

Отже, сильними сторонами ТОВ «Сільпо-Фуд» є значна ринкова частка, розвинена мережа супермаркетів, широкий асортимент продукції, високий рівень впізнаваності бренду, програма лояльності та цифрові сервіси. До слабких сторін належать вищий рівень цін порівняно з частиною конкурентів, нижчі масштаби діяльності порівняно з АТБ, недостатня ефективність використання маркетингової аналітики, нестабільність окремих цифрових сервісів та обмежена результативність персоналізованих пропозицій. Зважаючи на зростання конкуренції, розвиток онлайн-торгівлі, зміну споживчих уподобань і підвищення цінової чутливості населення, для ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільним є удосконалення цифрових сервісів, системи маркетингової аналітики, персоналізації комунікацій, а також товарної, цінової та комунікаційної політики підприємства.

Для наочного відображення найбільш проблемних аспектів маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», які потребують удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, доцільно побудувати відповідну діаграму (рис. 3.1).

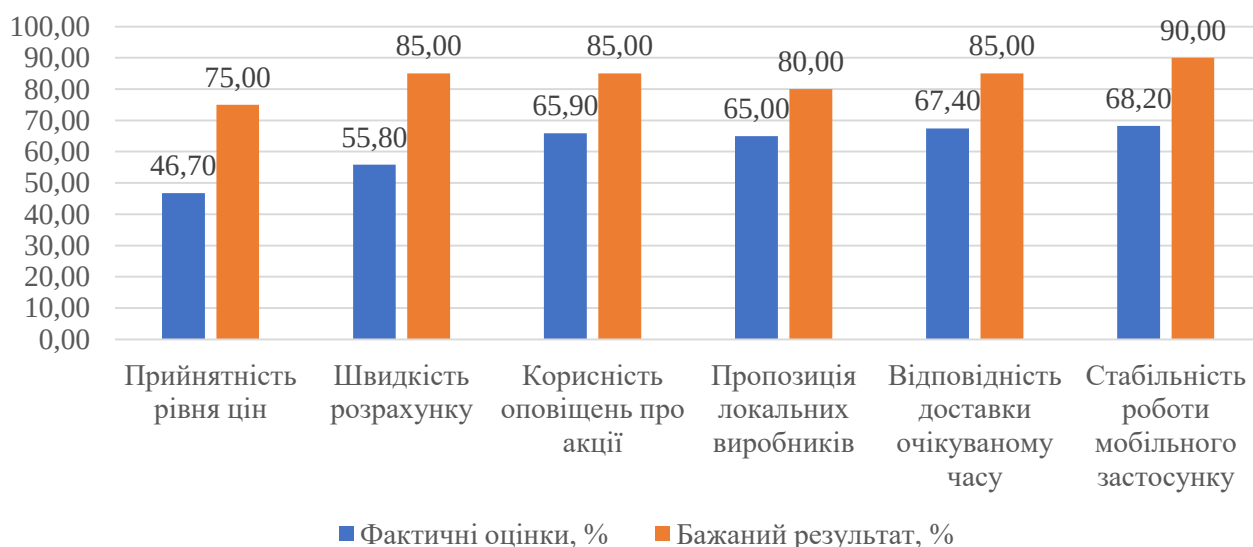


Рисунок 3.1 – Базові проблемні зони маркетингової діяльності мережі «Сільпо» за результатами опитування

Джерело: побудовано автором

Отримані результати свідчать, що частина проблемних аспектів пов'язана саме з цифровими сервісами та ефективністю взаємодії підприємства з покупцями. Зокрема, нижчі оцінки отримали корисність оповіщень про акції, стабільність роботи мобільного застосунку та відповідність доставки очікуваному часу. Це підтверджує необхідність удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», зокрема у сфері аналізу результативності цифрових сервісів, оцінювання ефективності маркетингових інструментів і моніторингу взаємодії покупців із цифровими каналами підприємства.

Для узагальнення виявлених проблемних аспектів інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та формування пропозицій щодо їх усунення доцільно скласти відповідну таблицю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Виявлений недолік	Пропозиція
Недостатня ефективність push-сповіщень про акційні пропозиції	Впровадити систему аналізу результативності push-сповіщень за показниками відкриття повідомлень, переходів і використання акційних пропозицій
Нестабільна робота мобільного застосунку під час користування окремими функціями	Запровадити систему автоматичного збору та аналізу технічних помилок мобільного застосунку

Джерело: розроблено автором

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про наявність окремих проблем у сфері цифрової взаємодії з покупцями та використання цифрових сервісів підприємства. Зважаючи на це, для ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільним є вдосконалення системи аналізу результативності push-сповіщень, а також запровадження моніторингу технічних помилок мобільного застосунку, що сприятиме підвищенню ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності підприємства.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення товарної, цінової та комунікаційної політики підприємства

Результати конкурентного аналізу, SWOT-аналізу та проведеного маркетингового дослідження свідчать про необхідність удосконалення товарної, цінової та комунікаційної політики ТОВ «Сільпо-Фуд». Найбільш проблемними аспектами залишаються сприйняття рівня цін, окремі характеристики цифрових сервісів, швидкість обслуговування та посилення конкуренції з боку мереж нижчого цінового сегмента. Поряд із цим підприємство має значні конкурентні переваги у вигляді широкого асортименту продукції, високого рівня впізнаваності бренду, розвинених сервісних форматів і власного виробництва. За таких умов доцільним є впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію цінової політики, розширення асортименту продукції власного виробництва та підвищення результативності маркетингових комунікацій підприємства.

З метою вдосконалення товарної, цінової та комунікаційної політики ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно визначити основні напрями її подальшого розвитку (рис.

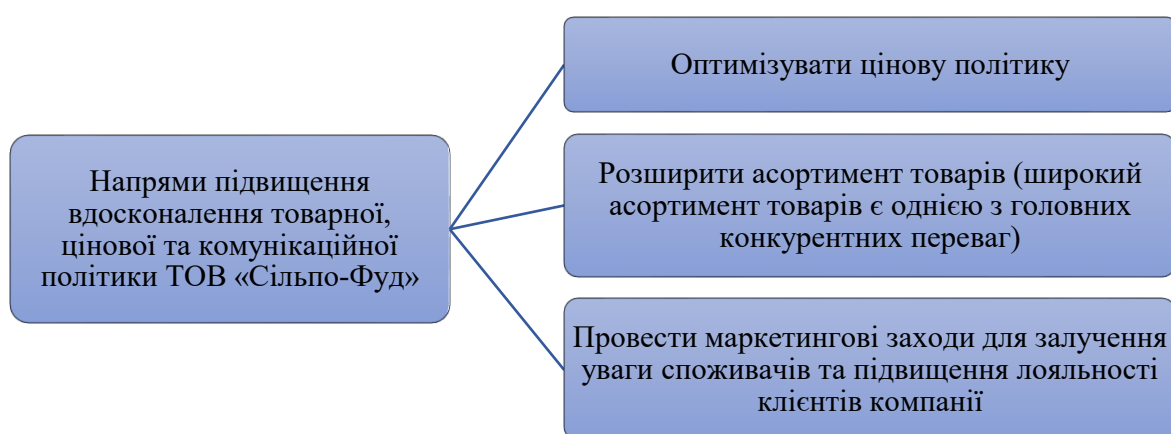


Рисунок 3.2 – Напрями підвищення вдосконалення товарної, цінової та комунікаційної політики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

Для обґрунтування напрямів удосконалення цінової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно провести порівняльний аналіз цін на стратегічні товари споживчого кошика у мережах основних конкурентів підприємства. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень цінової конкурентоспроможності підприємства, визначити товари з найбільшим відхиленням від середньоринкових цін та сформулювати напрями коригування цінової політики (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняння цін на стратегічні товари у мережах продовольчого ритейлу України у 2025 році

Товар	ТОВ «Сільпо-Фуд», грн	ТОВ «АТБ-Маркет», грн	VARUS, грн	NOVUS, грн	Середня ціна, грн	Відхилення цін ТОВ «Сільпо-Фуд» від середніх, %
Молоко 2,5%, 870–900 мл	64,49	61,9	63,99	64,99	63,84	1,02
Борошно пшеничне, 1 кг	35,59	28,9	33,5	33,26	32,81	8,47
Олія соняшникова, 850 мл	92,99	85,63	89,9	94,99	90,88	2,32
Масло вершкове 72–73%, 180–200 г	87,99	79,9	84,9	99,99	88,2	-0,24
Куряче філе охолоджене, 1 кг	239,7	219,89	229	229	229,4	4,49

Джерело: складено автором за [44-47]

Отримані результати свідчать, що за більшістю стратегічних товарів рівень цін у ТОВ «Сільпо-Фуд» перевищує ціни основного конкурента – ТОВ «АТБ-Маркет», а за окремими позиціями є вищим за середньоринкові показники. Найбільше відхилення спостерігається за борошном, курячим філе та соняшниковою олією. За таких умов для підприємства доцільним є вибіркове коригування цін на соціально значущі товари масового попиту з метою покращення сприйняття цінової політики покупцями та зміцнення конкурентних позицій на ринку продуктового ритейлу України.

Для покращення сприйняття цінової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» недоцільним є зниження цін на весь асортимент продукції. Більш ефективним рішенням є визначення переліку стратегічних товарів повсякденного попиту та наближення рівня цін на них до показників основного конкурента – ТОВ «АТБ-

Маркет». Насамперед це стосується товарів споживчого кошика, за якими покупці найчастіше порівнюють цінові пропозиції торговельних мереж. Поряд із цим на продукцію преміального сегмента, зокрема, морепродуктів, імпортних делікатесів та окремих категорій товарів підвищеного попиту, доцільним є часткове коригування цін у межах 3–5%, що дозволить зберегти загальний рівень прибутковості підприємства.

Для визначення найбільш перспективних напрямів розширення асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно провести АВС-аналіз товарних груп за обсягами валового прибутку. Використання такого методу дозволяє встановити товарні категорії, які формують основну частку доходів підприємства, а також оцінити доцільність подальшого розвитку окремих напрямів асортиментної політики (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – АВС-аналіз товарних груп ТОВ «Сільпо-Фуд» за валовим прибутком у 2025 році

Постачальники	Валовий прибуток, тис. грн.	Частка, %	Акумулятивна частка, %	Категорія
Продукція вітчизняних виробників	41743487	39,36	39,36	А
Імпортована продукція	41488916	39,12	78,48	А
Продукція власних торгових марок компанії	12251185	11,55	90,03	В
Продукція власного виробництва	10587281	9,97	100,00	В
Всього	106070869	100,00		

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать, що найбільшу частку валового прибутку ТОВ «Сільпо-Фуд» формують продукція українських виробників та імпортна продукція, сумарна частка яких становить 78,48%, тому саме вони належать до категорії А. Продукція власних торгових марок і власного виробництва формує 21,52% валового прибутку та належить до категорії В. Зважаючи на високий рівень конкуренції у сегменті стандартної продовольчої продукції, для ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільним є подальший розвиток власного виробництва та

розширення асортименту продукції з вищою доданою вартістю, зокрема готової продукції, крафтових товарів і спеціалізованих категорій харчування.

Для обґрунтування напрямів розширення асортименту продукції власного виробництва ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно проаналізувати структуру доходів за основними категоріями такої продукції у 2025 році (рис. 3.3). Отримані результати свідчать, що найбільшу частку доходів від продукції власного виробництва формують кондитерські вироби, а також м'ясна та рибна продукція. Це підтверджує високий попит покупців на готову продукцію та товари з більшою доданою вартістю.

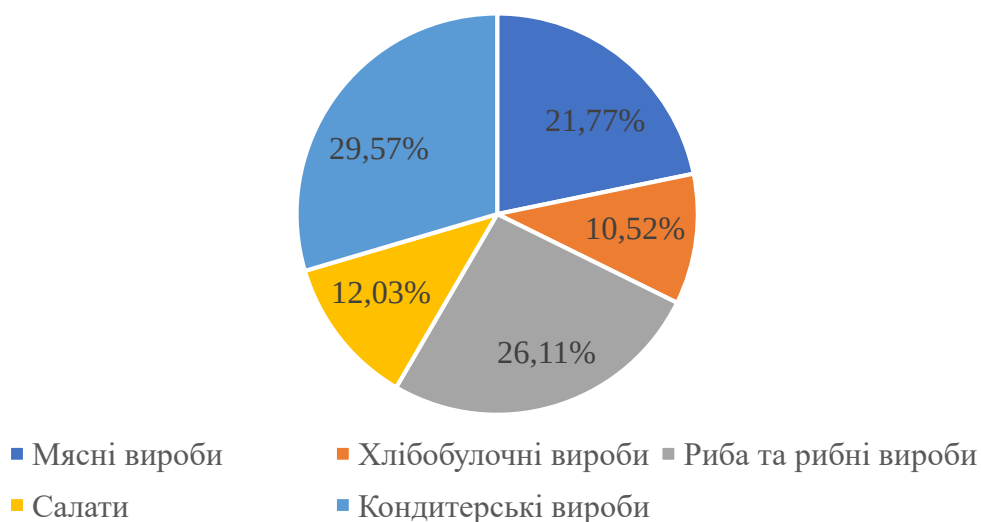


Рисунок 3.3 – Структура доходів від реалізації продукції власного виробництва ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2025 році, %

Джерело: побудовано автором

Поряд із традиційними категоріями підприємство поступово розширює асортимент продукції для споживачів, орієнтованих на здорове харчування, зокрема, веганської продукції. Зважаючи на зростання попиту на товари рослинного походження та спеціалізовані категорії харчування, доцільно оцінити зацікавленість покупців у подальшому розширенні такого асортименту. Тому було проведено опитування, результати якого наведені на рис. 3.4.

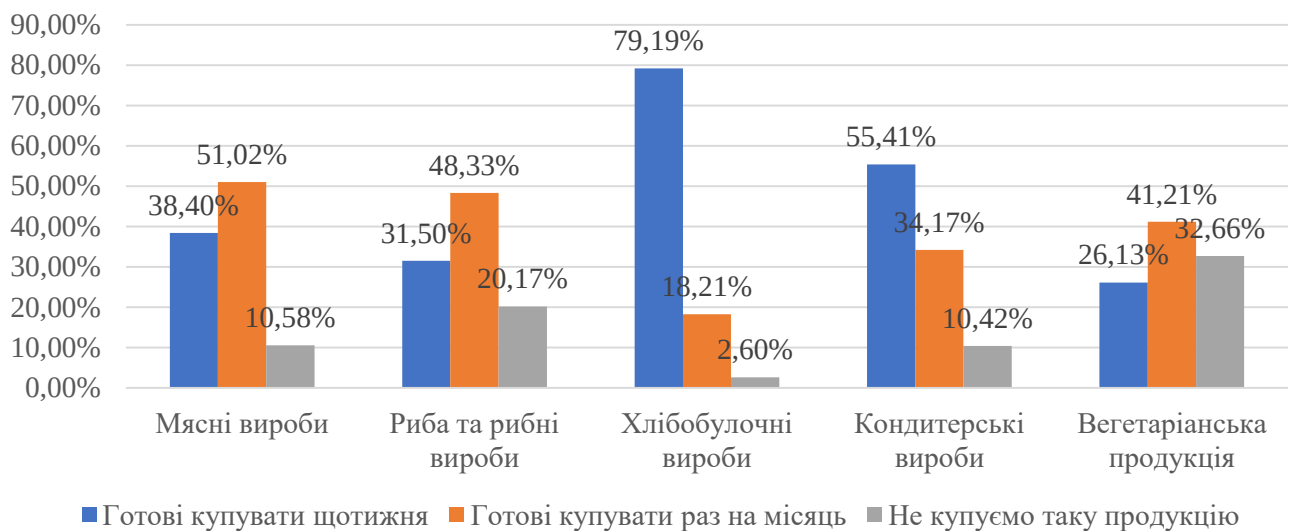


Рисунок 3.4 – Результати опитування відвідувачів мережі магазинів
«Сільпо-Фуд», %

Джерело: побудовано автором

Згідно з результатами опитування, 26,13% покупців готові купувати вегетаріанську продукцію щодня, а 41,21% — щотижня, що підтверджує наявність стійкого попиту на продукцію рослинного походження. Зростання популярності здорового харчування, вегетаріанства та flexitarian-підходу до споживання продуктів створює перспективи для розширення асортименту спеціалізованої продукції власного виробництва ТОВ «Сільпо-Фуд». Враховуючи використання натуральних рослинних інгредієнтів і складнішу технологію виробництва, така продукція належить до сегмента товарів із вищою доданою вартістю та орієнтується переважно на споживачів із середнім і вище середнього рівнем доходів.

Зважаючи на результати проведеного опитування, для ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільним є розширення асортименту продукції власного виробництва за такими напрямками:

- егетаріанські м'ясні вироби (сосиски, ковбаси);
- егетаріанська піца;
- егетаріанські сири;
- егетаріанські кондитерські вироби;

егетаріанські салати.

Також для підвищення рівня лояльності покупців, посилення впізнаваності окремих категорій продукції та привернення уваги цільової аудиторії доцільним є впровадження сучасних маркетингових інструментів комунікації. Зважаючи на активний розвиток соціальних мереж і цифрового контенту, для ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно використовувати influence-маркетинг із залученням фуд-блогерів, дієтологів, шеф-кухарів та експертів у сфері здорового харчування.

Пропонується організація прямих ефірів, дегустацій, тематичних відеооглядів і комунікаційних кампаній у соціальних мережах із презентацією продукції власного виробництва та нових асортиментних позицій. Особливу увагу доцільно приділити просуванню вегетаріанської продукції, локальних товарів і готових страв, що дозволить підвищити рівень зацікавленості покупців, посилити емоційну взаємодію з брендом та сприятиме зростанню продажів продукції з вищою доданою вартістю.

3.3 Заходи щодо підвищення якості обслуговування, розвитку лояльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства

У межах дослідження проаналізовано відгуки клієнтів ТОВ «Сільпо-Фуд», які вказують на ряд недоліків щодо організації продажу продовольчих товарів у супермаркеті. Результати аналізу узагальнено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Напрями підвищення якості обслуговування, розвитку лояльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства

Недолік	Опис	Напрямки усунення
Якість товарів	Наявність продуктів із майже закінченим терміном придатності або зіпсованих товарів, особливо в м'ясних, молочних та овочевих відділах	Посилити контроль якості, впровадити регулярні перевірки термінів придатності, автоматизувати облік товарів

Продовження таблиці 3.6

Обслуговування	Довгі черги на касах, недостатньо швидке обслуговування	Встановити більше кас самообслуговування, проводити тренінги для персоналу з обслуговування клієнтів
Бонусна програма	Складна для розуміння система нарахування та використання балів	Спрощення правил програми, роз'яснення через мобільний додаток та POS-термінали
Логістика та закупівлі	Тимчасові труднощі у взаємодії з постачальниками, нестабільність у відділах овочів та фруктів	Покращити координацію менеджерів відділів, стабілізувати процеси закупівель і постачання
Баланс попиту і пропозиції	Проблеми з обліком швидкопсувних товарів під час акцій: надлишки або нестача	Контролювати прогнозування попиту, оптимізувати запаси та систему управління акційними товарами

Джерело: розроблено автором

Розглянемо конкретні пропозиції щодо удосконалення організації продажу продовольчих товарів в супермаркетах ТОВ «Сільпо-Фуд»:

1) Підвищення контролю якості продовольчих товарів у відділах супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд». Для підвищення якості товарів у супермаркеті ТОВ «Сільпо-Фуд» слід посилити контроль термінів придатності та стану продукції, що реалізується у м'ясних, молочних та овочевих відділах, шляхом регулярних перевірок та автоматизованого обліку. Контроль здійснюватиметься шляхом щоденного огляду продукції на полицях та автоматизованого обліку за допомогою сканерів і спеціальної програмної системи, що сигналізує про наближення дати закінчення терміну придатності. Результати перевірок фіксуватимуться у журналі для керівництва відділу та служби контролю якості. Працівники, які допустили порушення правил обліку, отримуватимуть попередження або письмове зауваження, а також можливе зменшення бонусу за місяць. Для мотивації персоналу передбачено нарахування премій за своєчасне виявлення та усунення прострочених товарів, визнання «Відділ місяця» для команд із найкращими результатами та проведення тренінгів із підвищення кваліфікації та стандартів обслуговування. Відповідальність за впровадження цих заходів покладається на керівників відповідних відділів та співробітників служби контролю якості супермаркету.

2) Підвищення ефективності обслуговування клієнтів у супермаркеті ТОВ «Сільпо-Фуд». Для зменшення довгих черг на касах та підвищення швидкості обслуговування слід збільшити кількість кас самообслуговування в середньому на 2 каси на кожен супермаркет, що для 312 магазинів мережі складатиме приблизно 624 каси. Паралельно рекомендується проводити регулярні тренінги для персоналу з обслуговування клієнтів, спрямовані на покращення якості та швидкості обслуговування. Впровадження цих заходів буде здійснюватися керівниками відділів та службою обслуговування, що забезпечить оптимізацію процесів на касах і підвищення задоволеності клієнтів.

3) Удосконалення викладки товарів на основі планограм. Для підвищення ефективності продажу доцільно впровадити оновлені планограми викладки товарів у торговельному залі з урахуванням структури попиту та поведінки покупців. Зокрема, необхідно оптимізувати розміщення товарів імпульсного попиту в прикасовій зоні та на рівні очей, а також забезпечити чітке зонування відділів і логічну послідовність розташування товарних груп. Це дозволить підвищити зручність вибору продукції, скоротити час пошуку товарів і стимулювати додаткові покупки.

Реалізація заходу передбачає оновлення планограм і проведення інструктажів для персоналу щодо правил викладки. Витрати включають оплату роботи спеціалістів з мерчандайзингу та навчання персоналу.

4) Оптимізація управління запасами товарів, що швидко псуються. Для вирішення проблеми надлишків або нестачі товарів під час акцій доцільно вдосконалити систему прогнозування попиту та управління запасами, особливо для продукції, що швидко псується (молочні, м'ясні вироби, овочі та фрукти). Пропонується використання автоматизованих інструментів прогнозування з урахуванням історичних даних продажів, сезонності та впливу акцій.

3.4 Обґрунтування етапів упровадження та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів

Для впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової та комерційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно оцінити витрати на їх реалізацію, визначити основні етапи впровадження та прогнозований економічний ефект. Це дозволить оцінити доцільність реалізації запропонованих рішень і їх вплив на конкурентні позиції підприємства.

Для реалізації заходів щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно здійснити впровадження системи аналізу результативності push-сповіщень, а також системи моніторингу технічних помилок мобільного застосунку. Реалізація зазначених заходів потребуватиме залучення ІТ-фахівців, маркетологів та спеціалістів із цифрової аналітики. Орієнтовні витрати на підключення та налаштування аналітичних модулів, інтеграцію систем збору даних, технічне тестування та оплату роботи спеціалістів становитимуть близько 950 тис. грн. Очікується, що впровадження запропонованих рішень дозволить підвищити ефективність цифрових маркетингових комунікацій, збільшити рівень взаємодії покупців із мобільним застосунком і підвищити результативність акційних пропозицій.

Прогнозується зміна доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» за умови вибіркового коригування цінової політики. Запропонований захід передбачає зниження цін на товари підвищеного попиту на 10%, зокрема, крупи, хлібобулочні вироби, молочну продукцію, яйця, м'ясо, рослинну олію та борошно. Частка таких товарів у доходах підприємства становить 35,7%. При загальному доході 730 тис. грн.

Для компенсації втрат доцільно підвищити ціни на продукцію преміального сегмента, алкогольні напої та тютюнові вироби на 12%. Сукупна

частка таких товарів у доходах підприємства становить 33,3%. Очікуване збільшення доходів складе:

512 тис. грн.

Отже, очікуваний економічний ефект від оптимізації цінової політики становитиме:

$$4238512 - 3786730 = 451782 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, вибіркове зниження цін на товари повсякденного попиту може бути компенсоване підвищенням цін на продукцію преміального сегмента, що дозволить покращити сприйняття цінової політики покупцями без втрати загального рівня доходів підприємства.

У межах удосконалення товарної політики ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується запустити лінійку вегетаріанської продукції власного виробництва у 120 супермаркетах мережі. До асортименту доцільно включити вегетаріанські салати, піцу, випічку, сирні альтернативи та готові страви рослинного походження. Бюджет витрат на запуск складено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Бюджет витрат на запуск лінійки вегетаріанської продукції власного виробництва ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2026 році

Показник	Ціна, тис. грн	Кількість	Сума, тис. грн
Розроблення рецептур і технологічних карт	180	1	180
Облаштування окремої вітрини в торговому залі	22	120	2640
Навчання персоналу	8	120	960
Рекламні матеріали та просування в застосунку	14	120	1680
Закупівля стартової партії сировини	35	120	4200
Всього			9660

Джерело: розраховано автором

Отже, початкові витрати на запуск лінійки вегетаріанської продукції становитимуть 9660 тис. грн.

Для прогнозу доходів припустимо, що в середньому один супермаркет матиме 2800 відвідувачів на день, а вегетаріанську продукцію купуватимуть 2,5% покупців. Середній чек за такою продукцією становитиме 180 грн.

Кількість покупок на рік:
000 покупок.

Прогнозований дохід:
 $180 \text{ грн} = 551880 \text{ тис. грн.}$

Собівартість продукції приймемо на рівні 68% доходу:
278,4 тис. грн.

Валовий прибуток:
 $880 - 375278,4 = 176601,6 \text{ тис. грн.}$

Очікуваний економічний ефект з урахуванням стартових витрат:
 $176601,6 - 9660 = 166941,6 \text{ тис. грн.}$

Отже, запуск лінійки вегетаріанської продукції власного виробництва є економічно доцільним, оскільки прогнозований ефект становить 166941,6 тис. грн за рік. Захід дозволить розширити асортимент продукції з вищою доданою вартістю, посилити товарну диференціацію мережі та залучити покупців, орієнтованих на здорове харчування.

Для оцінювання економічної доцільності впровадження influence-маркетингу спрогнозуємо зміну обсягів продажів ТОВ «Сільпо-Фуд» за умови зростання реалізації продукції на 1,5% внаслідок проведення комунікаційних кампаній у соціальних мережах, організації прямих ефірів, дегустацій та просування продукції власного виробництва.

Чистий дохід ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2025 році становив 106070869 тис. грн. Відповідно, прогнозоване збільшення доходу складе:
063 тис. грн.

Для прогнозування фінансового результату визначимо рівень чистої рентабельності продажів підприємства у 2025 році:

Тоді прогнозований приріст чистого прибутку внаслідок зростання продажів становитиме:
752 тис. грн.

Отже, впровадження influence-маркетингу та просування продукції власного виробництва через цифрові комунікаційні канали може забезпечити приріст чистого прибутку ТОВ «Сільпо-Фуд» приблизно на 15752 тис. грн за рік. Це підтверджує економічну доцільність використання сучасних маркетингових інструментів для підвищення впізнаваності бренду, рівня лояльності покупців і збільшення обсягів реалізації продукції з вищою доданою вартістю.

Далі розглянемо витрат на підвищення якості обслуговування, розвитку лояльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

У супермаркетах мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» встановлені сучасні каси самообслуговування з сенсорними дисплеями, сканерами штрихкодів, платіжними модулями та інтеграцією з торговельною системою магазину. Їх середня вартість на ринку складає 6 000–10000 доларів США за одиницю, залежно від комплектації та функціональних можливостей, для розрахунку заплануємо ціну 7000 дол. США, поточний курс долара США 44,08 грн.

Для реалізації пропозиції необхідно буде закупити 624 каси, витрати складуть:

440 грн.

Тренінги для торгового персоналу обійдуться орієнтовно 500 грн. на людину, участь в тренінгах прийме десь 30% персоналу компанії, витрати складуть:

050 грн.

Отже, прогнозуються витрати у розмірі 4897 тис. грн.

Реалізація заходу передбачає оновлення планogram і проведення інструктажів для персоналу щодо правил викладки. Витрати включають оплату роботи спеціалістів з мерчандайзингу та навчання персоналу. Орієнтовно витрати на розробку та впровадження планogram складуть 3000 грн на один супермаркет:

000 грн.

Отже, витрати на впровадження удосконаленої системи викладки товарів становитимуть близько 936 тис. грн.

Реалізація заходу передбачає доопрацювання існуючого програмного забезпечення та навчання персоналу. Орієнтовні витрати на оновлення програмного забезпечення складуть 200000 грн одноразово, а витрати на навчання персоналу — 500 грн на одного працівника (20% персоналу):

400 грн.

Загальні витрати:

400 грн.

Отже, витрати на впровадження заходу складуть приблизно 526,4 тис. грн.

Складемо бюджет витрат у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Бюджет витрат на удосконалення організації продажу продовольчих товарів в супермаркетах ТОВ «Сільпо-Фуд»

Статті витрат	Сума, тис. грн
Підвищення контролю якості продовольчих товарів у відділах супермаркету	
Підвищення ефективності обслуговування клієнтів (закупівля 624 кас самообслуговування та тренінги персоналу)	
Удосконалення викладки товарів на основі планограм	
Оптимізація управління запасами швидкопсувних товарів	
Разом	

Джерело: розраховано автором

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність організації продажу продовольчих товарів у супермаркетах ТОВ «Сільпо-Фуд» за рахунок покращення якості продукції, скорочення часу обслуговування покупців, оптимізації викладки товарів та більш точного управління запасами.

Загалом очікуваний ефект від впровадження пропозицій включає зменшення втрат від списання прострочених товарів, скорочення черг у касовій зоні, зростання обсягів реалізації за рахунок стимулювання імпульсних покупок, підвищення задоволеності клієнтів та покращення конкурентних позицій підприємства на ринку. Спрогнозуємо зростання доходів за рахунок підвищення лояльності клієнтів, підвищення швидкості обслуговування клієнтів та продажу товарів. Орієнтовно зростання доходів складе 5%.

Спрогнозуємо економічний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості обслуговування, розвитку лояльності покупців та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд». Очікується, що за рахунок скорочення часу обслуговування покупців, підвищення швидкості розрахунку, покращення викладки товарів, оптимізації управління запасами та підвищення задоволеності клієнтів обсяги реалізації продукції підприємства зростуть орієнтовно на 5%.

Чистий дохід ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2025 році становив 106070869 тис. грн. Відповідно, прогнозоване збільшення доходу складе:
543 тис. грн.

Для визначення прогнозованого приросту чистого прибутку розрахуємо рівень чистої рентабельності продажів підприємства у 2025 році:

Тоді очікуване зростання чистого прибутку становитиме:
505 тис. грн.

З урахуванням витрат на реалізацію заходів у розмірі 194608,94 тис. грн економічний ефект становитиме:

$$52505 - 194608,94 = -142103,94 \text{ тис. грн.}$$

Проте значна частина витрат пов'язана із закупівлею кас самообслуговування, які належать до довгострокових інвестицій та будуть використовуватись підприємством протягом декількох років. За умови використання обладнання протягом 5 років середньорічні витрати на реалізацію заходів складуть:

921,79 тис. грн.

Тоді прогнозований річний економічний ефект становитиме:

$$52505 - 38921,79 = 13583,21 \text{ тис. грн.}$$

Отже, реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною у довгостроковій перспективі, оскільки дозволить підвищити рівень лояльності покупців, скоротити втрати часу під час обслуговування клієнтів, покращити

організацію продажу товарів та зміцнити конкурентні позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку продуктового рітейлу України.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано напрями удосконалення маркетингової та комерційної діяльності мережі супермаркетів «Сільпо». Визначено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має сильні конкурентні позиції на ринку продуктового роздрібного продажу України. Основними перевагами підприємства є широкий асортимент, розвинені цифрові сервіси, програма лояльності, власне виробництво, впізнаваність бренду та сформована клієнтська база.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що подальший розвиток підприємства має спиратися на використання його сильних сторін у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища, зокрема розвитком онлайн-торгівлі, персоналізацією пропозицій, застосуванням цифрової аналітики, розширенням локального асортименту та автоматизацією маркетингових процесів.

У межах удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення запропоновано впровадити систему аналізу результативності push-сповіщень і систему моніторингу технічних помилок мобільного застосунку.

У межах товарної політики запропоновано розширити асортимент продукції власного виробництва шляхом запуску лінійки вегетаріанської продукції у 120 супермаркетах мережі. Для удосконалення комунікаційної політики запропоновано використовувати маркетингові кампанії із залученням лідерів думок, фуд-блогерів, шеф-кухарів і фахівців у сфері здорового харчування.

Обґрунтовано заходи щодо підвищення якості обслуговування та організації продажу: посилення контролю якості товарів, встановлення додаткових кас самообслуговування, проведення тренінгів для персоналу, оновлення планогам викладки та оптимізацію управління запасами швидкопсувних товарів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, аналітичні та практичні засади маркетингового дослідження діяльності підприємства роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». Мету роботи досягнуто через узагальнення теоретичних положень, аналіз організаційно-економічного стану підприємства, оцінювання його маркетингової діяльності, проведення первинного дослідження споживачів і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової та комерційної діяльності мережі «Сільпо».

Встановлено, що маркетингове дослідження є систематизованим процесом планування, збирання, оброблення, аналізу, інтерпретації та подання інформації про ринок, споживачів, конкурентів і маркетингове середовище. Обґрунтовано доцільність поєднання кабінетних і польових досліджень, а також використання опитування, спостереження та фокус-груп для отримання кількісних і якісних даних про поведінку покупців.

Проведено аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Сільпо-Фуд» і встановлено, що підприємство зберігає значний масштаб діяльності на ринку продовольчої роздрібної торгівлі України.

Аналіз фінансово-економічних показників показав зростання чистого доходу від реалізації та валового прибутку, а у 2024 році підприємство вийшло на чистий прибуток після збиткових результатів попередніх років. Разом з тим фінансовий стан залишається ускладненим через від'ємне значення власного капіталу, значний обсяг поточних зобов'язань і дефіцит чистого оборотного капіталу.

Проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволив визначити особливості реалізації товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства.

За результатами анкетного опитування встановлено, що покупці найбільш позитивно оцінюють широту асортименту, зручність розташування магазинів, привабливість готової їжі та продукції власного виробництва, якість

обслуговування персоналом і зручність мобільного застосунку. Проблемними зонами визначено сприйняття рівня цін, швидкість розрахунку та рівень черг, стабільність роботи мобільного застосунку, відповідність доставки очікуванням за часом і недостатню привабливість пропозиції товарів локальних виробників.

Обґрунтовано практичні напрями удосконалення маркетингової та комерційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». За результатами конкурентного аналізу встановлено, що підприємство має сильні позиції на ринку продуктового ритейлу України, поступаючись за інтегральною оцінкою конкурентоспроможності лише ТОВ «АТБ-Маркет».

Для удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення запропоновано впровадити систему аналізу результативності push-сповіщень і систему моніторингу технічних помилок мобільного застосунку з орієнтовними витратами 950 тис. грн. Для удосконалення цінової політики обґрунтовано вибіркове коригування цін: зниження цін на стратегічні товари повсякденного попиту та часткове підвищення цін на продукцію преміального сегмента.

У межах товарної політики запропоновано запуск лінійки вегетаріанської продукції власного виробництва у 120 супермаркетах мережі. Для поліпшення комунікаційної політики запропоновано проводити кампанії із залученням лідерів думок, авторів кулінарного контенту, шеф-кухарів і фахівців у сфері здорового харчування.

Також запропоновано заходи щодо підвищення якості обслуговування та організації продажу: посилення контролю якості товарів, встановлення додаткових кас самообслуговування, проведення тренінгів для персоналу, оновлення планогам викладки та оптимізацію управління запасами швидкопсувних товарів.

Реалізація запропонованих рекомендацій дасть змогу ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищити ефективність цифрових комунікацій, поліпшити сприйняття цінової політики, розширити асортимент продукції з вищою доданою вартістю, підвищити якість обслуговування покупців і зміцнити конкурентні позиції на ринку продовольчої роздрібної торгівлі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркетинг : навч. посіб. Н. Іванечко та ін. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: <https://marketing.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/Навчальний-посібник-Маркетинг-2021-3-1.pdf> (дата звернення 04.05.2026 р.)
2. American Marketing Association. Definition of Marketing Research. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (дата звернення 04.05.2026 р.)
3. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson, 2016.
4. Malhotra N. K. Marketing Research: An Applied Orientation. Pearson, 2019.
5. McDaniel C., Gates R. Marketing Research Essentials. Wiley, 2018.
6. Aaker D. A., Day G. S. Marketing Research. Wiley, 2017.
7. Hair J. F., Bush R. P., Ortinau D. J. Marketing Research. McGraw-Hill Education, 2017.
8. Churchill G. A. Marketing Research: Methodological Foundations. Dryden Press, 2001.
9. Burns A. C., Bush R. F. Marketing Research. Pearson, 2019.
10. Jain N. What is Market Research? Definition, Types, Process, Examples and Best Practices. 2023. URL: <https://ideascale.com/blog/what-is-market-research/> (дата звернення 04.05.2026 р.)
11. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Т. М. Квятко та ін. Харків : ХНТУСГ, 2020. 163 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/57c8cfb9-898b-4557-bb9d-692fe7032316/content> (дата звернення 04.05.2026 р.)
12. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Київ : ТНУ імені В. І. Вернадського. 2021. 322 с. <https://hozpravoreposit.kyiv.ua/bitstream/handle/765432198/185/Посібник%20Маркетингові%20дослідження%202021.pdf?isAllowed=y&sequence=1> (дата звернення 04.05.2026 р.)

13. Parasuraman A., Grewal D., Krishnan R. Marketing Research. 2nd ed. Boston : Houghton Mifflin, 2007. 638 p.
14. Бородкіна Н. Формування маркетингової інформаційної системи на основі проведення маркетингових досліджень. URL: <https://library.nusta.edu.ua/depositary/Електронні%20книжки/Маркетинг/03.pdf> (дата звернення 04.05.2026 р.)
15. Marketing research trends: online panels and online communities. M. Oklander et al. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/328097058_Marketing_research_trends_on_line_panels_and_online_communities (дата звернення 04.05.2026 р.)
16. The Importance of Assortment, Pricing, and Retail Site Location for Competition in Food Retailing - Results from Marketing Research. W. Toporowski, R. Lademann. 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/276235116_The_Importance_of_Assortment_Pricing_and_Retail_Site_Location_for_Competition_in_Food_Retailing_-_Results_from_Marketing_Research (дата звернення 04.05.2026 р.)
17. Храбатин О. І., Яворська Л. В. Маркетинг : навч. посіб. Київ, 2014. 284 с. URL: <https://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/04/marketing.pdf> (дата звернення 04.05.2026 р.)
18. Маркетингові дослідження : навч. посіб. В. Добрянська та ін. Полтава, 2024. 218 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/18593/1/Посібник%20%20%20Маркетингові%20дослідження%20%28готово%29.pdf> (дата звернення 04.05.2026 р.)
19. Зозульов О. Основні етапи розробки анкети під час маркетингових досліджень. *Маркетинг в Україні*. 2002. № 5(15). С. 34-36. URL: https://zozulyov.ucoz.ru/articles/anketa_new-1-.pdf (дата звернення 04.05.2026 р.)
20. Методичні матеріали щодо організації маркетингових досліджень. Гарматій та ін. Тернопіль, 2017. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/20655/1/Методичка%20_менедж.М%202017.pdf (дата звернення 04.05.2026 р.)

21. Петренко І. Ю. Дослідження аналізу даних маркетингових досліджень : атестаційна робота (пояснювальна записка). Харків : ХНУРЕ, 2020. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/93f1a950-5e83-4f2b-939e-e411f2c0bd4a/content> (дата звернення 04.05.2026 р.)

22. Букало Н. Маркетингові дослідження : курс лекцій. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2023. 108 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056480.pdf> (дата звернення 04.05.2026 р.)

23. Вербець В. В. Методологія та методика соціологічних досліджень : навч.-метод. посіб. Рівне : РДГУ, Інститут соціальних досліджень, 2006. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/376/1/metodolog.pdf> (дата звернення 04.05.2026 р.)

24. Погорєлова Т. В. Багатовимірний статистичний аналіз : конспект лекцій. Одеса : ОНЕУ, 2024. 115 с. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/40f67831-4a74-4a92-81a2-6afb7857529c/content> (дата звернення 04.05.2026 р.)

25. Дриньов Д. М., Мосьондз М. А., Загородніх В. В. Поняття імітаційного моделювання та імітаційної моделі. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 28-31. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/download/121/114/> (дата звернення 04.05.2026 р.)

26. ТОВ «Сільпо-Фуд». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf> (дата звернення 04.05.2026 р.)

27. ТОВ «Сільпо-Фуд». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf> (дата звернення 04.05.2026 р.)

28. ТОВ «Сільпо-Фуд». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. URL: <https://static.silpo.ua/content/d071b360-be48-4298-bbdc-c3ce7b3c34c7.pdf> (дата звернення 04.05.2026 р.)

29. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/1fb29024-6972-4591-8a23-8078ed44c21e.pdf> (дата звернення 04.05.2026 р.)

30. Офіційний сайт проєкту «Лавка традицій». URL: <https://lavkasilpo.com.ua/> (дата звернення 04.05.2026 р.)

31. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2024 році. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2024-rotsi> (дата звернення 04.05.2026 р.)

32. Індeksi споживчих цін на товари та послуги у 2007-2025 роках (грудень до грудня попереднього року; відсотків). Головне управління статистики у Черкаській області. URL: https://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2026/ind_dinamspoj_25.pdf (дата звернення 04.05.2026 р.)

33. З'явився новий український сервіс надшвидкої доставки продуктів і страв LOKO. Сільпо. URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/z-yavyvsya-novyj-ukrayinskyj-servis-nadshvydkoyi-dostavky-produktiv-i-strav-loko> (дата звернення 04.05.2026 р.)

34. Встигнути за 22 хвилини: як працює сервіс доставки Loko від Сільпо і чи є в нього перспективи. RAU. URL: <https://rau.ua/news/loko-vid-silpo/> (дата звернення 04.05.2026 р.)

35. Мобільний застосунок «Сільпо». Сільпо. URL: <https://silpo.ua/about/mobileapp> (дата звернення 04.05.2026 р.)

36. Власний Рахунок. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about/vlasnyi-rakhunok> (дата звернення 04.05.2026 р.)

37. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2024 році. RAU. URL: <https://rau.ua/news/top-10-merezh-magaziniv-2024/> (дата звернення 04.05.2026 р.)

38. ESOMAR, GRBN. ESOMAR/GRBN Guideline for Online Sample Quality. 2015. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Nirmala-Svsg/post/Does-anyone-have-information-regarding-the-quality-of-data-collected-from-participants-recruited-on-line-through-social-media/attachment/59d63cd179197b8077999bd6/AS%3A417085181186051%401476452264621/download/ESOMAR-GRBN Online-Sample-Quality-Guideline February-2015.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nirmala-Svsg/post/Does-anyone-have-information-regarding-the-quality-of-data-collected-from-participants-recruited-on-line-through-social-media/attachment/59d63cd179197b8077999bd6/AS%3A417085181186051%401476452264621/download/ESOMAR-GRBN+Online-Sample-Quality-Guideline+February-2015.pdf) (дата звернення 04.05.2026 р.)

39. Гіганти кошик. Forbes склав рейтинг найбільших продуктових рітейлерів України. АТБ наблизився до 250 млрд грн виторгу. URL: <https://forbes.ua/company/giganti-koshika-forbes-sklav-reyting-naybilshikh-produktovikh-riteyleriv-ukraini-atb-nablizivsya-do-250-mlrd-grn-vitorgu-13032026-36995> (дата звернення 04.05.2026 р.)

40. TOB «АТБ-маркет». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8603462#express-universal-file> (дата звернення 04.05.2026 р.)

41. TOB «Омега». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=13968512#express-universal-file> (дата звернення 04.05.2026 р.)

42. TOB «Новус Україна». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5706595&tb=market-scoring#express-universal-file> (дата звернення 04.05.2026 р.)

43. TOB «Сільпо-Фуд». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644&tb=market-scoring#express-universal-file> (дата звернення 04.05.2026 р.)

44. Офіційний сайт мережі «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення 04.05.2026 р.)

45. Офіційний сайт мережі АТБ. URL: [АТБ-Маркет
https://www.atbmarket.com/](https://www.atbmarket.com/) (дата звернення 04.05.2026 р.)

46. Офіційний сайт мережі VARUS. URL: <https://varus.ua/> (дата звернення 04.05.2026 р.)

47. Офіційний сайт мережі NOVUS. URL: <https://novus.ua> (дата звернення 04.05.2026 р.)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для проведення первинного маркетингового дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Шановний респонденте!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні щодо якості товарної пропозиції, рівня цін, сервісу та цифрових послуг мережі «Сільпо». Будь ласка, уважно ознайомтеся із запитаннями та оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій думці.

У запитаннях, де пропонується оцінка за шкалою 1-5, використовується така шкала:

- 1 – дуже низька оцінка / повністю не згоден;
- 2 – низька оцінка / радше не згоден;
- 3 – середня оцінка / важко відповісти;
- 4 – висока оцінка / радше згоден;
- 5 – дуже висока оцінка / повністю згоден.

1. Чи здійснювали Ви покупки в мережі «Сільпо» протягом останніх 3 місяців?

- ☐ Так
- ☐ Ні

2. Як часто Ви здійснюєте покупки в мережі «Сільпо»?

- ☐ Кілька разів на тиждень
- ☐ Один раз на тиждень
- ☐ 2-3 рази на місяць
- ☐ Рідше, ніж один раз на місяць

3. Який формат покупок у мережі «Сільпо» Ви використовуєте найчастіше?

- ☐ Покупки безпосередньо в магазині
- ☐ Онлайн-замовлення з доставкою
- ☐ Використовую обидва варіанти приблизно однаково

4. Яку суму Ви зазвичай витрачаєте за одну покупку в «Сільпо»?

- ☐ До 300 грн
- ☐ 301-500 грн
- ☐ 501-800 грн
- ☐ 801-1200 грн
- ☐ Понад 1200 грн

5. Які чинники найбільше впливають на Ваш вибір магазину «Сільпо»?

Можна обрати до 3 варіантів.

- ☐ Рівень цін
- ☐ Широта асортименту
- ☐ Якість товарів
- ☐ Близькість магазину
- ☐ Акції та знижки
- ☐ Програма лояльності
- ☐ Якість обслуговування
- ☐ Доставка
- ☐ Мобільний застосунок
- ☐ Атмосфера та оформлення магазину

6. Оцініть широту асортименту товарів у мережі «Сільпо».

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

7. Оцініть наявність у магазині товарів, які Вам потрібні.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3

☐ 4

☐ 5

8. Оцініть якість власних торговельних марок мережі «Сільпо».

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ Не купував(ла) / важко відповісти

9. Оцініть привабливість асортименту готової їжі та продукції власного виробництва.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ Не купував(ла) / важко відповісти

10. Оцініть цікавість пропозиції товарів локальних виробників у мережі «Сільпо».

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ Не звертав(ла) уваги / важко відповісти

11. Як Ви оцінюєте рівень цін у мережі «Сільпо»?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

12. Наскільки привабливими для Вас є акції та знижки в мережі «Сільпо»?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ Не звертаю уваги / важко відповісти

13. Наскільки корисною для Вас є програма лояльності «Власний рахунок»?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ Не є учасником програми / важко відповісти

14. Як часто Ви користуєтеся програмою лояльності «Власний рахунок» під час покупок?

☐ Завжди

☐ Часто

☐ Іноді

☐ Ніколи

☐ Не є учасником програми

15. Оцініть зручність розташування магазинів мережі «Сільпо».

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

16. Оцініть якість обслуговування персоналом у магазинах «Сільпо».

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. Чи користувалися Ви доставкою «Сільпо» протягом останніх 3 місяців?

- Так, регулярно
- Так, інколи
- Ні

18. Якщо Ви користувалися доставкою, оцініть її зручність. Якщо не користувалися, оберіть відповідний варіант.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Не користувався(лася)

19. Чи користувалися Ви мобільним застосунком «Сільпо» протягом останніх 3 місяців?

- Так, регулярно
- Так, інколи
- Ні

20. Оцініть зручність мобільного застосунку «Сільпо».

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Не користувався(лася) / важко відповісти

21. Оцініть корисність персоналізованих пропозицій, які Ви отримуєте від мережі «Сільпо».

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ Не отримував(ла) / важко відповісти

22. Оцініть рівень Вашої поінформованості про акції, знижки та спеціальні пропозиції мережі «Сільпо».

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

23. Наскільки атмосфера, оформлення та загальний вигляд магазину впливають на Ваше бажання здійснювати покупки саме в «Сільпо»?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

24. Які напрями діяльності мережі «Сільпо», на Вашу думку, потребують найбільшого вдосконалення?

Можна обрати до 3 варіантів.

- ☐ Рівень цін
- ☐ Акції та знижки
- ☐ Асортимент товарів
- ☐ Наявність потрібних товарів

- ☐ Власні торговельні марки
- ☐ Готова їжа та власне виробництво
- ☐ Якість обслуговування
- ☐ Доставка
- ☐ Мобільний застосунок
- ☐ Програма лояльності
- ☐ Поінформованість про акції
- ☐ Атмосфера магазину

25. Що, на Вашу думку, мережі «Сільпо» доцільно покращити насамперед?

26. Ваша стать:

- ☐ Чоловіча
- ☐ Жіноча

27. Ваш вік:

- ☐ До 18 років
- ☐ 18-24 роки
- ☐ 25-34 роки
- ☐ 35-44 роки
- ☐ 45-54 роки
- ☐ 55 років і старше

28. Ваш основний статус зайнятості:

- ☐ Учень / студент
- ☐ Працюю за наймом
- ☐ Самозайнятий / підприємець
- ☐ Тимчасово не працюю
- ☐ Пенсіонер
- ☐ Інше

29. У якому населеному пункті Ви проживаєте?

- Обласний центр
- Інше місто
- Селище / село

30. Як Ви оцінюєте свій рівень доходу?

- Низький
- Нижчий за середній
- Середній
- Вищий за середній
- Високий

Дякуємо за участь в опитуванні.

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	- Розвиток онлайн-торгівлі та сервісів доставки продуктів; - Використання Big Data, CRM і цифрової аналітики для персоналізації пропозицій; - Зростання попиту на локальну, крафтову та еко-продукцію; - Розширення цифрових каналів комунікації з покупцями; - Автоматизація маркетингових процесів та прогнозування попиту; - Розвиток партнерств з українськими виробниками.	- Посилення конкуренції з боку АТБ, VARUS, NOVUS та інших мереж; - Зростання інфляції та закупівельних цін на продукцію; - Зниження купівельної спроможності населення; - Перебої в логістиці та енергопостачанні через воєнні дії; - Подорожчання імпоротної продукції через валютні коливання; - Перехід частини споживачів до дешевших торговельних мереж.
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
- Компанія посідає 2 місце на ринку продуктового ритейлу України з ринковою часткою 16,64% у 2025 році; - Станом на 31.12.2025 р. мережа налічувала 321 супермаркет різних форматів; - Широкий асортимент товарів, продукції власного виробництва та імпоротної продукції; - Розвинена програма лояльності «Власний рахунок», мобільний застосунок і сервіси доставки; - Високий рівень впізнаваності бренду та сформована лояльність покупців; - Наявність концептуальних магазинів і розвинутого клієнтського сервісу;	- Розширення онлайн-продажів і доставки на основі вже сформованої клієнтської бази; - Використання CRM та аналітики клієнтських даних для персоналізації маркетингових пропозицій; - Збільшення частки локальної та крафтової продукції в асортименті; - Розвиток цифрових сервісів і мобільного застосунку для підвищення лояльності покупців; - Використання впізнаваності бренду для просування нових форматів сервісу.	- Використання власних торгових марок для стримування цінового тиску; - Підтримання лояльності клієнтів через широкий асортимент і сервіс в умовах високої конкуренції; - Диверсифікація постачальників для зменшення ризиків логістичних перебоїв; - Розвиток цифрових каналів взаємодії з покупцями для утримання клієнтів; - Посилення співпраці з українськими виробниками для зменшення залежності від імпорту.

Продовження таблиці Б.1

Слабкі сторони	СліМ	СліЗ
• Значна частка власних торгових марок і співпраця з локальними виробниками. • Нижча ринкова частка порівняно з ТОВ «АТБ-Маркет», яке у 2025 році контролювало 34,17% ринку; • Менша кількість магазинів порівняно з мережею АТБ, яка налічувала понад 1200 торгових точок; • Вищий рівень цін порівняно з частиною конкурентів масового сегмента; • Недостатня ефективність використання клієнтських даних для персоналізації маркетингових пропозицій; • Обмежений рівень аналітики результативності акцій, push-сповіщень і цифрових маркетингових комунікацій; • Недостатньо швидке реагування на зміни споживчих уподобань та попиту; • Нестабільність роботи окремих цифрових сервісів і мобільного застосунку; • Високі витрати на підтримку концептуальних форматів магазинів і власного виробництва; • Залежність від імпоротної продукції в окремих товарних категоріях.	• Удосконалення персоналізованих акцій через використання цифрової аналітики; • Оптимізація роботи кас і навантаження магазинів на основі аналізу клієнтських потоків; • Модернізація мобільного застосунку та цифрових сервісів; • Розширення асортименту локальної продукції для зниження залежності від імпорту; • Автоматизація маркетингових процесів для підвищення ефективності комунікацій.	• Зниження ризику втрати покупців через удосконалення цінових і акційних пропозицій; • Контроль витрат на утримання магазинів в умовах інфляційного тиску; • Підвищення стабільності роботи цифрових сервісів для збереження конкурентних позицій; • Оптимізація логістики та запасів продукції в умовах воєнних ризиків; • Адаптація асортиментної політики до зниження купівельної спроможності населення.