

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-137>

УДК 339.138

СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ: ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У СФЕРІ ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛУ

MARKETING STRATEGY: FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE SPHERE OF FOOD RETAIL

Залога Зіновія Михайлівна

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7319-9650>

Зеленська Ілона Романівна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
економічного факультету, кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9540-1475>

Zaloha Zinoviia, Zelenska Ilona
Ivan Franko National University of Lviv

У статті досліджено особливості формування та реалізації маркетингової стратегії диференціації на ринку продуктового ритейлу України на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». Проаналізовано конкурентне середовище ринку із застосуванням карти стратегічних груп та моделі п'яти конкурентних сил М. Портера. Здійснено SWOT-аналіз компанії, який виявив ключові сильні сторони, такі як широкий асортимент, концептуальний дизайн магазинів, власне виробництво, а також загрози: макроекономічна нестабільність, високі операційні витрати. Обґрунтовано необхідність переходу торговельних мереж від цінової конкуренції до глибокої диференціації та емоційного брендингу. Запропоновано комплекс інноваційних заходів: Phygital-досвід, доповнена реальність (AR), алгоритми штучного інтелекту для ціноутворення та екологічна концепція Zero Waste. Окремо наголошено на сервісній культурі персоналу яка визначає стратегічний результат.

Ключові слова: маркетингова стратегія, конкурентні переваги, стратегія диференціації, продуктовий ритейл, брендинг, phygital-досвід, динамічне ціноутворення.

This article examines the characteristics of developing and implementing a differentiation marketing strategy in Ukraine's grocery retail market amid macroeconomic instability and rapid changes in consumer behavior, using Silpo-Food LLC as a case study. The necessity of modern retail chains transitioning from traditional price competition to a differentiation strategy focused on creating unique consumer value and emotional branding is substantiated. The competitive environment of the Lviv region market was analyzed using a strategic group map, which revealed the company's distinct positioning in the segment of the widest product range and above-average prices. The application of Porter's Five Forces model showed that the company successfully mitigates industry pressures through the conceptual design of its supermarkets and deep personalization via the "Own Account" loyalty program. A comprehensive SWOT analysis of the company was conducted, which identified key strengths: high brand recognition, a robust in-house craft production facility, an extensive product range, and a unique customer experience. At the same time, significant threats and weaknesses were identified, including macroeconomic instability, the consequences of full-scale russian aggression, a decline in consumer purchasing power, and high operating costs associated with maintaining a capital-intensive business model. Despite these challenges, the effectiveness of the chosen strategy has been proven, as evidenced by the growth in net profit in 2024. To further strengthen competitive advantages in the context of the digital economy, a set of innovative measures has been proposed. These include integrating a phygital experience using augmented reality (AR) into a corporate mobile app to gamify the shopping experience. The implementation of artificial intelligence algorithms for dynamic pricing of the "fresh" product category is also proposed to stimulate sales and minimize food waste. The environmental focus of



marketing is strengthened through the implementation of the Zero Waste concept - the opening of specialized refill stations for eco-conscious consumers. Separately, the report emphasizes the decisive role of internal marketing and the service culture of staff as the fundamental basis for long-term market leadership.

Keywords: marketing strategy, competitive advantages, differentiation strategy, food retail, branding, phygital experience, dynamic pricing.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток ринкової економіки характеризується високим рівнем конкуренції, макроекономічною нестабільністю, стрімкою зміною технологічних удосконалень та трансформацією споживчої поведінки. Цінова конкуренція радикально змінилась. Традиційні підходи до ведення бізнесу, що базувалися переважно на максимізації обсягів збуту, втрачають свою результативність. На перший план виходить здатність компанії гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, передбачати майбутні тенденції та формувати унікальну споживчу цінність.

Для забезпечення стабільного розвитку та утримання ринкових позицій, компанії змушені переходити від орієнтації виключно на максимізацію збуту до глибинного фокусування на інтересах споживача. Це вимагає розробки та впровадження ефективних маркетингових стратегій, здатних генерувати унікальну споживчу цінність. Стратегічне управління, і, зокрема, дієві маркетингові стратегії, перетворюються на фундаментальну основу забезпечення життєздатності та довгострокової конкурентоспроможності будь-якої компанії.

Зв'язок даної проблеми із важливими практичними завданнями полягає у тому, що для вітчизняного продуктового ритейлу питання формування стійких конкурентних переваг через інструменти диференціації набуває сьогодні особливої гостроти. Успішне вирішення цього завдання є необхідним для адаптації торговельних мереж до жорстких ринкових умов та посилення їхньої стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні основи формування маркетингових стратегій та управління конкурентоспроможністю підприємств є об'єктом уваги багатьох провідних зарубіжних та вітчизняних науковців. Вагомий внесок у дослідження еволюції маркетингу від допоміжної функції до ціннісно-орієнтованої системи управління зробили такі вчені, як Ф. Котлер [12], Хулей Г., Сандерс Дж. [11], С. Гаркавенко [4], Н. Буняк [3], Лихолат С.М. [6] та інші. Узагальнення їхніх наукових підходів дозволяє визначити маркетингову стратегію як стра-

тегічний напрям діяльності компанії, який забезпечує приведення її можливостей у відповідність до динамічної ситуації на ринку за допомогою комплексу маркетингових інструментів для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Фундаментальною основою розробки маркетингової стратегії є ідентифікація та зміцнення конкурентних переваг. Згідно з класичною моделлю конкурентних стратегій М. Портера, підприємство має обрати чіткий вектор розвитку: лідерство у витратах (орієнтація на внутрішні фактори та жорсткий контроль витрат), диференціацію (створення унікального іміджу та емоційної цінності) або фокусування на специфічних ринкових нішах. Окремі аспекти інноваційного розвитку ритейлу зокрема цифровізацію клієнтського досвіду (технології штучного інтелекту), активно досліджують сучасні вчені (зокрема, А. Струнгар розкриває перспективи застосування штучного інтелекту в цифровому маркетингу) [8].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених стратегічному управлінню, питання адаптації класичних маркетингових стратегій до сучасних кризових умов залишається відкритим. Більшість досліджень зосереджені на традиційних інструментах товарної чи цінової політики. Водночас проблема формування стійких конкурентних переваг, використовуючи стратегію глибокої диференціації із залученням новітніх цифрових технологій для торговельних мереж на ринку вітчизняного продуктового ритейлу, залишається недостатньо вивченою і потребує комплексного обґрунтування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексний аналіз конкурентного середовища та стратегічного позиціонування торговельних мереж на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку продуктового ритейлу, а також розробка практичних інноваційних заходів щодо підвищення ефективності їх маркетингової діяльності та конкурентоспроможності шляхом удосконалення стратегії диференціації. Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність вирі-

шення низки взаємопов'язаних науково-практичних завдань, першим з яких є здійснення ґрунтового аналізу галузевої конкуренції на регіональному ринку продуктового ритейлу з подальшою оцінкою конкурентної сили досліджуваної мережі.

Наступним важливим етапом дослідження є визначення ключових джерел формування конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного макроекономічного середовища. На основі отриманих аналітичних результатів передбачається запропонувати та обґрунтувати адаптований комплекс новітніх маркетингових рішень. Він охоплює поєднання фізичного та цифрового середовища, інструментів динамічного ціноутворення на базі штучного інтелекту та принципів екологічного маркетингу (зокрема концепції Zero Waste), які в синергії здатні забезпечити стійке зростання клієнтської лояльності та довгострокове утримання лідерських позицій компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із основних національних операторів на ринку роздрібною торгівлі України, що входить до складу впливової торгово-промислової групи Fozzy Group. На кінець 2024 року мережа налічувала 309 магазинів у 60 містах країни, пропонуючи споживачам широку асортиментну матрицю, що сягає до 20 тисяч найменувань продукції [7].

Аналіз конкурентного середовища та ринкових позицій компанії було цілеспрямовано локалізовано в межах Львівського регіону. Вибір саме цього ринку для дослідження зумовлений його специфікою: надзвичайно високою щільністю торговельних точок, максимально гострою ціновою конкуренцією та одночасно активною присутністю як потужних національних лідерів, так і сильних регіональних гравців (зокрема, мереж «Рукавичка», «Арсен», «Метро», «Ашан» та «АТБ-Маркет»). Аналіз у таких умовах дозволяє найбільш об'єктивно підтвердити гіпотезу про те, що специфіка висококонкурентного середовища стимулює перехід провідних ритейлерів від класичної цінової боротьби до глибокої диференціації за якісними параметрами. Для комплексної типізації ринкових гравців та визначення їхніх стратегічних векторів розвитку у Львівському регіоні було використано методу побудови карти стратегічних груп.

Застосування цього інструменту дозволило візуалізувати ринковий простір та виокремити чотири ключові стратегічні групи підприємств

залежно від рівня їхньої цінової політики та обсягу товарної пропозиції. Першу групу формують локальні оператори формату «магазин біля дому» (наприклад, «Рукавичка»), які орієнтуються на максимальну територіальну доступність при відносно високому рівні цін. Другу групу становлять національні дискаунтери (лідер – «АТБ-Маркет»), чия конкурентна перевага базується на стратегії мінімізації витрат та найнижчих цінах. До третьої групи віднесено суб'єкти традиційного та оптового ритейлу («METRO», «Арсен»), що займають проміжне становище між дискаунтерами та преміальними супермаркетами.

ТОВ «Сільпо-Фуд» спільно з мережею «Ашан» формують четверту групу масштабних операторів, які забезпечують найширший асортимент товарів у регіоні. Проте, ці підприємства працюють у діаметрально протилежних цінових сегментах. Відокремлене позиціонування «Сільпо» у верхньому правому квадранті карти (рівень цін «вищий від середнього») свідчить про успішну реалізацію стратегії глибокої диференціації.

Компанія свідомо уникає прямого цінового протистояння з дискаунтерами. Головним чинником привабливості для споживача виступає не мінімальна ціна, а унікальність пропонованого асортименту, концептуальне тематичне оформлення торговельних залів та високий рівень сервісу, що створює важкодосяжну для копіювання конкурентами ринкову нішу.

Для поглиблення аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» та розуміння природи його конкурентних переваг доцільно застосувати класичну модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Найбільший тиск на компанію чинить висока інтенсивність галузевої конкуренції на зрілому ринку, проте підприємство успішно нівелює ціновий тиск через концептуальний дизайн супермаркетів та розширення преміального асортименту. Суттєвим викликом є висока ринкова влада покупців, що компенсується глибокою персоналізацією пропозицій через програму лояльності «Власний Рахунок». Натомість залежність підприємства від постачальників оцінюється як низька завдяки масштабам материнської компанії Fozzy Group та активному розвитку власного імпорту. Загроза появи нових повноформатних гравців залишається мінімальною через критично високі фінансові бар'єри входу. Водночас специфічна загроза з боку товарів-замінників (заклади HoReCa, сервіси доставки їжі) ефективно нейтралізується шляхом розміщення власних кулінарій,

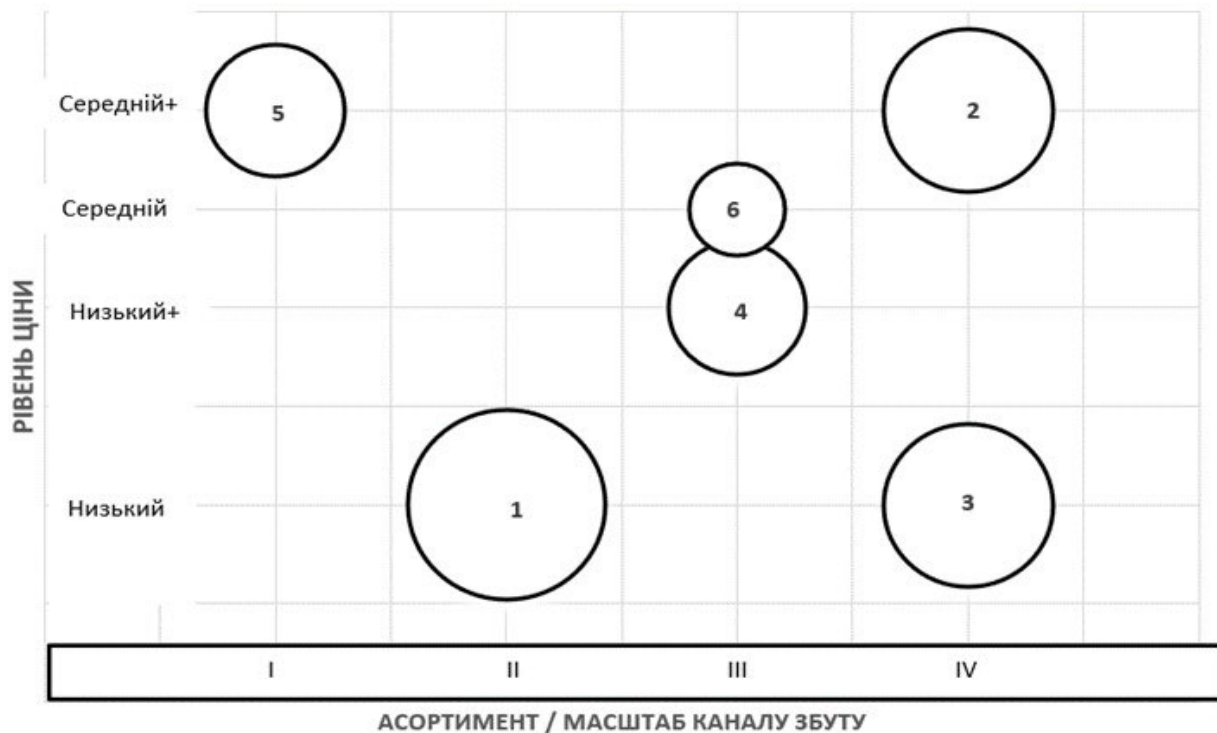


Рис. 1. Карта стратегічних груп для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано авторами

пекарень та фудкортів безпосередньо в торговельних залах супермаркетів.

Ефективність обраного стратегічного вектора підтверджується динамікою основних фінансових показників ТОВ «Сільпо-Фуд». Незважаючи на складні макроекономічні умови, російську агресію, послідовна реалізація стратегії диференціації дозволила компанії успішно подолати глибоку збитковість кризового 2022 року. Завдяки оптимізації бізнес-процесів та зростанню клієнтської лояльності, за підсумками 2024 року підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 205,88 млн грн. [9]. Важливою ознакою якісної трансформації бізнес-процесів є те, що загальний темп приросту валового прибутку за цей період (45,6%) суттєво випередив динаміку зростання чистого доходу від реалізації (32,9%). Це об'єктивно свідчить про успішну оптимізацію асортиментної матриці та готовність споживачів стабільно купувати товари з вищою доданою вартістю.

Додатковим доказом успішності стратегії диференціації, побудованої на створенні унікального клієнтського досвіду, є високий рівень зовнішнього експертного визнання та ринкова активність компанії. Попри повномасштабну війну, загальну нестабільність середовища, мережа продовжує фізичну ек-

пансію, відкривши 20 нових об'єктів протягом 2022-2023 років. При цьому індивідуальний тематичний концепт супермаркетів забезпечує компанії регулярні перемоги у номінації «Супермаркет року в ТРЦ» на національній премії RAU Awards (2023-2024 рр.). Більше того, обраний ринковий підхід отримав міжнародне схвалення, що підтверджується відзнаками на Spanish Retail Awards (2024) та стабільною присутністю мережі в авторитетному європейському рейтингу інноваційних ритейлерів Europe's Finest Store. Зазначені факти доводять, що сформована емоційна та естетична цінність бренду ефективно конвертується у реальну конкурентну перевагу [14].

Вирішальним каталізатором такого ринкового успіху є глибока диференціація за брендом. Брендинг залишається надзвичайно актуальною маркетинговою проблемою, оскільки бренди:

- збільшують цінність для споживачів;
- створення брендів складний процес;
- захищають конкурентну позицію компанії;
- демонструють фінансову стабільність та допомагають утриманню споживачів;
- сприяють глобалізації та діяльності компаній на міжнародних ринках.

У сучасних умовах висококонкурентного продуктового ритейлу забезпечення лише базової якості товарів уже недостатньо для утримання лідерства. Бренд трансформується з простого візуального ідентифікатора на стратегічний актив – імідж у свідомості споживачів, що формує цілісну систему цінностей [10]. Згідно з сучасними науковими підходами до емоційного брендингу, успішна диференціація ТОВ «Сільпо-Фуд» базується на наданні споживачеві унікальних переваг. Здійснюючи покупки в концептуальних супермаркетах мережі, клієнти не просто задовольняють щоденні потреби, а й демонструють власний стиль життя, інтереси та соціальний статус. Саме така емоційна прив'язаність та здатність компанії підтримувати високу додану цінність в умовах російської агресії та макроекономічної нестабільності створюють для «Сільпо» надійний захисний бар'єр, який ефективно нівелює тиск з боку традиційних цінових дискаунтерів.

Фундаментом ринкової стійкості досліджуваної мережі є розширений та адаптивний комплекс маркетингу, підкріплений високою ефективністю внутрішнього ланцюжка створення цінності. Утримуючи загальну мережу з понад 300 магазинів у 60 містах України, компанія реалізує гнучку цінову та товарну політику, що охоплює як масовий, так і преміальний сегменти (зокрема через формат делікатес-маркетів Le Silpo). Основним джерелом унікальної ціннісної пропозиції є відмова від стандартної моделі перепродажу на користь розбудови потужного крафтового виробництва (понад 27 тис. тонн продукції на рік, включаючи власні пекарні, сироварні та броварню). Товарна диференціація також посилюється розгалуженим власним імпортом (понад 12,5 тис. позицій), підтримкою локальних фермерів у проєкті «Лавка Традицій» та впровадженням системи Nutri-Score, що підвищує довіру споживачів до якості продукції.

У сфері просторового позиціонування та просування компанія вибудовує омніканальну екосистему, інтегруючи цифрову комерцію з унікальним фізичним простором. Індивідуальний тематичний концепт понад 100 супермаркетів перетворює рутинний процес купівлі на естетичний досвід, що підкріплюється високою ефективністю маркетингових комунікацій. Операційна досконалість сервісу забезпечується розвинутою технологічною інфраструктурою (від власного рефрижераторного автопарку до автоматизації розра-

хунково-касових вузлів) та збалансованою організаційною структурою, яка дозволяє адаптувати пропозиції до потреб локальних ринків. Водночас генератором довгострокової лояльності виступає програма «Власний Рахунок», що забезпечує глибоку персоналізацію та гейміфікацію клієнтського досвіду. У синергії з високими стандартами корпоративної культури «гостинності», це формує стійку емоційну прив'язаність цільової аудиторії, яку неможливо швидко скопіювати в межах прямої конкурентної боротьби.

Водночас, незважаючи на досягнуті високі фінансові результати та міцні ринкові позиції, стратегія глибокої диференціації ТОВ «Сільпо-Фуд» має низку стратегічних вразливостей, виявлених за результатами проведеного нами комплексного SWOT-аналізу (дані табл. 1).

Домінантними загрозами макросередовища залишаються російська агресія, макроекономічна нестабільність, високий рівень інфляції та тенденція до зниження реальної купівельної спроможності населення. В умовах загального режиму економії, ціновий розрив між лідерами лоукост-сегменту та преміальними пропозиціями «Сільпо» може досягати критичних значень, що провокує відтік частини покупців чутливих до ціни. Крім того, внутрішньою слабкою стороною підприємства залишається висока капіталомісткість обраної бізнес-моделі: утримання тематичних дизайнів, крафтового виробництва та великих торговельних площ, що генерує значні операційні витрати, які унеможливають участь компанії у прямих цінових війнах. Це зумовлює гостру необхідність пошуку нових інструментів, які дозволять оптимізувати витрати без втрати якості сервісу.

Незважаючи на високі ринкові позиції, в умовах стрімкої цифровізації економіки та трансформації суспільних цінностей, утримання конкурентних переваг вимагає від сучасних торговельних мереж подальшого впровадження інноваційних рішень. Зважаючи на визначені глобальні тенденції розвитку ритейлу, для ТОВ «Сільпо-Фуд» розроблено адаптований комплекс практичних заходів, спрямованих на поглиблення стратегії диференціації. Першочерговим кроком є масштабна інтеграція Phygital-досвіду (впровадження поєднання фізичного та цифрового середовища) [13], зокрема впровадження технологій доповненої реальності (AR) у функціонал корпоративного мобільного додатка «Власний Рахунок». Наводячи

Таблиця 1

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сильні сторони (Strengths - S)	Слабкі сторони (Weaknesses - W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень впізнаваності компанії та позитивний діловий імідж бренду на ринку. 2. Висококваліфікований персонал та накопичений значний досвід функціонування в галузі ритейлу. 3. Широкий та глибокий спектр товарів, що реалізуються (включаючи продукцію власного виробництва). 4. Великі обсяги реалізації продукції, що дозволяють отримувати економію на масштабах. 5. Висока конкурентоспроможність асортименту, який відповідає стандартам та не поступається продукції розвинутих країн. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Періодичний дефіцит оборотних коштів через необхідність фінансування значних операційних витрат мережі. 2. Відсутність достатнього рівня автоматизації праці на окремих етапах (ручні процеси на складах та в залах). 3. Застарілість певних видів торговельно-технологічного обладнання в магазинах старих форматів. 4. Висока потреба у працівниках зі знаннями суміжних професій, що ускладнює процеси підбору та адаптації кадрів.
Можливості (Opportunities - O)	Загрози (Threats - T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість переходу до більш ефективних маркетингових та операційних стратегій. 2. Підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок залучення позикового капіталу або нових інвесторів для оновлення мережі. 3. Розширення та налагодження прямих ділових відносин з іноземними підприємствами-виробниками (розвиток власного імпорту). 4. Пошук додаткових альтернативних постачальників для диверсифікації ризиків підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повномасштабна російська агресія. 2. Макроекономічна нестабільність у державі та коливання валютних курсів. 3. Зниження рівня реальних доходів та купівельної спроможності населення. 4. Відсутність або недостатність ефективних державних програм стимулювання розвитку сфери торгівлі. 5. Ризик зниження рентабельності продажів через високу собівартість операційних та логістичних послуг. 6. Ризик виникнення складнощів із погашенням заборгованостей за поточними фінансовими зобов'язаннями.

Джерело: сформовано авторами

камеру смартфона на товар безпосередньо у торговельному залі, покупець зможе отримувати розширений контент (детальний склад, відеорецепти, екологічність походження) та «ловити» гейміфіковані персоналізовані знижки. Таке рішення перетворить рутинний процес купівлі на захопливу інтерактивну взаємодію та посилює емоційну прив'язаність до бренду.

Паралельно з удосконаленням клієнтського досвіду, критично важливою є інноваційна оптимізація цінової політики. Пропонується впровадити алгоритми штучного інтелекту (AI) для динамічного ціноутворення

на товари категорії «фреш». Автоматичне зниження цін на продукцію, термін придатності якої добігає кінця, з миттєвим відображенням на інтерактивних електронних цінниках та через push-сповіщення, не лише стимулюватиме збут, але й підтримуватиме глобальну екологічну ініціативу зі скорочення харчових відходів. Логічним продовженням екологічного вектору має стати посилення ESG-маркетингу через імплементацію концепції Zero Waste. Відкриття спеціалізованих рефіл-станцій (екологічні пункти, де можна наповнити власні багаторазові ємності водою, побутовою хімією, косметикою чи іншими про-

дуктами) у флагманських супермаркетах для продажу базових товарів без індивідуального пакування дозволить сформувати унікальну додану цінність для платоспроможного сегмента еко-свідомих споживачів. Зазначений захід є дієвим інструментом корпоративної соціальної відповідальності, який частково компенсує загальне преміальне ціноутворення мережі та сформує конкурентну перевагу, що не піддається швидкому копіюванню традиційними дискаунтерами.

Водночас необхідно враховувати потенційні бар'єри впровадження запропонованих інновацій. До ключових ризиків належать висока капіталомісткість розробки Phygital-рішень та ймовірний опір змінам з боку консервативної частини споживачів. Для мінімізації цих ризиків впровадження має відбуватися поступово: починаючи з пілотних запусків у флагманських делікатес-маркетах Le Silro з подальшим поширенням на всю мережу.

Зрештою, вирішальним фактором, що забезпечує життєздатність будь-якої стратегії диференціації та успішну імплементацію вищезазначених інновацій, є внутрішній маркетинг та системний розвиток кадрового потенціалу компанії. У сфері продуктового ритейлу саме контактний лінійний персонал виступає головним транслятором цінностей бренду та формує безпосередній емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Навіть найсучасніші технологічні рішення, Phygital-формати та ексклюзивний асортимент стрімко втрачають свою додану цінність за умови низького рівня емпатії або професійної некомпетентності працівників торговельного залу. Тому системне підвищення конкурентоспроможності вимагає фокусування менеджменту на розбудові потужної корпоративної культури, де співробітники розглядаються як основний стратегічний актив. Адже якщо асортиментну матрицю, алгоритми ціноутворення чи концептуальний дизайн конкуренти здатні скопіювати у відносно короткі терміни, то щирі сервісну культуру відтворити практично неможливо, що перетворює людський капітал на фундаментальну основу довгострокового ринкового лідерства.

Висновки. Підсумовуючи результати проведеного нами дослідження, можна ствер-

джувати, що в умовах сучасного висококонкурентного ринку продуктового ритейлу, маркетингова стратегія диференціації виступає фундаментальним інструментом забезпечення стійкості компанії. На прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» доведено, що свідома відмова від прямого цінового протистояння на користь формування унікальної споживчої цінності дозволяє компанії успішно долати виклики російської агресії, макроекономічні кризи та демонструвати позитивну динаміку чистого прибутку. Встановлено, що основними джерелами конкурентних переваг мережі є поєднання автентичного тематичного дизайну, потужного власного виробництва та широкої персоналізації клієнтського досвіду через цифрові канали лояльності. Окремо доведено, що вирішальним фактором довгострокового лідерства виступає глибока диференціація за брендом. Перетворення бренду на потужний актив, який формує стійкий емоційний зв'язок зі споживачем та відображає його стиль життя, створює надійний захисний бар'єр проти жорсткої конкуренції з боку традиційних дискаунтерів.

Наукова новизна статті полягає в обґрунтуванні необхідності трансформації традиційної моделі диференціації шляхом інтеграції новітніх технологічних та етичних компонентів. Запропонований комплекс заходів, що включає використання алгоритмів штучного інтелекту для динамічного ціноутворення та імплементацію екологічної концепції Zero Waste, забезпечує створення важко копіюваної ринкової ніші. Окремо виділено роль внутрішнього маркетингу та сервісної культури персоналу як критичного бар'єра для конкурентів, оскільки саме людський капітал забезпечує емоційну реалізацію всіх технологічних інновацій.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі вбачаються у розробці детальних моделей оцінки економічного ефекту від впровадження штучного інтелекту в операційну діяльність торговельних мереж. Також актуальним залишається вивчення довгострокового впливу ESG-ініціатив на формування лояльності різних поколінь споживачів в умовах тривалої економічної нестабільності в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ангелко І. Роль диференціації товарів та її вплив на ефективність маркетингової стратегії підприємства. *Scientific journal*. 2025. № 2. С. 115-119.

2. Безсмертна О. В., Шмунь Я. Ю. Роль та значення маркетингової стратегії на підприємстві за сучасних ринкових економічних умов. *Вінницький національний технічний університет*. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34399/91388.pdf> (дата звернення: 24.03.2026).
3. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 23. С. 22-29.
4. Гаркавенко С. С. *Маркетинг : Підручник*. Київ : Лібра, 2010. 720 с.
5. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).
6. Лихолат С. М., Стасула М. Т. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32> (дата звернення: 24.03.2026).
7. Новини FMCG за жовтень: два дизайнерських Сільпо, новий Varus Home, понад 300 магазинів Сімі та інші. *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-fmcg-za-zhovten-2024> (дата звернення: 01.03.2026).
8. Струнгар А. В. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160> (дата звернення: 28.03.2026).
9. ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" – Фінансова звітність за 2022 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 01.03.2026).
10. Danylyuk A. Study of the essence of brand management in the marketing management system of the enterprise. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2023. Vol. 80, P. 20-28.
11. Hooley G.I., Saunders I.A., Piercy N.F. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Third edition. Prentice Hall International (UK). 2005, 800 p.
12. Kotler Philip, Andreasen R., A., Kotler, & Philip. *Strategic marketing for nonprofit organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs; London: Prentice-Hall. Kotler, 1987.
13. Phygital Retail: поєднання фізичного та цифрового досвіду. *Dois Z Publicidade Agência de Publicidade e Propaganda Marketing digital Goiânia*. URL: <https://doisz.com/uk/blog/varejo-phygital/> (дата звернення: 24.03.2026).
14. Silpo Supermarkets Are Among Europe's Most Innovative Retailers for the Seventh Time. *Fozzy Group*. URL: <https://www.fozzy.ua/en/news/2022/silpo-supermarkets-are-among-europe-s-most-innovative-retailers-for-the-seventh-time/> (дата звернення: 01.03.2026).

REFERENCES:

1. Anhelko, I. (2025). Rol dyferentsiatsii tovariv ta yii vplyv na efektyvnist marketynhovoї stratehii pidpryemstva [The role of product differentiation and its impact on the effectiveness of enterprise marketing strategy]. *Scientific journal*, vol. 2, pp. 115-119.
2. Bezsmertna, O. V., & Shmun, Ya. Yu. (2024). Rol ta znachennia marketynhovoї stratehii na pidpryemstvi za suchasnykh rynkovykh ekonomichnykh umov [The role and significance of marketing strategy at the enterprise under modern market economic conditions]. *Vynnytskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet*. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34399/91388.pdf> [Accessed 24 March 2026]
3. Buniak, N. M. (2019). Sutnist marketynhovoї stratehii pidpryemstva [The essence of the marketing strategy of the enterprise]. *Visnyk volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, vol. 23, pp. 22-29.
4. Harkavenko, S. S. (2010). *Marketynh: pidruchnyk* [Marketing: textbook]. Kyiv: Libra, 720 p. (in Ukrainian)
5. Konsolidovanyi zvit pro upravlinnia hrupy TOV «SILPO-FUD» za 2023 rik [Consolidated management report of the SILPO-FOOD LLC group for 2023]. Available at: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf> [Accessed 1 March 2026]
6. Lykholat, S. M., & Stasula, M. T. (2024). Rol marketynhovykh stratehii u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpryemstva [The role of marketing strategies in forming enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32> [Accessed 24 March 2026]
7. Novyny FMCG za zhovten: dva dizainerskykh Silpo, novyi Varus Home, ponad 300 mahazyniv Simi ta inshi [FMCG news for October: two designer Silpo, new Varus Home, more than 300 Simi stores and others]. *Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy*. Available at: <https://rau.ua/novyni/novini-fmcg-za-zhovten-2024> [Accessed 1 March 2026]
8. Strunhar, A. V. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na stratehii tsyfrovoho marketynhu: potochni mozhlyvosti ta perspektyvy rozvytku [The impact of artificial intelligence on digital marketing strategies: current opportunities and perspectives for development].

and development prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160> [Accessed 28 March 2026]

9. TOV "SILPO-FUD" – Finansova zvitnist za 2022 rik [SILPO-FOOD LLC - Financial statements for 2022]. *Clarity Project*. Available at: https://clarity-project.info/edr/40720198/yearly-finances?current_year=2022 [Accessed 1 March 2026]

10. Danylyuk, A. (2023). Study of the essence of brand management in the marketing management system of the enterprise. *Galic'kij ekonomičnij visnik*, vol.80, pp. 20-28.

11. Hooley, G. I., Saunders, I. A., & Piercy, N. F. (2005). *Marketing Strategy and Competitive Positioning* (3rd ed.). London: Prentice Hall International (UK), 800 p.

12. Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1987). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

13. Phygital Retail: poiednannia fizychnoho ta tsyfrovoho dosvidu [Phygital Retail: combining physical and digital experience]. *Dois Z Publicidade*. Available at: <https://doisz.com/uk/blog/varejo-phygital> [Accessed 24 March 2026]

14. Silpo Supermarkets Are Among Europe's Most Innovative Retailers for the Seventh Time. *Fozzy Group*. Available at: <https://www.fozzy.ua/en/news/2022/silpo-supermarkets-are-among-europe-s-most-innovative-retailers-for-the-seventh-time/> [Accessed 1 March 2026]

Дата надходження статті: 15.04.2026

Дата прийняття статті: 05.05.2026

Дата публікації статті: 11.05.2026