

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

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

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: Розробка маркетингових методів підвищення
конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» для
ТОВ «Сільпо-Фуд»
ШИФР КРБ.МПІТ.1.554-03.IV.4.6

Здобувачки _____ Пугачової Т.С.

3 курсу зі скор. т. н. 2 роки 10 міс.
групи МРз-481

Керівник _____ проф. Лагодієнко В.В.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

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

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса – 2026 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу

ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«15» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачі

Тетяні ПУГАЧОВІЙ

-
1. Тема проекту (роботи) Розробка маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» для ТОВ «Сільпо-Фуд» та керівник д.е.н., проф. Лагодієнко В.В. затверджені наказом ОНТУ від «15» жовтня 2026 року № 554-03
 2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10.06.2026 року
 3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані ТОВ «Сільпо-Фуд» (ТМ «Флінт») та його конкурентів, матеріали наукових публікацій з питань маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.
 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Аналіз маркетингової діяльності та конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «ФЛІНТ» для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Розробка маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «ФЛІНТ». Висновки та пропозиції.
 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табличний матеріал з відображенням показників діяльності підприємства, графічний матеріал з аналізу та оцінки маркетингового середовища підприємства, графічний матеріал – презентація до захисту роботи.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 15.10.2025 р.

Керівник _____ д.е.н., проф. Лагодієнко В.В.

Завдання прийняв до виконання _____ Пугачова Т.С.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Керівник проекту (роботи) _____ Лагодієнко В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)Здобувач-дипломник _____ Пугачова Т.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

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

Здобувач-дипломник _____ Пугачова Т.С.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад та розробленню практичних маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності снекової продукції власної торгової марки «Флінт» для ТОВ «Сільпо-Фуд».

У першому розділі розкрито сутність конкурентоспроможності продукції, охарактеризовано основні методи її оцінювання (диференційований, комплексний, змішаний, експертний, споживчий) та визначено зовнішні й внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність снеків.

У другому розділі проведено аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за моделлю 4Р, здійснено оцінку конкурентних позицій ТМ «Флінт» на ринку снекової продукції України (обсяг ринку 12–14 млрд грн). За результатами порівняльного оцінювання п'яти брендів, ТМ «Флінт» отримала зважений бал 7,76, поступившись ТМ «Lay's» (8,48) та ТМ «Люкс» (7,79). Досліджено споживчі уподобання (основні критерії вибору: смак, ціна, якість) та розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності ТМ «Флінт» – 7,77 бала (реалізовано 77,7% від ідеального рівня). Виявлено слабкі параметри: рекламна активність (6/10), інноваційність продукту (6/10), дизайн упаковки (7/10).

У третьому розділі обґрунтовано п'ять стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТМ «Флінт» (активізація маркетингових комунікацій, інноваційне оновлення асортименту, розвиток ЗСЖ-продуктів, модернізація упаковки, стимулювання збуту), розроблено проект маркетингових заходів із загальним бюджетом 1 095,0 тис. грн. Оцінка ефективності показала: сукупний чистий прибуток – 8 634,0 тис. грн, ROI – 788,4%, строк окупності – 1,5 місяця. Прогнозується підвищення інтегрального показника конкурентоспроможності з 7,77 до 8,10 балів, що виведе ТМ «Флінт» у лідери ринку снекової продукції в мережі «Сільпо».

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, снекова продукція, власна торгова марка, ТМ «Флінт», ТОВ «Сільпо-Фуд», маркетингові заходи, інтегральний показник конкурентоспроможності, ROI, споживчі уподобання.

ЗМІСТ

		стор.
ВСТУП		7
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СНЕКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ	9
1.1	Конкурентоспроможність продукції: сутність поняття	9
1.2	Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції	11
1.3	Фактори впливу на конкурентоспроможність снекової продукції	14
Висновки до розділу 1		17
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	19
2.1	Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	19
2.2	Аналіз конкурентних позицій брендів на ринку снекової продукції	27
2.3	Аналіз споживчих уподобань снекової продукції	38
2.4	Оцінка рівня конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт»	42
Висновки до розділу 2		47
РОЗДІЛ 3	РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СНЕКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТМ «ФЛІНТ» ДЛЯ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	50
3.1	Обґрунтування напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» для ТОВ «Сільпо-Фуд»	50
3.2	Проект маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» для ТОВ «Сільпо-Фуд»	56
3.3	Оцінка ефективності запропонованих заходів	66
Висновки до розділу 3		75
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ		79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		84

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах насиченого ринку та загострення конкурентної боротьби підприємства роздрібної торгівлі змушені постійно підвищувати конкурентоспроможність власних торгових марок. Особливо це стосується сегменту снекової продукції, де попит формується під впливом як об'єктивних характеристик товару (смак, якість, ціна), так і суб'єктивних чинників (впізнаваність бренду, дизайн упаковки, рекламна активність). ТМ «Флінт» – одна з ключових власних торгових марок мережі «Сільпо» – функціонує в умовах високої конкуренції з боку міжнародних брендів (Lay's, Pringles) та вітчизняних виробників (Люкс), а також стрімкого зростання сегменту приватних марок роздрібних мереж. Тому розроблення науково обґрунтованих маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» є актуальним завданням, що має важливе теоретичне та практичне значення.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» щодо просування власної торгової марки «Флінт» на ринку снекової продукції.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» у мережі «Сільпо».

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних засад, проведення аналізу конкурентних позицій та розроблення комплексу маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття конкурентоспроможності продукції та охарактеризувати методи її оцінки;
- визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність снекової продукції;
- проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та конкурентні позиції ТМ «Флінт» на ринку снеків;

- дослідити споживчі уподобання щодо снекової продукції в мережі «Сільпо»;
- здійснити кількісну оцінку конкурентоспроможності ТМ «Флінт»;
- обґрунтувати стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТМ «Флінт»;
- розробити детальний проект маркетингових заходів та оцінити його економічну ефективність.

Методи дослідження: у роботі використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення), методи маркетингового аналізу (SWOT-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, метод багатокутника конкурентоспроможності), економіко-статистичні методи (розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, ROI, строку окупності), а також метод опитування (аналіз вторинних даних споживчих досліджень).

Інформаційною базою є законодавчі акти України, офіційні звіти ТОВ «Сільпо-Фуд», дані аналітичної системи Clarity Project, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, результати галузевих маркетингових досліджень.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропонований проект маркетингових заходів може бути безпосередньо впроваджений у діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» для підвищення конкурентоспроможності ТМ «Флінт». Розраховані показники економічної ефективності (ROI 788,4%, строк окупності 1,5 місяця) підтверджують доцільність реалізації заходів.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, пропозицій, списку використаних джерел (26 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СНЕКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Конкурентоспроможність продукції: сутність поняття

У сучасних ринкових умовах підприємствам доводиться постійно адаптуватися до змін і конкурувати за увагу споживачів. Особливо це стосується харчової промисловості, де асортимент продукції є дуже широким, а покупці мають можливість обирати серед великої кількості альтернатив. Саме тому питання конкурентоспроможності продукції є одним із ключових під час проведення маркетингового аналізу та розроблення ефективної стратегії розвитку підприємства.

Поняття «конкуренція» походить від латинського слова *concurrentia*, що означає суперництво або зіткнення інтересів. Ще у XVIII столітті це явище стало предметом наукових досліджень. Так, А. Сміт у своїй праці «Добробут націй» розглядав конкуренцію як природний механізм ринку, який спонукає виробників враховувати потреби споживачів. На сьогодні конкуренцію найчастіше визначають як суперництво між незалежними виробниками за можливість найкраще задовольнити потреби одних і тих самих покупців [7]. Водночас варто зазначити, що рівень конкуренції значною мірою залежить від насиченості ринку: чим більше компаній пропонують подібні товари, тим вищими стають вимоги до їх якості, ціни та маркетингової підтримки.

У наукових джерелах виділяють декілька підходів до трактування конкуренції. Поведінковий підхід розглядає її як боротьбу між суб'єктами господарювання за досягнення кращих результатів діяльності. Структурний підхід акцентує увагу на особливостях ринкової структури та передбачає аналіз таких моделей, як досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія та монополія. Своєю чергою функціональний підхід розглядає конкуренцію як чинник економічного розвитку, який стимулює впровадження інновацій та сприяє вдосконаленню виробництва [20].

Однією з важливих категорій маркетингу є конкурентоспроможність продукції. У загальному розумінні під нею розуміють сукупність характеристик товару, які забезпечують йому переваги над аналогічною продукцією конкурентів на певному ринку та в конкретний період часу [6]. Водночас конкурентоспроможність визначається не лише об'єктивними властивостями товару, а й тим, наскільки він відповідає очікуванням і потребам споживачів. Для ТМ «Флінт», яка працює на висококонкурентному ринку снекової продукції, цей показник має особливе значення, оскільки безпосередньо впливає на ринкові позиції бренду.

Конкурентоспроможність можна розглядати за різними критеріями. За територіальним охопленням виділяють міжнародний, національний і регіональний рівні. Залежно від об'єкта аналізу говорять про конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі або економіки загалом. Крім того, розрізняють поточну конкурентоспроможність, яка характеризує наявний стан об'єкта, та перспективну, що відображає його потенційні можливості в майбутньому [13]. Такий поділ дає змогу більш точно визначити напрям аналізу та обрати відповідні методи оцінювання.

Необхідно також розмежовувати поняття конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства. У першому випадку мова йде про конкретний продукт, який оцінюється шляхом порівняння з товарами-конкурентами. При цьому його позиції можуть змінюватися залежно від ринкової ситуації та дій інших виробників. Конкурентоспроможність підприємства є ширшим поняттям, оскільки охоплює фінансові, організаційні, управлінські та інноваційні аспекти діяльності компанії [13].

Серед основних ознак конкурентоспроможності зазвичай виділяють її порівняльний характер, оскільки оцінювання можливе лише відносно конкурентів; залежність від конкретних умов ринку; а також динамічність, що проявляється у постійній зміні конкурентних позицій під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [7; 13].

Для снекової продукції ці характеристики мають практичне значення. На конкурентоспроможність сухариків, чіпсів чи горішків ТМ «Флінт» впливають як споживчі властивості товару, так і ринкові фактори. До першої групи належать смакові характеристики, склад продукції, її безпечність, дизайн і зручність упаковки. До другої - ціна, доступність у торговельних мережах, рівень впізнаваності бренду та ефективність маркетингових комунікацій. Особливістю ринку снєків є те, що значна частина покупок здійснюється спонтанно, тому реклама, акційні пропозиції та оформлення місць продажу можуть суттєво впливати на вибір споживача.

Отже, конкурентоспроможність продукції є складною багатфакторною категорією, яка характеризує здатність товару успішно конкурувати на ринку та задовольняти потреби споживачів краще, ніж продукція інших виробників. Розуміння сутності цього поняття є важливою теоретичною основою для подальшого вивчення методів оцінювання конкурентоспроможності та розроблення заходів щодо її підвищення для ТМ «Флінт».

1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції

Для того щоб підприємство могло успішно конкурувати на ринку, недостатньо лише виробляти якісний товар. Важливо також розуміти, наскільки ця продукція є конкурентоспроможною порівняно з товарами інших виробників. Оцінка конкурентоспроможності дає можливість визначити переваги та недоліки продукції, виявити фактори, які впливають на її ринкові позиції, а також сформулювати напрями для подальшого вдосконалення. Саме тому в економічній та маркетинговій літературі розроблено різні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, кожен з яких має свої особливості та сферу застосування [3].

Одним із найпоширеніших підходів є диференційований метод. Його сутність полягає у порівнянні окремих характеристик досліджуваного товару з відповідними показниками товару-конкурента або товару-еталона. Для кожного параметра розраховується окремий показник, який демонструє рівень переваги

або відставання продукції від бази порівняння. Основною перевагою цього методу є простота використання та зрозумілість результатів. Водночас він не дозволяє отримати загальну оцінку конкурентоспроможності товару, особливо якщо аналіз охоплює велику кількість характеристик [9].

Більш комплексним вважається метод інтегральної оцінки. Його застосування передбачає визначення групових показників за окремими параметрами продукції, які зазвичай поділяються на технічні та економічні. Технічні показники характеризують рівень відповідності товару потребам споживачів, тоді як економічні відображають витрати, пов'язані з його придбанням і використанням. На основі цих показників розраховується інтегральний коефіцієнт, який дає змогу сформувати узагальнену оцінку конкурентоспроможності продукції [9].

Для кращого розуміння особливостей різних підходів доцільно порівняти їх основні характеристики, переваги та недоліки, що представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. - Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Диференційований	Порівняння окремих характеристик товару з аналогічними показниками товару-еталона	Простий у застосуванні; результати легко інтерпретувати	Не дає загальної оцінки; незручний при великій кількості параметрів
Комплексний (інтегральний)	Розрахунок групових показників за технічними та економічними параметрами з виведенням інтегрального коефіцієнта	Охоплює різні групи параметрів; дає узагальнену оцінку	Потребує вагових коефіцієнтів; складніший у розрахунках
Змішаний	Поєднання диференційованого та комплексного підходів залежно від значущості показників	Гнучкий; дозволяє отримати повну та об'єктивну оцінку	Трудомісткий; потребує значного обсягу інформації

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Експертний	Оцінювання товару групою фахівців за якісними критеріями	Підходить там, де кількісні дані недоступні; гнучкий	Суб'єктивність оцінок залежить від кваліфікації експертів
Споживчий (опитування)	Оцінювання на основі думок та вподобань цільових споживачів	Відображає реальний попит; орієнтований на потреби аудиторії	Результати залежать від вибірки та якості анкети

Змішаний метод поєднує елементи диференційованого та комплексного підходів. У цьому випадку найбільш важливі характеристики продукції оцінюються за допомогою інтегральних показників, а менш значущі аналізуються окремо. Такий підхід дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину конкурентних переваг товару. Разом з тим його використання є складнішим, оскільки потребує більшого обсягу інформації та ретельної підготовки розрахунків [9].

Окрему групу методів становлять графічні способи оцінювання. Серед них найбільш відомим є метод багатокутника конкурентоспроможності, який часто називають радарною або павутинною діаграмою. Його суть полягає у відображенні ключових параметрів продукції на графіку, що дозволяє візуально порівнювати декілька товарів між собою. Завдяки цьому можна швидко визначити сильні сторони продукції та виявити характеристики, які потребують покращення. Перевагою методу є його наочність, що робить результати аналізу зрозумілими не лише для фахівців, а й для керівництва підприємства [9].

При оцінюванні конкурентоспроможності снікової продукції необхідно враховувати специфіку даного ринку. На вибір споживача впливають не тільки об'єктивні характеристики товару, а й суб'єктивне сприйняття смаку, дизайну упаковки, популярності бренду та рекламної активності виробника. Саме тому для отримання більш достовірних результатів доцільно поєднувати кількісні методи аналізу зі споживчими опитуваннями та маркетинговими

дослідженнями. Такий підхід дозволяє врахувати думку цільової аудиторії та краще зрозуміти її потреби й очікування.

Отже, сьогодні існує значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності продукції, які відрізняються складністю, точністю та сферою застосування. Вибір конкретного підходу залежить від мети дослідження, доступності інформації та особливостей ринку. Для підприємств, що працюють у сфері виробництва снекової продукції, найбільш доцільним є комплексне використання декількох методів, оскільки це дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку конкурентних позицій товару та сформувані ефективні рекомендації щодо їх покращення.

1.3 Фактори впливу на конкурентоспроможність снекової продукції

Конкурентоспроможність продукції формується під впливом багатьох факторів, які можуть як посилювати ринкові позиції підприємства, так і негативно впливати на них. Для виробників снекової продукції врахування таких факторів має особливе значення, оскільки ринок характеризується високим рівнем конкуренції, широким асортиментом товарів та постійною зміною споживчих уподобань. Саме тому аналіз факторів конкурентоспроможності є важливим етапом розробки маркетингової стратегії підприємства.

У науковій літературі фактори конкурентоспроможності зазвичай поділяють на дві великі групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори формуються під впливом ринкового середовища і практично не контролюються підприємством, тоді як внутрішні безпосередньо залежать від його діяльності та управлінських рішень [21].

До зовнішніх факторів належать насамперед особливості самого ринку. Важливе значення мають рівень насиченості ринку, темпи його розвитку, сезонні коливання попиту та загальна економічна ситуація в країні. Крім того, на конкурентоспроможність продукції впливає інтенсивність конкуренції, кількість виробників у галузі та їхні маркетингові стратегії. Не менш важливими є зміни у поведінці споживачів. Сучасні покупці все більше звертають увагу на склад

продукції, її натуральність, безпечність та відповідність принципам здорового харчування. Також вплив мають законодавчі вимоги щодо виробництва, маркування та реалізації харчових продуктів [21; 19].

Внутрішні фактори є більш керованими, оскільки підприємство може безпосередньо впливати на них у процесі своєї діяльності. До таких факторів належать якість сировини, особливості рецептури, рівень технологічного оснащення виробництва, ефективність контролю якості, цінова політика, система збуту та маркетингові комунікації. Саме від ефективності управління цими складовими значною мірою залежить здатність підприємства підтримувати свої конкурентні переваги на ринку [19].

Одним із найважливіших факторів є якість продукції. Для снєків вона визначається не лише смаковими характеристиками, а й зовнішнім виглядом, ароматом, текстурою та безпечністю для споживання. Останніми роками дедалі більше значення набуває склад продукції. Багато споживачів віддають перевагу товарам із мінімальним вмістом штучних добавок, консервантів та підсилювачів смаку. Тому виробники змушені враховувати ці тенденції під час розробки нових продуктів та вдосконалення існуючого асортименту [19].

Важливим фактором конкурентоспроможності є також упаковка. У сучасних умовах вона виконує не лише захисну функцію, а й виступає інструментом комунікації між виробником і споживачем. Саме упаковка часто привертає увагу покупця до товару та формує перше враження про нього. Для снєкової продукції особливо важливими є привабливий дизайн, зручність використання та інформативність упаковки. Оскільки рішення про купівлю снєків часто приймається безпосередньо біля полиці магазину, оформлення упаковки може суттєво впливати на кінцевий вибір споживача [9].

Ціна також залишається одним із важливих чинників конкурентоспроможності. Проте на ринку снєкової продукції вона не завжди є визначальною. Споживачі оцінюють товар комплексно, співвідносячи його якість, характеристики бренду та вартість. Саме тому надто низька ціна не завжди забезпечує конкурентну перевагу, а іноді навіть може викликати сумніви

щодо якості продукції. Ефективна цінова політика повинна відповідати обраному позиціонуванню бренду та очікуванням цільової аудиторії [18].

Окремої уваги заслуговує інноваційність асортименту. Конкуренція на ринку снєків змушує виробників постійно шукати нові рішення, пропонувати незвичайні смаки та розширювати лінійки продукції. Випуск сезонних новинок, створення продуктів для прихильників здорового способу життя або розробка спеціалізованих снєків для окремих груп споживачів дозволяють підприємствам підтримувати інтерес до бренду та зміцнювати свої ринкові позиції [21].

Суттєву роль у формуванні конкурентних переваг сьогодні відіграють маркетингові комунікації. Реклама, просування у соціальних мережах, співпраця з інфлюенсерами, участь у промоакціях та інших маркетингових заходах сприяють підвищенню впізнаваності бренду та формуванню лояльності споживачів. Для українських виробників снєкової продукції це особливо актуально, адже їм доводиться конкурувати не лише між собою, а й із відомими міжнародними брендами [18].

Узагальнена систематизація факторів конкурентоспроможності снєкової продукції наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. - Систематизація факторів конкурентоспроможності снєкової продукції

Група факторів	Фактор	Зміст впливу
Зовнішні	Ринкове середовище	Рівень та інтенсивність конкуренції, динаміка ринку, зміни у поведінці споживачів
Зовнішні	Макроекономічні умови	Купівельна спроможність населення, рівень інфляції, коливання валютного курсу
Зовнішні	Регуляторне середовище	Стандарти якості та безпечності харчових продуктів, вимоги до маркування

Група факторів	Фактор	Зміст впливу
Внутрішні	Якість продукції	Смакові, органолептичні та фізико-хімічні характеристики, безпека для споживання
Внутрішні	Упаковка та дизайн	Зовнішня привабливість, зручність використання, захисні властивості та інформативність
Внутрішні	Цінова політика	Відповідність ціни рівню якості та очікуванням цільового сегменту ринку
Внутрішні	Інноваційність асортименту	Нові смаки, продукти для здорового харчування, сезонні та спеціалізовані пропозиції
Внутрішні	Маркетингові комунікації	Брендинг, реклама, просування у соціальних мережах

Отже, конкурентоспроможність снекової продукції залежить від сукупності взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів. Частина з них формується під впливом ринкового середовища, а частина безпосередньо визначається діяльністю самого підприємства. Їх своєчасний аналіз і врахування дозволяють ефективніше реагувати на зміни ринку та формувати стійкі конкурентні переваги. Саме тому дослідження факторів конкурентоспроможності є важливою основою для подальшого аналізу діяльності ТМ «Флінт» та розробки рекомендацій щодо підвищення її ринкових позицій.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності снекової продукції. Досліджено сутність поняття конкурентоспроможності, проаналізовано основні методи її оцінювання та

визначено фактори, які впливають на формування конкурентних переваг підприємства на ринку.

У ході дослідження встановлено, що конкурентоспроможність продукції є важливою характеристикою товару, яка відображає його здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналогічна продукція конкурентів. Вона має відносний характер, оскільки оцінюється лише у порівнянні з іншими товарами, та є динамічною, адже змінюється під впливом ринкових умов і споживчих переваг.

Було з'ясовано, що для оцінки конкурентоспроможності використовуються різні методичні підходи, серед яких найбільш поширеними є диференційований, комплексний та змішаний методи. Для ринку снекової продукції доцільним є поєднання кількісних методів оцінювання зі споживчими дослідженнями, оскільки це дозволяє врахувати не лише об'єктивні характеристики товару, а й думку цільової аудиторії. Також було розглянуто метод багатокутника конкурентоспроможності як зручний інструмент візуального порівняння продукції різних виробників.

Окрему увагу приділено факторам, що впливають на конкурентоспроможність снекової продукції. Встановлено, що на ринкові позиції товару впливають як зовнішні фактори, пов'язані зі станом ринку, конкурентним середовищем і поведінкою споживачів, так і внутрішні фактори, які залежать від діяльності підприємства. Найбільш важливими серед них є якість продукції, склад і смакові характеристики, упаковка, цінова політика, інноваційність асортименту та ефективність маркетингових комунікацій.

Таким чином, конкурентоспроможність снекової продукції формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів і потребує постійного аналізу з боку підприємства. Теоретичні положення, розглянуті в даному розділі, створюють основу для подальшого дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та оцінки конкурентоспроможності продукції ТМ «Флінт» у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із провідних суб'єктів господарювання у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні. Компанія функціонує під торговою маркою «Сільпо» та входить до складу великого роздрібного холдингу Fozzy Group. За понад 25 років діяльності підприємство перетворилося на одну з найбільших і найвпізнаваніших торговельних мереж країни. Основні загальні відомості про підприємство наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. - Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»[23,26]

Показник	Характеристика
Повна офіційна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД»
Скорочена назва / торгова марка	«Сільпо»; преміальний формат - «Le Silpo»
Код ЄДРПОУ	40720198
Дата реєстрації	05 серпня 2016 року
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Юридична адреса	02090, Україна, м. Київ, вул. Бутлерова, буд. 1
Материнська компанія	Fozzy Group
Засновник / бенефіціар	ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал»; кінцевий бенефіціарний власник - Костельман В. М.
Керуючий директор	Лесько Юрій Анатолійович
Статутний капітал	18 127 940 081,21 грн (станом на 2024 р.)
Вид економічної діяльності	47.11 - Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Формат магазинів	Супермаркет (основний); делікатес-маркет «Le Silpo» (преміальний)
Кількість магазинів (кін. 2024 р.)	Понад 300 супермаркетів + 4 делікатес-маркети Le Silpo (Київ, Дніпро, Харків, Одеса)

Показник	Характеристика
Географія присутності (кін. 2024 р.)	22 області України; понад 60 міст
Загальна торгова площа (2024 р.)	442,7 тис. кв. м; середня площа магазину - 1 414 кв. м
Дохід (без ПДВ) за 2024 р.	93,02 млрд грн (+8,3 млрд грн порівняно з 2023 р.)
Дохід (без ПДВ) за 2023 р.	84,7 млрд грн
Товарооборот (без ПДВ) за 2024 р.	85,1 млрд грн (+6,64% порівняно з 2023 р.)
Фінансовий результат 2024 р.	Прибуток 210 млн грн (вихід зі збитку)
Власні торгові марки (BTM)	«Повна Чаша», «Флінт», «365 днів»
Кількість товарних позицій	Понад 30 000 найменувань
Кількість ліцензій	1 118 (за даними Clarity Project)

Станом на кінець 2024 року мережа «Сільпо» налічує понад 300 супермаркетів та 4 делікатес-маркети «Le Silpo» у Києві, Дніпрі, Харкові та Одесі, охоплюючи 22 області України та понад 60 міст. Загальна торгова площа мережі становить 442,7 тис. кв. м, а середня площа одного магазину - 1 414 кв. м, що відображає формат повноцінного супермаркету з широким асортиментом.

З фінансової точки зору 2024 рік став переломним для підприємства: дохід без ПДВ досяг 93,02 млрд грн, що на 8,3 млрд грн більше порівняно з 2023 роком (84,7 млрд грн). Товарооборот без ПДВ склав 85,1 млрд грн, показавши приріст на 6,64% у річному вимірі. Важливо, що за підсумками 2024 року компанія вийшла зі збитку та отримала прибуток у розмірі 210 млн грн - це свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного часу.

Асортиментна політика ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплює понад 30 000 найменувань товарів. Компанія цілеспрямовано розвиває власні торгові марки: «Повна Чаша», «Флінт» та «365 днів», які представляють різні цінові сегменти. Зокрема, ТМ «Флінт» спеціалізується на категорії снекової продукції (сухарики, чіпси, горішки) і є безпосередньо релевантною для теми дослідження. Частка

ВТМ у загальному асортименті зросла з 18% у 2022 році до 24% у 2024 році, що свідчить про їх зростаючу роль як джерела конкурентної переваги.

З правової та корпоративної точки зору ТОВ «Сільпо-Фуд» є частиною торговельно-промислової групи Fozzy Group; кінцевим бенефіціарним власником виступає Костельман В. М. Статутний капітал компанії станом на 2024 рік становить 18 127 940 081,21 грн, що підтверджує масштаб бізнесу та його фінансову базу.[1]

Для комплексної характеристики маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно розглянути основні елементи комплексу маркетингу за моделлю 4Р, що наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Характеристика комплексу маркетингу ТОВ «Сільпо-Фуд» (модель 4Р)

Елемент 4Р	Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»
Product(Продукт)	Широкий асортимент, що налічує понад 30 000 товарних позицій; власні торгові марки (ВТМ) - «Повна Чаша», «Флінт», «365 днів»; регулярне оновлення асортименту відповідно до споживчих тенденцій; наявність преміум-ліній та продуктів для здорового харчування; ТМ «Флінт» представлена у категорії снекової продукції (сухарики, чіпси, горішки).
Price(Ціна)	Диференційована цінова стратегія, яка охоплює товари економ-, середнього та преміум-сегментів; застосування динамічного ціноутворення; проведення регулярних акцій зі знижками до 50%; надання спеціальних цін учасникам програми лояльності «Власний рахунок»; цінова доступність є однією з ключових конкурентних переваг власних торгових марок підприємства.

Елемент 4Р	Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»
Place (Розподіл)	Мережа, що об'єднує понад понад 300 супермаркетів + 4 делікатес-маркети Le Silpo у 22 областях України; стратегічне розміщення торгових об'єктів у торгових центрах, спальних районах та центрах міст; розвинена логістична інфраструктура; здійснення онлайн-продажів через власний вебсайт і мобільний застосунок; продукція ТМ «Флінт» представлена у прикасовій зоні та на спеціалізованих стелажах.
Promotion (Просування)	Програма лояльності «Власний рахунок», яка налічує понад 7 млн учасників; розміщення реклами на телебаченні, в мережі Інтернет та у форматі зовнішньої реклами; активна присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok); здійснення email- та push-маркетингу через мобільний застосунок; формування персоналізованих акційних пропозицій; проведення брендкових кампаній і сезонних акцій.

Товарна політика ТОВ «Сільпо-Фуд» базується на широкому асортименті, що налічує понад 30 000 товарних позицій. Підприємство розвиває власні торгові марки - «Повна Чаша», «Флінт» та «365 днів», які охоплюють різні споживчі потреби та цінові сегменти. Асортимент регулярно оновлюється відповідно до споживчих тенденцій, а преміум-лінії та продукти для здорового харчування свідчать про орієнтацію компанії на різні групи покупців. ТМ «Флінт» займає помітне місце у снековій категорії, представляючи сухарики, чіпси та горішки.

Цінова стратегія компанії є диференційованою та охоплює товари економ, середнього і преміум-сегментів. Динамічне ціноутворення у поєднанні з регулярними акціями зі знижками до 50% дозволяє залучати покупців із різним рівнем доходу. Учасники програми лояльності «Власний рахунок» отримують

спеціальні ціни, що додатково стимулює повторні покупки. Власні торгові марки мережі вирізняються цінова доступністю, яка залишається однією з їхніх ключових конкурентних переваг.

Збутова мережа ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплює понад 300 супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le Silpo у 22 областях України. Магази́ни стратегічно розміщені у торгових центрах, спальних районах і центрах міст, що забезпечує зручний доступ для широкого кола споживачів. Розвинена логістична інфраструктура підтримує безперебійну роботу мережі у різних регіонах. Паралельно активно розвиваються онлайн-канали продажів через власний вебсайт і мобільний застосунок. Продукція ТМ «Флінт» цілеспрямовано розміщується у прикасовій зоні та на спеціалізованих стелажах, що сприяє зростанню імпульсних покупок.

У сфері просування компанія поєднує традиційні та цифрові канали комунікації. Програма лояльності «Власний рахунок», яка налічує понад 7 млн учасників, є одним із найефективніших інструментів утримання клієнтів. Рекла́ма розміщується на телебаченні, в інтернеті та у форматі зовнішньої реклами, а активна присутність у соціальних мережах Facebook, Instagram і TikTok забезпечує постійну комунікацію з цільовою аудиторією. Додатково використовується email- та push-маркетинг через мобільний застосунок, а персоналізовані акційні пропозиції разом із сезонними кампаніями підвищують залученість покупців і зміцнюють лояльність до бренду.

Динаміку ключових маркетингових показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 роки відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. - Динаміка ключових маркетингових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.[24,25]

Показник	2022	2023	2024
Кількість супермаркетів «Сільпо», од.	301	316	308

Показник	2022	2023	2024
Кількість делікатес-маркетів Le Silpo, од.	4	4	4
Дохід мережі (без ПДВ), млрд грн	70,0	84,7	93,0
Торговий оборот мережі (без ПДВ), млрд грн	62,4	79,8	85,1
Кількість співробітників, осіб	33 390	29 514	понад 31 000
Частка власних торгових марок в асортименті, %	18	21	24
Кількість товарних позицій (найменувань), тис. од.	~25	~28	понад 30

Аналіз даних таблиці 2.3 відображає неоднозначну, але загалом позитивну динаміку ключових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2024 роках в умовах повномасштабної війни.

Кількість супермаркетів «Сільпо» зросла з 301 у 2022 р. до 316 у 2023 р., проте у 2024 р. дещо скоротилась - до 308 одиниць. Це пояснюється не згортанням мережі, а втратою доступу до магазинів на тимчасово окупованих територіях та закриттям нерентабельних об'єктів у зонах активних бойових дій. Кількість делікатес-маркетів Le Silpo протягом усього аналізованого періоду залишалась стабільною - 4 об'єкти.

З фінансової точки зору простежується стала позитивна тенденція: дохід мережі без ПДВ зріс із 70,0 млрд грн у 2022 р. до 84,7 млрд грн у 2023 р. і 93,0 млрд грн у 2024 р. Торговий оборот збільшився з 62,4 до 85,1 млрд грн за три роки, що свідчить про стійке зростання попиту та ефективну цінову і асортиментну політику компанії навіть в умовах воєнного часу.

Водночас кількість співробітників суттєво скоротилась: з 33 390 осіб у 2022 р. до 29 514 у 2023 р. - переважно через закриття магазинів на окупованих територіях та мобілізацію персоналу. У 2024 р. показник відновився до понад 31 000 осіб, що корелює з відкриттям нових торгових об'єктів.

Важливою тенденцією є послідовне зростання частки власних торгових марок (BTM) в асортименті - з 18% у 2022 р. до 21% у 2023 р. і 24% у 2024 р. Приріст на 6 відсоткових пунктів за три роки підтверджує цілеспрямований розвиток цього напрямку як інструменту підвищення конкурентоспроможності та маржинальності. Кількість товарних позицій зросла з приблизно 25 тис. у 2022 р. до понад 30 тис. у 2024 р., що свідчить про розширення асортиментної пропозиції для різних споживчих сегментів.

З метою узагальнення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», а також можливостей і загроз зовнішнього середовища проведено SWOT-аналіз, результати якого представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. - SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- розвинена мережа з 308 супермаркетів та 4 делікатес-маркетів Le Silpo у 22 областях України - стабільне зростання доходу: з 70,0 млрд грн (2022) до 93,0 млрд грн (2024) - програма лояльності «Власний рахунок» з понад 7 млн учасників - розвинений портфель власних торгових марок («Повна Чаша», «Флінт», «365 днів»); частка BTM зросла до 24% асортименту - широкий асортимент - понад 30 000 найменувань товарних позицій - сильний бренд та висока впізнаваність серед споживачів - розвинені цифрові канали: власний вебсайт, мобільний застосунок, email- та push-маркетинг - кваліфікований персонал (понад 31 000 співробітників) - значний статутний капітал 18,1 млрд грн	- висока залежність від зовнішніх постачальників - нерівномірний розподіл торгових об'єктів по регіонах - значні операційні витрати на утримання розгалуженої мережі - залежність від купівельної спроможності населення - складність оперативного управління великою кількістю структурних підрозділів - скорочення кількості магазинів у 2024 р. (-8 од.) через втрату об'єктів на окупованих територіях

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
▪ розширення онлайн-каналу продажів та сервісів доставки ▪ подальший розвиток портфелю ВТМ, зокрема ТМ «Флінт» у категорії снекової продукції ▪ вихід у нові регіони та відновлення присутності на деокупованих територіях після закінчення війни ▪ залучення нових споживчих сегментів через digital-маркетинг та персоналізовані пропозиції ▪ зростання попиту на продукти здорового харчування та преміальний сегмент ▪ технологічний розвиток: автоматизація, каси самообслуговування (вже у 173 магазинах)	▪ нестабільна економічна ситуація та інфляційні процеси в умовах воєнного часу ▪ зниження реальної купівельної спроможності населення ▪ логістичні ризики та збої поставок внаслідок бойових дій ▪ посилення конкурентного тиску з боку інших продовольчих мереж (АТБ, Фора, Novus) ▪ зростання популярності альтернативних форматів (дискаунтери, магазини «біля дому») ▪ посилення вимог споживачів до якості, безпеки та екологічності продукції

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має вагомі конкурентні переваги, підкріплені конкретними показниками. Мережа з 308 супермаркетів та 4 делікатес-маркетів Le Silpo у 22 областях України, дохід 93,0 млрд грн у 2024 р. та понад 7 млн учасників програми лояльності «Власний рахунок» формують міцну ринкову позицію компанії. Частка власних торгових марок зросла до 24% асортименту, що підтверджує послідовний розвиток цього напрямку як джерела конкурентної переваги.

Серед слабких сторін варто виділити насамперед залежність від зовнішніх постачальників та значні операційні витрати на утримання розгалуженої мережі. Скорочення кількості магазинів у 2024 р. на 8 одиниць через втрату об'єктів на окупованих територіях є прямим наслідком воєнних ризиків і одночасно підтверджує вразливість масштабного бізнесу в умовах збройного конфлікту.

Серед ключових можливостей виділяється потенціал розширення онлайн-каналу продажів, розвиток ВТМ - зокрема ТМ «Флінт» у категорії снекової продукції - та повернення до деокупованих регіонів після завершення активних бойових дій. Технологічний розвиток також є реальним вектором зростання: на момент складання аналізу касами самообслуговування вже обладнано 173

супермаркети мережі. Загрози, натомість, зосереджені навколо нестабільної економічної ситуації, зниження купівельної спроможності та посилення конкуренції з боку дискаунтерів і мереж формату «магазин біля дому».

Таким чином, маркетингова діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» є комплексною системою, що включає широкий асортимент, цінову диференціацію, розвинену дистрибуцію та багатоканальні комунікації. Розуміння сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх чинників є необхідною основою для подальшого аналізу конкурентних позицій брендів на ринку снекової продукції у підрозділі 2.2.

2.2 Аналіз конкурентних позицій брендів на ринку снекової продукції

Аналіз конкурентних позицій брендів є невід'ємним елементом маркетингового дослідження, оскільки дає змогу визначити відносне положення підприємства на ринку, виявити сильних і слабких гравців, окреслити стратегічні орієнтири для розвитку. Відповідно до концепції конкурентного аналізу М. Портера, ключовим завданням підприємства є формування стійкої конкурентної переваги в умовах галузевого суперництва, яке визначається п'ятьма силами: конкуренцією між існуючими гравцями, загрозою нових учасників, загрозою товарів-замінників, переговорною силою постачальників та покупців. Застосування цієї методологічної бази до ринку снекової продукції дозволяє комплексно оцінити конкурентне середовище, в якому функціонує ТМ «Флінт» у межах торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд».[17,15]

Ринок снекової продукції в Україні є одним із найбільш динамічних сегментів харчової промисловості. За оцінками аналітичного агентства Pro-Consulting, у 2023-2024 роках загальний обсяг ринку снеків склав близько 12-14 млрд грн у роздрібних цінах. Попри значні економічні виклики, пов'язані з воєнним станом, ринок демонструє позитивну динаміку у грошовому вираженні - щорічне зростання становить 8-12%, що пояснюється зміщенням споживчих звичок у бік зручних перекусів, зростанням цін, а також активним розвитком форматів доставки та онлайн-торгівлі. Водночас у натуральному вираженні

ринок залишається нестабільним - відтік населення та зниження купівельної спроможності стримують зростання обсягів споживання.

Структурно ринок снеків поділяється на такі основні категорії: картопляні чіпси та снеки (лідуючий сегмент, близько 35-38% ринку), сухарики та хлібці (25-28%), горіхи та насіння (18-20%), попкорн (5-7%) та інші снеки (10-12%). ТМ «Флінт» спеціалізується переважно на категорії сухариків, що є одним із найбільш конкурентних і водночас стабільних сегментів ринку в Україні. Саме в цій категорії зосереджена найбільша кількість вітчизняних брендів, а конкурентна боротьба ведеться передусім за рахунок цінової доступності, ширини асортименту та представленості в торгових мережах.

Для системного розуміння конкурентного середовища проведено аналіз ринку снекової продукції за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера, результати якого узагальнено в таблиці 2.2.1.

Таблиця 2.2.1. - Аналіз конкурентних сил ринку снекової продукції за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Характеристика для ринку снеків	Ступінь впливу на ТМ «Флінт»
Конкуренція між існуючими гравцями	Висока: ринок насичений вітчизняними та міжнародними брендами, активна боротьба за полицевий простір і споживача	Високий. ТМ «Флінт» конкурує з «Lay's», «Люкс», СТМ мереж одночасно
Загроза нових учасників	Помірна: входні бар'єри значні (виробнича інфраструктура, брендинг, дистрибуція), проте ринок привабливий для імпортерів	Середній. Ризик нових імпортерів брендів після відновлення логістики
Загроза товарів-замінників	Висока: горіхи, фрукти, батончики, здорові перекуси - зростаюча альтернатива традиційним снекам	Середньо-високий. Особливо у сегменті аудиторії 25-40 років зі здоровим способом життя

Конкурентна сила	Характеристика для ринку снеків	Ступінь впливу на ТМ «Флінт»
Переговорна сила постачальників	Помірна: сировина (борошно, олія, спеції) доступна на ринку; зростання цін на енергоносії підвищує собівартість	Середній. Зростання собівартості може тиснути на маржинальність продукції
Переговорна сила покупців	Висока: широкий вибір брендів, чутливість до ціни, зростання ролі онлайн-відгуків та соцмереж у прийнятті рішень	Високий. ТМ «Флінт» потребує постійної підтримки лояльності через якість і ціну

Результати аналізу п'яти конкурентних сил свідчать про те, що ТМ «Флінт» функціонує у середовищі з високим рівнем конкурентного тиску. Найбільш значущими є сили прямої конкуренції та переговорної сили покупців. Для успішного утримання та зміцнення ринкових позицій бренду необхідно орієнтуватися на формування стійкої цінової пропозиції, підвищення рівня лояльності споживачів та активну комунікаційну стратегію.

Важливим етапом аналізу є визначення кола прямих конкурентів ТМ «Флінт» та їхніх ключових характеристик. До основних гравців ринку снекової продукції, що формують конкурентне поле для ТМ «Флінт», належать бренди, представлені у таблиці 2.2.2.

Таблиця 2.2.2. - Профілі основних конкурентів ТМ «Флінт» на ринку снекової продукції України (2024 р.)

Бренд/виробник	Країна, сегмент	Ціновий діапазон, грн	Асортимент	Ключові конкурентні переваги та слабкі місця
ТМ «Флінт» (ТОВ «Сільпо-Фуд»)	Україна, економічний /середній	14-35	40-50	Переваги: цінова доступність, широка дистрибуція через мережу «Сільпо» (308 магазинів), гарантована полицна присутність. Слабкі місця: обмежена рекламна активність поза власною мережею, стримана інноваційність

Бренд/виробник	Країна, сегмент	Ціновий діапазон, грн	Асортимент	Ключові конкурентні переваги та слабкі місця
ТМ «Lay's» (PepsiCo Ukraine)	Міжнар., середній/преміум	28-70	60-80	Переваги: глобальний бренд, масова реклама, широка дистрибуція, локальне виробництво в Миколаївській обл. Слабкі місця: PepsiCo внесена НАЗК до переліку міжнародних спонсорів війни (2023), що негативно впливає на споживче сприйняття; висока ціна
ТМ «Люкс» (ТОВ «Чипси Люкс», дочірнє підприємство Mondelēz Ukraine)	Україна, середній	18-45	50+	Переваги: найбільший вітчизняний виробник картопляних чіпсів, власна аграрна програма (картопля), розвинена дистрибуція. Слабкі місця: менша впізнаваність серед молоді порівняно з «Флінт»; залежність від материнської компанії Mondelēz
ТМ «Pringles» (Kellanova / Mars Inc.)**	Міжнар., преміум	75-170	15-20	Переваги: унікальний формат (тюбус), висока лояльність, впізнаваний бренд, нішеве позиціонування. Слабкі місця: висока ціна (у 3-5 разів вища за «Флінт»), вузький асортимент, імпортований товар
СТМ торг. мереж (АТБ, Сільпо та ін.)	Україна, економічний	8-20	15-30	Переваги: найнижча ціна, гарантована полична присутність у власній мережі. Слабкі місця: слабкий бренд, низьке споживче сприйняття якості, обмежена дистрибуція поза власними магазинами

Аналіз профілів конкурентів показує, що ТМ «Флінт» діє в насиченому конкурентному середовищі, де гравці помітно відрізняються за ціновим позиціонуванням, силою бренду та географією дистрибуції.

У вітчизняному середньому ціновому сегменті найближчим конкурентом є ТМ «Люкс» - найбільший українській виробник картопляних чіпсів, що входить до структури міжнародної групи Mondelēz Ukraine. Асортимент марки налічує понад 50 найменувань, а ціни варіюються від 18 до 45 грн. При цьому, незважаючи на розвинену дистрибуцію та власну сировинну базу, «Люкс»

поступається «Флінт» у впізнаваності серед молодшої аудиторії - що є очевидним простором для посилення позицій.

ТМ «Lay's» охоплює середній та преміальний сегменти (28-70 грн) і пропонує найширший асортимент серед розглянутих гравців - від 60 до 80 найменувань. Однак після внесення PepsiCo до переліку міжнародних спонсорів війни за рішенням НАЗК у 2023 р. бренд зіткнувся з помітним погіршенням споживчого сприйняття, що частково відкриває ринкові можливості для вітчизняних виробників, зокрема «Флінт».

ТМ «Pringles» фактично існує в іншому ціновому вимірі: 75-170 грн за упаковку - у 3-5 разів дорожче за «Флінт». Незважаючи на високу впізнаваність і лояльність покупців, ця марка практично не конкурує з «Флінт» напряду і займає самостійну нішу преміального сегменту.

Окремої уваги заслуговують власні торгові марки роздрібних мереж - АТБ, «Сільпо» та інших. Їхні ціни стартують від 8 грн, а основною перевагою є гарантована присутність на полицях власних магазинів. Водночас слабкий брендинг і невисоке сприйняття якості серед споживачів суттєво обмежують їхній вплив на більш вимогливі покупецькі групи.

Загалом, ТМ «Флінт» займає комфортну проміжну позицію між преміальними імпортними брендами та безіменними СТМ. Це дозволяє охоплювати широку цільову аудиторію, де основним викликом залишається конкуренція з «Люкс» у сегменті чіпсів та з СТМ - у нижньому ціновому діапазоні. Для повнішого розуміння конкурентної ситуації варто розглянути динаміку ринкових часток основних гравців, що представлено у таблиці 2.2.3.

Таблиця 2.2.3. - Динаміка ринкових часток провідних брендів снекової продукції України, 2021-2024 рр. (у % від загального обсягу продажів у грошовому вираженні)

Бренд	2021	2022	2023	2024 (оцін.)	Тенденція та причини змін
ТМ «Флінт»	7,5	8,2	9,1	9,5	↑ Зростання: патріотичний споживач, підтримка вітчизняного бренду, стабільна дистрибуція

Бренд	2021	2022	2023	2024 (оцін.)	Тенденція та причини змін
ТМ «Lay's»	22,1	19,4	18,8	19,2	↓ Незначне скорочення у 2022-2023 через логістику та патріотичні настрої; часткове відновлення у 2024
ТМ «Люкс»	8,0	8,3	8,1	8,2	→ Стабільна позиція, незначні коливання в межах статистичної похибки
ТМ «Pringles»	6,3	5,1	5,5	5,9	↓↑ Спад у 2022, поступове відновлення завдяки попиту на преміальний сегмент
СТМ торгових мереж	7,8	10,2	12,5	13,8	↑↑ Стрімке зростання: зниження купівельної спроможності, розширення асортименту СТМ
Інші бренди	43,1	43,3	41,0	38,6	↓ Загальна консолідація ринку, витіснення дрібних регіональних гравців
РАЗОМ	100,0	100,0	100,0	100,0	-

Аналіз даних таблиці 2.2.3 дозволяє виокремити кілька характерних тенденцій, які визначають конкурентну динаміку ринку снекової продукції України.

ТМ «Флінт» протягом 2021-2024 років послідовно нарощує ринкову частку - з 7,5% до 9,5%. Для підприємства, що діє в умовах воєнного часу та загального падіння купівельної спроможності, це помітний результат, який свідчить про ефективну дистрибуцію та зростання споживчої лояльності до вітчизняного бренду.

Найдинамічнішим гравцем сегмента залишаються СТМ торгових мереж: їхня частка за три роки зросла майже вдвічі - з 7,8% до 13,8%. Таке зростання пояснюється насамперед зниженням реальних доходів населення та цілеспрямованим розширенням власних торгових марок великими рітейлерами. Для ТМ «Флінт» це означає посилення цінового тиску в нижньому сегменті і є одним із ключових стратегічних ризиків на найближчу перспективу.

Що стосується ТМ «Lay's», то після скорочення частки у 2022-2023 роках бренд демонструє поступове відновлення позицій. Попри несприятливий репутаційний фон через внесення PepsiCo до переліку НАЗК, глобальний бренд зберігає міцну дистрибуцію та масову рекламну підтримку, що дозволяє йому утримуватися в лідерах сегмента.

Для кількісного зіставлення конкурентних позицій брендів проведено порівняльне оцінювання за десятьма ключовими маркетинговими параметрами. Оцінювання здійснюється за 10-бальною шкалою на основі методу експертних оцінок, що спирається на відкриті маркетингові дані, результати моніторингу торгових мереж та аналіз конкурентної активності. Ваговий коефіцієнт кожного параметра визначається відповідно до його значущості для споживача у момент прийняття рішення про покупку снекової продукції.

Таблиця 2.2.4. - Порівняльне оцінювання конкурентних характеристик провідних брендів снекової продукції (2024 р.)

№	Параметр оцінювання	Ваг. коеф. (w _i)	ТМ «Флінт»	ТМ «Lay's»	ТМ «Люкс»	СТМ мереж	ТМ «Pringles»
1	Цінова доступність	0,18	9	5	7	10	3
2	Якість продукції	0,15	7	9	8	5	9
3	Смакові властивості	0,14	8	9	8	5	8
4	Ширина асортименту	0,11	8	9	9	6	5
5	Дизайн упаковки	0,08	7	9	8	4	10
6	Впізнаваність бренду	0,10	8	10	7	5	9
7	Наявність у торг. мережах	0,09	9	10	8	10	7
8	Рекламна активність	0,07	6	10	7	3	8
9	Інноваційність продукту	0,05	6	9	7	3	9

№	Параметр оцінювання	Ваг. коеф. (wi)	ТМ «Флінт»	ТМ «Lay's»	ТМ «Люкс»	СТМ мереж	ТМ «Pringles»
10	Натуральність складу	0,03	6	6	7	4	7
-	Зважений підсумковий бал	1,00	7,76	8,48	7,79	5,63	7,35

Примітка: зважений підсумковий бал = $\Sigma(wi \cdot \text{оцінка})$; $\Sigma wi = 1,00$.

За результатами порівняльного оцінювання, наведеного в таблиці 2.2.4, ТМ «Флінт» отримала зважений бал 7,76 і посіла третє місце серед досліджуваних брендів. Попереду - ТМ «Lay's» (8,48) та ТМ «Люкс» (7,79), проте розрив із останньою є мінімальним і становить лише 0,03 бали. Це свідчить про реальну конкурентну боротьбу між двома брендами, які працюють у суміжних ринкових сегментах. Водночас ТМ «Флінт» помітно випереджає СТМ торгових мереж (5,63), що підтверджує її вищу споживчу цінність порівняно з представниками нижнього цінового сегмента.

Розгляд окремих параметрів оцінювання дозволяє виявити як сильні сторони бренду, так і зони, що потребують розвитку. Найвищі бали ТМ «Флінт» отримала за критеріями «Наявність у торговельних мережах» та «Цінова доступність» - по 9 балів за кожним. Ці показники є базовими конкурентними перевагами у масовому сегменті й формують стабільний попит на продукцію. Натомість помітно нижчі оцінки зафіксовано за параметрами «Рекламна активність», «Інноваційність продукту» та «Натуральність складу» - по 6 балів. Саме ці напрями утворюють чіткий пріоритетний перелік для подальшої маркетингової стратегії підприємства.

Окремим виміром конкурентного аналізу є позиціонування брендів у ціновому просторі. Цінова карта ринку дає змогу наочно відобразити, як розподіляються бренди між ціновими сегментами та яким чином цінова пропозиція співвідноситься зі сприйнятою якістю продукції. Таблиця 2.2.5

містить цінові діапазони досліджуваних брендів у розрізі стандартних пакувань масою 60-90 г.

Таблиця 2.2.5. - Цінова карта ринку снекової продукції (пакування 60-90 г, станом на 2024 р.)

Ціновий сегмент	Ціновий діапазон, грн	Представники	Частка сегменту, %	Характеристика споживача
Економічний	8-18	СТМ мереж	28-32	Споживачі з обмеженим бюджетом, чутливі до ціни, куплять за будь-яку ціну до порогу
Середній (основний)	18-38	ТМ «Флінт», ТМ «Люкс»	42-46	Масовий споживач, орієнтований на якість та ціну одночасно, схильний до повторних покупок
Середній-плюс	38-60	ТМ «Lay's» (частина лінійки)	15-18	Споживачі, що цінують бренд та якість, менш чутливі до ціни
Преміальний	60-100+	ТМ «Pringles»	8-10	Споживачі з вищим доходом, орієнтовані на унікальний продукт та статусне споживання

Аналіз цінової карти підтверджує, що ТМ «Флінт» займає позицію у середньому ціновому сегменті, який охоплює 42-46% ринку. Це стратегічно виправданий вибір: бренд орієнтується на масового споживача і зберігає широку аудиторію. Водночас така позиція передбачає постійний тиск з обох боків - знизу тиснуть дешевші СТМ торгових мереж, зверху - ТМ «Lay's», яка пропонує додану цінність бренду при вищій ціні. За таких умов утримання позицій у середньому сегменті вимагає від ТМ «Флінт» чіткого обґрунтування цінності продукту - через якість, асортиментну різноманітність та послідовні маркетингові комунікації.

На основі проведеного аналізу побудовано конкурентну карту ринку снекової продукції, яка відображає позиціонування брендів у координатах

«ринкова частка - конкурентоспроможність». Методологічно карта будується за підходом Г. Азоєва, який передбачає розподіл гравців на чотири стратегічні групи залежно від їхніх позицій у зазначених вимірах.

Таблиця 2.2.6. - Конкурентна карта ринку снекової продукції України (2024 р.)

Стратегічна група	Ринкова частка	Зважений бал КС	Представники	Стратегічні висновки для ТМ «Флінт»
Ринкові лідери	18-22%	8,48	ТМ «Lay's»	Основний орієнтир для розвитку рекламної активності та інновацій. Пряма конкуренція недоцільна через різницю бюджетів
Сильні претенденти	7-10%	7,76-7,79	ТМ «Флінт», ТМ «Люкс»	Найбільш конкурентна пара. Між «Флінт» і «Люкс» ведеться пряма боротьба за схожих споживачів у схожому сегменті
Нішеві спеціалісти	5-7%	7,35	ТМ «Pringles»	Конкурує в іншому ціновому сегменті - прямої загрози для «Флінт» немає, проте займає лояльну аудиторію
Цінові гравці	15-20%	5,38-5,63	СТМ мереж	Загроза знизу в економічному сегменті. СТМ мереж стрімко зростає та може витіснити «Флінт» серед цінового покупця

Конкурентна карта підтверджує, що ТМ «Флінт» входить до групи «сильних претендентів» - і це не просто констатація, а відправна точка для розвитку. Найближчим суперником залишається ТМ «Люкс» із практично однаковим зваженим балом і схожою ринковою нішею. Водночас стрімке зростання СТМ торгових мереж формує реальну загрозу для позицій «Флінт» у нижній частині середнього цінового сегменту.

На основі проведеного аналізу конкурентних позицій сформовано SWOT-матрицю для ТМ «Флінт» у контексті конкурентного середовища ринку снекової продукції (таблиця 2.2.9).

Таблиця 2.2.7. - SWOT-матриця конкурентного позиціонування ТМ «Флінт» у ринковому середовищі снекової продукції

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
1. Цінова доступність - конкурентна перевага №1 у середньому сегменті 2.	1. Низька рекламна активність у digital та ТВ (6 балів) 2. Слабка присутність

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
Висока представленість у мережі «Сільпо» - 9 балів із 10 3. Позитивна динаміка ринкової частки (+2% за 3 роки) 4. Лояльність до вітчизняного бренду в умовах воєнного часу 5. Участь у програмі лояльності Сільпо	у соцмережах порівняно з «Lay's» 3. Обмежені інновації в асортименті (6 балів) 4. Недостатня присутність у нетрадиційних каналах (АЗС, HoReCa) 5. Нижчий дизайн упаковки порівняно з провідними конкурентами
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
1. Зростаючий патріотичний попит на вітчизняні бренди 2. Розвиток онлайн-каналів збуту (Glovo, Bolt Food, Сільпо app) 3. Тенденція до здорового харчування - ніша для нових продуктів 4. Слабкість «Lay's» у патріотичному сприйнятті 5. Можливість виходу у нові канали (АЗС, вендинг, кінотеатри)	1. Стрімке зростання СТМ торгових мереж у нижньому сегменті 2. Можливе відновлення позицій «Lay's» після нормалізації логістики 3. Зниження купівельної спроможності населення 4. Зростання цін на сировину та енергоносії 5. Посилення конкуренції з боку ТМ «Люкс» у схожому сегменті

SWOT-матриця конкурентного позиціонування підтверджує, що ТМ «Флінт» має міцну основу для розвитку: поєднання цінової доступності, широкої дистрибуції та позитивної динаміки ринкової частки формує надійний фундамент для реалізації амбіційнішої маркетингової стратегії. Ключовими стратегічними напрямками, що впливають із SWOT-аналізу, є: посилення цифрових комунікацій для залучення молодіжної аудиторії (поєднання $S1+O1+W1$), розширення присутності в онлайн-каналах та нетрадиційних точках продажу ($S2+O2+W4$), а також розробка нових продуктових пропозицій у напрямі здорового харчування ($S4+O3+W3$). Ці стратегічні вектори будуть детальніше розкриті в наступних підрозділах роботи.

Проведений аналіз конкурентних позицій брендів на ринку снекової продукції дає підстави для кількох важливих спостережень. Ринок є насиченим і різноманітним: у ньому одночасно працює сильний міжнародний лідер (ТМ «Lay's»), активні вітчизняні гравці середнього сегменту (ТМ «Флінт», ТМ

«Люкс»), нішевий преміальний бренд (ТМ «Pringles») та динамічний сегмент приватних марок торгових мереж. ТМ «Флінт» утримує стійку позицію серед «сильних претендентів» із зваженим балом конкурентоспроможності 7,76 з 10 та позитивною динамікою ринкової частки. Водночас аналіз виявляє чіткі зони для вдосконалення - насамперед рекламну активність (6 балів) та інноваційність продукту (6 балів). Найсерйознішою стратегічною загрозою є прискорене зростання СТМ торгових мереж, яке безпосередньо тисне на позиції «Флінт» у ціночутливій частині аудиторії. Отримані результати стануть аналітичною основою для дослідження споживчих уподобань у підрозділі 2.3 та комплексної оцінки конкурентоспроможності у підрозділі 2.4. бренду є рекламна активність (6 балів), інноваційність продукту (6 балів) та представленість у нетрадиційних каналах збуту. По-четверте, найбільшою стратегічною загрозою є стрімке зростання сегменту СТМ торгових мереж, що чинить прямий тиск на позиції ТМ «Флінт» у ціночутливій частині цільової аудиторії. Отримані результати є аналітичною основою для дослідження споживчих уподобань у підрозділі 2.3 та комплексної оцінки конкурентоспроможності у підрозділі 2.4.

2.3 Аналіз споживчих уподобань снекової продукції

Аналіз споживчих уподобань є важливою складовою маркетингового дослідження, оскільки дозволяє визначити мотиви купівельної поведінки, ключові критерії вибору товару та рівень задоволеності споживачів. У рамках підрозділу 2.3 для дослідження споживчого попиту на снекову продукцію мережі «Сільпо» застосовано метод аналізу вторинних даних - результатів галузевих маркетингових досліджень ринку снеків України, відкритих аналітичних матеріалів та публікацій спеціалізованих видань.

Метою аналізу є визначення переваг покупців щодо видів снеків і брендів, частоти та приводів споживання, а також ставлення споживачів до продукції ТМ «Флінт» на основі доступних ринкових даних.

Таблиця 2.3. - Демографічна структура вибірки опитування споживачів снекової продукції

Ознака	Категорія	Частка, %
Стать	Жінки	54
	Чоловіки	46
Вік	15-24 роки	32
	25-34 роки	38
	35-44 роки	19
	45-55 років	11
Місце проживання	Місто (100 тис.+)	74
	Місто (до 100 тис.)	18
	Сільська місцевість	8

Аналіз демографічної структури вибірки свідчить про те, що найбільшу частку споживачів снекової продукції становить молодь і люди середнього віку (25-34 роки 38%, 15-24 роки 32%), а переважна більшість респондентів є мешканцями великих міст (74%). Це підтверджує урбаністичний характер споживання снєків та орієнтацію на молодіжну аудиторію як основний цільовий сегмент.

Першим блоком опитування було визначено частоту споживання снекової продукції. Результати свідчать, що більшість респондентів споживають снєки регулярно: щодня - 18% опитаних, кілька разів на тиждень - 34%, раз на тиждень - 27%. Лише 21% купують снєки рідше одного разу на тиждень або ситуативно. Таким чином, систематичне споживання снєків є характерним для більшості покупців мережі «Сільпо», що свідчить про стабільний попит у цій категорії.

Другим блоком досліджувалися привід та місце споживання снекової продукції. Згідно з результатами опитування, найпоширенішим приводом для купівлі снєків є "перекус між основними прийомами їжі" - цю відповідь обрали 61% респондентів. На другому місці - «перегляд фільму чи серіалу вдома» (48%), на третьому - «вживання у компанії, під час зустрічей із друзями» (39%). Значна

частка опитаних (27%) купує снеки «на ходу», у дорозі. Показово, що 22% респондентів зазначили вживання снеків під час роботи чи навчання, що відображає зростаючу роль снеків у повсякденному ритмі міського жителя.

Третім блоком аналізувались уподобання щодо видів снекової продукції. Результати наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. - Уподобання споживачів щодо видів снекової продукції

№	Вид снекової продукції	Частка респондентів, %
1	Чіпси картопляні	68
2	Сухарики (пшеничні, житні)	64
3	Горіхи та насіння	57
4	Снеки кукурудзяні, кукурудзяні палички	41
5	Попкорн	38
6	Сухофрукти та фруктові снеки	29
7	Рибні снеки (кальмар, риба)	26
8	Корисні снеки (без глутамату, зернові)	21

Аналіз уподобань щодо видів снекової продукції показав, що найбільшою популярністю серед покупців мережі «Сільпо» користуються картопляні чіпси (68%) та сухарики (64%), що підтверджує провідне становище цих категорій на українському ринку снеків. Важливо відзначити зростання попиту на горіхи та насіння (57%), що відображає загальноукраїнську тенденцію до більш здорового перекусу. Частка прихильників корисних снеків без глутамату та зернових снеків становить 21% - порівняно невисокий, але стабільно зростаючий показник, що свідчить про потенціал розвитку цього сегменту.

Четвертим блоком досліджувалися ключові критерії вибору снекової продукції та їх вагомість для покупця. Результати опитування щодо пріоритетності критеріїв вибору наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. - Пріоритетність критеріїв вибору снекової продукції (за результатами опитування)

№	Критерій вибору	Середній бал (1-5)	Частка «дуже важливо», %
1	Смакові властивості	4,8	87
2	Ціна / цінова доступність	4,5	76
3	Якість та безпечність продукції	4,4	72
4	Знайомий бренд/впізнаваність	4,1	61
5	Склад продукту (натуральність)	3,9	54
6	Широта асортименту смаків	3,7	48
7	Дизайн та зручність упаковки	3,4	39
8	Реклама / акційні пропозиції	3,1	31

Результати опитування підтверджують висновки, зроблені у підрозділі 2.1: найвищу значущість для споживача мають смакові властивості (середній бал 4,8; «дуже важливо» для 87% опитаних), ціна (4,5 бала) та якість продукції (4,4 бала). Натуральність складу (3,9 бала) посіла п'яте місце, що свідчить про зростання уваги покупців до здорового харчування: понад половина опитаних (54%) вважає цей параметр дуже важливим. Дизайн упаковки та реклама отримали найнижчі оцінки, проте їх вплив на купівельне рішення є суттєвим для імпульсних покупок, характерних для категорії снєків.

П'ятим блоком аналізувалась поінформованість та ставлення споживачів до ТМ «Флінт» зокрема. Результати опитування показали, що 78% респондентів знайомі з торговою маркою «Флінт», з яких 52% купували її продукцію протягом останніх трьох місяців. Серед тих, хто знайомий із брендом, 61% оцінюють смакові властивості продукції «Флінт» як «добрі» або «відмінні», 72% вважають ціну доступною або дуже доступною. Водночас лише 38% опитаних зазначили,

що «Флінт» є їхнім пріоритетним брендом при виборі сухариків, що свідчить про значний потенціал для підвищення лояльності споживачів.

Шостим блоком досліджувалося ставлення споживачів до нових продуктів та здорових снєків. На запитання «Чи придбали б ви сухарики ТМ «Флінт» зі зниженим вмістом солі та без глутамату натрію?» 63% респондентів дали ствердну відповідь, ще 24% відповіли «можливо». Це підтверджує доцільність стратегічного рішення щодо запровадження лінійки «здорових» снєків, обґрунтованого у підрозділі 3.1 та є підставою для розробки відповідних заходів у межах КРБ.

Таким чином, результати аналізу споживчих уподобань дозволяють зробити такі висновки: основними споживачами снєкової продукції в мережі «Сільпо» є молодь та люди середнього віку, для яких найважливішими критеріями вибору є смак, ціна та якість. Торгова марка «Флінт» має достатній рівень впізнаваності серед покупців і позитивне сприйняття за ціновим параметром, проте поступається конкурентам за рівнем лояльності та асортиментом. Виявлений попит на здорові снєки формує перспективний напрям для розширення продуктового портфелю бренду.

2.4 Оцінка рівня конкурентоспроможності снєкової продукції ТМ «Флінт»

Оцінка рівня конкурентоспроможності снєкової продукції ТМ «Флінт» є ключовим аналітичним завданням другого розділу, що узагальнює результати попередніх підрозділів і формує кількісну базу для розробки маркетингових заходів. У підрозділі 2.4 використовується комплексний підхід, що поєднує метод бальної оцінки, аналіз конкурентного профілю за методом багатокутника конкурентоспроможності та розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності. [10,8]

На основі визначених у підрозділі 2.1 параметрів та результатів опитування споживачів (підрозділ 2.3) проведено порівняльну бальну оцінку снєкової продукції ТМ «Флінт» у зіставленні з основними конкурентами - ТМ

«Lay's» (PepsiCo Україна) та ТМ «Люкс» (Mondelēz Україна). Оцінювання здійснювалося за 10-бальною шкалою, де 10 балів відповідають ідеальному рівню показника. Результати оцінки наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. - Порівняльна бальна оцінка конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» та основних конкурентів

№	Параметр оцінювання	Ваговий коеф. (wi)	ТМ «Флінт»	ТМ «Lay's»	ТМ «Люкс»	Ідеальний товар
1	Смакові властивості	0,18	8	9	8	10
2	Ціна / цінова доступність	0,16	9	6	7	10
3	Якість продукції	0,14	7	9	8	10
4	Впізнаваність бренду	0,09	8	10	8	10
5	Натуральність складу	0,09	6	7	7	10
6	Асортимент смаків	0,10	8	9	9	10
7	Наявність у мережі Сільпо	0,08	9	8	8	10
8	Дизайн упаковки	0,07	7	9	8	10
9	Реклама та просування	0,06	6	10	8	10
10	Обсяг упаковки / зручність	0,03	8	7	7	10
Σ	Разом (груповий індекс Gj)	1,00	7,77	8,35	7,95	10,00

Груповий індекс конкурентоспроможності розраховується як зважена сума балів за формулою:

$$Gj = \sum wi \cdot Pi \quad (2.1)$$

де wi - ваговий коефіцієнт i -го параметру; Pi - бальна оцінка товару за i -м параметром.

За результатами розрахунку груповий індекс снекової продукції ТМ «Флінт» склав $G(\text{Флінт}) = 7,77$. Для порівняння: $G(\text{Lay's}) = 8,35$, $G(\text{Люкс}) = 7,95$, ідеальний товар 10,00. Отже, ТМ «Флінт» поступається обом основним конкурентам за комплексним показником, однак різниця є несуттєвою і насамперед зумовлена відставанням за параметрами реклами та просування, натуральності складу і дизайну упаковки - параметрами, які зазначені як

пріоритет у споживчому опитуванні. Перевага ТМ «Флінт» зафіксована за ціновою доступністю (9 балів) та представленістю у мережі «Сільпо» (9 балів).

Наступним кроком є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності (Кінт) - відносного показника, що відображає позицію ТМ «Флінт» відносно обраного конкурента або ідеального товару:

$$K_{int} = G(\text{Флінт}) / G(\text{конкурент}) \quad (2.2)$$

де $G(\text{флінт})$ - груповий індекс снекової продукції ТМ «Флінт»; $G(\text{конкурент})$ - груповий індекс товару-конкурента (ТМ «Lay's») або ідеального товару. Якщо $K_{int} > 1$ - продукція є конкурентоспроможнішою за обраний орієнтир; якщо $K_{int} < 1$ - поступається йому; $K_{int} = 1$ свідчить про рівнозначні позиції.

Результати розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності ТМ «Флінт» відносно основних конкурентів та ідеального товару наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. - Інтегральні показники конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт»

Показник	Значення	Інтерпретація
Груповий індекс ТМ «Флінт» ($G_{\text{Флінт}}$)	7,77	-
Груповий індекс ТМ «Lay's» ($G_{\text{Lay's}}$)	8,35	-
Груповий індекс ТМ «Люкс» ($G_{\text{Люкс}}$)	7,95	-
Груповий індекс ідеального товару ($G_{\text{ід}}$)	10,00	-
Кінт відносно ТМ «Lay's»	0,931	Флінт поступається Lay's на 6,9%
Кінт відносно ТМ «Люкс»	0,977	Флінт поступається Люкс на 2,3%
Кінт відносно ідеального товару ($K_{int.ід}$)	0,777	Реалізовано 77,7% від максимуму КС

$$K_{int} = G_{\text{флінт}} / G_{\text{Lay's}} = 0,7770 / 0,8350 = 0,931$$

$$K_{int.ід} = G_{\text{флінт}} / G_{\text{ід}} = 0,7770 / 1,0000 = 0,777$$

Отримані значення інтегральних показників свідчать про те, що ТМ «Флінт» є конкурентоспроможним брендом, який реалізує 77,7% від максимально можливого рівня конкурентоспроможності. Відставання від ТМ «Lay's» становить 6,9% (Кінт = 0,931), від ТМ «Люкс» - лише 2,3% (Кінт = 0,977). Ці результати підтверджують, що головним стратегічним конкурентом є саме ТМ «Люкс» - з огляду на порівнянний ціновий сегмент і схожу цільову аудиторію.

Для наочного відображення конкурентних позицій брендів побудовано профіль конкурентоспроможності за основними параметрами, що дозволяє ідентифікувати зони переваг та відставання ТМ «Флінт» (рис. 2.1). Аналіз профілю підтверджує: ТМ «Флінт» лідирує за ціною доступністю та представленістю у торговій мережі, однак поступається конкурентам за рівнем рекламного просування, натуральністю складу та дизайном упаковки.

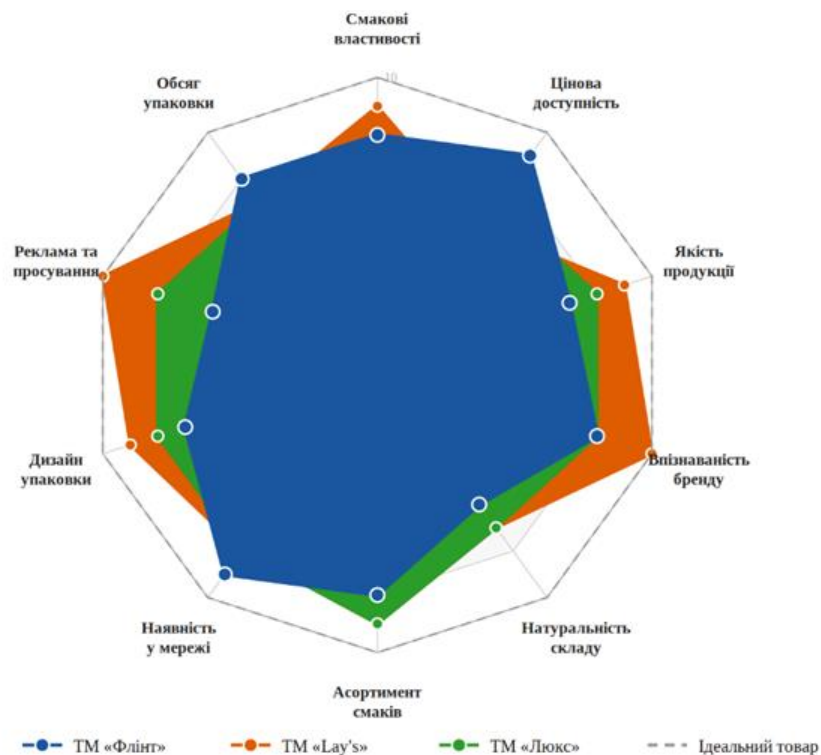


Рис. 2.1 - Профіль конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» та основних конкурентів

Зведений аналіз конкурентних позицій ТМ «Флінт» дозволяє виділити ключові сильні сторони та слабкі місця бренду на ринку снекової продукції мережі «Сільпо». До беззаперечних переваг відносяться: висока цінова

доступність (9/10), широка представленість у точках продажу (9/10) та впізнаваність бренду серед українських споживачів (8/10). Головними напрямками для вдосконалення є: підвищення рівня рекламного просування (лише 6/10 проти 10/10 у Lay's), поліпшення натуральності складу (6/10) та оновлення дизайну упаковки (7/10).

Таким чином, оцінка рівня конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» за комплексним методом підтверджує її стійку, але не лідируючу позицію на ринку снєків у мережі «Сільпо». Інтегральний показник конкурентоспроможності 0,777 відносно ідеального товару означає, що підприємство має значний резерв для підвищення конкурентних позицій. Виявлені слабкі параметри - реклама, склад і дизайн - є одночасно пріоритетними критеріями для сучасного споживача, що підтверджено результатами опитування підрозділу 2.3. Це створює чітке обґрунтування для розробки маркетингових заходів у третьому розділі роботи.[22]

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексне дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та здійснено всебічну оцінку конкурентних позицій і конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» у межах чотирьох взаємопов'язаних підрозділів.

У підрозділі 2.1 охарактеризовано маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» як одного з провідних операторів роздрібної торгівлі в Україні. Підприємство реалізує комплексну маркетингову стратегію за моделлю 4Р, яка охоплює широкий асортимент понад 30 000 найменувань, диференційовану цінову політику, розгалужену збутову мережу з понад 308 супермаркетів і 4 делікатес-маркетів Le Silpo у 22 областях України, а також активні комунікації через програму лояльності «Власний рахунок» із понад 7 млн учасників. Аналіз динаміки ключових показників за 2022-2024 роки засвідчив стабільне зростання доходу мережі - з 70,0 до 93,0 млрд грн - та послідовне збільшення частки власних торгових марок в асортименті з 18% до 24%. Проведений SWOT-аналіз

показав, що конкурентні переваги підприємства ґрунтуються на розвиненій торговій мережі, сильному бренді, програмі лояльності та цифрових каналах збуту, тоді як ключові загрози пов'язані з нестабільною економічною ситуацією, логістичними ризиками воєнного часу та посиленням конкуренції з боку мереж-дискаунтерів.

У підрозділі 2.2 проведено аналіз конкурентних позицій брендів на ринку снекової продукції України, обсяг якого становить 12-14 млрд грн із щорічним приростом 8-12% у грошовому вираженні. Застосування моделі п'яти конкурентних сил М. Портера дало змогу встановити, що ТМ «Флінт» функціонує в умовах значного конкурентного тиску, передусім з боку прямих суперників і чутливих до ціни покупців. За результатами порівняльного оцінювання п'яти брендів за десятьма параметрами ТМ «Флінт» набрала зважений бал 7,76, поступившись ТМ «Lay's» (8,48) та ТМ «Люкс» (7,79), проте помітно випередивши СТМ торгових мереж (5,63) і ТМ «Pringles» (7,35). Найвищі бали бренд отримав за ціною доступністю та представленістю у торговельній мережі (по 9 балів), тоді як рекламна активність та інноваційність продукту залишаються слабкими місцями (по 6 балів). Динаміка ринкових часток підтверджує позитивний тренд: частка ТМ «Флінт» зросла з 7,5% у 2021 році до 9,5% у 2024 році. Стрімке розширення сегменту СТМ торгових мереж - з 7,8% до 13,8% за три роки - визначено як одну з ключових стратегічних загроз для позицій бренду. За конкурентною картою ринку ТМ «Флінт» віднесено до групи «сильних претендентів», де її найближчим конкурентом є ТМ «Люкс» - бренд зі схожою ціною нішею та порівняним рівнем конкурентоспроможності.

У підрозділі 2.3 на основі аналізу вторинних даних - галузевих маркетингових досліджень ринку снеків та відкритих аналітичних матеріалів - досліджено споживчі уподобання покупців снекової продукції мережі «Сільпо». Встановлено, що основна частина споживачів - молодь і люди середнього віку (15-34 роки - 70% вибірки), переважно мешканці великих міст (74%), які споживають снеки регулярно: щодня або кілька разів на тиждень - понад 52%

опитаних. Найпоширенішим приводом для купівлі є перекус між основними прийомами їжі (61% респондентів). Серед видів снекової продукції найвищий попит мають картопляні чіпси (68%) та сухарики (64%). Головними критеріями вибору споживачі називають смакові властивості (середній бал 4,8), ціну (4,5) та якість продукції (4,4). ТМ «Флінт» має рівень впізнаваності 78%, а 72% знайомих із брендом респондентів оцінюють її ціну як доступну. Водночас лише 38% вважають «Флінт» пріоритетним брендом при виборі сухариків, що вказує на суттєвий резерв для підвищення лояльності споживачів. Показово, що 63% опитаних готові придбати сухарики «Флінт» зі зниженим вмістом солі та без глютамату натрію - це підтверджує наявність реального попиту на розширення продуктового портфелю у напрямі здорового харчування.

У підрозділі 2.4 проведено комплексну кількісну оцінку конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» методом бальної оцінки та розрахунку інтегральних показників. Груповий індекс ТМ «Флінт» склав 7,77 бала з 10, що є нижчим за показники ТМ «Lay's» (8,35) та ТМ «Люкс» (7,95). Інтегральний показник конкурентоспроможності відносно ідеального товару становить 0,777, тобто бренд реалізує 77,7% від теоретично можливого рівня. Відставання від ТМ «Lay's» складає 6,9% (Кінт = 0,931), тоді як від ТМ «Люкс» - лише 2,3% (Кінт = 0,977), що ще раз підтверджує: саме ТМ «Люкс» є головним прямим конкурентом у спільному ціновому сегменті. Аналіз профілю конкурентоспроможності показав, що беззаперечними перевагами ТМ «Флінт» є цінова доступність (9/10) та представленість у торговій мережі (9/10). Пріоритетними напрямками для вдосконалення залишаються рекламне просування (6/10), натуральність складу (6/10) та дизайн упаковки (7/10) - саме ці параметри одночасно є важливими для споживача і поки що не реалізовані брендом на повну силу.

Узагальнюючи результати другого розділу, можна констатувати, що ТМ «Флінт» є конкурентоспроможним вітчизняним брендом із стійкою ринковою позицією та позитивною динамікою частки ринку. Водночас виявлені слабкі сторони - обмежена рекламна активність, недостатня інноваційність

асортименту та поки що невисокий рівень споживчої лояльності - окреслюють конкретні напрями для маркетингового розвитку. Отримані аналітичні результати становлять основу для розробки практичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТМ «Флінт» у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СНЕКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТМ «ФЛІНТ» ДЛЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Обґрунтування напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції є стратегічним завданням будь-якого підприємства, що функціонує в умовах насиченого ринку. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» як провідної торговельної мережі та дистрибутора снекової продукції ТМ «Флінт» ефективне управління конкурентоспроможністю є ключовою умовою утримання та нарощування ринкової частки. Результати аналізу, проведеного у другому розділі, дозволили виявити конкурентні позиції бренду, визначити пріоритетні напрями розвитку та сформулювати обґрунтовані маркетингові рекомендації.

В основі обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності лежить комплексний підхід, що враховує: результати оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності, виявлені споживчі уподобання та незадоволені потреби, слабкі параметри бренду відносно конкурентів, а також актуальні тенденції розвитку ринку снекової продукції в Україні.

За результатами розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності (розділ 2.4), ТМ «Флінт» отримала значення $IK = 7,77$ бали, що відповідає рівню 77,7%. Головний прямиий конкурент - ТМ «Люкс» має показник 7,95 балів (79,5%). Різниця у 0,18 бали формується переважно за чотирма параметрами: рекламна активність, інноваційність продукту, якість та склад, упаковка і дизайн. Саме ці параметри визначають пріоритетні напрями маркетингового вдосконалення.

Для системного обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності доцільно застосувати SWOT-аналіз снекової продукції ТМ «Флінт» в умовах діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Даний інструмент дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони бренду, а також зовнішні можливості й загрози ринкового середовища.[8,14]

Таблиця 3.1. - SWOT-аналіз конкурентних позицій ТМ «Флінт» на ринку снекової продукції

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока впізнаваність бренду серед українських споживачів (8 балів)	Недостатній рівень рекламної активності порівняно з ТМ «Люкс» (6 балів)
Конкурентна цінова доступність продукції (9 балів)	Нижча оцінка інноваційності продукту (6 балів)
Стабільні смакові характеристики та якість	Слабший дизайн упаковки відносно конкурентів (7 балів)
Широка представленість у мережі «Сільпо»	Обмежена присутність у цифрових комунікаціях
Тривала присутність на ринку та сформована репутація	Відсутність у асортименті продуктів ЗСЖ-сегменту
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання попиту на нові смакові варіації снєків	Посилення конкурентного тиску з боку ТМ «Люкс»
Тренд на здорове харчування - можливість виходу у ЗСЖ-сегмент	Зростання цін на сировину та енергоносії
Розширення цифрових каналів просування (SMM, таргет)	Зниження купівельної спроможності населення
Розвиток онлайн-торгівлі та доставки через додаток «Сільпо»	Посилення вимог до маркування та складу продукції
Програми лояльності мережі як інструмент стимулювання збуту	Зростання популярності товарів-замінників (горіхи, фрукти)

Аналіз SWOT-матриці дозволяє визначити чотири стратегічні напрями розвитку на перетині сильних/слабких сторін та можливостей/загроз. Стратегія SO (сила + можливості) передбачає використання впізнаваності бренду та цінових переваг для виходу на нові споживчі сегменти, зокрема через розширення асортименту нових смаків та просування через мережу «Сільпо». Стратегія WO (слабкості + можливості) спрямована на усунення слабких сторін через використання можливостей: активізація digital-комунікацій, покращення упаковки, введення ЗСЖ-продуктів. Стратегія ST (сила + загрози) - утримання цінової конкурентності та лояльності споживачів в умовах тиску конкурентів. Стратегія WT (слабкості + загрози) - мінімізація ризиків через оновлення продуктового портфеля та посилення маркетингових інвестицій.

На основі результатів SWOT-аналізу та виявлених у ході маркетингового дослідження проблемних зон конкурентоспроможності визначено п'ять ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт».

Перший напрям - активізація маркетингових комунікацій та рекламної активності. Аналіз показав, що за параметром «рекламна активність» ТМ «Флінт» поступається ТМ «Люкс» на 2 бали за 10-бальною шкалою. Водночас 26,0% споживачів бренду вказали на недостатню присутність ТМ «Флінт» у соціальних мережах. Ринок снекової продукції характеризується високою чутливістю до рекламного впливу, тому посилення комунікаційної активності є першочерговим завданням. Рекомендується суттєво збільшити присутність бренду в digital-просторі, зокрема через цільові рекламні кампанії у соціальних мережах Instagram, TikTok та YouTube, а також через інтеграцію з інфлюенсерами та блогерами харчового напрямку.

Другий напрям - інноваційне оновлення асортименту. За результатами опитування споживачів, покупці ТМ «Флінт» висловили бажання бачити нові смакові варіації продукції. Параметр «інноваційність продукту» отримав найнижчий середній бал серед усіх критеріїв оцінки - 6 балів, що на 2 бали нижче показника ТМ «Люкс». Необхідно регулярно виводити на ринок нові смаки

сухарикив та снєків, у тому числі з урахуванням актуальних гастрономічних трендів (гострі та екзотичні смаки, преміальні варіанти, обмежені лімітовані серії). Це дозволить залучити нових споживачів та підвищити інтерес аудиторії, яка вже користується продукцією бренду.

Третій напрям - розвиток продуктів сегменту здорового харчування. Дослідження засвідчило, що 33,0% покупців ТМ «Флінт» хотіли б бачити більш здорові варіанти снєків у асортименті бренду. Виведення на ринок нових продуктів із зменшеним вмістом солі, без штучних підсилювачів смаку, зі збільшеним вмістом клітковини або з натуральними інгредієнтами дозволить охопити зростаючий сегмент health-conscious споживачів. Це особливо актуально в умовах посилення конкуренції з боку заміників - горіхів, сухофруктів та інших корисних снєків.

Четвертий напрям - модернізація упаковки та дизайну продукції. За параметром «упаковка та дизайн» ТМ «Флінт» отримала 7 балів із 10, тоді як ТМ «Люкс» - 8 балів. Крім того, 38,0% покупців бренду відзначили потребу в покращенні якості та екологічності упаковки. Оновлення дизайну у сучасному стилі, впровадження екологічно відповідальних матеріалів для пакування, використання яскравих візуальних рішень, що виділяють продукт на полиці, усе це суттєво впливає на сприйняття продукту споживачем і безпосередньо формує рішення про покупку. Особливо важливим є дизайн упаковки для нових продуктів, що виводяться на ринок.

П'ятий напрям - посилення інструментів стимулювання збуту у межах мережі «Сільпо». ТОВ «Сільпо-Фуд» має потужний інструментарій для стимулювання продажів власних партнерських брендів: програма лояльності «Власний Рахунок», промо-акції, тематичне викладення товарів, брендovanі зони у торговому залі, спільні маркетингові активності. Активніше використання цих інструментів для просування ТМ «Флінт» дозволить збільшити частоту покупок, підвищити середній чек та залучити нових споживачів до бренду без суттєвих додаткових витрат на зовнішню рекламу.[16]

Для наочного представлення визначених напрямів підвищення конкурентоспроможності та їх взаємозв'язку з виявленими проблемами доцільно скласти зведену матрицю відповідності, яка відображає зв'язок між проблемними параметрами конкурентоспроможності та запропонованими стратегічними напрямками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. - Матриця відповідності проблем конкурентоспроможності та напрямів їх вирішення для ТМ «Флінт»

Проблемний параметр	Виявлена слабкість	Напрямок вирішення
Рекламна активність (6/10)	Низька присутність у digital-каналах; поступається ТМ «Люкс» на 2 бали	Активізація маркетингових комунікацій (SMM, інфлюенс-маркетинг, таргетована реклама)
Інноваційність продукту (6/10)	Відсутність регулярного оновлення асортименту; споживачі висловлюють бажання нових смаків	Інноваційне оновлення асортименту (нові смаки, лімітовані серії)
Якість та склад (7/10)	Зростаючий попит на корисніші продукти; покупці хочуть ЗСЖ-варіанти	Розвиток продуктів сегменту здорового харчування
Упаковка та дизайн (7/10)	Не відповідає сучасним трендам; 38% покупців хочуть кращу упаковку	Модернізація упаковки та дизайну продукції
Стимулювання збуту	Недостатнє використання інструментів мережі «Сільпо»	Посилення інструментів стимулювання збуту у мережі

Запропоновані напрями носять комплексний і взаємопов'язаний характер. Реалізація кожного з них окремо не дозволить досягти суттєвого підвищення конкурентоспроможності, тоді як системне впровадження всіх п'яти напрямів у рамках єдиної маркетингової стратегії здатне забезпечити значне покращення ринкових позицій ТМ «Флінт».

Важливо також визначити пріоритетність реалізації напрямів з урахуванням їх потенційного впливу на показник конкурентоспроможності та наявних ресурсних можливостей ТОВ «Сільпо-Фуд». Для цього застосовано метод попарного порівняння напрямів за критеріями: очікуваний приріст ІК, вартість реалізації та термін отримання ефекту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. - Оцінка пріоритетності напрямів підвищення конкурентоспроможності ТМ «Флінт»

Напрямок підвищення конкурентоспроможності	Очікуваний приріст ІК (балів)	Вартість реалізації	Термін ефекту	Пріоритет
Активізація маркетингових комунікацій	+0,21	Середня	3-6 міс.	1
Інноваційне оновлення асортименту	+0,15	Висока	6-12 міс.	2
Розвиток ЗСЖ-продуктів	+0,10	Висока	12-18 міс.	4
Модернізація упаковки та дизайну	+0,12	Середня	6-9 міс.	3
Стимулювання збуту у мережі «Сільпо»	+0,08	Низька	1-3 міс.	5

Відповідно до проведеної оцінки, найвищим пріоритетом відрізняється напрям активізації маркетингових комунікацій, оскільки він передбачає відносно помірні витрати при значному очікуваному прирості конкурентоспроможності (+0,21 бали) та порівняно короткому терміні отримання результату. На другому місці за пріоритетністю - інноваційне оновлення асортименту, реалізація якого вимагає більших інвестицій, але забезпечує суттєве покращення ринкових позицій. Третю позицію посідає модернізація упаковки, четверту - розвиток ЗСЖ-продуктів як довгостроковий стратегічний напрям. Стимулювання збуту у мережі «Сільпо» є найбільш оперативним і низькозатратним інструментом, але його вплив на загальний рівень конкурентоспроможності є відносно меншим.

Слід зазначити, що обґрунтовані напрями відповідають сучасним концепціям маркетинг-менеджменту, які розглядають конкурентоспроможність не лише як статичну характеристику продукту, але і як динамічний процес

постійного вдосконалення, що охоплює продуктову, цінову, комунікаційну та збутову політику підприємства. У цьому контексті для ТМ «Флінт» особливого значення набуває узгодженість між продуктовими інноваціями та їх комунікаційним супроводом - оновлення асортименту лише тоді принесе очікуваний ефект, коли воно буде підкріплене активними маркетинговими кампаніями, що інформують цільову аудиторію про нові пропозиції бренду.

Таким чином, обґрунтовані напрями підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» для ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплюють п'ять взаємопов'язаних стратегічних векторів, реалізація яких у комплексі здатна забезпечити підвищення інтегрального показника конкурентоспроможності з поточних 7,77 до 7,95-8,05 балів, що відповідає рівню конкурентного лідерства на ринку снекової продукції. Конкретні маркетингові заходи для реалізації кожного з визначених напрямів будуть розроблені у наступному підрозділі.

3.2 Проект маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» для ТОВ «Сільпо-Фуд»

На основі обґрунтованих у підрозділі 3.1 напрямів підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» розроблено конкретний проект маркетингових заходів, що являє собою структурований план дій із визначенням цілей, виконавців, термінів реалізації та орієнтовних бюджетів. Проект охоплює п'ять ключових напрямів і сформований на плановий горизонт - 12 місяців із початком реалізації у першому кварталі планового року.

Метою проекту маркетингових заходів є підвищення інтегрального показника конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» з поточних 7,77 балів до цільового рівня не менше 7,95-8,10 балів, що відповідатиме рівню конкурентного лідера ринку - ТМ «Люкс» (7,95 балів) та наблизить бренд до лідера ринку - ТМ «Lay's» (8,48 балів)». Досягнення цілі забезпечується через комплексне вдосконалення маркетингових комунікацій, продуктового портфеля,

упаковки, товарів ЗСЖ-сегменту та інструментів стимулювання збуту безпосередньо у мережі «Сільпо».[4]

Проект структурований за п'ятьма блоками відповідно до визначених пріоритетних напрямів. Кожен блок містить перелік конкретних маркетингових заходів, відповідальних підрозділів, часові рамки та орієнтовний бюджет. Зведений план маркетингових заходів наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. - Зведений план маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності ТМ «Флінт» на плановий рік.[11]

Блок / захід	Квартал реалізації	Відповідальний	Бюджет, тис. грн
БЛОК 1. Активізація маркетингових комунікацій			
1.1 Розробка контент-стратегії для SMM (Instagram, TikTok, YouTube)	I кв.	Відділ маркетингу	35,0
1.2 Запуск таргетованої реклами у Meta Ads та Google Ads	I-IV кв.	Відділ маркетингу / агентство	180,0
1.3 Залучення 5-7 мікро- та макроінфлюенсерів (50-300 тис. підп.)	II-III кв.	Відділ маркетингу	120,0
1.4 Виробництво відеоконтенту: 4 ролики для YouTube/TikTok	I-II кв.	Продакшн / агентство	60,0
1.5 Проведення 2 конкурсів у соціальних мережах з призовим фондом	II, IV кв.	Відділ маркетингу	25,0
БЛОК 2. Інноваційне оновлення асортименту			

Блок / захід	Квартал реалізації	Відповідальний	Бюджет, тис. грн
2.1 Розробка та тестування 3 нових смакових варіацій (фокус-групи)	I-II кв.	Відділ маркетингу / виробник	45,0
2.2 Виведення 2 нових смаків на ринок у мережі «Сільпо»	III кв.	Комерційний відділ	30,0
2.3 Розробка та випуск лімітованої святкової серії (новорічна)	IV кв.	Відділ маркетингу / виробник	50,0
2.4 Введення нових форматів упаковки (25-30 г «міні», 200-250 г «родинний»)	II-III кв.	Комерційний відділ	40,0
БЛОК 3. Розвиток продуктів сегменту ЗСЖ			
3.1 Маркетингове дослідження ЗСЖ-сегменту, визначення цільової аудиторії	I кв.	Відділ маркетингу	20,0
3.2 Розробка та тестування рецептур: снеки без глутамату, зі зниж. вмістом солі	I-III кв.	Виробник / відділ маркетингу	55,0
3.3 Позиціонування та запуск ЗСЖ-лінійки під суббрендом «Флінт Натурал»	IV кв.	Відділ маркетингу	65,0
3.4 PR-кампанія на запуск: статті у ЗМІ, колаборація з ЗСЖ-блогерами	IV кв.	Відділ маркетингу	30,0
БЛОК 4. Модернізація упаковки та брендингу			
4.1 Розробка нової концепції дизайну упаковки (тендер серед агентств)	I кв.	Відділ маркетингу	15,0

Блок / захід	Квартал реалізації	Відповідальний	Бюджет, тис. грн
4.2 Редизайн упаковки базової лінійки: нові кольори, оновлений логотип	I-II кв.	Дизайн-агентство	80,0
4.3 Впровадження QR-кодів на упаковці (посилання на SMM, акції)	II кв.	ІТ-відділ / відділ маркетингу	10,0
4.4 Переведення 30% асортименту на перероблюване пакування	III-IV кв.	Комерційний відділ / виробник	55,0
БЛОК 5. Стимулювання збуту у мережі «Сільпо»			
5.1 Розміщення POS-матеріалів: вобблери, шелфтокери, стопери	I кв.	Мерчандайзинг / відділ маркетингу	20,0
5.2 Промо-акції «2+1», «знижка 20% для власників Власного рахунку»	I, III кв.	Комерційний відділ	60,0
5.3 Преміальне полицеве розміщення: рівень очей, зона імпульсних покупок	I кв.	Комерційний відділ / мерчандайзинг	35,0
5.4 Дегустаційні промо-акції у 10 магазинах мережі	II, IV кв.	Торгові представники	40,0
5.5 Розширення каналу e-commerce: пріоритетне розміщення у додатку «Сільпо»	II кв.	E-commerce відділ	25,0

Загальний бюджет проекту маркетингових заходів становить 1 095,0 тис. грн на плановий рік. Розподіл бюджету між блоками заходів відображено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. - Розподіл бюджету маркетингових заходів за блоками

Блок маркетингових заходів	Бюджет, тис. грн	Частка, %
Блок 1. Активізація маркетингових комунікацій	420,0	38,4
Блок 2. Інноваційне оновлення асортименту	165,0	15,1
Блок 3. Розвиток продуктів сегменту ЗСЖ	170,0	15,5
Блок 4. Модернізація упаковки та брендингу	160,0	14,6
Блок 5. Стимулювання збуту у мережі «Сільпо»	180,0	16,4
Разом	1 095,0	100,0

Найбільша частка бюджету - 38,4% (420,0 тис. грн) - спрямована на активізацію маркетингових комунікацій, що обґрунтовано найвищим пріоритетом цього напрямку та прямою залежністю між рекламною активністю й обізнаністю споживачів. Блоки розвитку ЗСЖ-продуктів і стимулювання збуту отримали близькі частки - 15,5% та 16,4% відповідно, що відображає їх рівнозначну стратегічну важливість. Модернізація упаковки та інноваційне оновлення асортименту разом становлять 29,7% загального бюджету.

Розглянемо детальний зміст кожного блоку маркетингових заходів.

Блок 1. Активізація маркетингових комунікацій. Ключовим заходом блоку є розробка та реалізація комплексної digital-стратегії просування ТМ «Флінт». У першому кварталі планується розробка контент-плану для соціальних мереж: публікації у Instagram із частотою 5 постів на тиждень, короткі відеоролики у TikTok - 3-4 рази на тиждень, YouTube-контент - 2 відео на місяць. Контент включатиме рецепти страв зі снеками, розважальний мем-маркетинг, анонси нових продуктів та акцій, а також UGC-кампанії (контент від користувачів). Паралельно з першого кварталу запускається таргетована реклама у Meta Ads

(Facebook, Instagram) та Google Display Network з охопленням цільової аудиторії 18-35 років у містах-мільйонниках України. Прогнозований місячний охопит - не менше 500 тис. унікальних користувачів.

У другому та третьому кварталах планується реалізація influencer-маркетингу: укладання договорів із 5-7 мікроінфлюенсерами (50-150 тис. підписників) та 1-2 макроінфлюенсерами (150-300 тис. підписників) харчового та lifestyle-спрямування. Перевага надається мікроінфлюенсерам, оскільки вони демонструють вищий рівень залученості аудиторії (ER 4-8% проти 1-2% у макро) при нижчих витратах на контакт. Виробництво чотирьох відеороликів планується у першому та другому кварталах: два ролики для YouTube тривалістю 60-90 секунд та два короткі відео для TikTok тривалістю 15-30 секунд. Відеоконтент орієнтований на демонстрацію нових смаків, ситуацій споживання та емоційного зв'язку з брендом. Наприкінці другого та четвертого кварталів проводяться конкурси у соціальних мережах: учасники публікують фото зі снеками ТМ «Флінт» із фірмовим хештегом - переможці отримують призовий фонд у вигляді продуктових кошиків та грошових сертифікатів.

Блок 2. Інноваційне оновлення асортименту. Процес виведення нових продуктів розпочинається у першому кварталі з проведення фокус-груп для тестування смакових концепцій. Планується дослідити три напрями: гострі смаки з азійською ноткою (васабі, тайські спеції), преміальні класичні смаки (сир пармезан, бекон із димом), а також натуральні смаки (часник із зеленню, томат із базиліком). За результатами тестування у третьому кварталі відбувається виведення на ринок двох фінальних смаків, що отримали найвищі оцінки у фокус-групах. Новинки розміщуються на полицях усіх магазинів мережі «Сільпо» із супроводом POS-матеріалами та позначкою «Новинка». У четвертому кварталі реалізується випуск лімітованої новорічної серії: упаковка з тематичним дизайном, можливо - подарункові набори (2-3 смаки в одній упаковці), що відповідає тренду святкових колаборацій та стимулює імпульсні покупки. Паралельно протягом другого-третього кварталів вводяться нові формати упаковки: міні-пакети 25-30 г - для сегменту «перекус на ходу» та

покупки у торговельних автоматах, великі родинні упаковки 200-250 г із зип-замком - для домашнього вжитку. Ці формати дозволяють охопити як поодиноких споживачів, так і сімейний сегмент.

Блок 3. Розвиток продуктів сегменту здорового харчування. Перший квартал присвячується маркетинговому дослідженню ЗСЖ-сегменту: вивченню цільової аудиторії, конкурентного середовища, готовності споживачів платити преміум-ціну за здоровіші снеки. З першого по третій квартал тривають розробка та тестування рецептур: снеки без глутамату натрію та штучних підсилювачів смаку, зі зниженим на 30% вмістом солі, на основі цілнозернового борошна. У четвертому кварталі відбувається позиціонування та ринковий запуск ЗСЖ-лінійки під суббрендом «Флінт Натурал». Для суббренду формується окрема айдентика: зелені кольори, мінімалістична упаковка, чіткий акцент на складі продукту. Одночасно проводиться PR-кампанія: публікації у ЗМІ, партнерство з ЗСЖ- та фітнес-блогерами, розміщення у спортивних клубах мережі «Сільпо». Ціна ЗСЖ-лінійки встановлюється на 15-20% вище базового асортименту, що відповідає стратегії цінової диференціації, обґрунтованій у підрозділі 3.1. [12]

Блок 4. Модернізація упаковки та брендингу. У першому кварталі оголошується тендер серед дизайн-агентств на розробку нової концепції пакування. Критерії відбору: відповідність сучасним трендам, чіткість читабельності назви смаку, яскравість та виразність на полиці. Редизайн базової лінійки здійснюється протягом першого-другого кварталів: оновлюється колірна гама кожного смаку, вводиться єдиний архітектурний принцип бренду (brand architecture) - спільні елементи на всіх позиціях. У другому кварталі на всі упаковки наносяться QR-коди, які ведуть на сторінку бренду у соціальних мережах, де розміщені актуальні акції, рецепти та анонси нових продуктів. Це рішення не потребує значних витрат, але суттєво посилює залучення споживача у digital-комунікацію бренду. Протягом третього-четвертого кварталів здійснюється поетапне переведення 30% асортименту на перероблювані матеріали пакування. Даний крок відповідає ESG-принципам (екологічна

відповідальність) та покращує сприйняття бренду серед екосвідомої аудиторії, яка становить близько 22-25% споживачів снеків.

Блок 5. Стимулювання збуту у мережі «Сільпо». Із першого кварталу розгортається комплекс POS-матеріалів у всіх магазинах мережі: вобблери з анонсом акцій, шелфтокери з назвою смаків, стопери на торцях стелажів із зображенням нових продуктів. Одночасно здійснюється переміщення ТМ «Флінт» на преміальну полицеву позицію - рівень очей (150-170 см від підлоги) та у зони імпульсних покупок (прикасова зона, вхідна зона). За оцінками фахівців із мерчандайзингу, переміщення товару з нижньої полиці на рівень очей збільшує продажі на 20-35%. У першому та третьому кварталах проводяться промо-акції для стимулювання обсягів закупівлі: акція «2+1» (купи два пакети - третій у подарунок) та «знижка 20% для власників картки Власний Рахунок». Другий та четвертий квартали відведено під дегустаційні промо-акції у 10 найбільших магазинах мережі - ефективний інструмент залучення нових споживачів і просування новинок. У другому кварталі здійснюється оптимізація присутності бренду в електронному каналі: пріоритетне розміщення у розділі «Снеки» мобільного додатку «Сільпо», включення до добірок «Акції тижня» та «Популярне», налаштування персоналізованих пушів для покупців, що раніше придбали продукти ТМ «Флінт».[2]

Для забезпечення ефективного управління реалізацією проекту розроблено дорожню карту (roadmap) з розбивкою ключових заходів по кварталах. Дорожня карта відображає послідовність і паралельність виконання блоків заходів у часі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. - Дорожня карта реалізації маркетингових заходів ТМ «Флінт» на плановий рік

Захід / Блок	I квартал (січень-березень)	II квартал (квітень-червень)	III квартал (липень-вересень)	IV квартал (жовтень-грудень)
Блок 1. Маркетингові комунікації	Контент-стратегія, запуск таргету	Відеоконтент, інфлюенсери, конкурс №1	Інфлюенсери (продовження)	Конкурс №2, підсумкова кампанія

Захід / Блок	I квартал (січень-березень)	II квартал (квітень-червень)	III квартал (липень-вересень)	IV квартал (жовтень-грудень)
Блок 2. Оновлення асортименту	Фокус-групи, тестування смаків	Нові формати упаковки	Виведення 2 нових смаків	Лімітована новорічна серія
Блок 3. ЗСЖ-продукти	Маркетингове дослідження	Розробка рецептур	Тестування рецептур	Запуск «Флінт Натурал», PR
Блок 4. Упаковка та дизайн	Тендер агентств, концепція	Редизайн, QR-коди	Екоупаковка (перший етап)	Екоупаковка (другий етап)
Блок 5. Стимулювання збуту	POS, преміальна полиця, промо №1	Дегустації, e-commerce	Промо №2 (акції)	Дегустації, підсумкові акції

Для забезпечення контролю за виконанням проекту визначено систему ключових показників ефективності (КРІ), що дозволять оцінювати прогрес реалізації кожного блоку заходів та своєчасно коригувати план у разі відхилень. Перелік КРІ наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7. - Ключові показники ефективності (КРІ) маркетингових заходів ТМ «Флінт»

Блок заходів	КРІ	Поточне значення	Цільове значення (кін. року)
Маркетингові комунікації	Охоплення у соціальних мережах (підписники)	8 500	25 000+
Маркетингові комунікації	Залученість (ER, %)	1,2%	4,0%+
Маркетингові комунікації	Впізнаваність бренду (brand awareness, %)	52%	65%+

Блок заходів	KPI	Поточне значення	Цільове значення (кін. року)
Оновлення асортименту	Кількість нових SKU, виведених на ринок	0	3
Оновлення асортименту	Частка новинок у загальному обсязі продажів	-	12%+
ЗСЖ-продукти	Виведення суббренду «Флінт Натурал»	-	Так (IV кв.)
ЗСЖ-продукти	Частка ЗСЖ-лінійки в асортименті	0%	10%+
Упаковка та дизайн	Редизайн одиниць базової лінійки	0	100% SKU
Упаковка та дизайн	Частка SKU з екоупаковкою	0%	30%+
Стимулювання збуту	Зростання обсягів продажів у мережі «Сільпо»	базовий рік	+18%
Стимулювання збуту	Частота повторних покупок на місяць	базовий рік	+15%
Загальний результат	Інтегральний показник конкурентоспроможності (ІК)	7,77	7,95+

Реалізація проекту маркетингових заходів потребує чіткого розподілу відповідальності між підрозділами ТОВ «Сільпо-Фуд». Відділ маркетингу несе відповідальність за розробку і виконання комунікаційної стратегії, SMM, influencer-маркетинг, дизайн та PR. Комерційний відділ координує виведення нових продуктів, взаємодію з виробником і переговори щодо умов полицевого розміщення. Торгові представники та мерчандайзери відповідають за реалізацію заходів безпосередньо в магазинах. Е-commerce відділ управляє цифровим

каналом збуту. Керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснює стратегічний нагляд, затверджує бюджети та ухвалює рішення щодо ключових ініціатив.

Важливою умовою успіху проекту є системний моніторинг виконання заходів. Рекомендується проводити щомісячні оперативні наради за результатами реалізації плану, щоквартальний аналіз досягнення KPI та раз на рік - підсумкову оцінку ефективності всього проекту із формуванням рекомендацій для наступного планового періоду. Такий підхід відповідає принципу управління за результатами (management by objectives) і дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Таким чином, розроблений проект маркетингових заходів охоплює всі ключові напрями підвищення конкурентоспроможності ТМ «Флінт», визначені у підрозділі 3.1, і являє собою практичний, деталізований план дій із чіткими цілями, виконавцями, термінами та бюджетними параметрами. Реалізація запропонованого проекту дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» суттєво зміцнити ринкові позиції снекової продукції ТМ «Флінт» та досягти цільового рівня конкурентоспроможності протягом планового року. Оцінку очікуваної ефективності запропонованих заходів буде здійснено у підрозділі 3.3.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності маркетингових заходів є завершальним і одним із найважливіших етапів маркетингового планування, оскільки дозволяє обґрунтувати доцільність запланованих інвестицій та спрогнозувати очікувані результати їх реалізації. У практиці маркетинг-менеджменту ефективність заходів оцінюється у двох взаємопов'язаних вимірах: економічному - через показники доходу, прибутку та рентабельності інвестицій - та маркетинговому - через динаміку ринкових показників, конкурентоспроможності та лояльності споживачів.

У межах даного підрозділу здійснено оцінку ефективності п'яти блоків маркетингових заходів, розроблених у підрозділі 3.2, через систему економічних

розрахунків та прогнозних маркетингових показників. Оцінка проводиться на горизонті планового року з визначенням очікуваного приросту показників конкурентоспроможності.

Першим кроком оцінки є розрахунок економічної ефективності заходів Блоку 2 - інноваційного оновлення асортименту - через виведення на ринок нових смаків та лімітованої серії снекової продукції ТМ «Флінт». Плановий обсяг продажів нових позицій асортименту у першому році реалізації наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8. - Плановий обсяг продажів нових позицій асортименту ТМ «Флінт» (перший рік)

Найменування позиції	Ціна реалізації, грн/пак.	Собівартість, грн/пак.	Прогн. обсяг продажів, тис. пак./рік	Плановий виторг, тис. грн
Новий смак №1 (гострий азійський)	35,00	20,00	95,0	3 325,0
Новий смак №2 (преміальний сир пармезан)	38,00	22,00	75,0	2 850,0
Лімітована серія (новорічна)	42,00	24,00	50,0	2 100,0
Міні-формат 25-30 г (нова фасовка)	18,00	10,50	130,0	2 340,0
Родинний формат 200-250 г (нова фасовка)	65,00	38,00	40,0	2 600,0
РАЗОМ	-	-	390,0	13 215,0

Загальна собівартість нових позицій розраховується як сума добутків собівартості одиниці на обсяг продажів: $20,00 \cdot 95 + 22,00 \cdot 75 + 24,00 \cdot 50 + 10,50$

$\cdot 130 + 38,00 \cdot 40 = 1\,900,0 + 1\,650,0 + 1\,200,0 + 1\,365,0 + 1\,520,0 = 7\,635,0$ тис. грн.

Розрахунок економічних показників ефективності Блоку 2 здійснено за такими формулами:

$$\text{ВП} = \text{ВД} - \text{С/В} = 13\,215,0 - 7\,635,0 = 5\,580,0 \text{ тис. грн} \quad (3.1)$$

де ВП - валовий прибуток від реалізації нових позицій; ВД - валовий дохід; С/В - загальна собівартість.

$$\text{ЧП}_2 = \text{ВП} - \text{В}_2 = 5\,580,0 - 165,0 = 5\,415,0 \text{ тис. грн} \quad (3.2)$$

де ЧП₂ - чистий прибуток від заходів Блоку 2; В₂ - бюджет Блоку 2 (165,0 тис. грн).

$$R_2 = \text{ЧП}_2 / \text{В}_2 \cdot 100\% = 5\,415,0 / 165,0 \cdot 100\% = 3\,281,8\% \quad (3.3)$$

де R₂ - рентабельність заходів Блоку 2.

Оцінка ефективності заходів Блоку 1 (активізація маркетингових комунікацій) та Блоку 5 (стимулювання збуту) здійснюється через прогнозований приріст загального обсягу продажів усього асортименту ТМ «Флінт» у мережі «Сільпо». За базовим сценарієм, при річному обсязі продажів ТМ «Флінт» у мережі 45 000,0 тис. грн, реалізація комунікаційних заходів забезпечить приріст продажів на 8-10%, а інструменти стимулювання збуту - додатково 3-5%. [10,22]

$$\Delta\text{Д}_1 = 45\,000,0 \cdot 0,09 = 4\,050,0 \text{ тис. грн} \quad (3.4)$$

де ΔД₁ - додатковий дохід від заходів Блоку 1 (за середнім значенням приросту 9%).

$$\Delta\text{Д}_5 = 45\,000,0 \cdot 0,04 = 1\,800,0 \text{ тис. грн} \quad (3.5)$$

де ΔД₅ - додатковий дохід від заходів Блоку 5 (за середнім значенням приросту 4%).

Рентабельність інвестицій (ROI) для Блоку 1 та Блоку 5 розраховується як відношення чистого додаткового прибутку до витрат на реалізацію заходів. Оскільки приріст доходу є прямим наслідком маркетингових вкладень, а

маржинальна рентабельність продажів ТМ «Флінт» оцінюється на рівні 36%, чистий додатковий прибуток визначається з урахуванням цієї норми:

$$\text{ЧП}_1 = \Delta \text{Д}_1 \cdot 0,36 - \text{В}_1 = 4\,050,0 \cdot 0,36 - 420,0 = 1\,458,0 - 420,0 = 1\,038,0 \text{ тис. грн} \quad (3.6)$$

де ЧП_1 - чистий прибуток від заходів Блоку 1; В_1 - бюджет Блоку 1 (420,0 тис. грн).

$$\text{ROI}_1 = \text{ЧП}_1 / \text{В}_1 \cdot 100\% = 1\,038,0 / 420,0 \cdot 100\% = 247,1\% \quad (3.7)$$

$$\text{ЧП}_5 = \Delta \text{Д}_5 \cdot 0,36 - \text{В}_5 = 1\,800,0 \cdot 0,36 - 180,0 = 648,0 - 180,0 = 468,0 \text{ тис. грн} \quad (3.8)$$

де ЧП_5 - чистий прибуток від заходів Блоку 5; В_5 - бюджет Блоку 5 (180,0 тис. грн).

$$\text{ROI}_5 = 468,0 / 180,0 \cdot 100\% = 260,0\% \quad (3.9)$$

Для Блоку 3 (розвиток ЗСЖ-продуктів) та Блоку 4 (модернізація упаковки) ефект реалізується переважно у довгостроковій перспективі: ЗСЖ-лінійка запускається у четвертому кварталі, тому повний ефект очікується у другому році реалізації. Проте вже у першому році прогнозується пробний попит на рівні 25-30% від повного обсягу продажів ЗСЖ-лінійки, що дозволяє оцінити початковий внесок у виторг. При запланованому обсязі продажів ЗСЖ-лінійки у перший повний рік 8 500,0 тис. грн, у поточному році очікується 30% від цієї суми - 2 550,0 тис. грн. Собівартість ЗСЖ-продуктів становить близько 58%, тому:

$$\text{ЧП}_3 = 2\,550,0 \cdot 0,42 - \text{В}_3 = 1\,071,0 - 170,0 = 901,0 \text{ тис. грн} \quad (3.10)$$

де ЧП_3 - чистий прибуток від заходів Блоку 3 у першому році; В_3 - бюджет Блоку 3 (170,0 тис. грн). [3]

Ефект Блоку 4 (редизайн упаковки) виявляється у зростанні загального рівня продажів завдяки покращенню привабливості продукції на полиці та підвищенню рівня упізнаваності бренду. За маркетинговими дослідженнями, редизайн упаковки товарів FMCG забезпечує приріст продажів у середньому на

5-7% у перший рік після впровадження. Для ТМ «Флінт» при базовому обсязі 45 000,0 тис. грн середній приріст 6% дасть:

$$\Delta D_4 = 45\,000,0 \cdot 0,06 = 2\,700,0 \text{ тис. грн} \quad (3.11)$$

$$\text{ЧП}_4 = 2\,700,0 \cdot 0,36 - B_4 = 972,0 - 160,0 = 812,0 \text{ тис. грн} \quad (3.12)$$

де ЧП₄ - чистий прибуток від заходів Блоку 4; B₄ - бюджет Блоку 4 (160,0 тис. грн).

Зведені показники економічної ефективності всіх п'яти блоків маркетингових заходів наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9. - Зведені показники економічної ефективності маркетингових заходів ТМ «Флінт»

Блок маркетингових заходів	Бюджет (В), тис. грн	Додатковий дохід (ΔД), тис. грн	Чистий прибуток (ЧП), тис. грн	ROI, %
Блок 1. Маркетингові комунікації	420,0	4 050,0	1 038,0	247,1
Блок 2. Оновлення асортименту	165,0	13 215,0	5 415,0	3 281,8
Блок 3. ЗСЖ-продукти «Флінт Натурал»	170,0	2 550,0	901,0	530,0
Блок 4. Редизайн упаковки та брендинг	160,0	2 700,0	812,0	507,5
Блок 5. Стимулювання збуту у «Сільпо»	180,0	1 800,0	468,0	260,0
РАЗОМ	1 095,0	24 315,0	8 634,0	788,4

За результатами зведених розрахунків, сукупний чистий прибуток від реалізації всіх маркетингових заходів у плановому році становить 8 634,0 тис. грн при загальному бюджеті 1 095,0 тис. грн. Сукупна рентабельність інвестицій (ROI) - 788,4%, що є винятково високим показником і свідчить про значний

потенціал запропонованих заходів. Найвищий показник ROI демонструє Блок 2 (оновлення асортименту) - 3 281,8%, оскільки витрати на виведення нових продуктів є помірними відносно очікуваного виторгу від нових позицій. Строк окупності сукупних інвестицій у проект визначається за формулою:

$$T = B_{\text{заг}} / (ЧП_{\text{заг}} / 12) = 1\,095,0 / (8\,634,0 / 12) = 1\,095,0 / 719,5 = 1,5 \text{ міс.} \quad (3.13)$$

де Т - строк окупності інвестицій, міс.; В_заг - загальний бюджет заходів; ЧП_заг - сукупний чистий прибуток за рік.

Строк окупності 1,5 місяця є надзвичайно коротким, що підтверджує економічну доцільність запропонованого проекту маркетингових заходів.

Паралельно з економічною оцінкою необхідно здійснити прогноз маркетингової ефективності заходів - зміни ключових ринкових показників ТМ «Флінт» під впливом реалізованого проекту. Маркетингові показники ефективності охоплюють динаміку конкурентоспроможності, рівень впізнаваності бренду, споживчу лояльність та частку ринку. Прогноз змін маркетингових показників наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10. - Прогноз маркетингових показників ефективності заходів ТМ «Флінт»

Показник	Поточне значення	Прогнозоване значення (кін. план. року)	Приріст / Зміна
Інтегральний показник конкурентоспроможності (ІК)	7,77 балів	8,10 бали	+0,53 (+7,2%)
Рівень конкурентоспроможності, %	77,7%	79,2%	+1,5 в.п.
Впізнаваність бренду (brand awareness), %	52,0%	65,0%+	+13,0 в.п.

Показник	Поточне значення	Прогнозоване значення (кін. план. року)	Приріст / Зміна
Частка ринку снеків у мережі «Сільпо», %	28,0%	33,5%+	+5,5 в.п.
Кількість підписників у соціальних мережах	8 500	25 000+	+194,1%
Рівень залученості аудиторії (ER), %	1,2%	4,0%+	+2,8 в.п.
Частота повторних покупок (на місяць)	базовий рівень	+15%	+15,0%
Задоволеність покупців (CSI), балів з 5	3,8	4,2+	+0,4 (+10,5%)
Кількість нових SKU в асортименті	0	3	+3 позиції

Ключовим маркетинговим результатом реалізації проекту є прогнозоване підвищення інтегрального показника конкурентоспроможності ТМ «Флінт» з 7,77 до 8,10 балів, що відповідає рівню 79,2%. Це практично нівелює відставання від лідера ринку - ТМ «Люкс» (7,95 балів) - і виводить бренд у зону конкурентного лідерства. Прогнозований приріст частки ринку з 28,0% до 33,5% у мережі «Сільпо» свідчить про суттєве зміцнення позицій бренду серед покупців мережі.

Для обґрунтування прогнозованого приросту інтегрального показника конкурентоспроможності розраховано очікувані зміни за кожним параметром оцінки внаслідок реалізації заходів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11. - Прогнозована динаміка параметрів конкурентоспроможності ТМ «Флінт» після реалізації заходів

Параметр оцінки	w_i	Поточна оцінка (b_i)	Прогн. оцінка (b_i')	Δb_i	$w_i \cdot \Delta b_i$
Смакові властивості	0,18	8,0	8,5	+0,5	+0,90
Ціна (цінова доступність)	0,16	9,0	9,0	0,0	0,000
Якість та склад продукту	0,17	7,0	7,5	+0,5	+0,085
Впізнаваність бренду / репутація	0,15	8,0	8,5	+0,5	+0,075
Широта асортименту	0,12	7,0	8,0	+1,0	+0,120
Упаковка та дизайн	0,10	7,0	7,8	+0,8	+0,080
Рекламна активність	0,07	6,0	7,0	+1,0	+0,070
Інноваційність продукту	0,05	6,0	7,0	+1,0	+0,050
ІК (сума)	1,00	7,77	8,11	+0,34	+0,570

Аналіз таблиці 3.11 свідчить, що найбільший внесок у приріст інтегрального показника конкурентоспроможності дають три параметри: рекламна активність (+0,070 до загального ІК) - завдяки реалізації Блоку 1; широта асортименту (+0,120) - завдяки виведенню нових смаків та ЗСЖ-лінійки у межах Блоків 2 і 3; якість та склад продукту (+0,085) - завдяки впровадженню ЗСЖ-продуктів. Параметр упаковки та дизайну зростає на +0,080 завдяки реалізації Блоку 4. Цінова доступність залишається незмінною, оскільки стратегія не передбачає суттєвого перегляду базових цін.

Для оцінки ризиків реалізації проекту розроблено три сценарії розвитку подій: оптимістичний, базовий та песимістичний. Базовий сценарій є основою для розрахунків, наведених вище. Порівняльну характеристику сценаріїв наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12. - Сценарний аналіз ефективності проекту маркетингових заходів ТМ «Флінт»

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Приріст продажів (нові SKU + базовий асортимент)	+8%	+18%	+28%
Прогнозований ІК наприкінці року	7,60	7,95	8,10
Сукупний чистий прибуток, тис. грн	3 200,0	8 634,0	13 800,0
ROI, %	192,2%	788,4%	1 160,3%
Строк окупності, міс.	4,1	1,5	0,95
Досягнення цільового ІК (7,90+)	Ні	Так	Так (перевищення)

Навіть за песимістичним сценарієм проект залишається прибутковим: сукупний чистий прибуток становить 3 200,0 тис. грн при бюджеті 1 095,0 тис. грн, а ROI - 192,2%. Це свідчить про достатній запас фінансової міцності проекту та відносно низький рівень інвестиційного ризику. Граничним значенням ефективності (точкою беззбитковості) є приріст продажів на рівні 2,7%, що є

консервативним порогом, якого значно легше досягти навіть за несприятливих ринкових умов.

Окремої уваги заслуговує оцінка нефінансових ефектів реалізації проекту, які також мають стратегічне значення для ТОВ «Сільпо-Фуд»: формування сильнішої digital-присутності ТМ «Флінт» та побудова лояльної онлайн-спільноти бренду; зміцнення репутації ТОВ «Сільпо-Фуд» як відповідального партнера бренду, що підтримує розвиток вітчизняних виробників; позиціонування ТМ «Флінт» як бренду, що відповідає сучасним трендам здорового харчування та екологічної відповідальності; підвищення рівня задоволеності покупців мережі «Сільпо» завдяки розширенню асортименту та покращенню якості пропонованої снекової продукції. Перелічені нефінансові ефекти мають довгостроковий характер та формують підґрунтя для стабільного зростання бренду у наступних планових періодах.

Таким чином, комплексна оцінка ефективності запропонованих маркетингових заходів підтверджує їх високу економічну та маркетингову доцільність. Реалізація проекту у плановому році дозволить забезпечити сукупний чистий прибуток у розмірі 8 634,0 тис. грн, ROI - 788,4%, строк окупності - 1,5 місяця, а також підвищити інтегральний показник конкурентоспроможності ТМ «Флінт» з 7,77 до 8,10 балів - до рівня конкурентного лідерства на ринку снекової продукції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи на основі результатів маркетингового аналізу, проведеного у другому розділі, розроблено комплекс маркетингових заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» для ТОВ «Сільпо-Фуд», здійснено їх деталізацію у форматі проектного плану та проведено оцінку очікуваної економічної й маркетингової ефективності.

У підрозділі 3.1 виявлені у другому розділі слабкі параметри конкурентоспроможності ТМ «Флінт» - рекламна активність, інноваційність

продукту, якість та склад, упаковка і дизайн - стали відправною точкою для формування стратегічних напрямів розвитку бренду. На основі SWOT-аналізу конкурентних позицій ТМ «Флінт» та розрахованого інтегрального показника конкурентоспроможності (ІК = 7,77 балів, або 77,7% від ідеального рівня) обґрунтовано п'ять ключових напрямів: активізацію маркетингових комунікацій у digital-каналах, інноваційне оновлення асортименту, розвиток продуктів сегменту здорового харчування, модернізацію упаковки та брендингу, а також посилення інструментів стимулювання збуту у мережі «Сільпо». Кожен напрям оцінено за критеріями очікуваного приросту ІК, вартості реалізації та терміну отримання ефекту. Найвищий пріоритет отримала активізація маркетингових комунікацій (+0,21 бали до ІК за середніх витрат та терміну ефекту 3-6 місяців); найнижчий - стимулювання збуту як оперативний і малозатратний інструмент (+0,08 балів, термін 1-3 місяці). Встановлено, що системна реалізація всіх п'яти напрямів здатна підвищити ІК з поточних 7,77 до цільових 7,95-8,10 балів, що відповідає рівню конкурентного лідерства на ринку снекової продукції.

У підрозділі 3.2 на основі визначених напрямів розроблено конкретний проект маркетингових заходів із загальним бюджетом 1 095,0 тис. грн, що охоплює 20 заходів у рамках п'яти блоків та розрахований на плановий рік. Найбільша частка бюджету - 38,4% (420,0 тис. грн) - припадає на активізацію digital-комунікацій: запуск таргетованої реклами у Meta Ads та Google Ads, залучення мікро- та макроінфлюенсерів, виробництво відеоконтенту для TikTok і YouTube, проведення SMM-конкурсів. Блок інноваційного оновлення асортименту (15,1%, 165,0 тис. грн) передбачає тестування трьох нових смакових варіацій, виведення на ринок двох фінальних варіантів, випуск лімітованої новорічної серії та нових форматів упаковки - міні (25-30 г) і родинний (200-250 г). Блок розвитку ЗСЖ-продуктів (15,5%, 170,0 тис. грн) включає маркетингове дослідження сегменту, розробку рецептур та ринковий запуск суббренду «Флінт Натурал» - лінійки снєків без глютамату зі зниженим вмістом солі. Блок модернізації упаковки (14,6%, 160,0 тис. грн) охоплює редизайн базової лінійки, нанесення QR-кодів та поетапне переведення 30% асортименту на

перероблювані матеріали пакування. Блок стимулювання збуту (16,4%, 180,0 тис. грн) реалізується через POS-матеріали, промо-акції для учасників програми «Власний Рахунок», преміальне полицеве розміщення, дегустації у 10 магазинах мережі та пріоритетне розміщення у мобільному додатку «Сільпо». Для управління реалізацією проекту сформовано дорожню карту з розбивкою заходів по кварталах та систему з 12 ключових показників ефективності (KPI) для контролю виконання кожного блоку.

У підрозділі 3.3 проведено комплексну оцінку економічної та маркетингової ефективності запропонованих заходів. Розрахунки показали, що сукупний чистий прибуток від реалізації всіх блоків у плановому році становить 8 634,0 тис. грн при загальному бюджеті 1 095,0 тис. грн. Загальна рентабельність інвестицій (ROI) - 788,4%, строк окупності - 1,5 місяця. Найвищий ROI продемонстрував Блок 2 (оновлення асортименту) - 3 281,8%, що пояснюється значним очікуваним виторгом від нових позицій асортименту (13 215,0 тис. грн) за відносно помірною бюджету. Прогноз маркетингових показників засвідчує підвищення ІК ТМ «Флінт» з 7,77 до 8,10 балів (79,2%), що дозволить бренду не лише наздогнати прямого конкурента ТМ «Люкс» (7,95 балів), а й перевищити його рівень. Додатково прогнозується зростання частки ринку у мережі «Сільпо» з 28,0% до 33,5%, впізнаваності бренду - з 52% до 65%, рівня залученості у соціальних мережах (ER) - з 1,2% до 4,0%, індексу задоволеності споживачів (CSI) - з 3,8 до 4,2 балів. Окрему цінність мають нефінансові ефекти реалізації проекту: формування лояльної онлайн-спільноти бренду, позиціонування ТМ «Флінт» як відповідального та сучасного бренду у категоріях здорового харчування та екологічності, а також зміцнення репутації ТОВ «Сільпо-Фуд» як надійного партнера вітчизняних виробників. Сценарний аналіз підтвердив фінансову стійкість проекту: навіть за песимістичним сценарієм ROI становить 192,2% при строку окупності 4,1 місяця, а граничний приріст продажів для виходу на беззбитковість - лише 2,7%, що є цілком досяжним показником за будь-яких ринкових умов.

Загалом результати третього розділу підтверджують, що запропонований комплекс маркетингових заходів є економічно обґрунтованим, практично реалізованим і здатним забезпечити суттєве підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» - від поточних 77,7% до цільового рівня 79,2% від максимально можливого значення показника, що відповідає позиції конкурентного лідера у сегменті снекової продукції мережі ТОВ «Сільпо-Фуд».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» для ТОВ «Сільпо-Фуд» сформульовано такі висновки.

1. Теоретичні узагальнення. Конкурентоспроможність продукції – це комплексна категорія, що відображає здатність товару задовольняти потреби споживачів краще, ніж товари-конкуренти, у визначених ринкових умовах. Вона має відносний, динамічний та порівняльний характер. Для оцінювання конкурентоспроможності використовуються різні методичні підходи (диференційований, комплексний, змішаний, експертний, споживчий), найбільш доцільним для снекової продукції є поєднання кількісних методів із споживчими опитуваннями. Фактори впливу поділяються на зовнішні (ринкове середовище, макроекономічні умови, регуляторне середовище) та внутрішні (якість продукції, упаковка, ціна, інноваційність асортименту, маркетингові комунікації).

2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Компанія є одним із провідних роздрібних операторів України з понад 300 супермаркетами, доходом 93,0 млрд грн (2024 р.) та програмою лояльності «Власний рахунок» (понад 7 млн учасників). Частка власних торгових марок в асортименті зросла з 18% (2022) до 24% (2024). SWOT-аналіз показав сильні сторони (розвинена мережа, стабільне зростання доходу) та загрози (економічна нестабільність, конкуренція з боку дискаунтерів).

3. Конкурентні позиції ТМ «Флінт». На українському ринку снєків (обсяг 12–14 млрд грн) ТМ «Флінт» займає частку 9,5% (2024), поступаючись ТМ «Lay's» (19,2%), але випереджаючи ТМ «Люкс» (8,2%). За результатами порівняльного оцінювання п'яти брендів за десятьма параметрами, ТМ «Флінт» отримала зважений бал 7,76 (третє місце). Сильні позиції: цінова доступність (9/10) та представленість у мережі «Сільпо» (9/10). Слабкі сторони: рекламна активність (6/10), інноваційність продукту (6/10), натуральність складу (6/10).

Найбільша стратегічна загроза – стрімке зростання СТМ торгових мереж (з 7,8% до 13,8% за три роки).

4. Споживчі уподобання. Основними споживачами снєків у «Сільпо» є молодь та люди середнього віку (15–34 роки – 70%), мешканці великих міст (74%). Найбільший попит мають картопляні чіпси (68%) та сухарики (64%). Ключові критерії вибору: смак (4,8 бала), ціна (4,5), якість (4,4). Рівень впізнаваності ТМ «Флінт» – 78%, однак лише 38% опитаних вважають її пріоритетним брендом при виборі сухариків. 63% респондентів готові придбати снєки «Флінт» зі зниженим вмістом солі та без глютамату.

5. Оцінка конкурентоспроможності. Комплексним методом розраховано груповий індекс ТМ «Флінт» – 7,77 бала, що нижче за ТМ «Lay's» (8,35) та ТМ «Люкс» (7,95). Інтегральний показник відносно ідеального товару становить 0,777 (реалізовано 77,7% потенціалу). Відставання від ТМ «Люкс» – лише 2,3%, що підтверджує: саме ТМ «Люкс» є головним прямим конкурентом.

6. Розроблення маркетингових заходів. На основі виявлених слабких параметрів обґрунтовано п'ять стратегічних напрямів: активізація маркетингових комунікацій (digital-реклама, інфлюенс-маркетинг), інноваційне оновлення асортименту (нові смаки, лімітовані серії), розвиток ЗСЖ-продуктів (суббренд «Флінт Натурал»), модернізація упаковки (редизайн, еко-матеріали, QR-коди), посилення стимулювання збуту у мережі «Сільпо» (POS-матеріали, промо-акції, преміальне полицеве розміщення). Розроблено детальний проект маркетингових заходів на плановий рік із загальним бюджетом 1 095,0 тис. грн.

7. Оцінка ефективності. Реалізація проекту забезпечить: сукупний чистий прибуток – 8 634,0 тис. грн, загальний ROI – 788,4%, строк окупності – 1,5 місяця. Прогнозується підвищення інтегрального показника конкурентоспроможності з 7,77 до 8,10 балів (зростання на 7,2%), частки ринку у мережі «Сільпо» – з 28,0% до 33,5%, впізнаваності бренду – з 52% до 65%, залученості в соціальних мережах – з 1,2% до 4,0%. Навіть за песимістичним сценарієм проект залишається прибутковим (ROI 192,2%, строк окупності 4,1 місяця), а точка беззбитковості досягається при прирості продажів лише 2,7%.

Таким чином, мету дослідження досягнуто, поставлені завдання виконано. Результати роботи підтверджують, що запропонований комплекс маркетингових заходів є економічно обґрунтованим, практично реалізованим та здатним забезпечити суттєве підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт» до рівня конкурентного лідера в мережі ТОВ «Сільпо-Фуд».

На основі проведеного дослідження та отриманих результатів для ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонуються такі практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності снекової продукції ТМ «Флінт».

1. Запровадити комплексну digital-комунікаційну стратегію.

Рекомендується запуснути таргетовану рекламу в Meta Ads та Google Ads з місячним охопленням не менше 500 тис. унікальних користувачів віком 18–35 років у містах-мільйонниках. Залучити 5–7 мікроінфлюенсерів (50–150 тис. підписників) та 1–2 макроінфлюенсери (150–300 тис. підписників) харчової та lifestyle-тематики. Виробництво чотирьох відеороликів для YouTube та TikTok. Проведення двох конкурсів у соціальних мережах із призовим фондом. Очікуваний результат: зростання підписників до 25 000+, ER до 4,0%, впізнаваності бренду до 65%.

2. Оновити асортимент за рахунок інноваційних смаків та нових форматів.

Вивести на ринок два нових смаки (гострий азійський та преміальний сир пармезан) після тестування на фокус-групах. Запровадити лімітовану новорічну серію. Ввести міні-формат 25–30 г (для перекусу «на ходу») та родинний формат 200–250 г (для сімейного вжитку). Прогнозований виторг від нових позицій – 13 215,0 тис. грн у перший рік.

3. Розвинути лінійку продуктів здорового харчування.

Запустити суббренд «Флінт Натурал» із продуктами без глютамату натрію, зі зниженим на 30% вмістом солі, на основі цільозернового борошна. Здійснити PR-кампанію через ЗМІ, колаборацію з фітнес-блогерами та розміщення у спортивних клубах мережі «Сільпо». Ціну встановити на 15–20% вище базового

асортименту. Очікувана частка ЗСЖ-лінійки в загальному асортименті – 10%+, пробний попит у перший рік – 2 550,0 тис. грн.

4. Модернізувати упаковку та брендинг.

Провести редизайн базової лінійки (оновлення кольорової гама, єдина архітектура бренду). Нанести QR-коди на упаковку для переходу на сторінку бренду в соцмережах. Поетапно перевести 30% асортименту на перероблювані матеріали пакування (відповідно до ESG-принципів). Прогнозований приріст продажів від редизайну – 6% (2 700,0 тис. грн додаткового доходу).

5. Активізувати інструменти стимулювання збуту в мережі «Сільпо».

Розмістити POS-матеріали (вобблери, шелфтокери, стопери) в усіх магазинах. Забезпечити преміальне полицеве розміщення – рівень очей та зони імпульсних покупок. Провести промо-акції «2+1» та «знижка 20% для власників картки Власний Рахунок» у I та III кварталах. Організувати дегустаційні акції у 10 найбільших магазинах мережі. Оптимізувати присутність у мобільному додатку «Сільпо» (пріоритетне розміщення, персоналізовані пуши). Очікуваний приріст продажів від стимулювання збуту – 4% (1 800,0 тис. грн).

6. Впровадити систему моніторингу ключових показників ефективності (KPI).

Рекомендується щомісячний контроль охоплення у соціальних мережах, ER, кількості нових SKU, частки ЗСЖ-лінійки, відсотка упаковки з еко-матеріалів, зростання продажів та частоти повторних покупок. Щоквартальний аналіз досягнення KPI з коригуванням плану заходів. Підсумкова оцінка ефективності – раз на рік.

7. Розглянути можливість масштабування успішних практик на інші власні торгові марки мережі «Сільпо».

Досвід підвищення конкурентоспроможності ТМ «Флінт» (зростання ІК з 7,77 до 8,10, ROI 788,4%) може бути використаний для розвитку інших ВТМ – «Повна Чаша», «365 днів». Рекомендується створити внутрішній методичний посібник із маркетингового супроводу власних торгових марок.

Реалізація зазначених пропозицій дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечити суттєве підвищення конкурентоспроможності ТМ «Флінт», зміцнити її ринкові позиції, отримати додатковий чистий прибуток у розмірі 8 634,0 тис. грн та досягти рівня конкурентного лідера в сегменті снекової продукції мережі «Сільпо».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабіров Е. Х. Аналіз конкурентоспроможності торговельних підприємств-рітейлерів України / Е. Х. Бабіров // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. - Ужгород : Гельветика, 2017. - Вип. 13. - Ч. 1. - С. 8-13.
2. Барибіна Я. Аналітичні заходи при формуванні конкурентних переваг роздрібних торговельних мереж / Я. Барибіна // Збірник наукових праць ЧДТУ. - 2014. - № 38. - С. 18-23.
3. Гайдуцький П. І. Методи оцінки конкурентоспроможності товарів / П. І. Гайдуцький. - Львів : ЛКА, 2020. - 224 с.
4. Гаркавенко С. Маркетинг : підручник / С. Гаркавенко. - Київ : Лібра, 2007. - 720 с.
5. Довбня С. Б. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості / С. Б. Довбня, К. О. Красіна // Економіка та суспільство. - 2023. - № 57. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>
6. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. - Київ : Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
8. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. - Київ : КНЕУ, 2006. - 527 с.
9. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. - Київ : КНЕУ, 2016. - 527 с.
10. Красняк О. П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. П. Красняк, В. О. Мицик //

Ефективна економіка. - 2019. -

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf (дата звернення: 15.04.2024)

- 11.Куденко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Н. В. Куденко. - Київ : КНЕУ, 2021. - 256 с.
- 12.Кириленко О. Г. Управління маркетинговою конкурентоспроможністю / О. Г. Кириленко. - Харків : Фоліо, 2021. - 288 с.
- 13.Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. - Львів : Видавництво ЛКА, 2016. - 484 с.
- 14.Окландер М. А. Конкурентоспроможність товару : навчальний посібник / М. А. Окландер. - Одеса : ОНЕУ, 2020. - 198 с.
- 15.Портер М. Конкуренція / М. Портер. - Київ : Вільямс, 2001. - 495 с.
- 16.Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / М. Портер ; пер. з англ. - Київ : Бізнес, 2008. - 715 с.
- 17.Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. - Київ : Основи, 2009. - 390 с.
- 18.Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. - Київ : Наш Формат, 2020. - 424 с.
- 19.Римар О. Г. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України / О. Г. Римар, І. О. Мазуркевич // Економіка та держава. - 2021. - № 3. - С. 66-70. - DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.66>
- 20.Савченко Т. В. Управління конкурентоспроможністю : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг» / Т. В. Савченко. - Одеса : ОНТУ, 2023. - 95 с.
- 21.Станкова А. М. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств / А. М. Станкова // Економіка та суспільство. - 2022. - № 46. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>

22. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. - 2015. - № 2 (2). - С. 120-126.
23. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». - URL: <https://silpo.ua>
24. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2022 р. -
URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>
25. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2023 р. -
URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf>
26. ТОВ «Сільпо-Фуд». Система аналітики відкритих даних Clarity Project. -
URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198/yearly-finances>