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 конкурентоспромо-жності безглютенових продуктів ТОВ «Сільпо-Фуд»

ШИФР КРБ.МПіТ.1.616-03.ІІ.2.4

Здобувача _____ Мініна О.С.
5 курсу групи МРз-581

Керівники _____ доц. Устенко І.А.
_____ст. викл. Брайко М.Г.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від « 12 » червня 2025 р., протокол № 17
Завідувач кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса – 2025 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 _____

_____

«04» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Здобувачу

Олегу МІНІНУ

1. Тема проекту (роботи) Розробка маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів ТОВ «Сільпо-Фуд» та керівники к.т.н., доц. Устенко І.А., ст. викладач Брайко М.Г. затверджені наказом ОНТУ від «04» жовтня 2024 року № 616-03
2. Строк подання здобувачем проекту (роботи) 10.06.2025 року
3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані торгівельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» та її конкурентів, фінансові результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності продукції в роздрібній торгівлі. Розділ 2. Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті безглютенових продуктів. Розділ 3. Розробка маркетингових методів та стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів ТОВ «Сільпо-Фуд». Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу табличний матеріал з відображенням показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», графічний матеріал з стратегічного аналізу та оцінки маркетингового середовища, графічний матеріал - презентація до захисту роботи (18 слайдів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 04.10.2024 р.

Керівники _____ к.т.н., доц. Устенко І.А.,
_____ст. викл. Брайко М.Г.

Завдання прийняв до виконання _____Мінін О.С.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення керівника кваліфікаційної роботи	10 – 25 вересня 2024 р.	виконано
2.	Обговорення на кафедрі та затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи	26 вересня – 04 жовтня 2024 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	04 – 25 жовтня 2024 р.	виконано
4.	Аналіз та дослідження літературних джерел, статистичних даних за темою кваліфікаційної роботи. Підготовка першого розділу.	листопад 2024 р. – лютий 2025 р.	виконано
5.	Проходження комплексної практики за фахом, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи	15 лютого – 21 березня 2025 р.	виконано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи	22 – 29 березня 2025 р.	виконано
7.	Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником	30 березня – 07 квітня 2025 р.	виконано
8.	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, доповнення роботи результатами додаткових досліджень, що проводились під час практики, і подання її на друге читання	09 квітня – 15травня 2025 р.	виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат та визначення ступеня унікальності роботи встановленим нормативам	16 – 25 травня 2025 р.	виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи для попереднього захисту на кафедрі, перевірка оформлення роботи та підготовка супровідної документації	26 травня - 06 червня 2025 р.	виконано
11.	Подання роботи на зовнішнє рецензування	07 – 12 червня 2025 р.	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи (текстова частина) та графічної частини (презентація) до електронного архіву та в екзаменаційну комісію	13 – 15 червня 2025 р. (за три дні до захисту)	виконано
13.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	18 червня 2025 р.	

Керівники роботи _____ Устенко І.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Брайко М.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувач-виконавець _____ Мінін О.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- виконавець _____ Мінін О.С.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «Бакалавр» здобувача Мініна О.С.

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання розробки маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів для ТОВ “Сільпо-Фуд”.

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

Метою кваліфікаційної роботи є розробка маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», асортимент безглютенових продуктів, який реалізуються в роздрібній торговельній мережі.

Предметом дослідження є комплекс науково-теоретичних та прикладних аспектів розробки маркетингових методів щодо підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для проведення аналізу дослідження конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті безглютенової продукції та розробки маркетингових методів були використані метод PESTEL-аналізу для впливу зовнішніх факторів на підприємство, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, карта стратегічних груп конкурентів, матриця «товар-ринки» за І. Ансоффом для розробки стратегічних рішень.

Загальний обсяг роботи складає 103 сторінки, з них 90 сторінок основного тексту. Робота містить 15 рисунків, 24 таблиць, список використаних джерел складається з 75 джерел.

ЗМІСТ

		стор.
ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1	**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ**	8
1.1	Конкурентоспроможність продукції: сутність поняття	8
1.2	Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції	12
1.3	Маркетингові методи підвищення конкурентоспроможності продукції в роздрібних торговельних мережах	17
	Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2	**ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ БЕЗГЛЮТЕНОВИХ ПРОДУКТІВ**	21
2.1	Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	21
2.2	Аналіз макро- і мікросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд»	29
2.3	Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті безглютенових продуктів	46
2.4	Аналіз конкурентних переваг безглютенових продуктів	58
	Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3	**РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ МЕТОДІВ ТА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БЕЗГЛЮТЕНОВИХ ПРОДУКТІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**	66
3.1	Розробка стратегічних рішень підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів	66
3.2	Формування програми дій реалізації маркетингових методів для підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів	79
3.3	Прогноз ефективності запропонованих заходів	86
	Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ		91
СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ		95

ВСТУП

Сьогодні діяльність підприємств в Україні відбувається в умовах, що значно ускладнені впливом численних політичних та макроекономічних чинників. Серед основних негативних впливів на функціонування національного бізнесу можна виокремити збройний конфлікт у країні, девальвацію гривні, інфляційні процеси, які складно передбачити, а також уповільнені реформи в економічній та політичній сферах. Усе це негативно позначається на рівні конкурентоспроможності українських торговельних підприємств [1, 2].

Високий рівень конкурентоспроможності свідчить про ефективну діяльність підприємства торгівлі, його спроможність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати високу якість продукції, впроваджувати обґрунтовану цінову стратегію, формувати позитивне сприйняття бренду серед споживачів і підтримувати належний рівень професійної підготовки персоналу [3, 4].

Поява нових конкурентів на ринку знижує потенціал прибутковості чинних підприємств торгівлі та продукції, що там продається, оскільки відбувається розширення виробничих потужностей і перерозподіл ринкових часток. Водночас зменшення впливу споживачів стає можливим завдяки розширенню меж ринку, запровадженню спеціалізації та диференціації товарів, їх постійному оновленню, а також завдяки злагодженій роботі працівників торгівлі щодо забезпечення високого рівня обслуговування [5].

Аналіз конкурентного середовища та управлінські рішення, що ґрунтуються на його результатах, мають значення насамперед у ситуації, коли пропозиція перевищує попит, тобто за умов ринку покупця. Конкуренція в таких умовах проявляється у прагненні підприємств надати своїм товарам привабливі характеристики, покращити умови їх реалізації та споживання [6].

Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх продукції та послуг залишається актуальним упродовж багатьох років, адже воно стосується практично всіх секторів національної економіки. Його значущість визнається як на рівні державної влади, так і з боку бізнес-спільноти та громадськос-

ті. В умовах посилення глобальної конкуренції за збутові ринки підприємства змушені постійно шукати нові ресурси та можливості для зміцнення конкурентоспроможності своєї продукції [1].

Економічні та соціальні трансформації, що відбуваються в Україні, сприяють формуванню нової економічної системи, в основі якої поєднуються принципи конкуренції та державного регулювання. Таке поєднання дозволяє забезпечити раціональний розподіл ресурсів, активізувати економічний розвиток і підтримати науково-технічний прогрес [7]. У зв'язку з цим важливим, своєчасним і актуальним є дослідження специфіки формування та еволюції конкурентних відносин в умовах господарювання, а також розроблення стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності товарів.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Виходячи з поставленої мети, необхідно вирішити задачі:

- сформувати сутність поняття конкурентоспроможності продукції;

- визначити маркетингові методи підвищення конкурентоспроможності продукції в роздрібних торговельних мережах;

- дослідити маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»;

- проаналізувати макро- і мікросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд»;

- дослідити конкурентне середовище ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті безглютенових продуктів;

- надати конкурентні переваги безглютенових продуктів;

- розробити маркетингові методи та стратегічні рішення підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів;

- сформувати програму дій реалізації маркетингових методів для підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів;

- обґрунтувати прогноз ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», асортимент безглютенових продуктів, який реалізуються в роздрібній торговельній мережі.

Предметом дослідження є комплекс науково-теоретичних та прикладних аспектів розробки маркетингових методів щодо підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів для ТОВ «Сільпо-Фуд».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

1.1 Конкурентоспроможність продукції: сутність поняття

У контексті глобалізації національна економіка дедалі більше відкривається зовнішньому світу. Зі зростанням відкритості економіки країни зростає й значущість її конкурентоспроможності. Успіх у конкурентній боротьбі сприяє збереженню робочих місць, зростанню доходів населення та оновленню виробничих потужностей.

Інтеграція України у світову економічну систему вимагає підвищення ефективності та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки. Одним із головних напрямів стратегії економічного зростання є гармонізація інтересів вітчизняних виробників та імпортерів, модернізація експортної політики, а також застосування принципів лібералізації зовнішньоекономічної діяльності задля задоволення зовнішнього попиту [7].

Рівень конкурентоспроможності товарів і послуг визначається рядом чинників, серед яких – економічний потенціал, ефективність управління, кількість проведених наукових досліджень та проектних розробок, інноваційність виробництва, а також наявність нормативно-правової бази, що регулює процеси розробки, виготовлення і реалізації продукції. До того ж значну роль відіграють державна підтримка формування конкурентного середовища, рівень внутрішнього й зовнішнього попиту, а також досвід і професійна підготовка персоналу виробничої сфери [8, 9].

Одним із основних регуляторів у структурі суспільного виробництва виступає економічна конкуренція. Вона стимулює підвищення ефективності виробництва, впливає на формування ринкової ціни, визначає середній рівень прибутковості, а також сприяє розподілу підприємств за доходами, задовольняючи їхні економічні інтереси. Конкуренція базується на об'єктивних економі-

чних закономірностях і виступає необхідним елементом функціонування ринкової економіки, не суперечачи загальним тенденціям розвитку продуктивних сил. Вона відображає процеси взаємодії між підприємствами, що прагнуть досягти переваги у реалізації продукції, задовольнити запити споживачів і максимізувати прибуток [10]. Унаслідок конкуренції постійно прискорюється процес модернізації виробництва товарів і послуг. Конкурентоспроможність стає важливою умовою комерційного успіху підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства передбачає його здатність та прагнення пристосовуватися до ринкових умов. Виробники змушені постійно відповідати вимогам щодо якості, прагнучи до всебічної конкурентоспроможності продукції, оскільки ризикують втратити свої позиції на ринку. Ринок, у свою чергу, виконує функцію жорсткого арбітра, об'єктивно оцінюючи результати діяльності підприємств. У середовищі інтенсивної конкуренції маркетинг стає дієвим інструментом управління якістю продукції й підвищення її конкурентоспроможності. Від цього залежить подальше зростання або скорочення частки ринку. Одним з найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції [12, 13].

Конкурентоспроможність продукції визначається як здатність підприємства створювати, виготовляти й реалізовувати товари чи послуги, що мають привабливіші характеристики – як цінові, так і нецінові – порівняно з аналогами конкурентів [14].

Це складне багатовимірне поняття, що охоплює як якісні, техніко-економічні й естетичні параметри продукції, так і умови її реалізації: ціну, логістику, канали збуту, рекламу й супровідні послуги. Визначальною складовою конкурентоспроможності продукції є ступінь задоволення споживачів у процесі її використання. Взаємозв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та його продукції є тісним: рівень конкурентоспроможності компанії напряму залежить від якості її товарів і застосовуваних економічних методів господарювання, що визначають результати участі у ринковій конкуренції [15].

Під конкурентоспроможністю товару розуміють його здатність успішно

конкурувати на ринку з іншими аналогічними продуктами. Її рівень може бути високим, середнім або низьким. Це порівняльна комплексна характеристика, що демонструє переваги товару в аспектах задоволення потреб споживача та пов'язаних із цим витрат [16].

Конкурентоспроможність споживчих товарів проявляється в успішному функціонуванні на ринку протягом визначеного періоду в умовах активної конкуренції. Це свідчить про здатність продукції витримувати ринкове змагання як за функціональними характеристиками (задоволення наявних і формування нових потреб), так і за предметними (важливі споживчі ознаки) та видовими параметрами (естетичність і привабливий дизайн).

Показники конкурентоспроможності товару охоплюють такі основні групи:

- Технічні показники – мають найсуворіші вимоги, оскільки визначають функціональне призначення товару, його технічні характеристики та належність до певної класифікації. До цієї групи належать стандарти, нормативи, законодавчі вимоги, що регламентують параметри продукції. Сюди також входять ергономічні властивості, які відображають відповідність товару фізіологічним та психологічним запитам споживачів.

- Економічні показники – охоплюють витрати, пов’язані з виготовленням, транспортуванням, монтажем, ремонтом, експлуатацією та технічним обслуговуванням продукції. Сукупність цих витрат формує споживчу ціну товару, яка, як правило, перевищує його продажну ціну. Найбільш конкурентоспроможним вважається той товар, який має найменші сукупні витрати протягом усього строку використання.

- Соціально-організаційні показники – враховують специфіку соціальної структури споживачів, національні особливості організації виробництва, збуту й рекламного просування товарів.

Конкурентоспроможність товарів і послуг є одним із ключових критеріїв ефективності функціонування економіки. Для підприємств особливо важливо

створювати та пропонувати на ринку товари, що мають високу споживчу цінність і відповідають очікуванням цільової аудиторії [17].

Під конкурентоспроможністю товарів і послуг розуміють такий рівень їхніх економічних та експлуатаційних характеристик, який забезпечує можливість успішної конкуренції з аналогічною продукцією на ринку. У світовій практиці основними чинниками, що формують конкурентоспроможність товарів і послуг, вважаються ті, що зображені на рис. 1.1 [7].

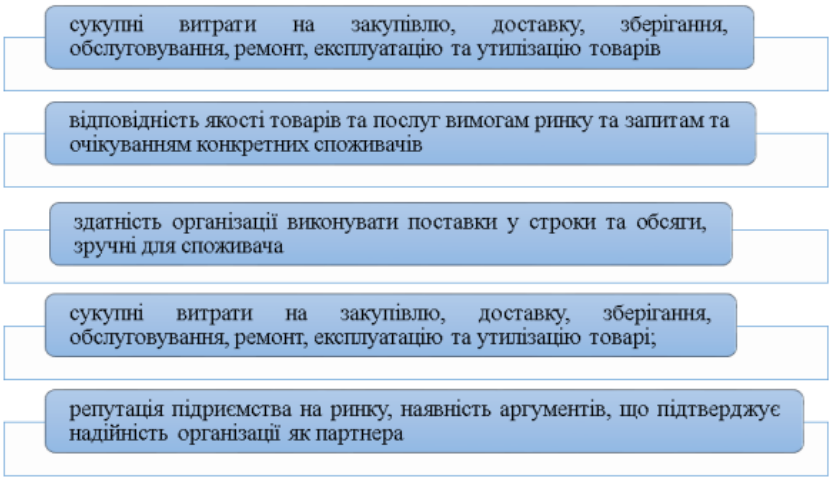

Рис. 1.1 - Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності товарів та послуг

Додаткові чинники часто мають вагомий вплив на рівень конкурентоспроможності товарів і послуг. Значну роль у цьому процесі відіграє організація сервісного обслуговування виробником, зокрема якість післяпродажної підтримки, що формує позитивне сприйняття продукції споживачами. Важливими є також організаційно-комерційні умови реалізації, включаючи ефективне управління продажами, а також можливість гнучкої оплати та доставки, що підвищує привабливість товару на ринку. Не менш важливою є система просування товарів, побудована через дилерську мережу, яка забезпечує ефективне охоплення споживачів. Рекламна активність і грамотно реалізовані маркетингові заходи сприяють зростанню впізнаваності продукції та залученню нових клієнтів. Крім того, підприємства, які регулярно аналізують попит і стан ринку, мають можливість оперативно адаптувати свої товари до змін споживчих потреб. Додатко-

вим засобом підвищення конкурентоспроможності є використання різноманітних стимулюючих заходів збуту, зокрема проведення акцій або надання знижок, що стимулює купівельну активність [18, 19].

Отже, конкурентоспроможність товарів і послуг зумовлена не лише їх технічними параметрами, а й широким колом маркетингових і комерційних чинників, що вимагає застосування комплексного підходу до формування конкурентних переваг на ринку.

1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції

Результативність діяльності будь-якого підприємства великою мірою обумовлюється рівнем конкурентоспроможності його продукції, яка пропонується споживачам. Під оцінкою конкурентоспроможності розуміють визначення такого рівня, що дає змогу порівняти здатність товару задовольняти потреби конкретного ринку у певний період з аналогічними пропозиціями конкурентів. Загалом конкурентоспроможність товару відображає співвідношення між його корисним ефектом та витратами на споживання, причому це співвідношення має прагнути до максимального значення. Підтримання високого рівня конкурентоспроможності продукції вимагає систематичного здійснення її кількісної оцінки.

Аналіз наукових підходів дозволяє окреслити основні етапи цього процесу. Насамперед необхідно визначити мету дослідження конкурентоспроможності, що може полягати у встановленні поточного становища товару на ринку або у виявленні перспектив реалізації нової продукції. Далі проводиться аналіз ринку та потенційних споживачів, який включає вивчення місткості ринку, оцінку можливостей збуту, аналіз попиту, а також збирання інформації щодо конкурентів із подальшим виявленням їхніх сильних і слабких сторін. Крім того, важливим є врахування зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, формулювання вимог споживачів до товару, а також оцінка вартості розробки нової продукції.

Наступним кроком є визначення бази для порівняння. Це може бути добір найпопулярнішого серед споживачів аналога або кількох найуспішніших това-

рів-конкурентів у разі оцінювання чинної або оновленої продукції. Для нових товарів доцільно використовувати ідеальний зразок, сформований на основі потреб цільового сегмента ринку. Після цього, виходячи з аналізу ринку та запитів споживачів, визначається перелік параметрів, за якими буде здійснюватися оцінювання. Ці параметри охоплюють як споживчі, так і економічні характеристики продукції [20, 21].

Споживчі властивості товару формуються з урахуванням як «жорстких», так і «м'яких» параметрів. До «жорстких» належать технічні, ергономічні та нормативно-регламентні показники. Технічні характеристики дають змогу оцінити функціональне призначення продукції, її ефективність і конструктивні особливості, що дозволяє зробити висновки щодо досягнення корисного ефекту під час реального використання товару. Ергономічні параметри свідчать про рівень відповідності товару фізіологічним і психофізіологічним можливостям людини під час використання або виконання трудових дій [22].

«М'які» параметри охоплюють естетичні характеристики товару, зокрема його зовнішню привабливість, гармонійність форм і загальну досконалість. Ці ознаки формують перше враження про товар і є важливими з позиції споживчого сприйняття. Слід зазначити, що останнім часом значення таких характеристик стрімко зростає [22].

У сучасній практиці існує велика кількість методів оцінювання рівня конкурентоспроможності товарів. Систематизуючи наукові підходи, дослідники пропонують відповідну класифікацію цих методів, яка охоплює різні підходи до аналізу та порівняння конкурентних характеристик продукції (табл. 1.1).

Якісні методи оцінки характеризуються обмеженим рівнем математичної формалізації, значною трудомісткістю їх реалізації та дискретною природою результатів. Ці методи не дозволяють ефективно застосовувати отримані оцінки конкурентоспроможності товару для аналітичних цілей та визначення стратегічних напрямів зміцнення ринкових позицій підприємства.

Натомість кількісні методи надають можливість об'єктивно оцінити реальні перспективи суб'єкта господарювання в умовах конкуренції за стратегічно

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності продукції [19, 20]

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

вигідні сегменти ринку та сприяють ухваленню обґрунтованих управлінських рішень [25].

Комплексні методи оцінювання ґрунтуються на системному підході, що враховує сукупність показників, які характеризують конкурентоспроможність продукції підприємства.

Серед практичних інструментів набули популярності графічні методи, зокрема побудова так званого «багатокутника конкурентоспроможності» або «ра-

діальної діаграми», які візуалізують порівняльну оцінку конкурентних переваг продукції. На рис. 1.2 представлено порівняння багатокутників конкурентоспроможності двох компаній за визначеними критеріями [23].

Рис. 1.2 – Багатокутники конкурентоспроможності продукції

Метод, розроблений американськими дослідниками, ґрунтується на ідентифікації ключових критеріїв конкурентоспроможності продукції або підприємства загалом, їх упорядкуванні за рівнем значущості та побудові графічної моделі у вигляді багатокутника конкурентоспроможності. Особливістю цієї методики є відсутність чітко встановлених та однозначно визначених показників, що зумовлює необхідність використання узагальнених непрямих індикаторів, таких як вектори компетенцій [26, 27].

До недоліків зазначеного підходу належить обмежена прогностична здатність: метод не дозволяє встановити потенційні зміни в параметрах діяльності підприємств, що аналізуються. Водночас серед переваг методу профілів варто виокремити можливість порівняння показників діяльності кількох суб’єктів господарювання з метою ідентифікації їх сильних та слабких сторін [26, 27].

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності характеризуються відносною простотою застосування та високим рівнем наочності. Проте ці підходи мають низку обмежень: вони не забезпечують обчислення узагальненого інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, а також не надають можливості прогнозувати її динаміку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Рівень конкурентоспроможності оцінюється за допомогою системи

показників, до якої входять одиничні, групові та інтегральні. Одиничні показники відображають співвідношення одного параметра продукції досліджуваного підприємства до аналогічного параметра товару-конкурента у відсотковому вираженні. Групові показники інтегрують окремі одиничні характеристики, відображаючи ступінь задоволення потреби споживача в цілому [26].

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується як відношення групового показника за технічними характеристиками до групового показника за економічними параметрами, що дає змогу кількісно оцінити конкурентну позицію продукції щодо товару-еталона.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності товару здійснюється за технічними, економічними, комерційними та організаційними характеристиками. Оскільки кожен з одиничних показників вимірюється у специфічних одиницях, це ускладнює їх безпосереднє порівняння [28, 29].

Реалізація конкурентоспроможності товару можлива лише за умов функціонування конкурентного середовища, де незалежні господарюючі суб'єкти змагаються за споживача. Основним завданням підприємства у цьому контексті виступає постійне вдосконалення сукупної корисності товару та зниження витрат, пов'язаних із його споживанням. Дослідження конкурентоспроможності повинно проводитися безперервно та системно, з урахуванням етапів життєвого циклу продукції. Це дозволяє своєчасно виявити зниження рівня конкурентоспроможності та прийняти відповідні управлінські рішення, зокрема щодо модернізації товару, його ребрендингу або вилучення з ринку.

Зазначені методики базуються на припущенні, що поліпшення будь-якої якісної характеристики товару автоматично підвищує його конкурентоспроможність. Водночас економічна практика засвідчує, що навіть товари з аналогічними властивостями можуть конкурувати між собою різними способами, оскільки споживчі переваги не є однорідними. Таким чином, при дослідженні конкурентоспроможності необхідно враховувати варіативність споживчої поведінки та сегментні особливості попиту.

1.3 Маркетингові методи підвищення конкурентоспроможності продукції в роздрібних торговельних мережах

Процеси економічної глобалізації супроводжуються зростанням рівня конкуренції, що обумовлює необхідність всебічного вирішення питань, пов'язаних з розвитком конкурентного середовища та підвищенням конкурентоспроможності торговельних підприємств. В умовах сучасної ринкової економіки України проблема забезпечення конкурентоспроможності національних компаній набуває особливої гостроти, адже діють жорсткі закони ринку, де виживають лише найсильніші й найконкурентоспроможніші виробники.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, яка формується не лише завдяки властивостям продукції, а й за рахунок рівня ефективності комунікацій та людського капіталу. Вона охоплює конкурентоспроможність товару, корпоративних комунікацій та персоналу [24].

У сучасному корпоративному управлінні ключову роль відіграє управління конкурентоспроможністю продукції. Слід підкреслити тісний взаємозв'язок між поняттями «якість» і «конкурентоспроможність», адже якість є складовою останньої. Управління конкурентоспроможністю продукції передбачає комплекс дій, спрямованих на визначення, формування, планування, підтримання та зміцнення конкурентних переваг товару на всіх етапах створення цінності [30].

До ефективних інструментів маркетингу, що сприяють зростанню конкурентоспроможності продукції, належать проведення маркетингових досліджень, розробка стратегічного бачення, сегментація ринку, впровадження комплексу маркетингу в діяльність компанії, а також адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки маркетинговим дослідженням виявляються незадоволені потреби споживачів. Основними методами тут є спостереження, опитування, панельні дослідження та експерименти [31]. Також важливо здійснювати аналіз потенціалу ринкових сегментів, зв'язків на товарних ринках, попиту, обсягів продажу, а також поведінки споживачів та дій конкурентів як на мікро-, так і на макрорівні.

Товарна політика компанії має бути орієнтована на максимізацію прибутковості через оптимізацію асортименту, впровадження нових товарів, вилучення нерентабельної продукції, оновлення існуючих товарів, а також створення упаковки, товарних знаків і назв. Серед ключових вимог – відповідність товару ринковим потребам за якістю, обсягом, дизайном і сервісним обслуговуванням.

Цінова політика підприємства є одним із визначальних чинників успішного позиціонування на ринку й охоплює прийняття як стратегічних, так і тактичних рішень у сфері ціноутворення.

Маркетингову діяльність доцільно розглядати у двох напрямах: по-перше, як створення ефективної системи збуту і формування каналів розподілу, по-друге – як організацію фізичного переміщення товару, включаючи транспортування та зберігання [29].

Зважаючи на те, що не все технічне обладнання вітчизняних компаній відповідає світовим стандартам, важливу роль у діяльності підприємств відіграють сучасні машини та технології. У цьому контексті маркетолог має здійснювати оцінку потреби у придбанні новітнього обладнання та визначати ефективність його подальшої експлуатації.

Внутрішня та маркетингова комунікація суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Ефективна внутрішня система зв’язку повинна забезпечувати оперативну передачу інформації, її своєчасну обробку та глибокий аналіз, при цьому унеможливлюючи виникнення інформаційних перешкод і спотворень. Важливо створити умови для підвищення інформаційної обізнаності персоналу, забезпечити працівників сучасними інформаційними технологіями, які сприятимуть пришвидшенню обміну даними, а також надати їм безперешкодний доступ до відповідних інформаційних баз.

Системи маркетингових комунікацій повинні бути націлені на ефективне інформування цільової аудиторії про продукцію, формування позитивного іміджу компанії, стимулювання купівельної активності, підтримання зацікавленості споживачів та утвердження стійкого попиту [29]. Розробка корпоративної комунікаційної стратегії вимагає креативного підходу, адже вона охоплює

складні процеси, зокрема визначення ключової аудиторії, планування рекламних витрат, вибір оптимальних каналів розповсюдження рекламної інформації, створення змістовних рекламних матеріалів та підбір найефективніших методів просування.

Конкурентоспроможність продукції підвищується завдяки глибокому аналізу ринкових запитів і дій конкурентів, впровадженню ефективної рекламної політики, розробці нових товарів, покращенню їх якості, технічному оновленню виробничої бази, оптимізації витрат та забезпеченню високого рівня обслуговування як у процесі продажу, так і після нього [32, 33].

На рівень конкурентоспроможності впливають і організаційні дії підприємства, серед яких визначення пріоритетних товарних напрямів, адаптація якості та технічних параметрів продукції до споживчих очікувань, виявлення ключових переваг товарів на фоні конкурентних аналогів, а також вивчення недоліків продукції інших виробників. Крім цього, важливим є вивчення заходів, яких вживають конкуренти для вдосконалення власних товарів, застосування ефективної цінової стратегії, розширення сфер використання продукції, впровадження диференціації товарного асортименту для формування унікальних споживчих переваг та вплив на ринок через регулювання пропозиції, інтенсивну рекламу, програми лояльності або кредитування [34].

Узагальнюючи, можна зазначити, що забезпечення конкурентоспроможності є визначальним чинником для прибутковості підприємства та його стабільного функціонування в умовах ринку. Якісне управління цим процесом є ключовим елементом корпоративного менеджменту, який визначає стратегічні цілі та підходи до їх реалізації. Особлива увага при цьому приділяється забезпеченню високої якості продукції, яка вважається одним з головних інструментів конкурентної боротьби.

Висновки до розділу 1

Сформували сутність поняття конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність продукції підприємства – це здатність організації створювати, виготовляти та реалізовувати товари або послуги, що мають переваги в цінових і нецінових характеристиках порівняно з аналогічними пропозиціями інших учасників ринку.

Цей термін охоплює оцінку товару за показниками якості, техніко-економічними параметрами, естетичними властивостями, а також умовами продажу: ціною, способами доставки, каналами реалізації, супутніми послугами та рекламним супроводом. Одним із ключових чинників конкурентоспроможності продукції виступає ступінь задоволення потреб споживача в процесі її використання. Взаємозв'язок між конкурентоспроможністю товару та підприємства, яке його виробляє, є прямим: чим вища якість і привабливість товару, тим сильніші позиції підприємства на ринку.

У роздрібній торгівлі застосовуються різноманітні маркетингові інструменти, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції. Управління цим процесом є невіддільною складовою загальної системи управління підприємством, оскільки здатність бути конкурентоспроможним є визначальним чинником ринкового успіху, що дозволяє залучати нових клієнтів та зміцнювати ринкові позиції.

Поняття «якість» та «конкурентоспроможність» тісно пов'язані: якісна продукція автоматично має вищий потенціал досягнення конкурентних переваг. Система управління конкурентоспроможністю охоплює виявлення потреб цільового ринку, розроблення стратегій, планування відповідних дій та підтримання конкурентних переваг на всіх етапах життєвого циклу товару. Це зумовлює постійну необхідність пристосування до змін ринкових вимог, споживчих очікувань і дій конкурентів для утримання стабільної ринкової позиції.

Таким чином, процес управління конкурентоспроможністю продукції має безперервний характер і потребує системного підходу, а також постійного вдосконалення, щоб забезпечити ефективну та стійку діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ БЕЗГЛЮТЕНОВИХ ПРОДУКТІВ

2.1 Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні вирізняється перспективністю та високою конкурентоспроможністю. У цій сфері функціонує велика кількість торговельних мереж, які пропонують широкий асортимент продукції. Сучасні українські ритейл-компанії представлені у різноманітних форматах роздрібного продажу, серед яких найбільше поширення мають дискаунтери, мінімаркети, супермаркети, гіпермаркети, магазини формату «біля дому», Cash&Carry та продуктові дрогери [35, 36].

ТОВ «Сільпо-Фуд» є українським підприємством, яке здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі як продуктами харчування, так і непродовольчими товарами. Ця компанія входить до числа провідних мереж роздрібної торгівлі на території України [37].

Компанія оперує мережею супермаркетів під брендом «Сільпо», які пропонують покупцям широкий вибір продуктів: від свіжих овочів, фруктів, м’яса, риби, молочної продукції до хлібобулочних та кондитерських виробів, а також товарів для дому й побуту. Мережа «Сільпо» відома високим рівнем якості товарів і обслуговування.

ТОВ «Сільпо-Фуд» постійно розвиває свою діяльність, відкриваючи нові магазини в різних регіонах України, що сприяє забезпеченню населення якісними продуктами харчування. Значну увагу компанія приділяє створенню сучасних торговельних просторів, які забезпечують комфорт для споживачів. Завдяки впровадженню цифрових інструментів і технологічних новацій компанія підвищує рівень взаємодії з клієнтами, ефективно управляє товарними запасами та забезпечує ефективне функціонування бізнесу [38].

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із ключових гравців на українському ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування, зосереджуючись на якості, широкому асортименті та орієнтації на потреби споживачів.

Компанія є основною торговельною структурою у складі Fozzy Group — однієї з найбільших торгово-промислових груп України, яка була заснована у 2016 році [37, 38]. Національна мережа супермаркетів «Сільпо» нараховує понад 300 торгових об'єктів у 64 населених пунктах України, охоплюючи 24 області.

Станом на 31 грудня 2024 р. група компаній Fozzy Group продемонструвала активне розширення мережі роздрібної торгівлі: було відкрито 84 нові магазини, водночас закрито 32 торгові об'єкти. У результаті загальна кількість торгових точок, що функціонують під брендами «Сільпо», «Фора», Fozzy Cash&Carry, Thrash!Траш!, сягнула 826 одиниць. Таким чином, кількісний показник перевищив довоєнний рівень більш ніж на 100 магазинів, що свідчить про стабільне зростання та адаптацію компанії до змін у зовнішньому середовищі [39].

Нижче подано узагальнену інформацію про ТОВ «Сільпо-Фуд».

Інформація про емітента [37, 40, 41]:

Скорочена назва:	ТОВ «Сільпо-Фуд»
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
ЄДРПОУ:	40720198
Вид економічної діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Види діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
	10.85 Виробництво готової їжі та страв

	10.89 Виробництво інших харчових продуктів
	46.34 Оптова торгівля напоями
	46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами
	47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
	47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
	47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах та інші
Юридична адреса:	02090, м. Київ, вул. Бутлерова, буд. 1
Статутний капітал (грн.)	13 047 703 135,05
Середня кількість працівників (осіб)	31366 (2024 р.), 29888 (2023 р.) 33390 (2022 р.)

У 2023 році три торговельні об’єкти мережі супермаркетів «Сільпо» були включені до рейтингу Europe’s Finest Store 2023, який охоплює тридцятку найкращих магазинів Європи з інноваційним дизайном за версією European Supermarket Magazine. Окрім цього, мережа була відзначена як переможець у номінації «Супермаркет року в сегменті FMCG» в межах премії RAU Awards-2023, організованої Асоціацією ритейлерів України. Ці досягнення свідчать про високий рівень конкурентоспроможності та здатність компанії впроваджувати сучасні рішення у сфері роздрібної торгівлі [41].

У 2020–2024 рр. ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструвало стабільну позитивну динаміку основних фінансових показників, що свідчить про поступове відновлення ефективності діяльності підприємства після початку війни. Зокрема, за досліджуваний період спостерігається суттєве зростання торгового обороту - з 49,7 млрд грн у 2020 році до 139,6 млрд грн у 2024 році, що еквівалентно зростанню на 180,9 %. Це свідчить про активізацію збутової діяльності та нарощення обсягів реалізації.

В таблиці 2.1 наведені фінансові результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.1 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» [38 – 40, 42 – 45]

Стаття, тис. грн.	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 20/25, %
Торговий оборот (без ПДВ), млрд.грн.	49,7	58,8	62,4	74,8	139,6	180,9
Дохід від реалізації товарів	64402634	72784231	69990601	84727987	93017469	44,4
Собівартість реалізованої продукції	47249897	52182935	50688420	60419457	65098324	37,8
Валовий: прибуток	17152737	20601296	19302181	24308530	27919145	62,8
Інші операційні доходи	323521	412331	724753	906959	931098	187,8
Адміністративні витрати	1685089	2775764	3380049	4342286	4 551145	170,1
Витрати на збут	15581479	18533954	17643976	19651866	21367252	37,1
Інші операційні витрати	56162	121299	160302	63819	20127	-64,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	153528	-	-	1157518	2911719	1796,5
-збиток	-	417390	1157393	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	-	-	-	-	205879	-
Чистий фінансовий результат: збиток	3114238	1846179	7366923	1850405	-	-

Доходи від реалізації товарів також зросли - на 44,4 % порівняно з 2020 роком, досягнувши 93,0 млрд грн у 2024 році. Темпи зростання доходів дещо поступаються темпам зростання торгового обороту, що може свідчити про зміну цінової політики, структури асортименту або вплив зовнішніх економічних факторів. Водночас зростання собівартості реалізованої продукції становило 37,8 %, що є позитивним сигналом, оскільки забезпечує випереджаюче зростання валового прибутку - на 62,8 %, до 27,9 млрд грн у 2024 році.

Показники інших операційних доходів зросли майже втричі, що може свідчити про підвищення ефективності використання додаткових джерел надходжень, зокрема інвестиційних чи непрофільних. Разом із тим, спостерігається зростання адміністративних витрат на 170,1 %, що може вказувати на необхідність посилення контролю за управлінськими витратами. Витрати на збут також зросли на 37,1 %, що є закономірним у контексті загального зростання масштабів діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є суттєве скорочення інших операційних витрат - на 64,2 %, що свідчить про раціоналізацію витратної політики компанії. Важливим показником є фінансовий результат від операційної діяльності, який у 2024 році досяг 2,91 млн грн прибутку, що у 18 разів перевищує показник 2020 року. Це свідчить про відновлення операційної ефективності підприємства.

Попри збиткову діяльність упродовж 2020–2023 рр., у 2024 році підприємство досягло позитивного чистого фінансового результату. Хоча його обсяг є незначним (205879 тис. грн), сам факт переходу від збитковості до прибутковості свідчить про стабілізацію фінансово-господарської діяльності та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Таким чином, можна зробити висновок про загальне покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд», ефективність реалізованої стратегії управління доходами і витратами, а також про необхідність подальшого удосконалення структурних витрат, зокрема адміністративного характеру, з метою забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Маркетингова діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується комплексним підходом до реалізації товарів, який ґрунтується на врахуванні потреб різних споживчих сегментів. Для досягнення цієї мети компанія активно застосовує стратегії сегментації ринку та диференціації товарного асортименту, що дозволяє максимально задовольняти запити різних категорій покупців. Комунікаційна політика підприємства охоплює широкий спектр інформаційних каналів, включаючи традиційні медіа, цифрові платформи та соціальні мережі. Рекламні

кампанії спрямовані як на залучення нових клієнтів, так і на зміцнення лояльності постійних споживачів.

Компанія послідовно реалізує стратегію розробки та впровадження нових продуктів, а також вдосконалення існуючих, орієнтуючись на якість та відповідність очікуванням клієнтів. Водночас, у сфері ціноутворення впроваджуються підходи цінового диференціювання, що забезпечує гнучкість у роботі з різними цільовими групами. Постійним покупцям пропонуються спеціальні знижки та бонусні програми, які сприяють підвищенню рівня довіри до бренду.

Значна увага приділяється забезпеченню ефективної взаємодії зі споживачами. ТОВ «Сільпо-Фуд» запроваджує програми лояльності, підтримує систему зворотного зв'язку, надає консультаційні послуги та здійснює регулярний моніторинг рівня задоволеності клієнтів з метою постійного вдосконалення якості обслуговування. Соціальна відповідальність також є важливим елементом маркетингової стратегії компанії. Вона підтримує ініціативи, що сприяють популяризації здорового способу життя, збереженню довкілля та розвитку місцевих громад.

Інноваційна орієнтація діяльності проявляється у впровадженні новітніх технологій, зокрема засобів віртуальної реальності та інтерактивних дисплеїв, які підвищують рівень залученості клієнтів. Водночас розвивається інфраструктура онлайн-торгівлі: функціонує зручний інтернет-магазин із можливістю оформлення доставки товарів до дому або офісу, що сприяє підвищенню рівня комфорту споживачів і стимулює зростання продажів.

У межах загальної маркетингової концепції підприємство також формує унікальні бренди, що асоціюються з високою якістю, доступністю та широким асортиментом продукції. Завдяки системному аналізу ринкових потреб та гнучкому реагуванню на зміну споживчих пріоритетів, ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує високу конкурентоспроможність, зберігає лідерські позиції на ринку та зміцнює довіру цільової аудиторії [37].

ТОВ «Сільпо-Фуд», одна з провідних мереж роздрібної торгівлі в Україні, демонструє активну позицію щодо популяризації здорового способу життя та

раціонального харчування серед споживачів. На офіційному сайті компанії та у фізичних магазинах можна побачити численні ініціативи, спрямовані на підтримку свідомого вибору: впроваджено маркування товарів за категоріями (наприклад, «без глютену», «біо», «веган»), розроблено партнерські проєкти з локальними виробниками натуральної продукції, а також представлено широкий асортимент функціональних продуктів для споживачів з особливими дієтичними потребами. Компанія цілеспрямовано формує торговий простір, у якому здорове харчування перестає бути нішовим сегментом і перетворюється на важливу частину повсякденного вибору покупця.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» представлений широкий асортимент безглютенових продуктів, що задовольняє потреби споживачів з непереносимістю глютену або тих, хто дотримується безглютенової дієти. Усі товари зібрані в окрему категорію «Безглютенові продукти», а також доступні через фільтр «Без глютену» в інших розділах сайту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Безглютенові продукти, які представлені в мережі Сільпо

Категорія	Приклади продукції	Торгові марки
Крупи та борошно	Гречка, рис, кукурудзяне борошно, амарант, бананове борошно	«Премія», Healthy Generation, «Лавка Традицій»
Хлібобулочні вироби	Булочки з зеленої гречки, хліб, міні-багети, булки для бургерів	Balviten, Schär, «Пекарня Лавки Традицій»
Макаронні вироби	Рисові макарони, бананові макарони	Healthy Generation, Balviten, Schär
Снеки	Крекери, палички, галети, чипси, снеки	Bett’r, Elovena, Free From Fellows, Frango
Солодощі та десерти	Печиво, батончики, цукерки без цукру, шоколад	Balviten, Green Chef, Free From Fellows, Zaini
Готові страви та інгредієнти	Хумус, джеми, кокосові вершки	YoFi!, NOA, Helios, Kara, «Премія», «Лавка Традицій»

Асортимент безглютенової продукції у «Сільпо» відзначається глибокою диференціацією та доступністю як для масового споживача, так і для осіб з чітко окресленими дієтичними обмеженнями. Велику увагу приділено як міжнародним брендам, так і українським виробникам, особливо в рамках ініціативи «Лавка Традицій». Продукція позначена відповідним маркуванням, що полегшує пошук у торговому залі або на сайті. Асортимент включає як базові компо-

ненти (борошно, крупи, макарони), так і більш спеціалізовані рішення – готові страви, снеки, десерти, що дозволяє формувати повноцінний раціон без глютену. Наявність товарів під власними марками компанії («Премія», «Лавка Традицій») також вказує на стратегічну інтеграцію концепції здорового харчування в комерційну модель мережі.

Асортимент безглютенових продуктів у ТОВ «Сільпо-Фуд» є різноманітним та якісним, що дозволяє споживачам з особливими дієтичними потребами знайти необхідні товари. Компанія активно підтримує локальних виробників та пропонує продукти під власними брендами, що свідчить про її відповідальний підхід до формування асортименту.

ТОВ «Сільпо-Фуд» послідовно реалізує підхід до формування асортименту, орієнтованого на сучасні харчові тенденції та запити споживачів, включаючи потребу в безглютеновому харчуванні. Різноманітність категорій, наявність локальних і міжнародних брендів, прозора система маркування та доступність продукції вказують на високий рівень адаптації мережі до викликів сучасного ринку. Безглютенова продукція в «Сільпо» не є елементом модного тренду, а становить невід'ємну частину продуманої торгової стратегії, яка поєднує турботу про здоров'я покупців та інноваційність в управлінні асортиментом.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» присутні на полицях наступні категорії безглютеннових продуктів (рис. 2.1).

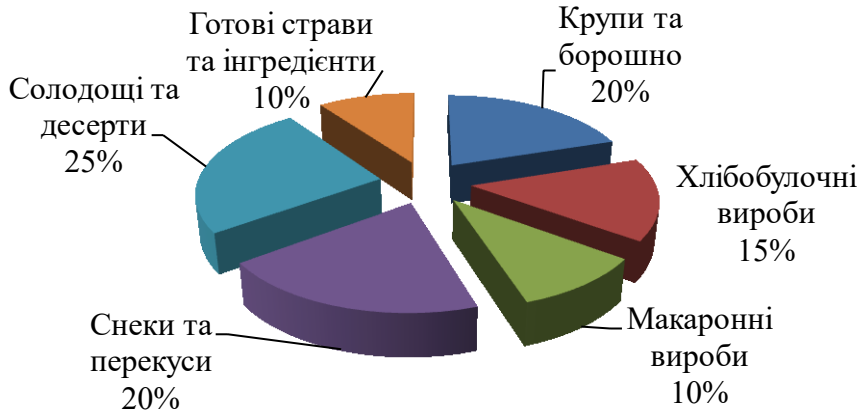

Рис. 2.1 - Категорії безглютеннових продуктів, присутні у ТОВ "Сільпо-Фуд"

Аналіз структури асортименту безглютенових продуктів свідчить про пріоритетність окремих категорій у товарній політиці ТОВ «Сільпо-Фуд». Най-

більшу частку займають солодощі та десерти (25 %), що свідчить про високий попит на продукти цієї групи серед споживачів, які дотримуються безглютенового харчування. Помітну присутність мають також снеки (20 %), а також крупи та борошно (20 %), що є базовими складниками безглютенового раціону.

У середньому сегменті за питомою вагою знаходяться хлібобулочні вироби (15 %), які поступаються за часткою, але залишаються важливою складовою асортименту. Найменше представлені макаронні вироби (10 %) та готові страви з інгредієнтами (10 %) – ці категорії мають найнижчі показники, що може свідчити про або обмежений попит, або технологічні складнощі у виробництві безглютенових альтернатив у цих сегментах.

Загальна структура демонструє акцент на товарах щоденного та імпульсного споживання, а також на базових інгредієнтах, необхідних для самостійного приготування страв. Водночас, менш представлені категорії створюють потенціал для подальшого розширення асортименту з метою покриття більш широкого спектру споживчих потреб.

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

Для формування стратегічного рішення, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності безглютенової продукції ТОВ «Сільпо-Фуд», необхідним кроком є всебічний аналіз макросередовища підприємства [46–48]. Усі суб'єкти господарювання зобов'язані враховувати вплив зовнішніх чинників, які формують умови функціонування у бізнес-середовищі. Незважаючи на відсутність можливості прямого впливу або контролю над елементами макрооточення, ритейлер має усвідомлювати значущість їх дії та обов’язково враховувати можливі наслідки під час стратегічного планування [49, 50]. У цьому контексті доцільним є використання інструментарію PESTEL-аналізу, що забезпечує ідентифікацію та оцінювання впливових факторів за шістьма ключовими напрямами. Основним завданням такого аналізу є виявлення тих елементів зовнішнього середовища, які знаходяться поза межами контролю підприємства, проте чинять суттєвий вплив на його діяльність. Для досягнення об'єктивності та ре-

зультативності, кожен із виявлених факторів повинен бути детально проаналізований з точки зору його потенційного впливу на компанію [51].

Детальне дослідження всіх вищезазначених факторів наведене в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати PESTEL аналізу для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Опис фактору	Вплив фактору на підприємство	Вірогідність змін (експертна оцінка)					Середня вірогідність зміни фактору	Характер впливу фактору	Відносний вплив фактору
		1	2	3	4	5			
Політичні фактори									
Державна підтримка здорового харчування	1	3	3	4	4	4	3,6	1	0,075
Імпортне регулювання сировини	2	3	3	3	4	4	3,4	-1	0,142
Війна на території України	3	4	4	5	4	4	4,2	-1	0,263
Економічні фактори									
Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних торговельних мереж	3	4	3	3	5	4	3,8	-1	0,238
Зростання цін на сировину	3	4	3	2	2	3	2,8	-1	0,175
Купівельна спроможність населення	3	3	3	4	3	3	3,2	1	0,2
Коливання валютного курсу	2	3	4	4	2	2	3	-1	0,125
Погіршення платоспроможності насел.	2	2	3	2	3	2	2,4	-1	0,1
Соціально-культурні фактори									
Формування культури здорового способу життя (ЗСЖ)	2	3	4	4	5	4	4	1	0,167
Зростання поширеності харчової непереносимості (целіакія, чутливість до глютену)	2	2	2	3	3	2	2,4	1	0,1
Скепсис до безглютенових трендів	2	3	4	5	4	3	3,8	-1	0,158
Вплив соціальних мереж та лідерів думок на харчові звички	3	4	5	5	4	5	4,6	1	0,288
Недовіра до "безглютенового" маркування через підробки	2	2	2	2	3	3	2,4	-1	0,1
Тенденція до локального та етичного споживання	3	3	3	4	4	3	3,4	1	0,213

Продовження табл. 2.3

Опис фактору	Вплив фактору на підприємство	Вірогідність змін (експертна оцінка)					Середня вірогідність зміни фактору	Характер впливу фактору	Відносний вплив фактору
		1	2	3	4	5			
Технологічні фактори									
Розвиток онлайн-продажів	3	4	5	5	4	5	4,6	1	0,288
Нові технології пакування	1	2	2	3	3	2	2,4	1	0,05
Розвиток технологій альтернативного борошна (суміші на основі нуту, рису, гречки тощо)	2	3	3	3	4	4	3,4	1	0,142
Онлайн-платформи для рецептів і консультацій	2	2	3	3	4	4	3,2	1	0,133
Екологічні фактори									
Запит на еко-упаковку	1	3	3	4	3	3	3,2	1	0,067
Очікування щодо «еко»	2	3	3	4	4	4	3,6	1	0,15
Правові фактори									
Стандарти на безглютенову продукцію	2	4	4	2	2	3	3	1	0,125
Обов'язкове маркування алергенів	3	4	3	2	3	3	3	1	0,188
Разом	48	-	-	-	-	-	-	-	-

Далі розділимо всі фактори в таблиці PESTEL-аналізу у відповідних осередках в порядку зменшення їх значущості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Зведена таблиця PESTEL-аналізу для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фактор	Вага	Фактор	Вага
ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Війна на території України	0,263	Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних торговельних мереж	0,238
Імпортне регулювання сировини	0,142	Купівельна спроможність населення	0,2
Державна підтримка здорового харчування	0,075	Зростання цін на сировину	0,175
		Коливання валютного курсу	0,125
		Погіршення платоспроможності населення	0,1
Всього	0,48	Всього	0,838
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Вплив соціальних мереж та лідерів думок на харчові звички	0,288	Розвиток онлайн-продажів	0,288

Продовження табл. 2.4

Фактор	Вага	Фактор	Вага
Тенденція до локального та етичного споживання	0,213	Розвиток технологій альтернативного борошна (суміші на основі нуту, рису, гречки тощо)	0,142
Формування культури здорового способу життя (ЗСЖ)	0,167	Онлайн-платформи для рецептів і консультацій	0,133
Скепсис до безглютенових трендів	0,158	Нові технології пакування	0,05
Зростання поширеності харчової непереносимості (целіакія, чутливість до глютену)	0,1		
Недовіра до "безглютенового" маркування через підробки	0,1		
Всього	1,026	Всього	0,613
ЕКОЛОГІЧНІ		ПРАВОВІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Очікування щодо «еко»	0,15	Обов'язкове маркування алергенів	0,188
Запит на еко-упаковку	0,067	Стандарти на безглютенову продукцію	0,125
Всього	0,214	Всього	0,313

Проведений аналіз допоміг встановити, що найбільшого впливу на конкурентоспроможність безглютенової продукції і торговельне підприємство завдають соціально-культурні фактори (вага 1,026) та економічні фактори (вага 0,838).

Далі необхідно зробити висновки по кожному фактору, визначити вплив фактору на конкурентоспроможність, торговельне підприємство і спланувати програму дій, які необхідно вжити, щоб знизити негативний вплив фактору і максимально збільшити позитивний вплив фактору на діяльність компанії (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL-аналізу

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на бізнес	Доцільні стратегічні рішення
Політичні фактори				
Державна підтримка здорового харчування	0,075	Підвищення уваги до безглютенових продуктів	Можливість розширити частку ринку	Вихід на програми держпідтримки, участь у державних тендерах

Продовження табл. 2.5

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на бізнес	Доцільні стратегічні рішення
Імпортне регулювання сировини	0,142	Обмеження постачань окремих інгредієнтів	Зростання собівартості	Диверсифікація постачальників, підтримка локальних фермерів
Війна на території України	0,263	Порушення логістичних ланцюгів	Перебої з поставками та збутом	Побудова альтернативних логістичних маршрутів
Економічні фактори				
Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних торговельних мереж	0,238	Посилення боротьби за споживача, активне просування власних ТМ великими мережами	Зменшення частки ринку, тиск на ціни, ризик витіснення з полиць конкурентами з власними глютен-фрі ТМ	Переорієнтація на нішеві канали збуту, Private Label, розширення асортименту, інновації та просвітницький маркетинг для формування лояльності
Зростання цін на сировину	0,175	Загальне подорожчання продукції	Менша цінова конкурентоспроможність	Довгострокові контракти з постачальниками, оптимізація рецептур
Купівельна спроможність населення	0,2	Зменшення попиту на нішеві продукти	Зниження продажів	Введення економсегменту безглютенових товарів
Коливання валютного курсу	0,125	Нестабільність цін на імпорт	Зростання витрат на імпортні інгредієнти	Хеджування валютних ризиків, локалізація виробництва
Погіршення платоспроможності населення	0,1	Зниження попиту на нішеві та преміальні категорії товарів, зростання цінової чутливості споживачів	Скорочення обсягів продажу, зниження середнього чека, ризик накопичення складських залишків	Запуск більш доступної лінійки продукції (економсегмент); акції, програми лояльності, знижки для постійних клієнтів
Соціально-культурні фактори				
Формування культури здорового способу життя (ЗСЖ)	0,167	Тренд на свідоме споживання і відмову від глютену як частини здорової дієти	Розширення аудиторії поза медичними показаннями	Колаборації з фітнес-тренерами, блогерами у рекламі
Зростання поширеності харчової непереносимості (целіакія, чутливість до глютену)	0,1	Збільшення попиту на спеціалізовані продукти	Формування стійкої бази лояльних споживачів	Пропозиція сертифікованих продуктів для медичних дієт, просвітницька робота

Продовження табл. 2.5

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на бізнес	Доцільні стратегічні рішення
Скепсис до безглютенових трендів	0,158	Гальмування темпів росту ринку	Необхідність пояснення користі	Комунікація з фокусом на користь і якість
Вплив соціальних мереж та лідерів думок на харчові звички	0,288	Швидке поширення трендів, у т.ч. на безглютенову дієту	Необхідність активного онлайн-маркетингу	Співпраця з інфлюенсерами, створення пізнавального контенту про користь продукції
Недовіра до "безглютенового" маркування через підробки	0,1	Обережність споживачів, вимога прозорості	Необхідність підтверджувати якість і склад	Отримання незалежних сертифікатів, відкритість виробничого процесу
Тенденція до локального та етичного споживання	0,213	Попит на продукцію місцевих виробників, які підтримують сталий розвиток	Перевага для українських брендів	Акцент на локальне походження сировини, прозорий ланцюг постачання
Технологічні фактори				
Розвиток онлайн-продажів	0,288	Нові канали збуту	Зростання онлайн-продажів	Запуск e-commerce, співпраця з маркетплейсами
Нові технології пакування	0,05	Вимоги до екологічності	Вплив на імідж бренду	Використання екологічної упаковки, інноваційне пакування
Розвиток технологій альтернативного борошна (суміші на основі нуту, рису, гречки тощо)	0,142	Зростання якості безглютенових продуктів	Можливість покращення смаку, текстури і харчової цінності	Впровадження нових рецептур на основі інноваційних сумішей
Онлайн-платформи для рецептів і консультацій	0,133	Взаємодія з клієнтами через цифрові сервіси	Підвищення впізнаваності та довіри до бренду	Розвиток контент-маркетингу, запуск блогу/додатку з рецептами
Екологічні фактори				
Запит на еко-упаковку	0,067	Зростання екологічної відповідальності	Перевага в очах еко-свідомих споживачів	Поступова заміна пакування на біорозкладне
Очікування щодо «еко»	0,15	Бренди з екологічним іміджем отримують перевагу	Формування лояльної аудиторії	Створення суббрендів з фокусом на "еко"
Правові фактори				
Стандарти на безглютенову продукцію	0,125	Ускладнення сертифікації	Необхідність відповідності	Отримання міжнародної сертифікації (наприклад, GFCO)

Продовження табл. 2.5

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на бізнес	Доцільні стратегічні рішення
Обов'язкове маркування алергенів	0,188	Підвищення вимог до етикеток	Можливі штрафи за порушення	Контроль якості маркування та складу

PESTEL-аналіз демонструє, що розвиток бізнесу у сфері безглютенової продукції відбувається в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Найбільш вагомий вплив мають соціально-культурні та економічні фактори, які визначають зміну споживчих звичок, підвищену конкуренцію, а також зростання чутливості до ціни. Сучасний споживач дедалі частіше обирає продукцію, яка відповідає концепціям здорового способу життя, екологічної відповідальності та прозорості виробництва. Водночас нестабільна макроекономічна ситуація, війна та коливання купівельної спроможності диктують необхідність адаптації бізнес-моделі: від розвитку онлайн-продажів до створення більш доступних товарних лінійок.

Для збереження конкурентоспроможності важливо акцентувати увагу на нішуванні, інноваційності, активному просвітницькому маркетингу, диверсифікації постачальників і локалізації виробництва. Усе це має супроводжуватись посиленою роботою над довірою до бренду через сертифікацію та етичність. Технологічні й цифрові інструменти мають стати важливою опорою для розвитку бізнесу в нестабільному середовищі, забезпечуючи ширше охоплення аудиторії та підвищення лояльності споживачів.

Мікросередовище формується під впливом чинників, які безпосередньо взаємодіють із діяльністю підприємства та впливають на його здатність задовольняти потреби споживачів. У зв’язку з цим ґрунтовне вивчення таких чинників набуває особливої ваги під час формування стратегічних рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності товарів. Варто зазначити, що в окремих випадках негативний вплив елементів мікросередовища може стати критичним для функціонування компанії й навіть спричинити її банкрутство [52].

З метою якісної оцінки чинників конкурентного тиску доцільно застосовувати модель п’яти сил конкурентного середовища, запропоновану М. Портером (рис. 2.2) [53].

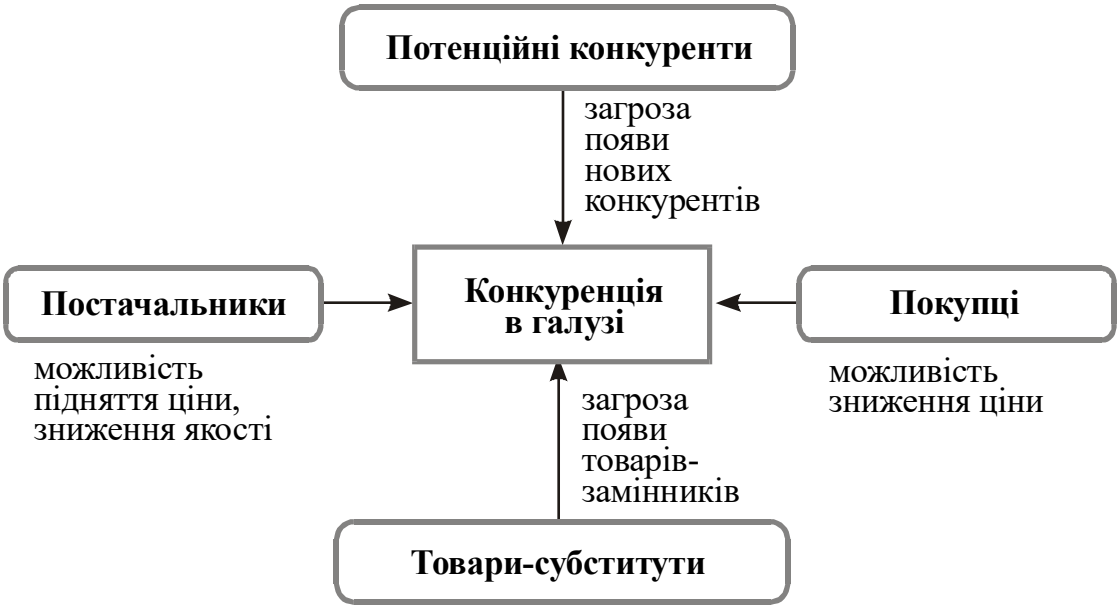

Рис. 2.2 – П’ять сил конкурентного середовища за М. Портером

Застосування моделі Портера для аналізу конкурентоспроможності дозволяє оцінити загальну привабливість галузі та її потенціал щодо забезпечення високого рівня прибутковості для суб’єктів господарювання. Водночас дана модель не розкриває механізмів розподілу прибутку між учасниками ринку, не пояснює, чому окремі компанії досягають вищих конкурентних позицій порівняно з іншими, за яких умов це стає можливим, а також які саме фактори слугують джерелами стійкої конкурентної переваги в межах конкретної галузі [53].

Опишемо кожну силу окремо.

Рівень конкурентної боротьби.

У місті Одеса мережа супермаркетів «Сільпо» має кількох основних конкурентів у сегменті безглютенової продукції. Ці конкуренти пропонують широкий асортимент товарів для споживачів, які дотримуються безглютенової дієти або мають непереносимість глютену. Нижче наведено огляд ключових гравців на цьому ринку (табл. 2.6) [37, 54 – 61].

Таблиця 2.6 – Основні конкуренти у м. Одеса з продажу безглютенової продукції

Мережа / Магазин	Формат	Асортимент безглютенових товарів	Наявність онлайн-замовлення / доставки	Особливості
Сільпо	Супермаркет	Широкий асортимент: хлібці, каші, снеки, безглютенова випічка	Так (через сайт, застосунок, Glovo)	Власна лінія продуктів, маркетинг на ЗСЖ, бонусна програма
Таврія В	Супермаркет	Хліб, каші, снеки, дитяче харчування	Так (власна доставка, Glovo)	Місцева мережа, популярна в районах Одеси
Auchan	Гіпермаркет	>90 позицій: снеки, напої, каші, батончики	Так (Zakaz.ua)	Великий асортимент, конкурентні ціни
Обжора	Супермаркет	Частковий асортимент: крупи, снеки, мюслі	Частково (через Glovo, інші платформи)	Локальна мережа, середній рівень охоплення ЗСЖ-продукції
Metro	Гіпермаркет (опт/роздріб)	Борошно, снеки, суміші, заморозка	Так (Metro Online)	Орієнтація на HoReCa, великий вибір іноземних брендів
АТБ	Дискаунтер	Мінімальний асортимент: снеки, крупи (іноді)	Частково (через Delivery, Glovo)	Низькі ціни, обмежена наявність спеціальної продукції
Green Life	Еко-магазин	Натуральні безглютенові товари: борошно, солодощі, снеки	Ні	Здорове харчування, консультації
MozgiEko	Магазин здорового харчування	Суперфуди, солодощі, безглютенова паста, снеки	Так	Локальні бренди, дієтичні консультації
EcoEda	Онлайн-магазин	Повний асортимент: випічка, солодощі, каші, снеки	Так	Сертифікація, оперативна доставка
Лавка здоров'я	Онлайн-магазин	Суміші для випічки, батончики, мюслі	Так	Акції, спеціалізація на дієтичному харчуванні
Glutenoff	Спеціалізований онлайн-магазин	Повний асортимент безглютенових продуктів: хліб, солодощі, борошно, суміші, паста, снеки	Так (по всій Україні, включно з Одесою)	100% спеціалізація на gluten-free, консультації, імпортні бренди

Ці конкуренти активно розвивають свої пропозиції в сегменті безглютенової продукції, що створює конкурентне середовище для «Сільпо» в Одесі.

Для збереження та розширення своєї частки ринку «Сільпо» може розглянути можливість розширення асортименту безглютенових товарів, впровадження програм лояльності для споживачів з особливими дієтичними потребами та активну маркетингову кампанію, спрямовану на цю аудиторію.

Проведений аналіз показав, що внутрішньогалузева конкуренція для ТОВ «Сільпо-Фуд» сильна.

Загроза поява нових учасників. Загроза появи нових конкурентів у сегменті безглютенової продукції в місті Одеса є актуальною в умовах зростаючого інтересу споживачів до здорового харчування. Її рівень значною мірою визначається конкурентними характеристиками вже присутніх на ринку компаній, зокрема асортиментом продукції, ціновою політикою та рівнем комунікаційної активності. Якщо поточні гравці пропонують обмежений асортимент безглютенових товарів, це створює привабливу нішу для новачків, які можуть запропонувати інноваційні продукти або спеціалізовані категорії. У випадку високої вартості продукції на ринку, потенційно привабливим напрямом для нових компаній є сегмент доступних або масових товарів, орієнтованих на ширше коло споживачів.

Водночас активна цінова конкуренція з боку існуючих компаній може ускладнити вихід нових гравців, змушуючи їх інвестувати в додаткову цінність — якість, унікальність або сервіс. Значну роль відіграє і рівень маркетингової активності: компанії, які вже налагодили ефективну комунікацію зі споживачем через соціальні мережі, інфлюенсерів або партнерські програми, знижують шанси новачків швидко зайняти частку ринку.

Крім того, для нових гравців можуть бути суттєвими бар’єрами необхідність проходження спеціалізованої сертифікації, забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості, а також організація виробничих потужностей і логістики. Однак загальний ринковий тренд на здорове харчування та зацікавленість у спеціалізованій дієтичній продукції створюють сприятливий фон для спроб виходу на ринок, особливо для гнучких, інноваційних або локальних виробників.

Отже, загроза входу нових конкурентів на ринок безглютенової продукції в Одесі є реальною, помірною, проте її рівень варіюється залежно від здатності поточних гравців посилювати свої позиції через асортиментне розширення, гнучке ціноутворення та активне просування. Вона посилюється зростанням попиту та відносною новизною ринку, але стримується необхідністю інвестицій у асортимент, технології та маркетинг. Для існуючих компаній важливо формувати сильний бренд, розширювати асортимент і активно працювати зі споживчою лояльністю.

Вплив товарів-замінників. Вплив товарів-замінників на безглютенову продукцію в супермаркетах проявляється передусім через підвищену конкуренцію на полиці та зміну споживчих переваг. Безглютенові продукти, які традиційно позиціонуються як спеціалізовані й дорожчі, дедалі частіше конкурують з товарами, які не містять глютену природно, але не мають відповідного маркування. До таких можна віднести, наприклад, крупи, бобові або альтернативні злаки. Також зростає конкуренція з боку функціонального харчування, яке не завжди акцентує відсутність глютену, але орієнтується на схожий сегмент споживачів — тих, хто дотримується здорового способу життя.

Ціновий аспект відіграє важливу роль: оскільки безглютенові товари мають вищу вартість, споживачі без медичних показань до вживання такої продукції можуть легко переключатися на дешевші альтернативи. Це особливо актуально в умовах економічної нестабільності, коли покупці шукають більш доступні за ціною варіанти. У результаті безглютенова продукція втрачає частину своєї аудиторії, яка не має чіткої мотивації дотримуватись безглютенової дієти з медичних причин.

З боку маркетингу та поведінки споживачів спостерігається зниження лояльності до безглютенових товарів серед тієї частини покупців, які раніше обирали їх як модний тренд. Натомість попит може зміщуватися в бік інших сучасних дієтичних напрямів, таких як веганство, кето-дієта або продукти з маркуванням "без цукру" чи "без консервантів". Усе це створює додатковий тиск на безглютенову продукцію, оскільки інші категорії починають виконувати для

споживача схожу функцію — задоволення потреб у "здоровому" або "особливому" харчуванні.

Вплив товарів-замінників також простежується в політиці супермаркетів. Якщо альтернативна продукція забезпечує вищий товарообіг або стабільніший попит, то роздрібні мережі можуть скорочувати обсяги закупівель безглютенових товарів, зменшувати площу викладки або зміщувати їх у менш помітні зони торгового залу. Це ще більше знижує ймовірність імпульсної покупки з боку нових клієнтів.

Окрім того, на безглютенову продукцію впливають і загальні ринкові тренди. Попри те, що раніше вона була в центрі уваги, сьогодні увага споживачів зростає до інших характеристик — екологічності, натуральності, локального походження або мінімальної обробки. Якщо виробники безглютенових товарів не реагують на ці зміни і не переосмислюють свою ціннісну пропозицію, вони поступово втрачають актуальність на тлі більш адаптивних товарів-замінників.

Товари-замінники чинять як прямий, так і непрямий вплив на попит, асортимент та обсяги продажу безглютенової продукції в супермаркетах, змушуючи виробників і ритейлерів шукати нові підходи до комунікації, позиціонування та ціноутворення.

Таким чином, загроза появи товарів-замінників є помірною.

Сила впливу постачальників. Сила впливу постачальників на безглютенову продукцію в супермаркетах м. Одеси є помітною, але залежить від декількох факторів, серед яких обсяг виробництва, рівень спеціалізації, конкуренція серед постачальників, локальність виробників та політика роздрібних мереж.

Насамперед варто зазначити, що ринок безглютенових продуктів в Одесі є відносно вузьким і все ще розвивається, тому кількість спеціалізованих постачальників залишається обмеженою. Це надає постачальникам певну силу у переговорах з супермаркетами, особливо якщо вони пропонують продукцію, яка відповідає вимогам безпеки, має міжнародну сертифікацію та стабільну якість. Такі постачальники можуть диктувати умови щодо цін, обсягів закупівлі, термінів поставки та розміщення товару на полицях, особливо якщо вони є

ексклюзивними для певних торговельних марок.

Водночас супермаркети Одеси, особливо великі мережі (як-от «Сільпо», «Таврія В», «Обжора»), мають доволі потужні позиції, що частково обмежує силу постачальників. Ці мережі часто закуповують продукцію централізовано, що дозволяє їм вести жорсткі переговори щодо цін і умов поставки, знижуючи маржинальність постачальників. Крім того, якщо безглютеновий товар не є стратегічно важливим або не демонструє високого обігу, мережі можуть швидко замінити одного постачальника на іншого або скоротити присутність категорії в асортименті.

Важливим фактором є поява локальних українських виробників, які активно виходять на ринок зі своїми безглютеновими товарами. Такі постачальники, зазвичай, мають менші виробничі потужності, але пропонують гнучкі умови співпраці та кращу адаптацію до локального попиту. Їх вплив на супермаркети є помірним, проте вони можуть швидко зайняти нішу за рахунок кращої логістики, оперативності поставок і конкурентної ціни, порівняно з імпортованими аналогами.

Також варто враховувати, що деякі види безглютенової продукції імпортуються, зокрема з Польщі, Італії, Німеччини чи країн Балтії. У таких випадках сила впливу імпортних постачальників залежить від валютних коливань, митного регулювання та обсягів замовлень, і може бути зниженою через високі логістичні витрати та залежність від дистриб’юторів.

Отже, сила впливу постачальників на безглютенову продукцію в одеських супермаркетах є помірною. Вона посилюється обмеженістю асортименту та високими вимогами до якості, але водночас стримується конкуренцією, зростанням локального виробництва, централізованою закупівельною політикою мереж і тиском на ціну з боку ритейлу. У таких умовах постачальникам для збереження позицій необхідно постійно вдосконалювати якість, розширювати асортимент, адаптуватися до потреб місцевого споживача й активно працювати над побудовою партнерських відносин із мережами.

Сила впливу покупців. Сила впливу покупців на безглютенову

продукцію в супермаркетах м. Одеси є досить сильною, особливо з огляду на специфіку попиту, зміну споживчих звичок і зростання обізнаності щодо здорового харчування. Вплив покупців визначається тим, які саме товари вони купують, що їх мотивує до вибору безглютенової продукції та наскільки стабільним є цей попит.

У супермаркетах Одеси найчастіше купують базові категорії безглютенових товарів, такі як хлібобулочні вироби (зокрема хліб, печиво, крекери), макарони, крупи та сухі сніданки з позначкою "gluten free". Значною популярністю користуються також суміші для випічки, батончики та снеки без глютену, які поєднують функціональність і зручність. Основна частина попиту зосереджена на продуктах щоденного вжитку, що пояснюється прагненням замінити традиційні глютеновмісні вироби на більш "здорову" альтернативу.

Мотивація до купівлі безглютенової продукції в Одесі є різноманітною (рис. 2.3).

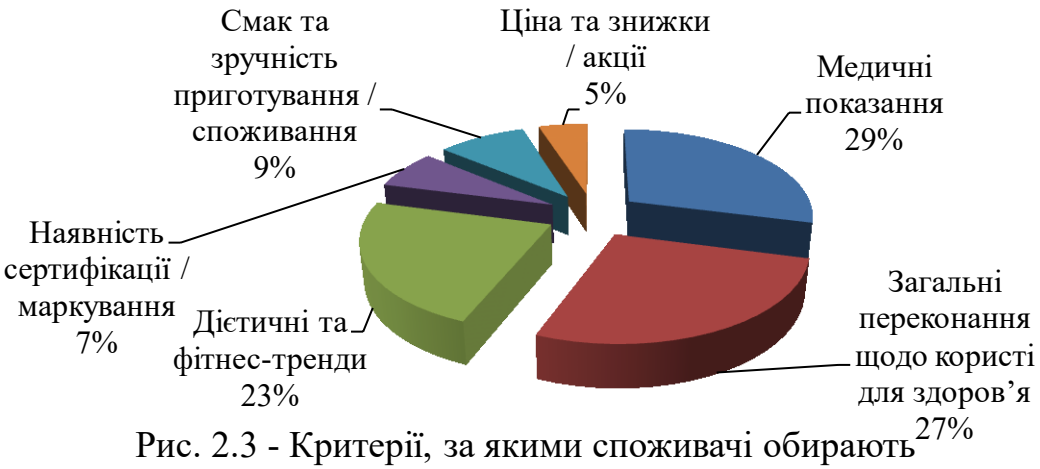

Рис. 2.3 - Критерії, за якими споживачі обирають безглютенові продукти

Аналіз споживчих уподобань до безглютенової продукції у супермаркетах свідчить про різнорідну мотивацію покупців, що безпосередньо впливає на структуру попиту. Найбільшу частку споживачів становлять ті, хто має медичні показання до дотримання безглютенової дієти. Приблизно 29 % покупців обирають таку продукцію через наявність целіакії, непереносимості глютену або інші захворювання, які вимагають суворого контролю за складом їжі. Ця категорія споживачів є стабільною і надзвичайно чутливою до якості та сертифікації товару.

Близько 27 % споживачів орієнтуються на загальне переконання, що безглютенові продукти є кориснішими для здоров’я, навіть за відсутності медичних показань. Ці покупці формують значну частину попиту завдяки своїй мотивації до профілактики захворювань, підтримки імунітету та покращення самопочуття.

Ще 23 % споживачів керуються дієтичними та фітнес-трендами, які активно поширюються через соціальні мережі та медіа. Для цієї аудиторії споживання безглютенових продуктів є частиною стилю життя, пов’язаного з правильним харчуванням, детоксом або зниженням ваги. Їх вибір часто емоційний, але водночас відкритий до нових продуктів.

Показник на рівні 7 % демонструє вагомість маркування "gluten free" та наявності сертифікатів на упаковці. Ця частина споживачів орієнтується насамперед на візуальні ознаки безпечності й автентичності продукції, і саме вони першими реагують на зміну упаковки чи появу нового бренду.

Ще 9 % покупців визначають свій вибір через смакові уподобання та зручність приготування. Для них важливо, щоб продукт був приємним на смак, не поступався традиційним аналогам і був простим у використанні в повсякденному харчуванні.

Найменшу частку, близько 5%, становлять споживачі, які керуються передусім ціною, акціями або знижками. Хоча ця група менш стабільна та менш лояльна до категорії, її роль зростає у періоди економічної нестабільності.

Загальна структура уподобань свідчить про те, що основними рушіями попиту залишаються медична необхідність і сформований інтерес до здорового способу життя, доповнені впливом трендів, маркетингу та цінової політики.

Водночас значна частина покупців робить вибір на користь безглютенових товарів через загальні уявлення про здорове харчування або через дієтичні тенденції, що активно просуваються в соціальних мережах, блогах і медіа. Для цієї аудиторії наявність маркування "без глютену" асоціюється з натуральністю, відсутністю шкідливих домішок та кращим самопочуттям, навіть якщо вони не мають підтверджених медичних причин для відмови від глютену.

Певною мірою споживання безглютенових продуктів можна вважати модним трендом, який підтримується маркетингом і загальним фокусом на здоров'я. Проте останнім часом спостерігається зниження емоційного ажіотажу навколо таких продуктів: споживачі стають більш раціональними й обирають безглютенові товари лише в тому випадку, якщо бачать реальні переваги — зручність, смак, користь або відсутність подразнень зі сторони шлунково-кишкового тракту. Це вказує на перехід від трендового попиту до більш усвідомленого й вибіркового споживання.

Крім того, сила впливу покупців посилюється їх доступом до інформації. Споживачі активно читають етикетки, шукають сертифікати, перевіряють склад продукції, порівнюють ціни та слідкують за акціями. У разі виявлення недовіри до якості або ціни, вони можуть легко змінити магазин або бренд. Це змушує супермаркети і постачальників дбати про прозорість, оновлювати асортимент і адаптувати цінову політику.

Таким чином, покупці мають високу сили впливу на ринок безглютенової продукції в супермаркетах м. Одеси. Їхні вподобання формують асортимент, впливають на цінову політику та спонукають ритейлерів до кращої комунікації з аудиторією. В умовах зростаючої конкуренції серед продуктів здорового харчування безглютенова категорія буде зберігати свою актуальність передусім завдяки споживачам, які мають чіткі потреби та очікування щодо якості, складу й користі для здоров'я.

Проведемо оцінку конкурентної позиції безглютенових продуктів для ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою моделі М. Портера (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз конкурентного середовища за М. Портером для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
Інтенсивність конкуренції			
1. Зрілість ринку	0,18	2	0,36
2. Кількість конкурентів	0,32	3	0,96
3. Відмінності в пріоритетах, стратегіях та ресурсах підприємств	0,16	2	0,32

Продовження табл. 2.7

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
4. Однорідність реалізованої продукції	0,23	3	0,69
5. Використання незаконних методів ведення конкурентної боротьби	0,11	1	0,11
РАЗОМ:	1	-	2,44
Загроза появи нових конкурентів			
1. Обсяг необхідних капіталовкладень	0,4	2	0,8
2. Прихильність покупців	0,35	3	1,05
3. Консерватизм існуючої системи постачання	0,15	1	0,15
4. Державні заходи та політика	0,1	1	0,1
РАЗОМ:	1	-	2,1
Наявність товарів-замінників			
1. Глибина асортименту товарів-замінників	0,36	2	0,72
2. Політика ціноутворення на товари-замінники	0,26	3	0,78
3. Конкурентоздатність товарів-замінників	0,13	2	0,26
4. Доступність товарів-замінників для споживачів	0,17	2	0,34
5. Політика просування товарів-замінників	0,08	1	0,08
РАЗОМ:	1,0	-	2,18
Сила впливу постачальників			
1. Наявність великих компаній постачальників	0,31	2	0,62
2. Відсутність замінників товарів, що поставляються	0,26	2	0,52
3. Цінова політика постачальників	0,17	2	0,34
4. Сконцентрованість групи постачальників	0,11	2	0,22
5. Вартість переходу до інших постачальників	0,15	1	0,15
РАЗОМ:	1,0	-	1,85
Сила впливу покупців			
1. Прихильність покупців до товарів підприємства	0,2	3	0,6
2. Ступінь важливості товарів для покупців	0,15	2	0,3
3. Наявність постійних покупців	0,15	3	0,45
4. Чутливість покупців до цін товарів підприємства	0,17	3	0,51
5. Наявність товарів-замінників	0,18	3	0,54
6. Вартість для покупця переходу до іншого продавця	0,1	1	0,1
7. Ступінь організації споживачів	0,05	1	0,05
РАЗОМ:	1	-	2,55

Вплив конкурентних сил на безглютенову продукцію показано у табл. 2.8.

Рівень конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті безглютенової продукції демонструє змішану ситуацію. Найбільший тиск на компанію чинить інтенсивність конкуренції та сила впливу покупців, які мають сильний характер впливу. Це свідчить про високий рівень суперництва між учасниками ринку та вимогливість споживачів, які активно впливають на асортимент, ціну та якість

Таблиця 2.8 – Рівень конкурентної позиції для ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті безглютенової продукції

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бали			Характер впливу на конкурентні позиції підприємства
	слабкий (1,00/1,66)	помірний (1,67/2,32)	сильний (2,33/3,00)	
1. Інтенсивність конкуренції	-	-	2,44	Сильний
2. Поява нових конкурентів	-	2,1	-	Помірний
3. Вплив товарів-замінників	-	2,18	-	Помірний
4. Сила впливу постачальників	-	1,85	-	Помірний
5. Сила впливу покупців	-	-	2,55	Сильний

продукції. У таких умовах підприємству необхідно концентрувати зусилля на вдосконаленні ціннісної пропозиції, зміцненні бренду та формуванні лояльності серед клієнтів.

Водночас поява нових конкурентів та вплив постачальників мають відносно помірний характер. Це може свідчити про бар'єри для входу нових гравців або про контрольованість відносин з постачальниками. Вплив товарів-замінників оцінюється як помірний, що вказує на наявність альтернатив, які частково можуть задовольнити потреби споживачів, проте не становлять прямої загрози основному продукту.

Узагальнюючи, ТОВ «Сільпо-Фуд» діє в умовах сильного зовнішнього тиску з боку ринку та споживачів, що потребує чітко окресленої стратегії позиціонування, інноваційного підходу до формування асортименту та підвищення конкурентоспроможності безглютенової продукції.

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

Безглютенова продукція набуває все більшої популярності серед різних категорій споживачів, і її привабливість обумовлюється як об'єктивними медичними показаннями, так і суб'єктивними уявленнями про користь для здоров'я. Хоча первинно така продукція розроблялася для людей із целіакією – серйозним аутоімунним захворюванням, що вимагає повного виключення глютену з раціону, - нині її споживання виходить за межі лише медичної необхідності.

Сучасний споживач дедалі частіше керується не лише фізіологічними потребами, а й ідеями здорового способу життя, які активно просуваються через медіа, блоги та маркетингові кампанії. Відтак безглютенова продукція сприймається як “чистіша”, легша для травлення та більш безпечна в довгостроковій перспективі [62]. Цей психологічний чинник формує попит навіть серед людей, які не мають підтвердженої непереносимості глютену. Вони орієнтуються на відчуття легкості після їжі, прагнення зменшити рівень запалень в організмі або уникнути здуття живота — проблем, які часто пов’язують із вживанням глютену.

Певну роль відіграє також прагнення споживачів до контролю над власним раціоном. У період зростання усвідомленого харчування багато хто схильний уникати продуктів з непрозорим складом, добавками та обробленими інгредієнтами. Безглютенова маркування стає маркером “якісного” продукту, навіть якщо це не завжди підтверджено науковими дослідженнями. Таким чином, для деяких споживачів безглютенова продукція стає частиною ширшої системи харчової ідентичності – разом із органічною їжею, суперфудами, рослинним молоком тощо.

Окремо варто відзначити маркетингову привабливість таких товарів. Виробники активно використовують прості й зрозумілі візуальні позначки на упаковках, створюють асортиментну широту, пропонуючи не лише базові хлібобулочні вироби, а й снеки, каші, соуси, десерти. Ці товари легко інтегруються в повсякденний раціон, що додатково стимулює попит. У закладах харчування також спостерігається зростання інтересу до включення безглютенових опцій, що ще більше закріплює їх у харчовій культурі.

Зрештою, привабливість безглютенової продукції полягає у поєднанні низки факторів: реальної медичної потреби певної частини населення, моди на здоров’я, психологічного комфорту, довіри до маркування та грамотного маркетингу. Це створює стійкий попит на відповідну продукцію навіть в умовах її вищої вартості порівняно з традиційними аналогами [62].

Ринок безглютенової продукції в Україні за останні п’ять років зазнав

значних змін, що обумовлені зростаючим інтересом споживачів до здорового харчування та специфічних дієт, зокрема дієти без глютену. Початково основна частина асортименту безглютенових товарів на українському ринку формувалась за рахунок імпорту продукції з європейських країн, де культура споживання безглютенових продуктів розвинена значно краще. У цей період імпортовані товари займали домінуючу позицію, і на полицях українських супермаркетів переважали продукти з Європи, які відповідали міжнародним стандартам якості та сертифікації. Пандемія COVID-19, яка розпочалась у 2020 році, та війна з 2022 р. хоча й сповільнили темпи розвитку деяких секторів харчової промисловості, водночас сприяли збільшенню інтересу до безпечного і здорового харчування, що позитивно вплинуло на попит на безглютенові продукти [63, 64].

Промислове виробництво безглютенових продуктів набуло широкого розвитку і представлено на ринку товарами різних компаній як іноземного («Dr. Shar» (Італія), «Balviten» (Spain), «Bezgluten» (Польща), так і вітчизняного походження (Ms.Tally (Україна) [65].

Ідентифікувати продукцію, що не містить глютену, можна за міжнародним маркуванням у вигляді символу «Перекреслений колосок», який свідчить про відповідність стандартам Європейської асоціації товариств хворих на целіакію (AOECS). Найчастіше до цієї категорії належать вироби макаронного, кисломолочного, кондитерського та хлібобулочного типу. Водночас така продукція зазвичай характеризується вищою вартістю, а також зниженими харчовими та енергетичними показниками [66, 67].

В Україні діє стандарт AOECS, що забезпечує суворий контроль якості безглютенових продуктів. Згідно з цим нормативом, вміст глютену у продукції не повинен перевищувати 20 ppm або бути повністю відсутнім. Також у стандарті передбачено чіткий протокол діагностики рівнів глютену в готовій продукції. Використання символу «Перекреслений колосок» дозволяється лише за наявності ліцензії, що додатково гарантує відповідність вимогам безпеки та якості [67].

Аналіз ринку свідчить, що переважна частка безглютенової продукції

припадає на імпорт. Разом із тим, існує значний потенціал для розвитку вітчизняного виробництва у цьому сегменті. Україна має сприятливі аграрні ресурси, зокрема щодо вирощування зернових культур, що не містять глютену. За умов ефективного використання наявної сировини та дотримання технологічних норм з'являються передумови для створення конкурентоспроможної української продукції, що відповідатиме міжнародним вимогам і зможе посилити позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Згідно з дослідженням, обсяг виробництва хліба дієтичного (включаючи безглютеновий) в Україні у 2019–2024 роках становив лише 0,1% від загального виробництва хлібобулочних виробів, що свідчить про вкрай ненасичений сегмент ринку [68, 69].

Водночас, світовий ринок безглютенових продуктів демонструє стабільне зростання. За прогнозами, до 2026 року обсяг цього ринку може досягти 7,59 мільярда доларів США при середньорічному темпі зростання (CAGR) на рівні 9,4%. Це зростання обумовлене підвищенням обізнаності про целіакію та зростанням переваги органічним і натуральним харчовим продуктам [70].

В Україні також спостерігається поступове зростання інтересу до безглютенових продуктів. Наприклад, компанія «Добродія Фудз» отримала міжнародний сертифікат AOECS і розпочала виробництво безглютенових вівсяних пластівців. Крім того, бренд Smakuli вийшов на експортний ринок, пропонуючи безглютенове печиво.

За структурою споживання безглютенова продукція в Україні найбільше представлена хлібобулочними виробами, до яких належать хлібці, галети, а також різні снеки. Значну частину ринку займають рослинні замінники молока та сухі суміші, що використовуються для приготування кондитерських виробів, пельменів, вареників і котлет. Це свідчить про різноманітність сегментів, які поступово охоплює ринок. Національні виробники почали активніше виходити на внутрішній ринок, конкуруючи з імпортними брендами, що призвело до розширення асортименту та доступності безглютенових продуктів для широкого кола споживачів.

Щодо експортної діяльності, українські компанії, що спеціалізуються на виробництві безглютенової продукції, почали активно нарощувати присутність на міжнародних ринках. Зокрема, успішні кейси виходу на ринки Північної Америки та Об'єднаних Арабських Еміратів свідчать про зростаючий потенціал української продукції у сегменті здорового харчування. Експортні стратегії цих компаній базуються на відповідності міжнародним стандартам, сертифікації якості та адаптації продуктів до вимог споживачів інших країн [71].

Водночас варто відзначити, що в Україні рівень обізнаності населення щодо захворювання целіакією та непереносимістю глютену лишається досить низьким. Виявлення випадків целіакії відбувається значно рідше, ніж у розвинених країнах Європи, що свідчить про недостатню діагностику і, як наслідок, обмежене усвідомлення необхідності безглютенової дієти у більшості населення. Проте зростаючий інтерес до здорового способу життя, а також збільшення кількості споживачів, які дотримуються безглютенових дієт, створюють сприятливі умови для подальшого розвитку локального ринку безглютенової продукції [72].

Таким чином, ринок безглютенової продукції в Україні характеризується тенденцією до збільшення споживання, зростанням національного виробництва, розширенням асортименту та активним освоєнням експортних ринків. Попри існуючі виклики, такі як низький рівень діагностики непереносимості глютену та недостатня обізнаність населення, перспективи розвитку ринку залишаються позитивними, що підтверджується як статистичними даними, так і успішними прикладами виходу українських виробників на міжнародні ринки.

ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходиться в умовах помірної до високої конкуренції у сегменті безглютенових продуктів на ринку Одеси. Основні конкуренти – це мережі АТБ, Обжора, METRO та Таврія В – які мають свої сильні сторони, що створює стимул для постійного розвитку й вдосконалення асортиментної пропозиції.

Наведемо основних конкурентів в секторі безглютенових продуктів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Основні конкуренти ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті безглютенової продукції у м. Одеса

Категорія	Приклади продукції	Торгові марки	Частка в асортименті, %
Мережа супермаркетів «Обжора»			
Крупи та борошно	Гречка, рис, кукурудзяне борошно, амарант, бананове борошно	«Премія», Healthy Generation, «Лавка Традицій»	20
Хлібобулочні вироби	Булочки з зеленої гречки, хліб, міні-багети, булки для бургерів	Balviten, Schär, «Пекарня Лавки Традицій»	15
Макаронні вироби	Рисові макарони, бананові макарони	Healthy Generation, Balviten, Schär	10
Снеки	Крекери, палички, галети, чипси, снеки	Bett'r, Elovena, Free From Fellows, Frango	20
Солодощі та десерти	Печиво, батончики, цукерки без цукру, шоколад	Balviten, Green Chef, Free From Fellows, Zaini	25
Готові страви та інгредієнти	Хумус, джеми, кокосові вершкиа	YoFi!, NOA, Helios, Kara, «Премія», «Лавка Традицій»	10
Мережа гіпермаркетів «METRO»			
Макаронні вироби	Фузіллі, спагетті, пенне ригате	Metro Chef, Barilla	30
Крупи та борошно	Гречані пластівці, рисова мука, суміші для випічки	Сквирянка, Garnec	25
Снеки	Хлібці, батончики, пюре, цукерки	Bob Snail, Elfik Magic, Misso Fitbar	20
Напої	Рисово-кокосовий напій	Alpro	10
Соуси та інгредієнти	Соус песто	Barilla	10
Інше	Сирники, суміші для випічки	O`Food, Dr.Oetker	5
Мережа супермаркетів «Таврія В»			
Солодощі та десерти	Мармелад, цукерки, батончики	Bob Snail, Healthy Snack	30
Напої	Соєві, рисові, кокосові напої	Alpro	20
Снеки	Галети, хлібці	Trapeza, Tasty Style	25
Крупи та борошно	Гречане борошно	Ms.Tally	10
Макаронні вироби	Спагетті, пенне	Barilla	10
Інше	Сир, пюре, супи	Valio, Milupa	5
Мережа супермаркетів «АТБ»			
Сухі сніданки та мюслі	Пластівці вівсяні, мюслі з бананом та полуницею, гранола	WOWOATS, AXA, Dr.Benner, OHO, Start	30
Макарони без глютену	Макарони (ріжки, фузіллі)	Galliari, Fusilli	25
Крупи та борошно	Гречка, рис, кукурудзяне борошно, овсяні пластівці	Своя Лінія, Розумний вибір, Start, Добродія	20

Продовження табл. 2.9

Категорія	Приклади продукції	Торгові марки	Частка в асортименті, %
Снеки	Хлібці, батончики, кукурудзяні чіпси	Своя Лінія, Start, OHO, Tasty Style	15
Солодощі та десерти	Батончики, печиво, шоколад, цукерки без глютену	Start, OHO, Своя Лінія	10

Аналізуючи представлені дані, можна зробити висновок, що асортимент безглютенової продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» є досить збалансованим і охоплює шість основних категорій товарів. Найближчим конкурентом за структурою і обсягом є мережа супермаркетів «Обжора», яка має аналогічні товарні категорії і порівнювані відсоткові частки в асортименті. Це свідчить про схожу стратегію формування пропозиції в ніші безглютенових продуктів.

«METRO» концентрується більше на макаронах і крупах, пропонуючи обмежену кількість категорій, але з вищими частками. Такий підхід свідчить про більш вузьку, проте глибоку спеціалізацію в окремих сегментах. Натомість «Таврія В» робить акцент на солодощах, напоях та снеках, що може приваблювати іншу цільову аудиторію — молодь або споживачів, які шукають швидкі перекуси та десерти.

АТБ вирізняється орієнтацією на масового споживача з широким охопленням базових категорій за рахунок власних і доступних торгових марок. Тут особливу увагу приділено сухим сніданкам, що не входять до асортименту «Сільпо», і макаронам — що може свідчити про стратегію охоплення початкового попиту.

Перевагою «Сільпо-Фуд» є комплексність асортименту, де присутні як основні продукти (крупи, макарони, хлібобулочні вироби), так і доповнюючі категорії (снеки, солодощі, готові страви), що створює зручність для цільового споживача. Завдяки цьому «Сільпо» зберігає конкурентоспроможність за рахунок ширини асортименту та представленості популярних міжнародних і локальних торгових марок.

ТОВ «Сільпо-Фуд» успішно конкурує на одеському ринку безглютенових

продуктів завдяки багатогранному асортименту та співпраці з різноманітними брендами. Незважаючи на наявність сильних конкурентів, «Сільпо-Фуд» володіє чіткою конкурентною перевагою завдяки глибині асортименту та орієнтації на якість. Внутрішньогалузева конкуренція стимулює компанію до подальшого розвитку та інновацій у сегменті здорового харчування.

У дослідженні конкурентного середовища супермаркету «Сільпо» в сегменті безглютенових продуктів використаємо матрицю McKinsey/General Electric, яка є ефективним інструментом стратегічного аналізу. Вона дає змогу здійснити багатофакторну оцінку товарних категорій з урахуванням рівня привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства. У межах аналізу привабливості ринку беруться до уваги такі чинники, як темпи зростання попиту на безглютенову продукцію, тенденції до здорового харчування серед споживачів, рівень насиченості ринку, бар'єри входу для нових гравців та інші макро- і мікроекономічні параметри. Водночас конкурентна позиція супермаркету чи окремої товарної категорії оцінюється за такими показниками, як частка ринку, широта асортименту, якість продукції, рівень споживчої лояльності та ефективність цінової політики [73].

Застосування матриці дає змогу класифікувати позиції різних товарних категорій у межах ринку безглютенової продукції за рівнем стратегічної доцільності подальших інвестицій. Залежно від поєднання ринкової привабливості та конкурентоспроможності визначається доцільність активного інвестування, селективного підходу до управління або скорочення участі в окремих сегментах. Таким чином, матриця GE/McKinsey дозволяє супермаркетам більш обґрунтовано формувати товарну політику у специфічному сегменті здорового харчування, до якого належить безглютенова продукція, і приймати ефективні стратегічні рішення.

Поля матриці «привабливість ринку – конкурентоспроможність» утворені перетином осей координат OX та OY. На осі OX відображають значення комплексного показника конкурентоспроможності підприємства. На осі OY відкладають значення комплексного показника привабливості ринку. Тобто, кожний

продукт підприємства оцінюють за двома критеріями, в результаті чого вписують в один із дев'яти квадратів матриці. Критерії аналізують за факторами, що їх визначають, кожний із яких оцінюють за шкалою і характерний певною вагою (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінки привабливості ринків за товарними категоріями асортименту безглютенових продуктів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Характеристики привабливості ринків	Вага	Товарні категорії безглютенових продуктів							
		Солодощі та десерти		Крупи та борошно		Снеки		Макаронні вироби	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Частка асортименту в загальному об'ємі реалізації	0,15	9	1,35	7	1,05	7	1,05	5	0,75
Річні темпи зростання ринку	0,1	6	0,6	4	0,4	7	0,7	6	0,6
Прибутковість	0,25	10	2,5	5	1,25	9	2,25	5	1,25
Рівень конкуренції	0,15	8	1,2	3	0,45	9	1,35	3	0,45
Бар'єри входу на ринок	0,05	6	0,3	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Циклічність попиту	0,05	8	0,4	6	0,3	7	0,35	5	0,25
Рівень ризику	0,05	9	0,45	4	0,2	7	0,35	4	0,2
Схильність ринку до зміни при зміні навколишнього середовища	0,1	8	0,8	6	0,6	7	0,7	5	0,5
Схильність ринку до інфляції	0,05	8	0,4	6	0,3	8	0,4	4	0,2
Чутливість ринку до цін	0,05	9	0,45	6	0,3	8	0,4	6	0,3
Сумарна зважена оцінка	1	-	8,45	-	5,1	-	7,8	-	4,75

Аналіз таблиці 2.10 свідчить про те, що найбільш привабливою товарною категорією безглютенових продуктів для ТОВ «Сільпо-Фуд» є «Солодощі та десерти», які отримали найвищу сумарну зважену оцінку – 8,45. Вона характеризується високою прибутковістю, значною часткою в обсязі реалізації, помірним рівнем ризику та стабільністю до інфляційних коливань.

На другому місці за привабливістю - «Снеки» зі зваженою оцінкою 7,8. Ця категорія також має високі оцінки за прибутковістю, річними темпами зростання ринку та рівнем конкуренції, що свідчить про її динамічність і потенціал для подальшого розвитку. «Крупи та борошно» мають посередню оцінку - 5,1. Хоча ринок має певний попит, ця категорія

характеризується нижчими темпами зростання, меншим прибутком та вищим рівнем ризику.

Найменш привабливою виявилася категорія «Макаронні вироби» із сумарною зваженою оцінкою 4,75. Вона демонструє найгірші показники за низкою важливих характеристик, зокрема за часткою в обсязі реалізації, прибутковістю, конкуренцією і чутливістю до зовнішніх факторів, що робить цей ринок менш перспективним для інвестицій.

Загалом, результати оцінювання дозволяють рекомендувати ТОВ «Сільпо-Фуд» орієнтуватися передусім на розвиток категорій «Солодощі та десерти» й «Снеки», водночас розглядаючи можливість оптимізації або переосмислення стратегії щодо «Макаронних виробів». Далі оцінимо конкурентні позиції безглютенової продукції в портфелі ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінки конкурентних позицій безглютенової продукції в портфелі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Характеристики конкурентних позицій товару	Вага	Товарні категорії безглютенових продуктів							
		Солодощі та десерти		Крупи та борошно		Снеки		Макаронні вироби	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Ринкова частка, що контролюється	0,1	6	0,6	5	0,5	5	0,5	2	0,2
Темпи зростання ринкової частки	0,05	9	0,45	7	0,35	8	0,4	7	0,35
Якість асортименту	0,15	10	1,5	10	1,5	8	1,2	9	1,35
Конкурентоздатність ціни	0,15	10	1,5	10	1,5	5	0,75	6	0,9
Асортимент	0,1	9	0,9	9	0,9	6	0,6	4	0,4
Рівень цін на продукцію	0,15	9	1,35	7	1,05	7	1,05	5	0,75
Ефективність рекламної діяльності	0,1	8	0,8	6	0,6	4	0,4	4	0,4
Ступінь освоєння інноваційних технологій	0,05	9	0,45	9	0,45	7	0,35	4	0,2
Імідж підприємства	0,15	9	1,35	8	1,2	8	1,2	8	1,2
Сумарна зважена оцінка	1	-	8,9	-	8,05	-	6,45	-	5,75

Найсильніші конкурентні позиції в портфелі ТОВ «Сільпо-Фуд» мають «Солодощі та десерти» завдяки високій якості, конкурентним цінам, сильному

іміджу та ефективному маркетингу. Добрі позиції також у категорії «Крупи та борошно». «Снеки» мають середній рівень конкурентоспроможності, а найслабшими є «Макаронні вироби», що потребують перегляду стратегії розвитку.

За зведеними даними табл. 2.10 та 2.11 зобразимо графічну модель матриці McKinsey безглютенової продукції в портфелі ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.12). Матриця «привабливість-конкурентоздатність» наведена на рис. 2.4.

Таблиця 2.12 - Дані для матриці McKinsey

Показник	Товарні категорії безглютенових продуктів			
	Солодощі та десерти	Крупи та борошно	Снеки	Макаронні вироби
Сумарна зважена оцінка привабливості галузі конкурентної позиції	8,45 8,9	5,1 8,05	7,8 6,45	4,75 5,75
Частка продукції в загальному об'ємі реалізації продукції, %	37	25	25	13

Проаналізуємо позиції в матриці McKinsey/GE (рис. 2.4).

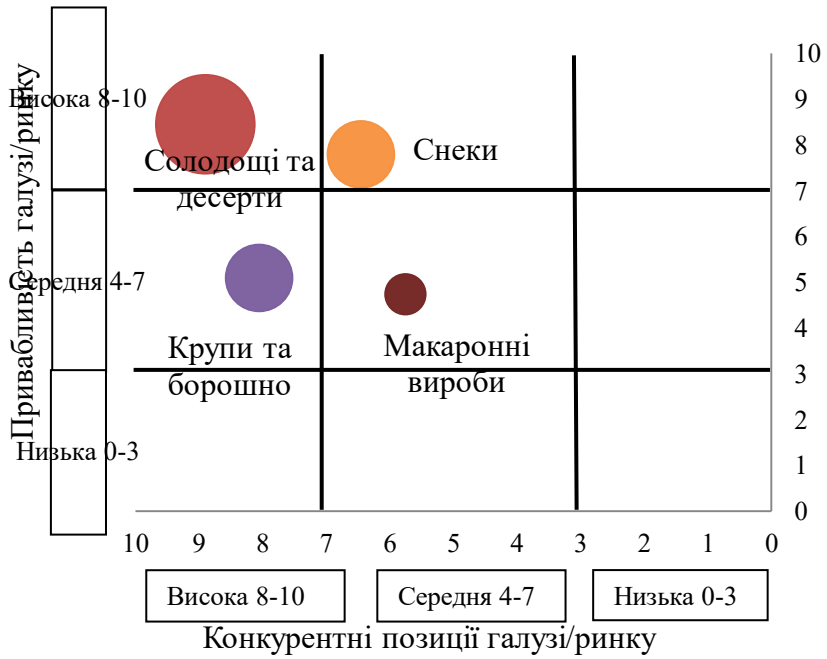

Рис. 2.4 - Матриця McKinsey ТОВ "Сільпо-Фуд" у сегменті безглютенової продукції

У межах аналізу матриці McKinsey/GE стратегічних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті безглютенової продукції особливу увагу варто приділити характеристиці конкурентоспроможності у межах відповідних стратегічних зон

господарювання. Цей показник відіграє ключову роль у формуванні управлінських рішень щодо розвитку, підтримки або скорочення участі в тій чи іншій товарній категорії.

У зоні високої привабливості ринку та сильної конкурентної позиції знаходиться СЗГ «Солодощі та десерти», яка відноситься до «переможців». СЗГ володіє помітними конкурентними перевагами, зокрема - ефективними каналами збуту, розпізнаваним брендом, інноваційністю асортименту та відповідністю очікуванням цільової аудиторії. Конкурентоспроможність у цій зоні забезпечує високу стійкість до ринкових змін та формує підґрунтя для масштабування бізнесу. З огляду на це, оптимальною є стратегія активного інвестування та розширення: посилення ринкової присутності, освоєння нових каналів, вихід на нові споживчі сегменти.

СЗГ «Снеки» демонструє високу привабливість ринку, але лише середній рівень конкурентоспроможності, що зумовлює її положення як «переможець». Це свідчить про часткову недостатність ресурсної бази або організаційних механізмів для забезпечення повної реалізації ринкового потенціалу. Конкурентні позиції потребують посилення через адаптацію асортименту до сучасних тенденцій, підвищення рівня впізнаваності бренду та покращення логістичних процесів. У цій зоні доцільним є використання стратегії селективного зростання, коли інвестиції спрямовуються вибірково - на найбільш перспективні підкатегорії або цільові ринки, здатні принести віддачу в середньостроковій перспективі.

Сегмент «Крупи та борошно» знаходиться у зоні середньої привабливості та високої конкурентоспроможності, і теж «переможець». Такий стан вказує на обмежені ринкові перспективи в поєднанні з високою гнучкістю компанії у конкурентному середовищі. Стратегічна зона характеризується високою конкурентоспроможністю: підприємство здатне зберігати свої позиції, однак без суттєвого зростання. У цій ситуації рекомендованою є стратегія вибіркової підтримки або досягнення ефективності, що передбачає оптимізацію витрат,

забезпечення стабільної присутності на ринку та утримання активного інвестування.

У свою чергу, категорія «Макаронні вироби» перебуває в стратегічній зоні з середньою привабливістю ринку та середньою конкурентоспроможністю, уздовж діагоналі, і називають її «прикордонною». Для цього напряму доцільною є стратегія обережного зростання або підтримки поточного рівня діяльності, з акцентом на ефективність операцій та оптимізацію витрат.

У побудованій матриці McKinsey у сегменті безглютенової продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» немає стратегічних зон господарювання тих, що програли, тому можна вважати асортиментний портфель збалансованим.

Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність концентрації стратегічних зусиль ТОВ «Сільпо-Фуд» на категоріях з високим потенціалом зростання, водночас оптимізуючи ресурси у менш перспективних напрямах безглютенової продукції.

2.4 Аналіз конкурентних переваг безглютенових продуктів

У сучасних умовах ринкових відносин управління конкурентоспроможністю продукції набуває особливої актуальності, виступаючи одним із визначальних чинників ефективної підприємницької діяльності. Проведення аналізу властивостей досліджуваного товару та його основних ринкових опонентів є складовою стратегічного планування, що сприяє виявленню сильних і слабких сторін продукту порівняно з аналогами на ринку.

На прикладі безглютенових снеків та перекусів, які реалізується в межах діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», дослідження конкурентного середовища дозволяє сформувати обґрунтовані стратегічні підходи до зміцнення ринкових позицій товару. Такі заходи можуть стосуватися удосконалення якісних характеристик, оптимізації витрат на продажу, розширення асортиментної пропозиції, активізації маркетингових зусиль та впровадження інновацій, що загалом спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції.

З метою оцінювання рівня конкурентоспроможності безглютенових снеків та перекусів було застосовано п’ятибальну шкалу, результати якої відображено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Система оцінюючих балів для безглютенових снеків та перекусів

Фактор	Характеристика					
1. Ціна, грн/100 г	оцінка	Вище 501+ грн	301-500 грн	101-300 грн	31-100 грн	До 30 грн
	бал	1	2	3	4	5
2. Смак	оцінка	Несмачне	Смак може бути віднесений до стандартного	Звичайний смак, смачне, але без виражених елементів оригінальності	Добрий смак, смачне, але може бути ще більш оригінальним	Унікальний, інноваційний смак
	бал	1	2	3	4	5
3. Калорійність	оцінка	Дуже калорійне	Калорійний продукт	Підвищена	Оптимальна, але краще менша калорійність	Оптимальна калорійність
	бал	1	2	3	4	5
4. Наявність позначки безглютенової продукції	оцінка	Окремо не виділена продукція, що без глютену	Немає позначки і нічого не написано. Тільки стоїть на полиці з безглютеновою продукцією	Наявна позначка, але не написано, що без глютену	Наявна позначка і написано, що без глютену	Наявна позначка і є сертифікат
	бал	1	2	3	4	5
5. Вміст поживних речовин	оцінка	Шкідливий для здоров’я продукт	Без поживних речовин	Без поживних речовин за стандартом	З поживними добавками	З профілактичними добавками
	бал	1	2	3	4	5
6. Інноваційність асортименту	оцінка	Без інновацій	В стратегії є вихід нового інноваційного продукту	Присутній один асортимент з інноваціями	Половина асортименту з інноваціями	Авторський асортимент
	бал	1	2	3	4	5
7. Упаковка, фасування	оцінка	Однакова упаковка	Звичайна упаковка	Присутня нова упаковка	Декілька видів різної упаковки	Різновиди нової упаковки
	бал	1	2	3	4	5

Продовження табл. 2.13

Фактор	Характеристика					
8. Широта асортименту	оцінка	Майже або повністю відсутній різновид	Обмежений асортимент, який потребує більшої різноманітності	Задовільна кількість асортименту, але потрібне розширення	Різновид є, але можливо є простір для додавання нових категорій	Широкий асортимент з різновидами снеків
	бал	1	2	3	4	5
9. Відомість ТМ	оцінка	Майже або невідома ТМ	Слабкий імідж та маловідома ТМ, що вимагає суттєвих зусиль для покращення	Задовільний імідж, але ТМ менш виразна або менше визнана	Добрий імідж та визнана ТМ, але є простір для покращення чи оновлень	Сильний імідж та добре відома ТМ, яка асоціюється з високою якістю та надійністю
	бал	1	2	3	4	5
10. Імідж виробника	оцінка	Майже або повністю відсутній імідж та невідомий бренд	Слабкий імідж та маловідомий бренд, що вимагає суттєвих зусиль для покращення	Задовільний імідж, бренд менш виразний або менш визнаний	Добрий імідж та визнаний бренд, але є простір для покращення чи оновлень	Сильний імідж та добре визнаний бренд, який асоціюється з високою якістю та надійністю
	бал	-	2	3	4	5

Після визначення бальної шкали досліджуваного продукту і основного сегмента споживача за допомогою оцінки оцінюється конкурентоспроможність безглютенових снеків торгових марок, які присутні у супермаркетах Сільпо.

Для порівняння конкурентоспроможності було обрано безглютенові снеки наступних конкурентів: ТМ «Bett'r», ТМ «Elovena» та ТМ «Frango», які присутні на сьогодні у продажі супермаркетів Сільпо. Українських брендів серед безглютенових снеків у ТОВ «Сільпо-Фуд» на сьогодні немає.

Дослідження конкурентоспроможності здійснюється за допомогою листа конкурентоспроможності, представленого в табл. 2.14.

Отримавши бали та визначившись із ступенем вагомості для споживача по кожному параметру шляхом експертних оцінок на основі стану ринку безглютенової продукції маємо можливість розрахувати коефіцієнт

Таблиця 2.14 – Лист оцінки конкурентоспроможності

Параметри	Конкуренти			Ваговий фактор
	ТМ «Bett'r»	ТМ «Elovena»	ТМ «Frango»	
Ціна	3	5	3	0,15
Смак	3	4	4	0,2
Калорійність	4	5	5	0,05
Наявність позначки безглютенової продукції	4	4	4	0,1
Вміст поживних речовин	3	4	5	0,12
Інноваційність асортименту	3	4	4	0,12
Упаковка, фасування	4	5	5	0,05
Широта асортименту	3	4	2	0,06
Відомість ТМ	2	3	2	0,1
Імідж виробника	2	3	2	0,05
Сума балів	31	41	36	1

конкурентоспроможності для безглютенових снеків досліджуваних торгових марок (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності

Параметри	Ваговий фактор	ТМ «Bett'r»	ТМ «Elovena»	ТМ «Frango»
Ціна	0,15	0,45	0,75	0,45
Смак	0,2	0,6	0,8	0,8
Калорійність	0,05	0,2	0,25	0,25
Наявність позначки безглютенової продукції	0,1	0,4	0,4	0,4
Вміст поживних речовин	0,12	0,36	0,48	0,6
Інноваційність асортименту	0,12	0,36	0,48	0,48
Упаковка, фасування	0,05	0,2	0,25	0,25
Широта асортименту	0,06	0,18	0,24	0,12
Відомість ТМ	0,1	0,2	0,3	0,2
Імідж виробника	0,05	0,1	0,15	0,1
Сумарна оцінка	1	3,05	4,1	3,65
Коефіцієнт конкурентоспроможності	-	0,61	0,82	0,73

З таблиці 2.15 видно, що найбільший коефіцієнт конкурентоспроможності у ТМ «Elovena». На другому місці ТМ «Frango» і найнижчий показник коефіцієнта має ТМ «Bett'r».

Найбільш зручним способом порівняльної оцінки можна назвати багатокутник конкурентоспроможності. Метод гарний тим, що досить зрозумілий і дає можливість порівняти продукцію.

Після побудови осей та визначення їхніх значень можливо здійснити позиціонування кожного товару за допомогою бальної системи. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони усіх об’єктів, що аналізуються. Отримані результати дають змогу не лише закріпити досягнуті позитивні характеристики, але й визначити напрями для подальшого удосконалення шляхом усунення виявлених недоліків, які стали очевидними в процесі порівняльного аналізу конкурентоспроможності. На підставі цих даних формується багатокутник конкурентоспроможності для безглютенової продукції (рис. 2.5).

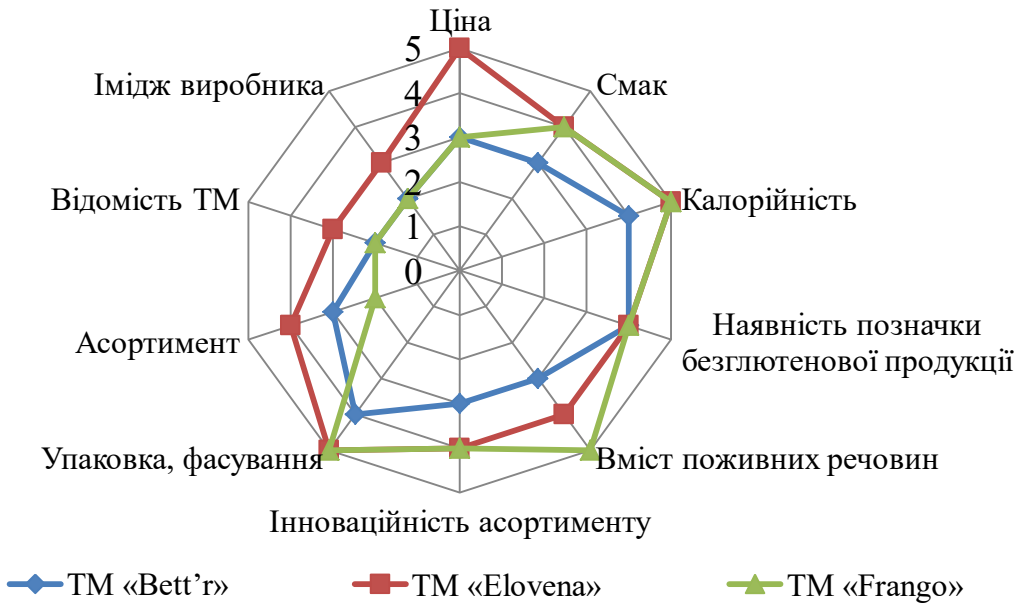

Рис. 2.5 - Багатокутник конкурентоспроможності безглютенової продукції ТОВ "Сільпо-Фуд"

За результатами побудованої моделі найбільш збалансовані позиції демонструє ТМ «Elovena», яка має високі оцінки за такими критично важливими для споживача характеристиками, як ціна, калорійність та якість упаковки. Ці переваги формують конкурентну привабливість бренду на фоні загальної середньої оцінки інших параметрів, що свідчить про достатньо стабільну позицію цієї торгової марки на ринку безглютенової продукції.

У свою чергу, ТМ «Frango» вирізняється високими показниками за такими характеристиками, як калорійність, вміст поживних речовин та якість упаковки. Незважаючи на це, даний бренд поступається іншим за такими показни-

ками, як впізнаваність торговельної марки та імідж виробника, що може негативно впливати на загальну споживчу лояльність до продукції.

Що стосується ТМ «Bett'r», то її сильними сторонами є наявність позначки безглютенової продукції, калорійність та упакування. Проте результати свідчать про певну відсталість цього бренду у функціональних та інноваційних характеристиках продукції.

У всіх брендів низький рівень впізнаваності серед споживачів і іміджу виробника, що не дозволяє брендам утримувати конкурентні позиції завдяки сформованому ринковому образу.

Таким чином, аналіз багатокутника конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок, що продукція ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена на ринку торговими марками з різною маркетинговою та функціональною стратегією. Це створює можливості для оптимізації асортименту та посилення окремих конкурентних характеристик залежно від ринкових запитів цільової аудиторії.

Висновки до розділу 2

Дослідили маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд». У 2020–2024 рр. ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструвало стабільну позитивну динаміку основних фінансових показників, що свідчить про поступове відновлення ефективності діяльності підприємства після початку війни. Зокрема, за досліджуваний період спостерігається суттєве зростання торгового обороту - з 49,7 млрд грн у 2020 році до 139,6 млрд грн у 2024 році, що еквівалентно зростанню на 180,9 %. Це свідчить про активізацію збутової діяльності та нарощення обсягів реалізації.

Маркетингова діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується комплексним підходом до реалізації товарів, який ґрунтується на врахуванні потреб різних споживчих сегментів. Для досягнення цієї мети компанія активно застосовує стратегії сегментації ринку та диференціації товарного асортименту, що дозволяє максимально задовольняти запити різних категорій покупців. Комунікаційна політика підприємства охоплює широкий спектр інформаційних каналів, включаючи традиційні медіа, цифрові платформи та соціальні мережі. Рекламні

кампанії спрямовані як на залучення нових клієнтів, так і на зміцнення лояльності постійних споживачів.

ТОВ «Сільпо-Фуд», одна з провідних мереж роздрібної торгівлі в Україні, демонструє активну позицію щодо популяризації здорового способу життя та раціонального харчування серед споживачів. На офіційному сайті компанії та у фізичних магазинах можна побачити численні ініціативи, спрямовані на підтримку свідомого вибору: впроваджено маркування товарів за категоріями (наприклад, «без глютену», «біо», «веган»), а також представлено широкий асортимент функціональних продуктів для споживачів з особливими дієтичними потребами. Компанія цілеспрямовано формує торговий простір, у якому здорове харчування перестає бути нішовим сегментом і перетворюється на важливу частину повсякденного вибору покупця.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» представлений широкий асортимент безглютенових продуктів, що задовольняє потреби споживачів з непереносимістю глютену або тих, хто дотримується безглютенової дієти. Усі товари зібрані в окрему категорію «Безглютенові продукти», а також доступні через фільтр «Без глютену» в інших розділах сайту.

Проаналізували макро- і мікросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд». PESTEL-аналіз демонструє, що розвиток бізнесу у сфері безглютенової продукції відбувається в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Найбільш вагомий вплив мають соціально-культурні та економічні фактори, які визначають зміну споживчих звичок, підвищену конкуренцію, а також зростання чутливості до ціни. Сучасний споживач дедалі частіше обирає продукцію, яка відповідає концепціям здорового способу життя, екологічної відповідальності та прозорості виробництва. Водночас нестабільна макроекономічна ситуація, війна та коливання купівельної спроможності диктують необхідність адаптації бізнес-моделі: від розвитку онлайн-продажів до створення більш доступних товарних лінійок.

Рівень конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті безглютенової продукції демонструє змішану ситуацію. Найбільший тиск на компанію чинить

інтенсивність конкуренції та сила впливу покупців, які мають сильний характер впливу. Це свідчить про високий рівень суперництва між учасниками ринку та вимогливість споживачів, які активно впливають на асортимент, ціну та якість продукції. У таких умовах підприємству необхідно концентрувати зусилля на вдосконаленні ціннісної пропозиції, зміцненні бренду та формуванні лояльності серед клієнтів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» діє в умовах сильного зовнішнього тиску з боку ринку та споживачів, що потребує чітко окресленої стратегії позиціонування, інноваційного підходу до формування асортименту та підвищення конкурентоспроможності безглютенової продукції.

Дослідили конкурентне середовище ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті безглютенових продуктів. ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходиться в умовах помірної до високої конкуренції у сегменті безглютенових продуктів на ринку Одеси. Основні конкуренти – це мережі АТБ, Обжора, METRO та Таврія В – які мають свої сильні сторони, що створює стимул для постійного розвитку й вдосконалення асортиментної пропозиції.

У побудованій матриці McKinsey у сегменті безглютенової продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» немає стратегічних зон господарювання тих, що програли, тому можна вважати асортиментний портфель збалансованим. Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність концентрації стратегічних зусиль ТОВ «Сільпо-Фуд» на категоріях з високим потенціалом зростання, водночас оптимізуючи ресурси у менш перспективних напрямах безглютенової продукції.

Надали конкурентні переваги безглютенових продуктів за допомогою багатокутника конкурентомпроможності. У всіх брендів представлених безглютенових снеків у супермаркетах Сільпо низький рівень впізнаваності серед споживачів і іміджу виробника, що не дозволяє брендам утримувати конкурентні позиції завдяки сформованому ринковому образу. Це створює можливості для оптимізації асортименту та посилення окремих конкурентних характеристик залежно від ринкових запитів цільової аудиторії.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ МЕТОДІВ ТА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БЕЗГЛЮТЕНОВИХ ПРОДУКТІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Розробка стратегічних рішень підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів

Для формування системи маркетингових стратегій щодо підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів для ТОВ «Сільпо-Фуд» можна використати матрицю «товар-ринок» І. Ансоффа.

В своїй моделі «товар-ринок» І. Ансофф виділяв чотири можливі стратегії зростання бізнесу [74, 75]:

- стратегія проникнення на ринок (market penetration strategy): це означає, що зростання буде досягатися шляхом збільшення частки наявного товарного ринку.

- стратегія розвитку ринку (market development strategy): це означає, що компанія буде рости за рахунок розширення попиту на нових ринках.

- стратегія розвитку товару (product development strategy): це означає, що джерелом зростання компанії є збільшення попиту на нові продукти.

- стратегія диверсифікації (diversification strategy): це означає розширення товарного ряду та вихід на нові ринки одночасно [75].

Побудуємо таблиці для аналізу матриці Ансоффа (табл. 3.1 – 3.4) з такими даними:

- поточний ринок: ринок роздрібної торгівлі у м. Одеса;

- поточний товар: безглютенові снеки іноземного виробництва;

- новий ринок: ринок роздрібної торгівлі в іншій країні;

- новий товар: безглютенові снеки українського виробництва.

1 крок: Розглянемо можливості зростання на ринку роздрібної торгівлі у м. Одеса.

Таблиця 3.1 – Аналіз стратегії проникнення на ринку роздрібної торгівлі

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості і перспективи зростання на поточному ринку роздрібної торгівлі?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис поточного ринку і поточного товару	Поточний ринок: ринок роздрібної торгівлі у м. Одеса. Поточний товар: безглютенові снеки іноземного виробництва		
Темп зростання ринку	Ринок ненасичений		
Рівень споживання товарів компанії серед ЦА		Середній	
Частота використання товару ЦА			Помірна
Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару)		На рівні середньоринкових показників	
Рівень знання бренду			Мало знають цей бренд
Економія від масштабу		Вже є масштабність	
Товар має конкурентну перевагу на поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів)			Ні

Після аналізу поточного ринку можна відповісти, що стратегія проникнення цілком ймовірна для продажу безглютенових снеків іноземного виробництва у ТОВ «Сільпо-Фуд».

2 крок: Розглянемо можливості виходу з поточним товаром на нові ринки.

Таблиця 3.2 – Аналіз стратегії розвитку ринку роздрібної торгівлі

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис нового ринку і поточного товару	Новий ринок: ринок роздрібної торгівлі в іншій країні. Поточний товар: безглютенові снеки іноземного виробництва		
Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або до нього висока лояльність)			Компанія середня, не має лояльності
Кількість гравців на новому ринку			Насичений ринок
Вхідні бар'єри на новому ринку			Є вхідні бар’єри – вже достатньо цієї продукції
Темпи зростання нового ринку		Насичення	
Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентну перевагу (в порівнянні з великими гравцями ринку)		Не володіє	
або компанія володіє унікальною технологією			Немає

Після аналізу нового ринку можна відповісти, що на сьогодні немає можливості ТОВ «Сільпо-Фуд» виходити на нові ринки з поточним товаром.

3 крок: Розглянемо можливість створення нового товару на поточному ринку.

Таблиця 3.3 – Аналіз стратегії розвитку товару

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис поточного ринку і нового товару	Поточний ринок: ринок роздрібної торгівлі у м. Одеса. Новий товар: безглютенові снеки українського виробництва		
Темпи зростання поточного ринку	Ринок ненасичений		
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Достатній для розширення		
Поточний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару		Не застарів	
Внутрішньогалузева конкуренція	Тенденції до посилення		
Загроза входу нових гравців		Можливо	
Якщо успіх в галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів	Можливо		
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у конкурентів		Середній	

Після аналізу поточного ринку можна відповісти, що є можливість і перспективи зростання та розширення асортименту безглютенових снеків українського виробництва у продажах ТОВ «Сільпо-Фуд».

4 крок: Розглянемо можливість створення нового товару на нових ринках.

Таблиця 3.4 – Аналіз стратегії диверсифікації для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис нового ринку і нового товару	Новий ринок: ринок роздрібної торгівлі в іншій країні. Новий товар: безглютенові снеки українського виробництва		
Темпи зростання поточних ринків компанії			Ринок ненасичений
Конкуренція на поточних ринках			Тенденції до посилення
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку			Немає

Продовження табл. 3.4

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти його) для ведення бізнесу на новому ринку		Ймовірно має	
Можливості зростання на поточних ринках і за допомогою поточних товарів		Є можливість	

Після аналізу нового ринку можна відповісти, що немає можливості у ТОВ «Сільпо-Фуд» в диверсифікації свого портфелю, тобто відкриття супермаркету в іншій країні з розширеним асортиментом безглютенових снеків.

Суть матриці І. Ансоффа (табл. 3.5) полягає у виборі однієї з чотирьох базових стратегій досягнення цілей стратегічного розвитку компанії на ринку.

Таблиця 3.5 - Матриця Ансоффа

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Стратегія проникнення	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	**Стратегія розвитку товару**	Стратегія диверсифікації

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що для ефективного функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» у сфері роздрібної торгівлі безглютеновими снеками доцільно обрати стратегію розвитку товару. Вона передбачає розширення асортименту безглютенової продукції українського виробництва в межах існуючого ринку та для наявних споживачів. Такий підхід є доцільним у разі необхідності активізації продажів і відновлення зацікавленості постійних клієнтів.

На основі проведеного аналізу можна розробити п’ять основних елементів комплексу маркетингу для підвищення конкурентоспроможності безглютенових снеків українського виробництва для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Маркетингова стратегія «Стратегія розвитку товару» для

ТОВ «Сільпо-Фуд» буде направлена на вирішення головних стратегічних цілей підприємства, які групуються за окремими елементами комплексу маркетингу, так званих, «5Р»: product (продукт, послуга), price (ціна), place (місце, збут, розподіл), promotion (просування), people (люди).

Виділимо стратегії за цими елементами.

1. Product

Новим асортиментом є безглютенові снеки українського виробництва. Ці виробники демонструють активний розвиток українського ринку безглютенової продукції, пропонуючи споживачам різноманітні та якісні продукти. Наразі їхня продукція не представлена в онлайн-каталозі супермаркету «Сільпо», вони є тільки в спеціалізованих магазинах здорового харчування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Новий асортимент безглютенових снеків українського виробництва для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Назва бренду	Тип продукції	Особливості	Цільова аудиторія
Smakuli	Безглютенове печиво	Сертифікована безглютенова продукція	Люди з целіакією, алергією на глютен, прихильники здорового способу життя
Gavra	Безглютенові батончики	Натуральні снеки	прихильники здорового способу життя, вегани
Екород	Кукурудзяні палички з ягодами	Органічні, без цукру та глютену	Діти, спортсмени, прихильники здорового способу життя
Raw Balance	Фітнес-батончики	Без глютену, без цукру, без термообробки	Спортсмени, активні люди
Green Smile	Батончики з пророщених зерен	Без глютену, органічні, пророщені злаки	Вегани, прихильники здорового способу життя
Super Garden Ukraine	Ліофілізовані ягідні снеки	Без глютену, 100% натуральні, зберігають поживність	Діти, офісні працівники, прихильники здорового способу життя

Серед українських виробників безглютенових снеків варто виокремити компанію Smakuli, яка спеціалізується на виготовленні печива різних видів, зокрема з лляним насінням, гарбузом, бананом і кокосом. Цей бренд став першим в Україні, що отримав сертифікацію безглютенової випічки. Його продукція не містить пшениці, глютену, молочних компонентів, яєць і консервантів. Особливістю виробництва є повна ізоляція від джерел глютену, що виключає перехресне забруднення. Вироби мають схвалення спільноти людей із целіакією, а зру-

чне індивідуальне пакування робить їх оптимальними для споживання в дорозі. Виробництво розташоване в селі Керниця Городоцького району Львівської області. Підприємство має сертифікацію за міжнародними стандартами FSSC 22000 та AOECS, що гарантує відсутність перехресного забруднення.

Компанія Gavra пропонує натуральні батончики, печиво, кокосові чіпси та мюслі, виготовлені з сухофруктів, горіхів, насіння, кокосу та меду. Продукція не містить цукру, глютену та ароматизаторів. Вона орієнтована на споживачів, які дотримуються принципів здорового харчування, оскільки не піддається термічній обробці. В асортименті представлені як солодкі, так і солоні варіанти, а також можливість виготовлення продукції під приватною торговою маркою.

Екород є виробником фруктової пастили, кукурудзяних паличок з ягодами, сушених яблук і фруктових пластин. Усі товари виготовляються з екологічно чистої сировини без додавання цукру, крохмалю та барвників. Виробництво базується на використанні безглютенових інгредієнтів, що робить продукцію придатною для дитячого та дієтичного харчування. Завдяки сушінню при температурі до 42°C зберігаються вітаміни. Виробничі потужності розташовані в Київській області. Компанія має європейський органічний сертифікат та сертифікацію «Органік Стандарт».

Продукція компанії Raw Balance охоплює фітнес-батончики на основі фруктів, горіхів, насіння чіа, кіноа та рослинного протеїну. Усі вироби є веганськими, не містять глютену чи підсолоджувачів і мають у складі суперфуди, зокрема ягоди годжі, насіння льону та спіруліну. Завдяки відмові від термічної обробки вдається зберегти до 80% корисних речовин. Продукція реалізується в індивідуальному форматі, зручному для споживання під час фізичної активності або на роботі, а також у вигляді подарункових і дегустаційних наборів.

Бренд Green Smile спеціалізується на виготовленні снеків і батончиків із пророщеної гречки, амаранту, льону та насіння соняшника. Уся продукція є повністю рослинною, не містить глютену, лактози та цукру, а завдяки використанню пророщених зерен має високу біоактивність. Вона підходить для споживачів, які дотримуються сироїдства, веганства або мають харчову непереноси-

мість. Технологія виробництва передбачає сушіння за низьких температур, що дозволяє зберегти поживні властивості, а сучасне екоупакування та стильний дизайн сприяють привабливості товару. Виробничі потужності компанії розташовані в місті Кременчук Полтавської області.

Компанія Super Garden Ukraine пропонує ліофілізовані ягоди, фрукти, овочі та фруктові снеки. Завдяки технології сублімації у продуктах зберігається до 97% вітамінів. Снеки виготовляються виключно з натуральних інгредієнтів, не містять глютену, цукру та консервантів. Вони придатні для споживання дітьми, алергетиками та вегетаріанцями, можуть використовуватись як самостійна закуска або додаватись до сніданків, каш і смузі. Термін зберігання продукції становить до 24 місяців без використання консервантів, що робить її зручною для тривалого зберігання.

Включення безглютенової продукції до асортименту мережі «Сільпо» є доцільним з огляду на кілька ключових аспектів. По-перше, це сприяє розширенню товарної лінійки, орієнтованої на споживачів із певними харчовими обмеженнями. По-друге, такий крок дозволяє задовольнити зростаючий попит з боку людей, які дотримуються безглютенової дієти, зокрема алергетиків, веганів та прихильників здорового способу життя. Крім того, підтримка українських виробників позитивно впливає на розвиток локального бізнесу. Нарешті, наявність унікальних товарних позицій, що відсутні в асортименті конкурентів, забезпечує додаткову конкурентну перевагу для мережі.

2. Price

Цінова політика для асортименту безглютенових снеків при реалізації в супермаркетах мережі «Сільпо» має враховувати як специфіку продукції, так і загальні принципи ціноутворення в роздрібній торгівлі преміального сегмента. З огляду на натуральний склад, відсутність глютену, ручну або напівручну технологію виробництва, а також сертифікати якості (органік, безглютенові, веганські тощо), дана продукція належить до категорії функціональних або спеціалізованих продуктів, ціни на які традиційно вищі за середньоринкові.

У «Сільпо» позиціонування безглютенових снеків відбуватиметься у межах середнього та преміального цінових сегментів. Роздрібні ціни на індивідуальні снеки та батончики (30–50 г) формуватимуться в діапазоні 35–65 грн за одиницю, залежно від виробника та складу. Пастила, фруктові пластини та снеки у форматі "to go" можуть коштувати від 40 до 80 грн, враховуючи органічне походження сировини та особливу технологію обробки (наприклад, сублімація чи сушіння при низькій температурі). Набори батончиків, фруктові мікси або продукція в подарунковій упаковці будуть представлені в ціновому діапазоні від 150 до 300 грн.

З урахуванням маржі, характерної для категорії healthy snacks у «Сільпо» (приблизно 35–45%), закупівельні ціни від виробників мають залишатися на рівні 20–45 грн за одиницю товару, щоб забезпечити вигідну торгівельну націнку без втрати цінової привабливості для кінцевого покупця.

Таким чином, цінова стратегія передбачає збереження конкурентоспроможності в межах healthy-food сегменту, акцент на додану вартість (натуральність, зручний формат, локальне виробництво) та орієнтацію на цільову аудиторію з вищим рівнем платоспроможності – споживачів, які свідомо обирають безглютенову дієту, дотримуються здорового способу життя або мають харчові обмеження.

3. Place

Основним каналом дистрибуції виступає роздрібна офлайн-мережа супермаркетів Сільпо, що охоплює широкий спектр торгових точок по всій території України та орієнтується переважно на споживачів середнього та преміального сегментів. Разом із фізичною присутністю продукція також може бути доступною в онлайн-середовищі – через офіційний мобільний додаток та електронну платформу shop.silpo.ua, що розширює охоплення аудиторії та забезпечує мультиканальність у реалізації.

Усередині торгового залу оптимальним рішенням є розміщення безглютенових снеків у тематичних зонах, пов’язаних із продуктами здорового харчування. Саме ці локації є найбільш релевантними для цільової аудиторії, до

складу якої входять споживачі зі специфічними дієтичними потребами, зокрема люди з целіакією, прихильники здорового способу життя, вегани, а також батьки, що шукають безпечні продукти для дітей.

Логістична складова реалізації передбачає централізовану поставку товарів через дистрибуційні центри компанії або із залученням регіональних постачальників. При цьому передбачається селективний підхід до дистрибуції: на початковому етапі асортимент може бути представлений лише в окремих магазинах, з урахуванням купівельної спроможності відвідувачів та загального позиціонування конкретної торгової точки. Пріоритетними є великі міста, а також преміальні формати магазинів, зокрема Le Silpo.

Не менш важливою є присутність безглютенових снеків у цифрових каналах «Сільпо». Продукція повинна бути коректно категоризована за допомогою фільтрів («без глютену», «веганські», «органічні»), що дозволить споживачам швидко знаходити відповідні товари. У рамках цифрових продажів можна також застосовувати елементи персоналізованого просування через програму лояльності «Власний рахунок», мобільні купони чи push-повідомлення у додатку.

4. Promotion

Просування безглютенових снеків у мережі супермаркетів «Сільпо» буде ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує елементи традиційного ритейл-маркетингу, цифрового просування та освітньо-інформаційної комунікації. Враховуючи специфіку продукту – натуральність, безпечність для людей з харчовими обмеженнями та належність до сегменту здорового харчування – маркетингові активності мають бути адаптовані до потреб цільової аудиторії, що включає алергетиків, веганів, прихильників здорового способу життя та батьків із дітьми.

Комунікаційна стратегія передбачає послідовне формування обізнаності про безглютеновий асортимент шляхом використання внутрішніх каналів комунікації супермаркету. На полицях та в зоні здорового харчування можуть бути розміщені інформаційні матеріали – shelf talker-и, воблери, навігаційні еле-

менти, брендовані цінники з маркуванням «без глютену» та «натуральний склад». У візуальному оформленні важливо робити акцент на перевагах для здоров'я, локальному виробництві та зручному форм-факторі снеків.

Цифрова складова просування охоплює використання можливостей мобільного додатку «Сільпо», сайту мережі та сторінок у соціальних мережах. У межах персоналізованої комунікації ефективними інструментами є push-сповіщення, таргетована розсилка за інтересами (здоровий спосіб життя, веганство, харчові алергії), а також використання внутрішньої програми лояльності «Власний рахунок», через яку споживачі можуть отримувати бонуси за придбання відповідного асортименту або брати участь у спеціальних акціях. Доцільним є також розміщення освітнього контенту про безглютенове харчування, переваги натуральних інгредієнтів і рекомендації щодо споживання, що може бути реалізовано у форматі блогів, сторіз або відеороликів.

З метою активізації продажів на стартовому етапі впровадження доцільним є проведення дегустацій, тематичних викладок, крос-промо з іншими товарами для здорового харчування (наприклад, йогуртами, кашами, напоями без цукру), а також запуск тимчасових знижок або мультиформатних пропозицій. Особливу увагу слід приділити залученню лідерів думок у сфері здорового способу життя та нутриціологів, які можуть надати позитивні відгуки або виступити з експертною думкою у партнерських матеріалах мережі.

Усе вищезазначене сприяє не лише зростанню впізнаваності брендів-виробників безглютенових снеків, а й формуванню довіри до нового асортименту з боку споживачів, стимулюючи перше пробне споживання та забезпечуючи подальше повторне придбання. Таким чином, стратегія просування поєднує інформаційно-освітню, емоційну та економічну мотивацію, що є оптимальним підходом для впровадження нішевого, але перспективного продукту в умовах сучасного ритейлу.

5. People

Саме взаємодія персоналу з клієнтами формує досвід споживання та впливає на лояльність до нової категорії товарів.

У першу чергу, до групи людей, які беруть участь у формуванні цінності продукту, належать співробітники торгового залу, відповідальні за викладку товару, інформування покупців та дотримання стандартів мерчандайзингу. Їх компетентність, обізнаність щодо особливостей безглютенової продукції, а також вміння відповісти на запити покупців щодо складу, цільового призначення та переваг товару мають суттєве значення. Тому важливо забезпечити їх попереднє інструктажне навчання або проведення коротких тренінгів щодо ключових характеристик нових брендів, дієтичних обмежень, до яких належать глютенова непереносимість, а також щодо принципів чистого етикетування (clean label).

Особливу увагу слід приділити персоналу дегустаційних зон, які можуть виступати як безпосередні комунікатори бренду. Вони не лише презентують продукт, а й мають створити позитивний емоційний контакт із потенційними покупцями, надати детальну консультацію, пояснити користь, способи споживання та переваги безглютенових снеків. Саме через таких представників відбувається первинне знайомство споживача з нішевим товаром, тому їх компетентність має бути на високому рівні.

Не менш важливою є роль онлайн-комунікаційної команди – адміністраторів соціальних мереж, операторів служби підтримки та авторів контенту мобільного додатку. Вони забезпечують віртуальну присутність товару в цифровому просторі та створюють інформаційний супровід для цільової аудиторії. У запитах, що стосуються складу, безпечності або умов споживання продукту, саме ці працівники часто стають першими контактними особами для покупця. Важливо, щоб комунікація була не лише оперативною, а й коректною, чутливою до теми харчових алергій та індивідуальних потреб клієнтів.

Також важливі представники локальних брендів, які можуть брати участь у просуванні через прямі ефіри, відеозвернення, публікації в соціальних мережах «Сільпо» або у форматі спільних акцій. Їх автентичність, відкритість і залученість у виробничий процес створюють емоційну прив’язку покупця до бренду, підвищуючи рівень довіри до продукції. Такий формат особливо цін-

ний для сучасного споживача, орієнтованого на етичність виробництва, прозорість походження продуктів і соціальну відповідальність бізнесу.

Таким чином, продаж безглютенових снеків охоплює широкий спектр учасників: від персоналу торговельної точки до онлайн-команди, дегустаторів і навіть засновників брендів. Саме завдяки їх професійності, емпатії та залученості формуються як первинна зацікавленість, так і довготривала прихильність до продукту.

Зведемо всі елементи стратегії в одну схему (рис. 3.1).

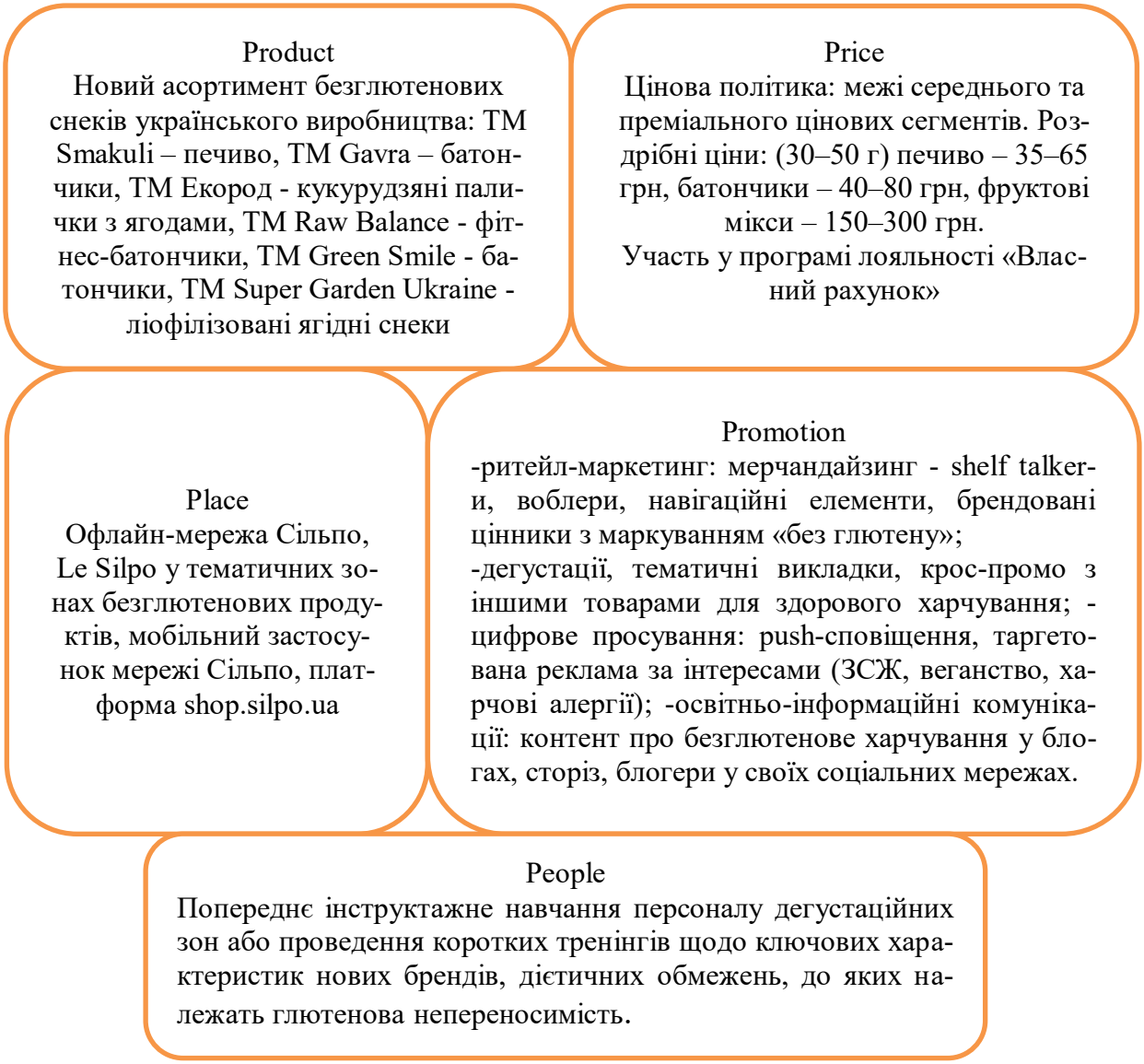

Рис. 3.1 - Стратегія для кожного з елементів комплексу маркетингу

Таким чином, завдяки моделі маркетинг мікс 5P, можна побачити комплекс усіх заходів, які може запровадити ТОВ «Сільпо-Фуд» для підвищення конкурентоспроможності безглютенових снеків та активізації попиту на товар.

Основні цілі ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті безглютенової продукції – це підвищення конкурентоспроможності безглютенових снеків українських виробників, залучення нових покупців, збільшення прибутку за рахунок продажів безглютенових снеків у середньому та преміальному ціновому сегменті (рис. 3.2).

Рис. 3.2 – Ієрархія маркетингових цілей ТОВ «Сільпо-Фуд» для безглютенових снеків українських виробників

У контексті реалізації безглютенової продукції доцільним рішенням для ТОВ «Сільпо-Фуд» є впровадження стратегії стабілізації. Такий підхід характерний для великих торговельних мереж, що вже досягли вагомої ринкової частки в роздрібній торгівлі, та орієнтований на збереження поточних темпів продажів і прибутковості. Основна мета цієї стратегії полягає у збереженні наявних конкурентних позицій, адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та запобіганні факторам, які можуть порушити стабільний розвиток компанії. Крім того, вона сприяє підтриманню сталого іміджу підприємства та укріпленню його авторитету серед споживачів.

3.2 Формування програми дій реалізації маркетингових методів для підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів

Виходячи з аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті безглютенової продукції та дослідження маркетингового середовища підприємства визначимо наступні завдання підвищення конкурентспроможності продукції та їх реалізацію:

1. Збільшити частку внутрішньомагазинної реклами для безглютенових снеків з 2 до 5%.

Реалізація:

- мерчандайзинг: на полицях та в зоні здорового харчування будуть розміщені інформаційні матеріали – shelf talker-и, воблери, навігаційні елементи, брендовані цінники з маркуванням «без глютену» та «натуральний склад».

- дегустації у супермаркеті – з тематичною викладкою продукції на столі, крос-промо з іншими товарами для здорового харчування (наприклад, йогуртами, кашами, напоями без цукру);

2. Підвищити рівень рекламної активності за рахунок збільшення видатків на рекламу з 5% до 10%.

Реалізація:

- push-сповіщення на офіційному сайті або мобільному застосунку при виборі покупки;

- таргетована реклама у Facebook та Instagram за інтересами: ЗСЖ, веганство, харчові алергії;

- освітній контент – на офіційних сторінках про безглютенове харчування, переваги натуральних інгредієнтів і рекомендації щодо споживання, що може бути реалізовано у форматі блогів, сторіз або відеороликів;

- задіяння блогерів - лідерів думок у сфері здорового способу життя та нутриціологів, які можуть надати позитивні відгуки або виступити з експертною думкою на своїх сторінках соціальних мереж.

Для ефективного просування безглютенових снеків у мережі супермаркетів «Сільпо» передбачається впровадження комплексного підходу до мерчан-

дайзингу, який сприятиме як зростанню впізнаваності продукції, так і підвищенню обсягів продажу серед цільової аудиторії. Основна увага приділяється забезпеченню візуальної привабливості, зручності пошуку товару, а також чіткому позиціонуванню його переваг для споживача.

Продукція буде представлена на полицях у загальній товарній категорії «Снеки», а також у спеціально виділеній зоні здорового харчування. Таке розміщення дозволяє охопити як широку споживчу аудиторію, що шукає смачні перекуси, так і покупців, що свідомо обирають функціональні або дієтичні продукти. В обох зонах буде використано відповідне візуальне оформлення, яке забезпечить виокремлення безглютенових товарів з-поміж іншої продукції.

Інформаційні матеріали, зокрема shelf talker-и (рис. 3.3), відіграватимуть важливу роль у комунікації з покупцем безпосередньо в місці продажу.

Рис. 3.3 – Розміщення на полицях з продукцією шелфтокерів та воблерів

Shelf talker-и – це невеликі рекламно-інформаційні елементи, які кріпляться безпосередньо до полиці з товаром і виступають за її край, привертаючи увагу покупців. Їх основне призначення – виділити окрему позицію серед інших, надати коротку, але важливу інформацію про продукт, наприклад: «без глютену», «натуральний склад», «новинка» або «акція». Shelf talker-и слугують ефективним інструментом комунікації в точці продажу, підсилюючи вплив візуального оформлення на вибір споживача та спонукаючи до покупки.

Shelf talker-и міститимуть ключові повідомлення про відсутність глютену, натуральний склад продукту, а також вказівки на його безпечність для осіб з целіакією (рис. 3.4).

🎈 **Для дитячої аудиторії (і батьків):**
СМАЧНО І БЕЗ ГЛЮТЕНУ – ДЛЯ МАЛЕНЬКИХ ГЕРОЇВ
✔ Безпечний перекус для чутливого животика
✔ Тільки натуральні інгредієнти – жодних "ешок"
✔ Смак, який обожнюють діти
Турбота в кожному шматочку!

💪 Для спортивного сегмента:

БЕЗ ГЛЮТЕНУ. ЧИСТА ЕНЕРГІЯ ДЛЯ РУХУ
✔ Ідеально для активного способу життя
✔ Легко засвоюється — без важкості
✔ Натуральний склад, максимум користі
Твій заряд сили — без компромісів!

UA З акцентом на українське походження продукту:
БЕЗ ГЛЮТЕНУ. ВИРОБЛЕНО В УКРАЇНІ
✔ Натурально, без добавок
✔ Зроблено з любов'ю вдома
✔ Підтримуй українське — обирай якісне
Смакуй корисне — обирай своє!

Рис. 3.4 – Приклади shelf talker-ів для нових безглютенових снеків українських брендів

Використання shelf talker-ів дозволяє не лише привернути увагу, але й формувати довіру до продукту через надання зрозумілої, стислої та релевантної інформації.

Додаткову привабливість забезпечать воблери – рухомі рекламні елементи, закріплені на полицях на рівні очей споживача. Їхній дизайн буде виконаний у стилістиці бренду, а контент зосереджений на корисних властивостях продукту, його натуральному складі та безпечності для людей з непереносимістю глютену. Такі елементи сприяють підвищенню помітності товару та активізують спонтанні покупки (рис. 3.5).

Рис. 3.5 – Приклади рекламних воблерів для нових безглютенових снеків українських брендів

Ще одним інструментом стимулювання продажу стане навігація в торговому залі. Вона включатиме підвісні вказівники, підлогові наліпки або інші елементи орієнтації, які допоможуть споживачеві швидко знайти зону безглютенових продуктів. Це особливо важливо для нових клієнтів або тих, хто має конкретний запит щодо спеціального харчування.

Цінники для безглютенових снеків будуть брендовані та міститимуть візуальні позначки «без глютену» і «натуральний склад». Додатково передбачається можливість інтеграції QR-кодів, які відкривають доступ до розширеної інформації про продукт, його сертифікацію або рецепти з його використанням. Такий підхід поєднує інформаційну складову з інтерактивністю, що відповідає очікуванням сучасного споживача (рис. 3.6).

Рис. 3.6 – Приклади цінників

Загалом, реалізація продуманої стратегії мерчандайзингу дозволить не лише ефективно презентувати продукт у торговому залі, а й сформувати довго-

строкову лояльність серед споживачів, що віддають перевагу здоровому та функціональному харчуванню.

Дегустація безглютенових снеків у супермаркеті «Сільпо» відбуватиметься у форматі промоційного заходу, організованого безпосередньо в торговому залі, у зоні здорового харчування. Планується оформлення спеціального дегустаційного столу з тематичною викладкою продукції, що включатиме брендовані елементи, інформаційні матеріали про властивості та переваги безглютенових товарів, а також супутні товари, відібрані для крос-промоції.

Поруч з основною продукцією будуть представлені йогурти без додавання цукру, безглютенові каші швидкого приготування та натуральні напої без цукру, зокрема смузі, комбуча або кокосова вода. Дегустація супроводжуватиметься роботою промоутера, який інформуватиме покупців про особливості продукції, її склад та переваги, а також заохочуватиме до купівлі за допомогою спеціальної акційної пропозиції.

Передбачається, що кожен покупець, який придбає товар з дегустаційного асортименту, зможе отримати знижку або символічний подарунок від бренду-партнера. Для посилення ефекту впізнаваності та інформативності буде передбачено оформлення торгового простору за допомогою shelf-talker, цінників та іншої промоційної поліграфії.

Усі елементи заходу будуть спрямовані на ознайомлення покупців з асортиментом безглютенових снеків, формування поінформованого вибору серед споживачів, підвищення рівня довіри до продукції зі спеціальними харчовими характеристиками, а також стимулювання продажів у категорії товарів для здорового харчування. Захід буде спрямований на акцентування уваги на доступності та смакових якостях безглютенових продуктів, зміцнення позитивного іміджу бренду та формування культури відповідального споживання.

У межах реалізації стратегії підвищення рекламної активності планується здійснити комплекс цільових заходів, що дозволять ефективно використати збільшений рекламний бюджет (з 5% до 10%) і посилити вплив на ключову аудиторію споживачів безглютенової продукції.

Передусім запровадимо push-сповіщення на офіційному вебсайті мережі Сільпо та в мобільному застосунку компанії. Ці повідомлення будуть з'являтися під час перегляду або вибору безглютенових товарів у каталозі, інформуючи споживача про переваги продукції, її склад та акційні пропозиції. Наприклад, при додаванні продукту до кошика користувач отримає сповіщення:

«Цей снек — без глютену та штучних домішок. Замовте зараз – отримайте 10% знижки на другу упаковку».

Також реалізуємо таргетовану рекламу у соціальних мережах Facebook та Instagram, орієнтовану на аудиторії, що виявляють інтерес до здорового способу життя, веганства або мають харчову чутливість. Для цього будуть створені рекламні оголошення з чітким акцентом на без глютену та натуральності продуктів, наприклад:

«Хрумкий снек без глютену – ідеальний для перекусу після тренування». До кампанії будуть залучені фото- та відеоформати, зокрема Reels із динамічними сценами споживання продукції.

Мета таргетованої реклама у Facebook та Instagram: досягнення аудиторії, зацікавленої у здоровому харчуванні:

- Налаштування рекламних кампаній за інтересами: ЗСЖ, веганство, харчові алергії, фітнес, діти з алергіями (рис. 3.7);

- Використання кількох форматів: каруселі з товарами, короткі відео, відгуки покупців;

- Тестування lookalike-аудиторій на основі покупців безглютенових товарів;

- Проведення рекламних акцій та промо (наприклад, «−10% на перше замовлення»).

Пости для таргетованої реклами:

- Хрум – і день стає кращим! 😍 Безглютенові снеки, які не просто смачні, а справжня енергія здоров'я у кожному шматочку. Вони створені для тих, хто живе на повну: любить спорт, слідкує за харчуванням і обирає тільки натуральне.

- Забудь про компроміси – більше ні глютену, ні зайвих інгредієнтів! Наші снеки - це вибух смаку, який підкорить навіть найвибагливіших гурманів і подарує заряд енергії на весь день. Ідеально для тебе, твоїх дітей і навіть для найчутливішої шкіри.

- Відчуй, як легко бути здоровим і щасливим! Зроби перший хрум – і закохайся назавжди.

Рис. 3.7 – Приклади таргетованої реклами у Facebook та Instagram

Важливим елементом стратегії є створення та регулярне оновлення освітнього контенту, що буде розміщено на офіційних сторінках бренду в соціальних мережах. Будемо публікувати інфографіки, пости, блоги та відео, що пояснюють поняття безглютенового харчування, користь натуральних інгредієнтів, а також рекомендації щодо включення снеків до повсякденного раціону. Серед тем:

«Як вибрати здоровий перекус для дитини»,

«Що таке целіакія і як уникнути ризиків»,

«ТОП-3 поєднання наших снеків зі свіжими фруктами».

У сторіз буде реалізовано інтерактив – вікторини, опитування, «розвінчання міфів» тощо.

Крім цього, будемо співпрацювати з лідерами думок у сфері здорового способу життя – нутриціологами, дієтологами, фітнес-тренерами та мам-блогерами. Зокрема, планується залучення експертів для створення постів з особистими рекомендаціями в Instagram. Наприклад, нутриціолог може розмістити аналітичний огляд продукції з поясненням складу, а фітнес-блогер – показати, як включає безглютенові снеки до свого харчування після тренувань. Така

взаємодія сприятиме зростанню довіри з боку нових аудиторій та формуванню позитивного іміджу бренду (рис. 3.8). @anavitalievna – Ганна, лайфстайл-блогерка, має 34,5 тис. підписників. Ганна – блогерка з Одеси, яка ділиться моментами з повсякденного життя, включаючи здорове харчування, фітнес та сімейні цінності. @kristi_go – Крістіна, мам-блогерка, має 469 тис. підписників. Крістіна – мам-блогерка з Одеси, яка ділиться досвідом материнства, сімейного життя та здорового харчування для дітей. Вона активно взаємодіє зі своєю аудиторією та публікує корисний контент для батьків.

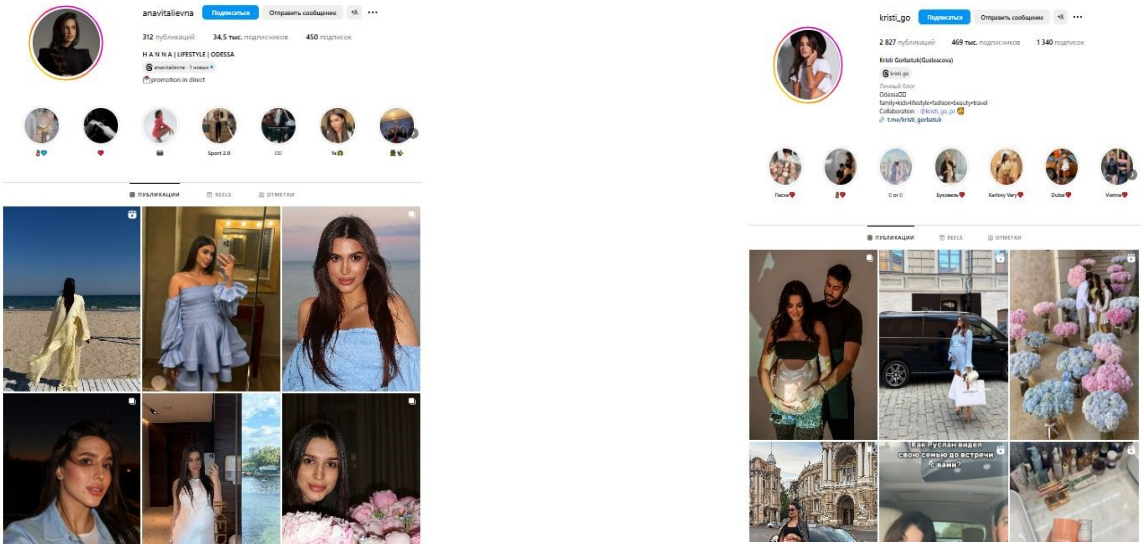

Рис. 3.8 – Сторінки Instagram мікроблогерів

Таким чином, усі зазначені дії є складовими інтегрованої рекламної кампанії, спрямованої на стимулювання інтересу до продукції, формування інформованості про безглютенову лінійку та забезпечення сталого зростання продажів у перспективі.

3.3 Прогноз ефективності запропонованих заходів

Одним з етапів для впровадження маркетингових методів та стратегічних рішень для підвищення конкурентоспроможності в сегменті безглютенових продуктів для ТОВ «Сільпо-Фуд» при впроваджені українських торгових марок є комерційна реалізація.

В табл. 3.7 розглянемо бюджет на заходи для реалізації стратегічних

рішень в сегменті морозива для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 3.7 – Бюджет заходів на 6 міс. для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Захід	Найменування витрат	Вартість, грн	Розрахунок витрат з урахуванням регулярності виходу, тис.грн.
Розробка інформаційних матеріалів – shelf talker-ів, воблерів, навігаційних елементів, брендованих цінників з маркуванням «без глютену» та «натуральний склад»	Одноразово	200 шт shelf talker на картоні → 4000 грн; 100 шт wobblers → 3000 грн; 500 брендованих наклейок → 1000 грн; 10 навігацій → 5000 грн; дизайн + монтаж → 4000 грн. Сумарно: 17 000 грн	17*4=68
Дегустації	в супермаркеті, в торговельних центрах, 60 днів	на 1 день: 5000 грн	5,0*20 (вихідні дні)=100 тис.грн.
Ведення соцмереж (SMM)	Гонорар	20000/міс.	20*6=120
Реклама у соц. мережах Facebook, Instagram	Таргетована реклама, на 6 міс.	50$=2100 грн/добу	2,1*30діб*6=378
Задіяння блогерів (з аудиторією 30 000–500 000 підписників))	Гонорар	стартова ставка для інтеграції (пост + сторіс) – 5000 грн.	5*5*2=50
		Загальний бюджет	716 тис.грн.

Основними контрольними показниками ефективності оперативного плану маркетингу в області підвищення конкурентоспроможності є: зростання прибутку за рахунок запропонованих заходів по просуванню продукції; зростання об'єму реалізації продукції; популяризація нового продукту серед населення.

Наведемо очікувані проектні результати від проведення рекламної кампанії в табл. 3.8.

Отже, внаслідок проведення маркетингових заходів прибуток від реалізації продукції в проектному періоді 6 міс. зросте на 1164,1 тис. грн., а чистий прибуток – на 954,6 тис. грн.

Так як необхідно виміряти ефективність та окупність запропонованої кампанії, застосуємо один із засобів, які дозволяють це зробити – показник ROMI. Він відображає повернення маркетингових інвестицій.

Таблиця 3.8 – Очікувані результати від проведення рекламної кампанії

Асортимент	Оптова ціна закупівлі, тис.грн/т	Роздрібна ціна, тис.грн/т	Об`єм реалізованої продукції, т/6 міс.	Обсяг закупівельної продукції, тис.грн	Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	Прибуток, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн.
Smakuli Безглютенове печиво	269,5	490	0,6	161,7	294	132,3	108,5
Gavra Безглютенові батончики	275	500	1,2	330	600	270	221,4
Екород Кукурудзяні палички з ягодами	209	380	1,1	229,9	418	188,1	154,2
Raw Balance Фітнес-батончики	291,5	530	0,9	262,35	477	214,6	176,0
Green Smile Батончики з пророщених зерен	297	540	1,1	326,7	594	267,3	219,2
Super Garden Ukraine Ліофілізовані ягідні снеки	374	680	0,3	112,2	204	91,8	75,3
Разом			5,2	1422,85	2587	1164,1	954,6

Формула розрахунку ROMI виглядає наступним чином:

ROMI = (прибуток, який принесли маркетингові заходи — витрати на маркетингові заходи) / витрати на маркетингові заходи * 100%. (3.1)

Прогнозований прибуток складає 954,6 тис. грн. Загальний бюджет маркетингових заходів складає 716 тис. грн. Отже, розрахуємо показник ROMI:

$$\text{ROMI} = \frac{954,6-716}{716} * 100\% = 33,3\ \%.$$

Показник ROMI= 33,3 %, що більше 0. Коефіцієнт повернення інвестицій 33,3 % говорить про те, що кожна гривня, витрачена на просування, принесе 0,33 грн прибутку. Тому вважаємо, що запропоновані стратегічні рішення щодо

підвищення конкурентоспроможності безглютенової продукції українських брендів є ефективними.

Висновки до розділу 3

Розробили маркетингові методи та стратегічні рішення підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів. На основі проведеного аналізу із застосуванням матриці «товар-ринок» І. Ансоффа встановлено, що найбільш доцільною для ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегія розвитку товару, яка передбачає розширення асортименту безглютенових снеків шляхом включення продукції українського виробництва. Такий вибір зумовлений низьким рівнем насичення поточного ринку роздрібної торгівлі в м. Одеса, наявністю потенціалу для зростання попиту на здорові продукти, а також активним розвитком українських виробників безглютенових товарів. Водночас реалізація інших стратегій (проникнення на нові ринки, диверсифікація тощо) на даному етапі є недоцільною через високі бар'єри входу, насиченість нових ринків та обмежені ресурси компанії.

Обрана стратегія розвитку товару дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- підвищити рівень задоволення цільової аудиторії завдяки розширенню вибору;
- зміцнити конкурентні позиції за рахунок унікальної української продукції;
- забезпечити стабільне зростання продажів за рахунок кращого реагування на тренди здорового харчування.

Таким чином, стратегічна орієнтація на розвиток українського безглютенового асортименту в межах наявного ринку є найбільш обґрунтованим і перспективним напрямом для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Сформували програму дій реалізації маркетингових методів для підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів. Запропонована стратегія поєднує інструменти мерчандайзингу, комунікаційного маркетингу та

просування в цифровому середовищі, що дозволяє ефективно впливати на цільову аудиторію, формувати довіру до продукції та стимулювати продажі. Застосування візуально привабливих елементів (shelf talker-ів, воблерів, брендованих цінників), дегустацій у торгових залах, а також активне використання цифрових каналів комунікації (таргетованої реклами, push-сповіщень, співпраці з блогерами) забезпечить підвищення впізнаваності бренду, поінформованість споживачів і лояльність до безглютенових снеків. Такий комплексний підхід сприятиме закріпленню позицій продукції у сегменті здорового харчування та зміцненню її конкурентоспроможності на ринку.

Обґрунтували прогноз ефективності запропонованих заходів. Розрахували коефіцієнт ROMI повернення маркетингових інвестицій. Коефіцієнт повернення інвестицій 33,3 % говорить про те, що кожна гривня, витрачена на просування, принесе 0,33 грн прибутку. Тому вважаємо, що запропоновані стратегічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності безглютенової продукції українських брендів є ефективними.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сформували сутність поняття конкурентоспроможності продукції. Одним із ключових чинників конкурентоспроможності продукції виступає ступінь задоволення потреб споживача в процесі її використання. Взаємозв'язок між конкурентоспроможністю товару та підприємства, яке його виробляє, є прямим: чим вища якість і привабливість товару, тим сильніші позиції підприємства на ринку.

У роздрібній торгівлі застосовуються різноманітні маркетингові інструменти, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції. Управління цим процесом є невіддільною складовою загальної системи управління підприємством, оскільки здатність бути конкурентоспроможним є визначальним чинником ринкового успіху, що дозволяє залучати нових клієнтів та зміцнювати ринкові позиції.

Процес управління конкурентоспроможністю продукції має безперервний характер і потребує системного підходу, а також постійного вдосконалення, щоб забезпечити ефективну та стійку діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища.

Дослідили маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд». У 2020–2024 рр. ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструвало стабільну позитивну динаміку основних фінансових показників, що свідчить про поступове відновлення ефективності діяльності підприємства після початку війни. Зокрема, за досліджуваний період спостерігається суттєве зростання торгового обороту - з 49,7 млрд грн у 2020 році до 139,6 млрд грн у 2024 році, що еквівалентно зростанню на 180,9 %. Це свідчить про активізацію збутової діяльності та нарощення обсягів реалізації.

Маркетингова діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується комплексним підходом до реалізації товарів, який ґрунтується на врахуванні потреб різних споживчих сегментів. Комунікаційна політика підприємства охоплює широкий спектр інформаційних каналів, включаючи традиційні медіа, цифрові платформи та соціальні мережі. Рекламні кампанії спрямовані як на залучення нових клієнтів, так і на зміцнення лояльності постійних споживачів.

ТОВ «Сільпо-Фуд», одна з провідних мереж роздрібної торгівлі в Україні, демонструє активну позицію щодо популяризації здорового способу життя та раціонального харчування серед споживачів. На офіційному сайті компанії та у фізичних магазинах можна побачити численні ініціативи, спрямовані на підтримку свідомого вибору: впроваджено маркування товарів за категоріями (наприклад, «без глютену», «біо», «веган»), а також представлено широкий асортимент функціональних продуктів для споживачів з особливими дієтичними потребами. Компанія цілеспрямовано формує торговий простір, у якому здорове харчування перестає бути нішовим сегментом і перетворюється на важливу частину повсякденного вибору покупця.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» представлений широкий асортимент безглютенових продуктів, що задовольняє потреби споживачів з непереносимістю глютену або тих, хто дотримується безглютенової дієти. Усі товари зібрані в окрему категорію «Безглютенові продукти», а також доступні через фільтр «Без глютену» в інших розділах сайту.

Проаналізували макро- і мікросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд». PESTEL-аналіз демонструє, що розвиток бізнесу у сфері безглютенової продукції відбувається в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Найбільш вагомий вплив мають соціально-культурні та економічні фактори, які визначають зміну споживчих звичок, підвищену конкуренцію, а також зростання чутливості до ціни. Сучасний споживач дедалі частіше обирає продукцію, яка відповідає концепціям здорового способу життя, екологічної відповідальності та прозорості виробництва. Водночас нестабільна макроекономічна ситуація, війна та коливання купівельної спроможності диктують необхідність адаптації бізнес-моделі: від розвитку онлайн-продажів до створення більш доступних товарних лінійок.

Рівень конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті безглютенової продукції демонструє змішану ситуацію. Найбільший тиск на компанію чинить інтенсивність конкуренції та сила впливу покупців, які мають сильний характер впливу. Це свідчить про високий рівень суперництва між учасниками ринку та

вимогливість споживачів, які активно впливають на асортимент, ціну та якість продукції. У таких умовах підприємству необхідно концентрувати зусилля на вдосконаленні ціннісної пропозиції, зміцненні бренду та формуванні лояльності серед клієнтів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» діє в умовах сильного зовнішнього тиску з боку ринку та споживачів, що потребує чітко окресленої стратегії позиціонування, інноваційного підходу до формування асортименту та підвищення конкурентоспроможності безглютенової продукції.

Дослідили конкурентне середовище ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті безглютенових продуктів. ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходиться в умовах помірної до високої конкуренції у сегменті безглютенових продуктів на ринку Одеси. Основні конкуренти – це мережі АТБ, Обжора, METRO та Таврія В – які мають свої сильні сторони, що створює стимул для постійного розвитку й вдосконалення асортиментної пропозиції.

У побудованій матриці McKinsey у сегменті безглютенової продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» немає стратегічних зон господарювання тих, що програли, тому можна вважати асортиментний портфель збалансованим. Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність концентрації стратегічних зусиль ТОВ «Сільпо-Фуд» на категоріях з високим потенціалом зростання, водночас оптимізуючи ресурси у менш перспективних напрямах безглютенової продукції.

Надали конкурентні переваги безглютенових продуктів за допомогою багатокутника конкурентомпроможності. У всіх брендів представлених безглютенових снеків у супермаркетах Сільпо низький рівень впізнаваності серед споживачів і іміджу виробника, що не дозволяє брендам утримувати конкурентні позиції завдяки сформованому ринковому образу. Це створює можливості для оптимізації асортименту та посилення окремих конкурентних характеристик залежно від ринкових запитів цільової аудиторії.

Розробили маркетингові методи та стратегічні рішення підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів. На основі проведеного аналізу

із застосуванням матриці «товар-ринок» І. Ансоффа встановлено, що найбільш доцільною для ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегія розвитку товару, яка передбачає розширення асортименту безглютенових снеків шляхом включення продукції українського виробництва. Такий вибір зумовлений низьким рівнем насичення поточного ринку роздрібної торгівлі в м. Одеса, наявністю потенціалу для зростання попиту на здорові продукти, а також активним розвитком українських виробників безглютенових товарів. Водночас реалізація інших стратегій (проникнення на нові ринки, диверсифікація тощо) на даному етапі є недоцільною через високі бар'єри входу, насиченість нових ринків та обмежені ресурси компанії.

Сформували програму дій реалізації маркетингових методів для підвищення конкурентоспроможності безглютенових продуктів. Запропонована стратегія поєднує інструменти мерчандайзингу, комунікаційного маркетингу та просування в цифровому середовищі, що дозволяє ефективно впливати на цільову аудиторію, формувати довіру до продукції та стимулювати продажі. Застосування візуально привабливих елементів (shelf talker-ів, воблерів, брендованих цінників), дегустацій у торгових залах, а також активне використання цифрових каналів комунікації (таргетованої реклами, push-сповіщень, співпраці з блогерами) забезпечить підвищення впізнаваності бренду, поінформованість споживачів і лояльність до безглютенових снеків. Такий комплексний підхід сприятиме закріпленню позицій продукції у сегменті здорового харчування та зміцненню її конкурентоспроможності на ринку.

Обґрунтували прогноз ефективності запропонованих заходів. Розрахували коефіцієнт ROMI повернення маркетингових інвестицій. Коефіцієнт повернення інвестицій 33,3 % говорить про те, що кожна гривня, витрачена на просування, принесе 0,33 грн прибутку. Тому вважаємо, що запропоновані стратегічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності безглютенової продукції українських брендів є ефективними.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №7. С. 41-42.

2. Бабіров, Е. Х. Аналіз конкурентоспроможності торговельних підприємств-рітейлерів України. 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.

3. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf (дата звернення 15.04.2024).

4. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2012. №1. С. 177-181. http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf (дата звернення: 10.09.2019).

5. Кирилко Н.М., Бабіч Ю.А. Конкурентоспроможність торговельних підприємств. *Новини науки: дослідження, наукові відкриття, високі технології*. Том 6. С. 18 – 24.

6. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*. 2007. №3. С. 16-26.

7. Бондар Ю.А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право : збірник наукових праць / гол. ред. М. С. Письменна. Київ : «Центр учбової літератури», 2023. Вип. 8. С. 13-21.

8. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Основні фактори структурних зрушень міжнародної торгівлі послугами в умовах розвитку світового господарства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 4. С. 19–24.

9. Конкуренція і конкурентна політика : категорії та поняття / В. Д. Лагутін, О. О. Бакалінська, О. В. Вертелєва та ін. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т,

2009. 320 с.

10. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 122–124.

11. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 2009. 390 с.

12. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. 2015. № 3 (39).

13. Богацька Н.М. Конкурентоздатність підприємства: суть та значення URL: http://www.rusnauka.com/27_NNM__2011/_Economics/ (дата звернення: 11.04.2024).

14. Гаркавенко С. Маркетинг: підручник. Київ : Лібра, 2007. 720 с.

15. Гринько Т.В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2004. № 2. С. 50-53.

16. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні. *Економіка та держава*. 2013. № 6. С. 102–106.

17. Клименко С.М., О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омельяненко., А.В. Вакуленко. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.

18. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. Навчальний посібник. К., 2006. 384 с.

19. Оберемчук В.Ф. Конкуренція: поняття, аналіз, стратегія. *Стратегія економічного розвитку України*. 2001. Вип. 5. С. 211-217.

20. Хорунжий М.Ф. *Управління конкурентоспроможністю підприємства*. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 312 с.

21. Окландер М.А. *Конкурентоспроможність товару: навчальний посібник*. – Одеса: ОНЕУ, 2020. – 198 с.

22. Куденко Н.В. *Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб.* – К.: КНЕУ, 2021. – 256 с.

23. Гайдуцький П.І. *Методи оцінки конкурентоспроможності товарів*. –

Львів: ЛКА, 2020. – 224 с.

24. Кириленко О.Г. *Управління маркетинговою конкурентоспроможністю*. – Харків: Фоліо, 2021. – 288 с.

25. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення //Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка.2015.№. 2 (2).С. 120-126.

26. Тараненко І.В. Стратегії інноваційної конкурентоспроможності країн в умовах глобальної економічної нестабільності: [монографія] / І.В. Тараненко. – Дніпропетровськ, 2013. – 504 с.

27. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – К. : Вильямс, 2001. – 495 с

28. Слободяник А. М., Семижон Є. М. Маркетингові аспекти ключових проблем промислових підприємств України. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 55–65.

29. Мороз Л. І. Шлях підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2008. № 611: Проблеми економіки та управління. С. 147–155.

30. Михайленко О., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2017. Вип. 13. Ч. 2. С. 114–117.

31. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50-53.

32. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка.2015.№. 2 (2).С. 120-126.

33. Конкурентоспроможність підприємства, та шляхи її підвищення URL: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60538.doc.htm
(дата звернення: 15.05.2024).

34. Жаліло Я.А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах

глобалізації. - К.: НІСД, 2010.- 388 с.

35. Сергєєва О.Р. Товарообіг в Україні – реалії сьогодення. Підприємництво та інновації. 2020. No 11–1. С. 113–117.

36. Карнаушенко А.С. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку роздрібного товарообороту в Україні. Ефективна економіка. 2019. No 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6847 (дата звернення: 15.05.2024).

37. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://silpo.ua (дата звернення: 26.04.2024).

38. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2022 р. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf (дата звернення: 26.04.2024).

39. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2024 році. Асоціація ритейлерів України RAU Analytics URL: https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-magaziniv-2024/ (дата звернення: 26.05.2025).

40. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/ (дата звернення: 26.04.2024).

41. ТОВ «Сільпо-Фуд». Система аналітики відкритих даних Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/yearly-finances (дата звернення: 26.05.2025).

42. Пресс-центр ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://silpo.ua/about/press-center/press-releases/silpo-uvijshov-do-desyaty-najefektyvnishyx-brendiv-yevropy (дата звернення: 28.04.2024).

43. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2023 р. URL: https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf (дата звернення: 28.05.2025).

44. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2020 р. URL: https://silpo.ua/uploads/2021/12/28/5fe9a3f979cce.pdf (дата звернення: 28.04.2024).

45. Аналіз фінансового звіту Сільпо за 2022 рік. Офіційний сайт Share UA Potential. URL: http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/silpo-fin-rez-2022_-12.html (дата звернення: 26.04.2024).

46. Глобалізаційні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України. *Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць.* Львів: Львівська комерційна академія, 2014. – Вип. 16. – С. 7-13.

47. Пугачевська К. Й. Стратегічні напрями і тенденції інноваційного розвитку торгівлі. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/13.pdf. (дата звернення: 25.04.2023).

48. Криган Р. В. Сучасні умови розвитку роздрібної торгівлі в Україні. *Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць*. Львів: Львівська комерційна академія, 2015. – Вип. 18. – С. 31-36.

49. Структурні зміни та сучасні тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України: монографія /Апопій В. В., Міщук І. П., Антонюк Я. М. та ін.; за ред. проф. Апопія В. В. Львів : «Новий Світ -2000», 2017. 440 с.

50. Лігоненко Л.,Красневич Г. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні. *Товари і ринки*. 2011. No 1. С. 7-14.

51. Основні підходи до розробки маркетингової стратегії під час просування мережі супермаркетів на нові ринки. *Управління каналами дистрибуції*. 2011. № 02 (26). С. 78 -84.

52. Маркетингові технології економічного зростання: монографія / за ред. М.А. Окландера. – Одеса: Астропринт, 2012. – 376 с.

53. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. Пер. з англ. К.:Бізнес, 2008. – 715 с.

54. GlutenOFF – інтернет-магазин безглютенових продуктів. URL: https://glutenoff.ua (дата звернення: 15.05.2025).

55. Tavriav.ua – мережа супермаркетів «Таврія В». URL: https://tavriav.ua (дата звернення: 15.05.2025).

56. Auchan.ua – гіпермаркет «Ашан». URL: https://auchan.ua (дата звернення: 15.05.2025).

57. Metro.zakaz.ua – онлайн-гіпермаркет METRO. URL: https://metro.zakaz.ua (дата звернення: 15.05.2025).

58. EcoEda – онлайн-магазин еко-продуктів. URL: https://ecoeda.com.ua (дата звернення: 15.05.2025).

59. MozgiEko – магазин здорового харчування в Одесі. URL: https://mozgieko.com.ua (дата звернення: 15.05.2025).

60. Green Life – магазин органічних продуктів в Одесі. URL: https://greenlife.od.ua (дата звернення: 15.05.2025).

61. Lavka-zdorovia.com.ua – інтернет-магазин «Лавка здоров'я». URL: https://lavka-zdorovia.com.ua (дата звернення: 15.05.2025).

62. Fasano, A., & Catassi, C. *Clinical practice. Celiac disease.* **The New England Journal of Medicine**. 2012. 367(25), 2419–2426. URL: https://doi.org/10.1056/NEJMcp1113994 (дата звернення: 30.04.2025).

63. Побрусило, М. В., Івчук, Н. П. Аналіз ринку безглютенових продуктів, які виготовляються в Україні. *Оздоровчі харчові продукти та дієтичні добавки: технології, якість та безпека*. Київ. 2021. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/items/5caee3e6-1cad-4a6d-a9b5-34d244fffcc0 (дата звернення: 15.05.2025).

64. Ринок безглютенових продуктів: великий потенціал поки ще сплячої потреби. *Agravery*. 2021. URL: https://agravery.com/uk/posts/show/rinok-bezglutenovih-produktiv-velikij-potencial-poki-se-splacoi-potrebi (дата звернення: 15.05.2025).

65. Як український виробник безглютенового печива Smakuli вийшов на експорт. *The Page*. 2023. URL: https://thepage.ua/ua/business/yak-ukrayinskij-virobnik-bezglyutenovogo-pechiva-smakuli-vijshov-na-eksport (дата звернення: 15.05.2025).

66. Експортні історії: як підкорити Емірати безглютеновим печивом з України. *Mind.ua.* 2023. URL: https://mind.ua/publications/20189898-eksportni-istoriyi-yak-pidkoriti-emirati-bezglyutenovim-pechivom-z-ukrayini (дата звернення: 15.05.2025).

67. Ринок безглютенових продуктів: великий потенціал поки ще сплячої потреби. Харчові технології. 2021. URL: https://harch.tech/2021/12/16/rynok_bezglutenovoi_produkcii (дата звернення: 15.05.2025).

68. Павлова, О., Сур'як, А., Новосад, О., Шульгач, Н., & Коритко, М. Тенденції та перспективи формування та функціонування ринку харчової продукції на прикладі безглютенових продуктів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. 330(3), 529–534. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-84Геральд Хмельницкого Університет (дата звернення: 18.05.2025).

69. Побрусило, М. В., & Івчук, Н. П. (2021). Аналіз ринку безглютенових продуктів, які виготовляються в Україні. У *Оздоровчі харчові продукти та дієтичні добавки: технології, якість та безпека* (с. 113–114). Київ: НУХТ. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/items/5caee3e6-1cad-4a6d-a9b5-34d244fffcc0 (дата звернення: 18.05.2025).

70. Краєвська, С. П., & Стеценко, Н. О. (2018). Формування вітчизняного ринку безглютенових харчових продуктів. *Товари і ринки*, (4(28)), 36–46. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/items/ba48f74a-42f2-44b7-b9df-b8968df0bffee (дата звернення: 18.05.2025).

71. Одарченко, Д. М., Карбівнича, Т. В., & Сподар, К. В. (2024). Розширення асортименту безглютенових борошняних кондитерських виробів та оцінка їх якості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*, (1), 86–90. URL: https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/tech/article/view/549 (дата звернення: 18.05.2025).

72. Медвідь, І. М., Шидловська, О. Б., & Доценко, В. Ф. (2020). Безглютенова продукція в індустрії гостинності: актуальні питання, проблеми та перспективи їх вирішення. У *Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції* (с. 34–35). Київ: НУХТ. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/items/dd0cd862-2a74-44b1-8434-208d4a698241 (дата звернення: 18.05.2025).

73. Бурденюк Т.Г. Аналіз продуктового портфеля птахівничого підприємства за методом McKinsey/GE, Shell/DPM, ADL/LC // Проблеми і перспективи розвитку обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємствами в умовах євроінтеграції. Збірник наукових праць. – Донецьк: ДонДУУ., 2012. – Т.XIII. – С.43-56.

74. Барибіна Я. Аналітичні заходи при формуванні конкурентних переваг роздрібних торговельних мереж. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2014. № 38. С. 18–23.

75. Кохана Т.В. Стратегічний підхід до сегментації ринку. *Аграрна економіка*. 2013. Т. 6. № 3–4. С. 64–69.