

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розроблення стратегії репозиціонування бренду»

(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)

Здобувач(ки) 2 курсу 5м групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності
075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми
«Бренд-менеджмент»

підпис здобувача

Мацюк
Єлизавети Ігорівни

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу

*підпис наукового
керівника*

Коноплянникова
Маріанна Анатоліївна

Гарант освітньої програми,
доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу

підпис гаранта

Ягельська
Катерина Юріївна

КИЇВ 2024

АНОТАЦІЯ

Мацюк Є.І. Особливості формування стратегії стійкого репозиціонування. – Рукопис

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 075 «Маркетинг», за освітньо-професійною програмою «Бренд-менеджмент». – Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена актуальному питанню формування стратегії стійкого репозиціонування бренду. Дослідження детально аналізує теоретичні основи репозиціонування, зокрема, його типи, цілі та інструменти. Особлива увага приділяється концепції стійкості в маркетингу та її впливу на процес репозиціонування. На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо формування ефективної стратегії стійкого репозиціонування для ТОВ «Сільпо-Фуд», однієї з провідних торговельних мереж України, з урахуванням сучасних трендів і викликів ринку.

Ключові слова: маркетинг, репозиціонування, стратегія, бренд, маркетингове середовище.

ABSTRACT

Matsiuk Y.I. Features of forming a sustainable repositioning strategy. – Manuscript

Qualification work in the specialty 075 “Marketing”, according to the educational and professional program “Brand Management”. – State University of Trade and Economics, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the topical issue of forming a sustainable brand repositioning strategy. The study analyzes in detail the theoretical foundations of repositioning, in particular, its types, goals and tools. Special attention is paid to the concept of sustainability in marketing and its impact on the repositioning process. Based

on the analysis, practical recommendations were developed for forming an effective sustainable repositioning strategy for Silpo-Food LLC, one of the leading trade networks of Ukraine, taking into account modern trends and market challenges.

Keywords: marketing, repositioning, strategy, brand, marketing environment.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ЗМІСТ	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РЕПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	15
2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Сільпо-Фуд»	15
2.2. Оцінка стратегії позиціонування бренду «Сільпо»	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РЕПОЗИЦІОНУВАННЯ ДЛЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	32
3.1. Шляхи вдосконалення стратегій позиціонування бренду «Сільпо»	32
3.2. Створення оновленої бренд-стратегії	36
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми формування стратегії репозиціонування пов'язана з тим, що розробка стратегії – складний і багатогранний процес, який передбачає вивчення можливих напрямів розвитку бізнесу, вибір ринків, методів конкуренції, залучення ресурсів, способів просування товарів.

У сучасному бізнесі створення стратегії – обов'язкова умова для успішної діяльності підприємства. Більш того, створення стратегії – більше не етап управління, це безперервний процес.

XXI століття характеризується великою кількістю невизначеностей, як у бізнесі, так і у зовнішньому середовищі. Тому основне завдання стратегічного планування – розкласти невизначеність на цілі та завдання, формалізувати стратегію та сфокусувати команду на досягнення поставлених показників у мінімальні терміни з максимальною ефективністю.

Репозиціонування бренду – це засіб, за допомогою якого створюється оновлений образ продукту у свідомості клієнтів. Він покращує сприйняття того, що споживач отримує, коли вирішує придбати товар чи послугу. Позитивний вплив на емоції цільової аудиторії вдається реалізувати за допомогою стратегічних рекламних кампаній і ретельного визначення маркетингового комплексу (модель 4P – ціна, місце, просування, продукт).

Проблему розроблення стратегії репозиціонування бренду досліджували багато зарубіжних та вітчизняних авторів, а саме: Н. О. Батьковець [2], Т. В. Князева, О. О. Казанська [11], О. В. Коломицева, С. М. Пепчук [12], Ф. Котлер, К. Фокс [13], Д. М. Соковніна [27], Дж. Траут, Е. Райс [32] та інші. Проте, враховуючи її постійний динамічний характер, дослідження стратегії репозиціонування бренду потребує подальшого вивчення.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних аспектів та практичних засад формування стратегії репозиціонування бренду на основі аналізу факторів макросередовища та позиціонування бренду підприємства.

У відповідності з визначеною метою в роботі поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні засади формування стратегії репозиціонування бренду;
- проаналізувати маркетингове середовище ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- оцінити стратегію позиціонування бренду «Сільпо»;
- визначити шляхи вдосконалення позиціонування бренду «Сільпо»;
- запропонувати створення оновленої бренд-стратегії.

Об'єктом дослідження є репозиціонування бренду підприємства.

Предмет дослідження – розроблення стратегії репозиціонування бренду.

Для досягнення поставлених завдань в роботі використані наступні загальнотеоретичні та спеціальні наукові **методи**, а саме: загальнонаукові діалектичні методи пізнання, методи аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних засад формування стратегії репозиціонування бренду; методи порівняння, соціологічний, експертних оцінок, індукція та дедукція – для аналізу факторів макросередовища та позиціонування бренду підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»; методи економіко-математичного моделювання; порівняльний метод, компаративний аналіз – для розробки рекомендацій щодо вдосконалення напрямів формування стратегії репозиціонування для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, роботи вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків з предмету дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме вдосконаленню позиціонування бренду «Сільпо» шляхом здійснення стратегії ребрендингу.

Пропонована стратегія управління репозиціонуванням компанії забезпечить в різних умовах отримання гарантованого прибутку, заснованого на продажах, узгоджених з уподобаннями споживачів, які визначають стійкий розвиток і корисність діяльності самої компанії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РЕПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ

Метою дослідження цього розділу є забезпечити теоретичну основу для розуміння процесу репозиціонування бренду. Тобто, викласти фундаментальні поняття, принципи і моделі, які лежать в основі цього процесу.

Не лише власний досвід свідчить про те, що наразі бізнес, особливо в Україні, усе частіше стикається з жорсткою конкуренцією та мінливими потребами клієнтів. Щоб залишатися успішними в таких умовах, необхідно постійно розвиватися та шукати нові підходи. Репозиціонування, на мою думку, стане ключовим інструментом для зміцнення наших позицій на ринку.

Шукати нові можливості для розвитку бізнесу — це те, що стимулює компанії все більше звертатися до маркетингових інструментів та підходів. Стратегія ефективного репозиціонування стає пріоритетом і одним з найбільш надійних способів забезпечити стабільність компанії на ринку та успішно конкурувати. Сучасний ринок вимагає, щоб компанії постійно орієнтувалися на потреби споживачів, що змінює напрямок маркетингових стратегій і підходів. Це також вимагає врахування взаємозв'язку між забезпеченням стабільного позиціонування продуктів та досягненням прибутку.

Трактування понять «позиціонування» і «репозиціонування» належить досліднику Дж. Трауту та його співавторам у цій галузі [32; 33]. У своїх дослідженнях науковці простежують еволюцію поняття «позиціонування» від загального розуміння 70-х років до конкретного практичного застосування в наш час. Сучасний підхід вимагає чіткого визначення місця товару або послуги в уяві споживача, а не просто загального згадування про «асоціативний ряд».

За всієї багаточисельності в науковій літературі різних трактувань терміну «репозиціонування», самі автори у своїх працях виділяють сутність репозиціонування і визначають: «Ефективне репозиціонування – це вміння

приспосовуватися до існуючого сприйняття», тобто, необхідно «...адаптувати сприйняття споживачів, а не змінювати його» [33, с. 54].

Необхідно зазначити, що стратегії репозиціонування продуктів як основа для зміни системи планування та організації їх просування компанією не є новими в практиці маркетингової діяльності. Однак, по-перше, їх застосування досить довго було зумовлене безсистемністю і позиціонуванням компанії, що стихійно формувалося, і її продуктів, неадекватністю застосування зарубіжних методик менеджментом, складністю сприйняття і перенасиченістю маркетинговою інформацією, нерозвиненістю маркетингового середовища компанії, відсутністю синтетичних показників оцінки стійкості репозиціонування діяльності.

По-друге, я вважаю, що тема позиціонування потребує більш глибокого вивчення. Незважаючи на те, що маркетинг активно розвивається, багато аспектів позиціонування все ще залишаються не до кінця зрозумілими.

Дослідники, як правило, зосереджуються на великих компаніях, що виробляють товари або займаються торгівлею, ігноруючи специфіку малого бізнесу та послуг. Це призводить до того, що теорії позиціонування не завжди можуть бути застосовані до всіх компаній без винятку.

Практика показує, що менеджмент компаній часто зазнає значних труднощів при організації стратегії сталого репозиціонування та продажів продукції. Ця ситуація визначається наступними положеннями:

- не всі керівники збутових служб у компаніях мають сучасну культуру маркетингового менеджменту, можуть формувати достовірні цільові пріоритети в стратегіях збуту продукції;
- понижена та недооцінена роль інструментів позиціонування та репозиціонування компанії;
- відсутній досвід у проведенні репозиціонування та організації збуту продукції на принципах маркетингу, вибір даних із значного обсягу неструктурованої маркетингової інформації;
- немає чіткого плану, який би пов'язав цілі збільшення прибутку з даними, отриманими в результаті зміни позиціонування;

- значний ступінь суб'єктивності та невірності результатів маркетингових досліджень при зборі первинних і вторинних даних при ухваленні рішень, що залежить від багатьох факторів і думок дослідників (обсягів опитування, методів його проведення, правильності вибірки тощо);
- в організації стратегії стійкого репозиціонування виняткову роль відіграють положення маркетингу сервісу, концепція якого ще не сформована остаточно;
- визначається необхідність визначення та контролю моментів переходу до репозиціонування при змінах споживчих переваг з метою відображення їх у програмах продажів продуктів [2, с. 78].

Проте організація маркетингових зусиль зі стійкого репозиціонування та програмованих продажів продукції компаніями вимагає комплексного обліку специфіки маркетингу та наявності рекомендацій, придатних для практичного застосування. У зв'язку з цим концепція управління стійким репозиціонуванням компанії засобами маркетингу ще не набула цілісних закінчених контурів.

Саме ця ситуація визначає наукову значущість пошуку нових рішень маркетингового менеджменту в управлінні стійким репозиціонуванням компанії.

Під стратегією сталого репозиціонування компанії розуміється комплекс базових рішень, принципів і зусиль, що постійно змушує її маркетингові та операційні служби до коригування параметрів програм продажів продуктів і темпів їх збуту під режими пов'язаних з розробками більш пізніх концепцій проактивного управління, заснованих на використанні кількісного, системного та ситуаційного підходу, застосуванні комп'ютерних технологій та інформаційних систем.

На зміну традиційним підходам приходить новий науковий напрям, який супроводжується інтенсивним включенням кібернетичних та інших теорій, пов'язаних з розробками більш пізніх концепцій проактивного управління, заснованих на використанні кількісного, системного та ситуаційного підходу, застосуванні комп'ютерних технологій та інформаційних систем.

При цьому нове маркетингове бачення процесів усе більше набуває характеру методичного системного проникнення кібернетики у сферу сукупної

організаційної інтеграції процесів, коли сигнали зворотного зв'язку, надіслані споживачами, будуть гарантовано враховані в подальшому прогнозуванні та програмуванні продажу продуктів на основі оцінки їхнього позиціонування.

Маркетингова стратегія управління стійким репозиціонуванням компанії (продукції) повинна відповідати вимогам оперативності, гнучкості до змісту та форми подання інформації та бути покликаною, перш за все, надати допомогу керівнику в ухваленні релевантного рішення за системою сприйнятих ним індикаторів. Адже метою маркетингу є створення та трансформація сприйняття інформаційно-аналітичної бази для ухвалення маркетингових рішень, що знижують тим самим рівень невизначеності ринкового середовища.

При ухваленні рішень в умовах неповноти інформації особливу увагу слід приділити застосуванню концептуальних положень з необхідністю досягнення гнучкості руху системою маркетингу, взаємопов'язаної з властивостями її інерційності, адаптації та надійності, що слідує принципу маркетингової сумісності елементів цієї системи та бізнес-середовища. Дані положення засновані на результатах досліджень Ф. Котлера та інших авторів, які вивчають та розвивають використання системного підходу та концепції системних властивостей маркетингу. При цьому кібернетичне моделювання стійкого репозиціонування ускладнюється неструктурованою, несумісною з бізнес-середовищем маркетингової інформацією, що не сприймається користувачами [13, с. 213].

Сьогодні маркетинговий простір стає дедалі складнішим і менш зрозумілим. Тому дуже важливо, щоб інформація, яку використовують компанії для ухвалення рішень, була максимально точною і відповідала реальній ситуації на ринку.

Для ухвалення ефективних маркетингових рішень компаніям необхідно об'єднати різні види інформації, такі як маркетингова, фінансова, статистична та психологічна. Цей комплексний підхід дозволяє отримати більш повну картину ринку і потреб клієнтів.

Кратне зростання обсягу інформації, необхідної для ухвалення рішень у сучасній економіці, а також розвиток принципово нових технологій її обробки не можуть не викликати необхідності адекватних змін. Домінування прагматичної

компоненти в системі цільових установок маркетингового простору, спрямованість інформації, що міститься в ньому, на прогнозування майбутніх подій вимагає переосмислення основ маркетингової обробки даних. Це актуалізує необхідність додаткового структурування маркетингового простору компанії та виділення в ньому наступних рівнів: маркетингового простору, що формується, і маркетингового простору, що сприймається.

У складі маркетингового інформаційного простору компанії слід розрізнати такі елементи:

- маркетингові облікові знання та зовнішня управлінська інформація – наявні інформація та знання, до яких відносяться всі існуючі теорії маркетингу, методи, способи збору даних, перелік процедур маркетингу, стандарти, загальні технології інтерпретації результуючих даних, нормативні документи;
- сформована первинна маркетингова звітність і система сформованих результуючих первинних показників.

Маркетинговий простір повинен мати більш високий інформативний рівень синтезації даних, він також поділяється на складові:

- маркетингові облікові знання, що сприймаються і використовуються на практиці менеджментом компанії у концепції маркетингу, методи, способи збору даних, процедури маркетингу, стандарти, норми, технології синтезації облікових даних діяльності компанії;
- результуюча маркетингова звітність і система синтетичних показників для ухвалення рішень, що сприймається користувачами (менеджментом, керівництвом і споживачами) [11, с. 40].

Увесь обсяг інформації, що циркулює у сформованому маркетинговому просторі, призначається для сприйняття користувачами. При цьому одна з основних вимог, що пред'являється до маркетингового простору (його параметрів), полягає в недопущенні суттєвого спотворення сформованого простору та підвищенні надійності його маркетингової інформації (тобто, щоб при сприйнятті даних були вірно зрозумілі встановлювані правила і процедури, правильно

використовувалися розроблені методики, а також адекватно відображалися факти, події господарського життя).

Маркетингові стратегії управління стійким репозиціонуванням стануть дієвим важелем управління з просування та продажу продуктів, що дозволяє компаніям добиватися змін у програмах продажів на основі застосування моделі отримання прибутку, програмованої з урахуванням синтетичних індикаторів позиціонування на достовірних кількісних даних споживачів, зрозумілих керівництву фірми та службою маркетингу. Вони також будуть основним інструментом вбудованого контролю за узгодженістю формування та продажу продукції відповідно до інтересів споживачів і створять умови, за допомогою маркетингових засобів, для здійснення управління за введеними до системи критеріальними показниками.

Маркетингова діяльність компанії пов'язана з багатьма середовищами зовнішнього та внутрішнього бізнес-оточення. У той же час вона є інтегративним показником суми окремих синтетичних показників ефективності маркетингової діяльності за вісьмома напрямками, які є значущими та сприймаються при діагностиці та аналізі ефективності маркетингової діяльності компаній.

До таких показників відноситься ефективність наступних напрямів:

- відносини зі споживачами;
- діяльність персоналу;
- обсяг продажу продукції;
- взаємодія із зовнішнім середовищем;
- взаємодія з внутрішнім середовищем;
- витрати на підтримання іміджу компанії;
- загальні економічні показники діяльності компанії;
- маркетингова діяльність з позиціонування продукції [12, с. 156].

Кожен з цих показників за напрямом синтезується за чотирма параметрами, що пов'язані з відповідним середовищем з визначенням відповідної їм ваги у загальній ефективності маркетингової діяльності на основі методу парних порівнянь.

Особливо значущим є визначення інтегративного показника ефективності маркетингової діяльності з позиціонування продукції. Дані за цим показником також застосовуються для формування адекватної програми продажів. Визначення даного синтетичного показника проводиться через підсумовування інтегративних показників ефективності маркетингової діяльності з позиціонування продукту з урахуванням ваги кожного.

Наступна група індикаторів дозволяє ухвалювати управлінські рішення щодо формування програми продажу товарів, відбиваючи реальне становище товару у сприйнятті споживача.

Особливого значення набувають наступні показники маркетингового простору, що сприймається при прогнозуванні та відборі продуктів з метою включення їх у програму збуту для використання в моделі отримання гарантованого прибутку компанією:

- ефективність маркетингової діяльності з позиціонування продукту;
- питома частка продажу того самого продукту у загальному обсязі (%);
- темп приросту продажів товару у ціновому інтервалі (%) [27, с. 91].

Вирішення завдання отримання розміру гарантованого прибутку здійснюється за допомогою формалізованої ігрової моделі узгодження продуктів та їх збуту, з виділенням станів попиту (на основі маркетингового дослідження трендів середовища) для планування, формування та продажу продукції.

Реалізація маркетингової стратегії стійкого репозиціонування підприємства є функцією системи, що забезпечує єдність функцій та організаційної структури компанії. При формуванні структури та процедур управління доцільно застосовувати організаційний критерій, що вимірює функціональність структури управління (у балах), який пов'язує процеси трансформації структури на основі функціонально-вартісного аналізу з функціями маркетингової служби.

Таким чином, дослідники теорії інструментарію позиціонування та репозиціонування компаній (товарів, послуг) справедливо вважають їх «абсолютною зброєю» у конкурентній боротьбі на ринках. Пропонована ними стратегія управління репозиціонуванням компанії забезпечує в різних умовах

отримання гарантованого прибутку, заснованого на продажах, узгоджених з уподобаннями споживачів, які визначають стійкий розвиток і корисність діяльності самої компанії.

Щодо висновку, то проведений аналіз теоретичних основ репозиціонування бренду дозволив нам сформулювати чітке розуміння цього процесу як стратегічної ініціативи, спрямованої на зміну сприйняття бренду споживачами. Репозиціонування є складним і багатограним процесом, який вимагає глибокого розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на позиціонування бренду на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Сільпо-Фуд»

Метою цього розділу є проведення детального аналізу факторів макросередовища, які впливають на діяльність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», а також визначення позиціонування бренда компанії на ринку. Це дозволить оцінити конкурентні переваги, загрози та можливості для подальшого розвитку, а також сформулювати рекомендації для ефективного управління маркетинговою діяльністю.

ТОВ «Сільпо-Фуд» – це мережа супермаркетів «Сільпо» та Le Silpo, що є частиною торговельної корпорації Fozzy Group. Адреса центрального офісу: 02152, Україна, місто Київ, проспект Тичини Павла, будинок 1В, кабінет 188.

Компанія була заснована в 1998 році і з того часу активно розвиває мережу супермаркетів під брендом «Сільпо», яка до початку повномасштабного вторгнення налічувала понад 305 супермаркетів у різних містах країни. Основний напрям діяльності компанії включає не лише продаж продуктів харчування, але й виробництво власних товарів, логістичні послуги та розвиток фудкортів.

Також «Сільпо-Фуд» відома своїми власними торговими марками, такими як «Премія» та «Повна Чаша», які пропонують широкий асортимент товарів за доступними цінами. Компанія активно впроваджує інноваційні рішення, включаючи онлайн-продажі через платформу shop.silpo.ua та доставку продуктів додому. Вигляд основної сторінки сайту «Сільпо» – silpo.ua – представлений у Додатку А.

Охарактеризуємо масштаб діяльності компанії з огляду динаміки товарообороту ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2021-2023 рр. Так, на рис. 2.1 наведені дані щодо товарообороту підприємства торгівлі, що досліджується, протягом трьох років [18].

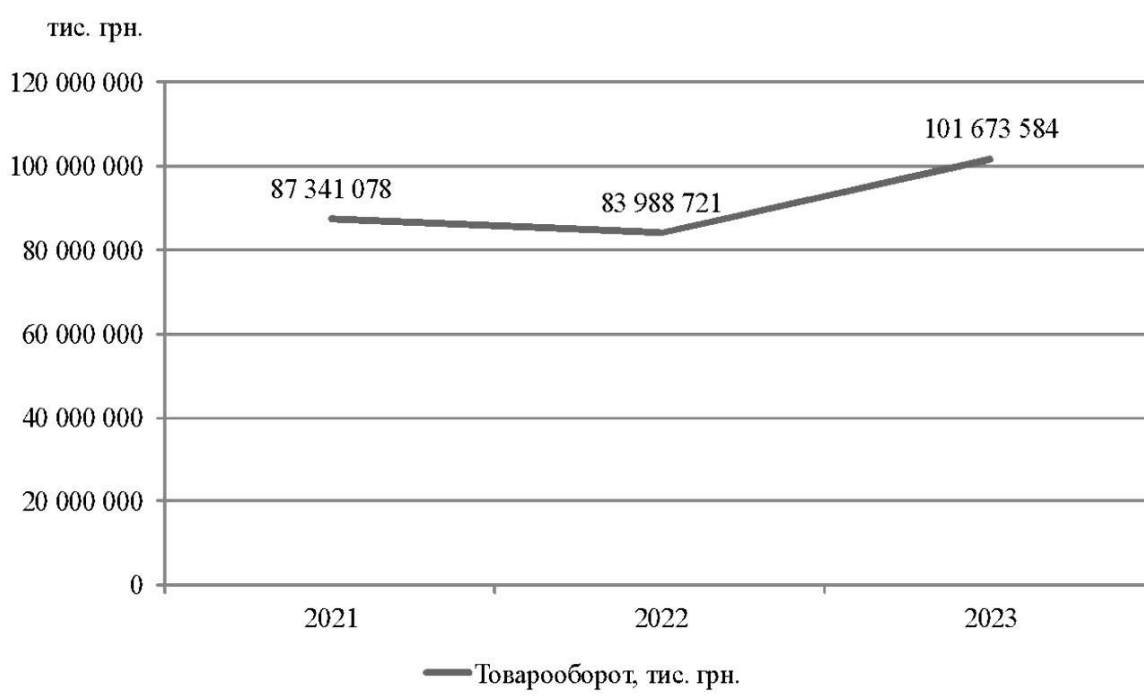


Рис. 2.1. Динаміка товарообороту ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021-2023 рр.*

*складено за даними фінансової звітності компанії [6]

З наведеного вище рисунку видно, що мінімальний показник товарообороту ТОВ «Сільпо-Фуд» у періоді, що досліджується, за підсумком 2022 року становив 83 988 721 тис. грн., а вже у 2023 році його величина зростає на 21,6 % та склала 101 673 584 тис. грн. (максимальний показник). На початку періоду, що досліджується, у 2021 році, значення товарообороту також було вищим за рівень 2022 року – 87 341 078 тис. грн., що більше за показник 2022 року на 4 % порівняно із 2021 р.

Така динаміка пояснюється неспровокованим повномасштабним вторгненням РФ, яке розпочалося у 2022 році та триває по теперішній час. Слід зазначити, що попри шокову економічну ситуацію, яка супроводжувалася падінням ділової активності, стагнацією ринкової кон'юнктури та дестабілізацією курсу гривні, – компанії вдалося не лише утриматися на ринку та забезпечити стійку логістику, а вже наступного року суттєво підвищити показник товарообороту.

Зокрема, від початку повномасштабного вторгнення Росії компанія втратила 31 супермаркет, які були повністю зруйновані, а ще 68 магазинів певний час лишалися закритими. Незважаючи на ці втрати, мережа продовжує працювати та

відновлювати зруйновані торговельні площі, при цьому оптимізуючи робочі процеси, зокрема було скорочено години роботи на 19,9%.

Важливою частиною діяльності «Сільпо» під час війни є соціально відповідальна поведінка та благодійна допомога. Компанія надала понад 148 мільйонів гривень на підтримку Сил Оборони України та благодійних організацій, які допомагають ВПО.

Крім того, «Сільпо» адаптувала свою стратегію до нових економічних реалій, зокрема орієнтуючись на середній рівень витрат споживачів у зв'язку зі зменшенням доходів населення. У цілому, ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах війни продовжує працювати над відновленням своєї мережі та підтримкою громад, демонструючи гнучкість і соціальну відповідальність.

Маркетинговий аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» підкріпимо аналізом із застосуванням моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера. Для більш глибокого аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» розглянемо динаміку розвитку кількості магазинів мережі «Сільпо» та їхні торговельні площі.

На рис. 2.2 поєднано динаміку розвитку кількості магазинів та їхньої торговельної площі.

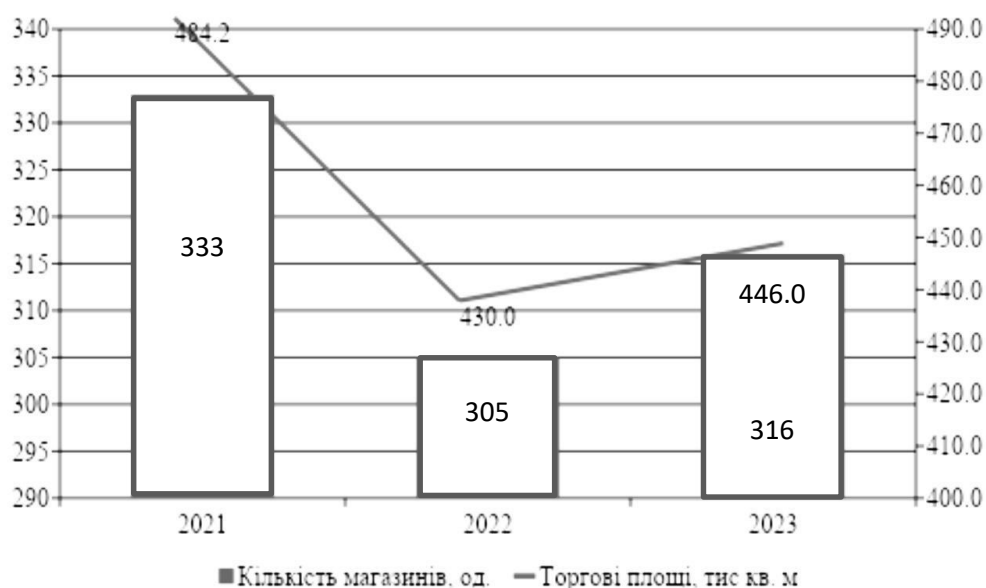


Рис. 2.2. Динаміка розвитку магазинів мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»*

*складено за даними компанії [6]

При цьому простежується наступна тенденція: при збільшенні кількості торговельних об'єктів, їхня торговельна площа також збільшується та навпаки.

Протягом періоду 2021-2023 рр. кількість магазинів мережі скоротилася на 5,1 %, а торговельні площі – на 7,9 %. Причиною цього, як вже зазначалося, є повномасштабне російське вторгнення, через яке ТОВ «Сільпо-Фуд» зазнало суттєвих проблем у своїй господарській діяльності.

Далі ми зіставили для ТОВ «Сільпо-Фуд» такі показники як роздрібний товарооборот на 1 м² торговельної площі (рис. 2.3), що дало нам можливість визначити наскільки ефективно завантажені торговельні площі.

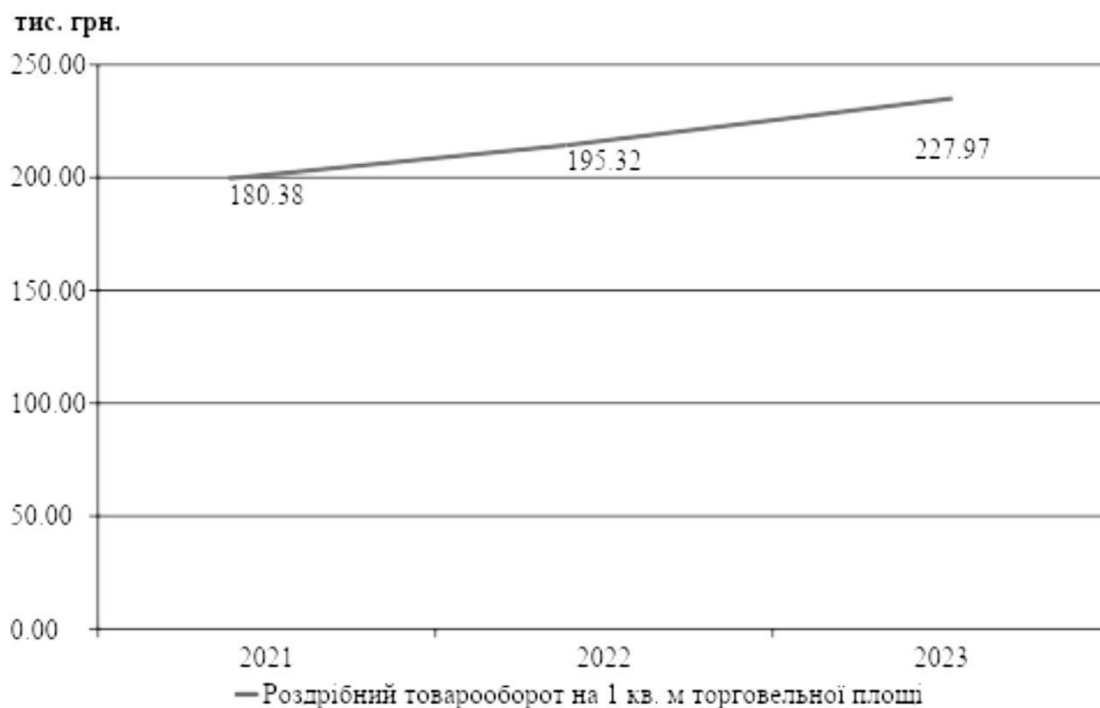


Рис. 2.3. Динаміка роздрібного товарообороту на 1 м² торговельної площі магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн.*

*розраховано за даними компанії [18]

Аналіз даних свідчить, що попри значні труднощі під час повномасштабного вторгнення, з якими стикалася компанія протягом 2021-2023 рр., ефективність використання торговельних площ магазинів мережі суттєво зросла, тобто збільшилася товарівіддача ТОВ «Сільпо-Фуд» на одиницю площі – у цілому за період на 26,4 %.

Означене, на наш погляд, можна пояснити наступним: ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах конкурентної боротьби за споживача намагається збільшити торговельні площі, з іншого боку, компанія намагається активізувати продаж товарів шляхом

маркетингових заходів. І одне, і друге в підсумку призводить до зростання доходів на одиницю площі, а значить і конкурентоспроможності.

Далі визначимо сили конкуренції та яким чином вони впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд», див. табл. 2.1, де узагальнимо основні чотири сили конкуренції для ТОВ «Сільпо-Фуд» (ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників, загроза вторгнення нових учасників, небезпека появи товарів-замінників) та визначимо характер їхнього впливу на гостроту конкуренції.

Таблиця 2.1

Сили конкуренції і характер їхнього впливу на конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд»

Групи факторів	Фактори, які найбільше впливають	Фактори, вплив яких сприятливий або відсутній
Вплив споживачів	Висока еластичність попиту на товари FMCG по прибутках і ціні; Можливість переходу до іншого ритейлера без додаткових витрат; Висока міра інформованості споживачів про запропоновані товари та їхні ціни. Зростає зацікавленість споживачів саме в магазинах малих форматів, які не представлені у мережі «Сільпо»	Споживачі багаточисленні, різні, неконцентровані. Виважена асортиментна політика (великий вибір з метою запропонувати все необхідне, з урахуванням формату магазинів) – сприяє зростанню попиту та товарообороту «Сільпо» робить ставку на продаж товарів із доданою вартістю – кулінарії та полуфабрикатів
Вплив постачальників	Не існує вагомого впливу одного постачальника, оскільки ТОВ «Сільпо-Фуд» співпрацює із багатьма вітчизняними виробниками, а також із закордонними, а також має власний імпорт, отже, постачання є диверсифікованим. Складнощі на ринку праці в Україні через мобілізацію, що ускладнює можливості для найму висококваліфікованого персоналу	ТОВ «Сільпо-Фуд» активно розвиває власні торгові марки – тобто, має довготривалі стратегічні відносини із провідними виробниками FMCG-товарів, використовуючи їхні потужності для виробництва товарів під власним брендом. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це «Премія», «Premiya Select», «Повна чаша», «Зелена країна», «Мо» тощо

Продовження табл. 2.1

Групи факторів	Фактори, які найбільше впливають	Фактори, вплив яких сприятливий або відсутній
----------------	----------------------------------	---

Вплив товарів-замінників	<p>Сервіси з доставки їжі та FMCG-товарів, ринки. Але для сервісів доставки дуже високі витрати переходу, що практично нівелює його вплив для споживачів. Що стосується ринків, то вони не завжди є доступними.</p> <p>Наявність реальної загрози масової появи магазинів формату «магазин біля дому», що може чинити значний вплив на діяльність магазинів формату «супермаркет», у якому працює мережа «Сільпо»</p>	<p>Наявність власного сервісу доставки в мережі «Сільпо» частково нівелює вплив раніше визначених факторів загроз.</p> <p>Інтелектуалізація та індивідуалізація сервісів «Сільпо» також нівелює вплив зазначених чинників стосовно переваг у форматах магазинів у мереж-конкурентів</p>
Поява нових конкурентів	<p>Існує загроза появи нових конкурентів, оскільки ринок FMCG-ритейлу, саме в сегменті малих та середніх форматів, у яких не представлено «Сільпо» та який зараз активно розвивається і є дуже привабливим для гравців ринку.</p> <p>Ринок FMCG-ритейлу сьогодні не є повністю насиченим, особливо це стосується окремих регіонів.</p>	<p>Економічна кон'юнктура в Україні через воєнні дії (економічна криза, валютна нестабільність, терористичні атаки країни-агресора, криза бюджетних надходжень, скорочення доходів) – усе це робить експансію нових конкурентів на ринок FMCG-ритейлу на даний момент малоімовірною.</p>

**складено автором*

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» (див. табл. 2.2.) дозволяє виявити:

- сильні та слабкі сторони компанії,
- можливості та загрози,
- основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії.

Розуміння цих факторів дозволяє ефективно планувати стратегії розвитку та адаптації до змін у ринковому середовищі.:

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Широка мережа магазинів по всій Україні	– Висока залежність від постачальників

– Висока якість обслуговування клієнтів	– Висока вартість маркетингових кампаній
– Сильний бренд і висока впізнаваність	– Високі операційні витрати
– Інноваційні технології в управлінні логістикою	– Складність у гнучкому управлінні асортиментом
Можливості	Загрози
– Розширення асортименту товарів	– Економічна нестабільність в країні
– Вихід на нові географічні ринки	– Конкуренція з боку міжнародних мереж
– Інноваційні технології та цифровізація	– Зміни у споживчих перевагах
– Розвиток онлайн-торгівлі	– Вплив регуляторних змін та законодавства

**складено автором*

Унікальні сильні сторони компанії, такі як широка мережа магазинів і висока якість обслуговування, створюють значні можливості для розширення та покращення позицій на ринку. Проте, слабкі сторони, такі як висока залежність від постачальників і висока вартість маркетингових кампаній, можуть обмежувати зростання, якщо їх не врахувати у стратегічному плануванні. Окрім того, можливості для подальшого зростання, такі як інноваційні технології та розширення асортименту, можуть бути реалізовані завдяки стратегічним інвестиціям. Водночас, загрози, як-от економічна нестабільність та конкуренція з боку міжнародних мереж, вимагають від компанії гнучкості та адаптації стратегій для підтримки конкурентоспроможності.

Таким чином, з виконаної оцінки можна встановити, що найбільший ризик, з точки зору оцінки ринкової сили для ТОВ «Сільпо-Фуд», – це вплив споживачів, які мають обмежені ресурси та водночас прагнуть витратити їх якомога ефективніше. При цьому, у цілому, конкурентні позиції компанії можна оцінити як стабільні; що стосується впливу постачальників та товарів-замінників, то за даними факторами ТОВ «Сільпо-Фуд» має значну ринкову силу – обидва зазначені чинники є такими, що не становлять загрозу для компанії.

Далі необхідно перейти безпосередньо до оцінки конкуренції на ринку, на якому функціонує ТОВ «Сільпо-Фуд». За даними Асоціації ритейлерів України, ТОВ «Сільпо-Фуд» у складі Fozzy Group є другим за величиною FMCG-ритейлером, поступаючись лише гіганту «АТБ». Детальніше представимо наведену

інформацію в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Лідери ринку FMCG-ритейлу із найбільшою кількістю магазинів
(за даними GT Partners Ukraine)**

Компанія	Назва мережі	Кількість магазинів		Відхилення, %	Кількість відкритих магазинів у 2023 р.
		2022	2023		
ТОВ «АТБ-Маркет» (Дніпро)	«АТБ»	1162	1187	2,2	10
Fozzy Group (Київ)	«Сільпо», «Фора», Le Silpo, Trash!, Fozzy C&C, Favore	692	709	2,5	17
WolWest Retail (Луцьк)	Наш Край, Наш Край Експрес, SPAR	249	252	1,2	7
ПрАТ «МХП» (Київська область)	М'ясомаркет	220	231	5,0	27
ТОВ «Арітейл» (Київ)	КОЛО	221	228	3,2	7

**складено автором за даними ТОВ «Сільпо-Фуд» та GT Partners Ukraine [31]*

Динаміку кількості магазинів гравців ринку FMCG-ритейлу покажемо на рис. 2.4.

Дані табл. 2.3. та рис. 2.4 свідчать про активний розвиток саме мережі «Сільпо». Це відбувається з ряду причин: по-перше, компанія, що досліджується, є частиною Fozzy Group, однієї з найбільших торговельних корпорацій в Україні, що забезпечує їй стабільну фінансову підтримку та доступ до інвестиційних ресурсів; по-друге, «Сільпо» активно впроваджує інновації, зокрема в дизайні магазинів та асортименті продукції, що формує унікальний шопінг-досвід для клієнтів. Крім того, компанія успішно адаптується до змін на ринку, зокрема розвиває онлайн-торгівлю та сервіси доставки, що стало особливо важливим під час пандемії та повномасштабної війни в Україні. Таким чином, активний розвиток мережі «Сільпо» обумовлений її фінансовою стабільністю, інноваційними підходами, адаптацією до ринкових умов і стратегічним розширенням.

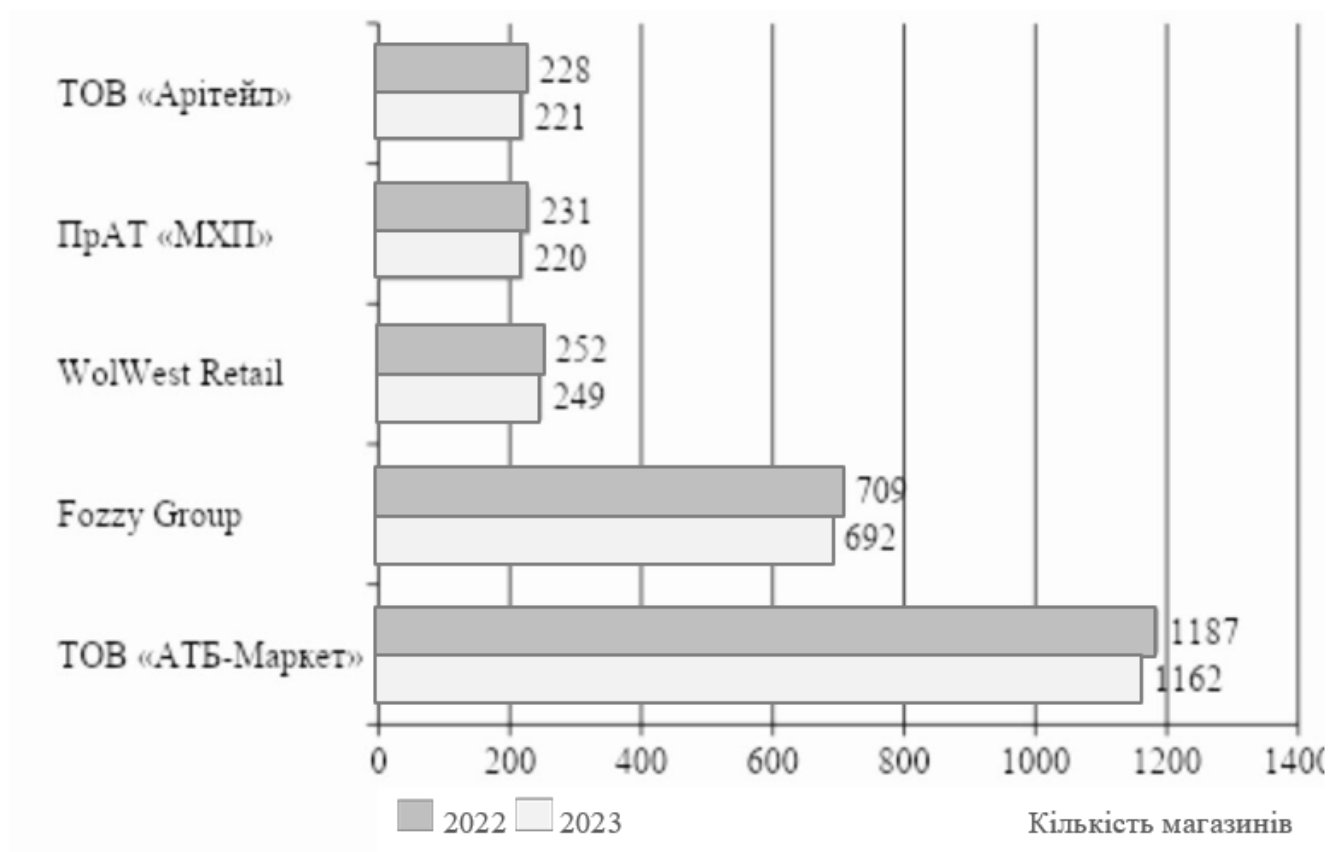


Рис. 2.4. Динаміка кількості магазинів лідерів ринку FMCG-ритейлу у 2022-2023 рр.*

*складено за даними ТОВ «Сільпо-Фуд» та GT Partners Ukraine [18]

За загальною оцінкою існуючого становища на ринку: мережа «АТБ» сьогодні – беззаперечний лідер як за кількістю магазинів, так і за сумарною їхньою торговельною площею. Також саме ТОВ «АТБ-Маркет» є головним конкурентом мережі ТОВ «Сільпо-Фуд».

На відміну від мережі «Сільпо», мережа «АТБ» представлена не лише у форматі супермаркету, а також і у форматах магазину «біля дому» та мінімаркету, що також зумовлює певні умови в позиціонуванні.

Також на ринку, що досліджується, представлений крупний ритейл, який отримав значний розвиток протягом минулих років – луцька компанія WolWest Retail.

Слід зазначити, що за наведеними даними приріст кількості магазинів АТБ за рік, за даними GT Partners Ukraine, становив +2,2% (+10 магазинів). Що

стосується Fozzy Group – то компанія наростила присутність у більш значному обсязі, на 17 магазинів, що становить приріст у 2,5%.

Скористаємося показником динаміки присутності зазначених FMCG-ритейлерів (співвідношення кількості магазинів у поточному періоді, що аналізується – 2023 р. до кількості магазинів у попередньому, 2022 р.) та розрахуємо показник інтенсивності конкурентного середовища за формулою:

$$U_t = \frac{1,4 - T_m}{0,7},$$

де U_t – інтенсивність конкурентного середовища;

T_m – динаміка присутності на ринку;

1,4; 0,7 – граничні значення річних темпів зростання кількості магазинів у мережах.

Для мереж, у яких річні темпи зростання кількості магазинів є більші за 140 %, тобто $T_m > 1,4$, інтенсивність конкурентного середовища $U_t = 1$.

Результати проведених розрахунків показника інтенсивності конкурентного середовища, що враховує динаміку присутності мереж на ринку, представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Інтенсивність конкурентного середовища FMCG-ритейлу

Компанія	Кількість магазинів		Динаміка присутності на ринку (T_m)	Інтенсивність конкурентного середовища
	2022	2023		
ТОВ «АТБ-Маркет» (Дніпро)	1162	1187	1,022	0,54
Fozzy Group (Київ)	692	709	1,025	0,54
WolWest Retail (Луцьк)	249	252	1,012	0,55
ПрАТ «МХП» (Київська область)	220	231	1,050	0,50
ТОВ «Арітейл» (Київ)	221	228	1,032	0,53

*розраховано автором за даними ТОВ «Сільпо-Фуд» та GT Partners Ukraine [6]

Проведені розрахунки дають підставу констатувати, що інтенсивність впливу конкурентного середовища для більшості мереж є помітною. Отримані результати розрахунків підтверджують, що в Україні підприємства роздрібної торгівлі розвиваються та функціонують за умов суттєвого зіштовхування з інтересами конкурентів. Досліджуючи темпи росту, слід зазначити, що з урахуванням

існуючих тенденцій компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно спрямувати конкурентні зусилля, у першу чергу, саме на «АТБ».

Таким чином, для ефективної роботи ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно розширювати маркетингові зусилля на ринку, збільшувати кількість магазинів та обсяги товарообороту з метою боротьби за лідерство на ринку.

2.2. Оцінка стратегії позиціонування бренду «Сільпо»

Позиціонування мережі супермаркетів «Сільпо» в Україні базується на ряді складових, які формують її унікальність і впізнаваність серед споживачів.

По-перше, «Сільпо» визначає себе як бренд, що дарує радість своїм гостям, а не просто клієнтам. Це підкреслює його орієнтацію на споживача та прагнення створити позитивний досвід під час покупок. Місія бренду полягає в тому, щоб забезпечити комфортне та приємне середовище для шопінгу, що відображається в інтер'єрі магазинів і обслуговуванні.

Дизайн магазинів «Сільпо» є ще однією важливою складовою позиціонування. Кожен супермаркет має свою унікальну тематичну концепцію, що робить процес покупок більш цікавим і незвичайним. Бренд активно впроваджує дизайнерські рішення, створюючи атмосферу, яка привертає увагу покупців і робить їхній досвід більш емоційним.

Асортимент товарів також відіграє важливу роль у позиціонуванні «Сільпо». Мережа пропонує широкий вибір продуктів, включаючи свіжі овочі та фрукти, м'ясо, молочні продукти та товари під власними брендами. Це дозволяє задовольнити різноманітні потреби споживачів і забезпечити високу якість продукції. Бренд акцентує увагу на свіжості та якості товарів, що є критично важливим для українських споживачів.

Крім того, «Сільпо» активно використовує програми лояльності, такі як «Власний рахунок», що дозволяє покупцям економити гроші та отримувати

додаткові переваги. Це сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами і підвищує їхню лояльність до бренду [18].

Важливим аспектом позиціонування є також активна комунікація з покупцями через соціальні мережі та інші канали зв'язку. Бренд регулярно проводить акції та розпродажі, що дозволяє залучати нових клієнтів і підтримувати інтерес до мережі.

Узагальнимо викладене у вигляді схеми на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Складові стратегії позиціонування бренду «Сільпо» на ринку FMCG-ритейлу*

*складено автором

Ця схема позиціонування відображає основні аспекти бренду «Сільпо», які допомагають йому займати конкурентну позицію на ринку продуктового ритейлу в Україні. Загалом, бренд «Сільпо» позиціонує себе як сучасну мережу супермаркетів, яка поєднує якість, різноманітність асортименту та емоційний

підхід до обслуговування клієнтів. Це формує позитивний імідж бренду в очах покупців і забезпечує його конкурентоспроможність на ринку.

Слід зауважити, що мережа магазинів, яку розвиває ТОВ «Сільпо-Фуд» є мультиформатною, що створює певні особливості у позиціонуванні – у табл. 2.5 наведемо матрицю форматів магазинів мережі «Сільпо» та визначимо особливості у позиціонуванні.

Таблиця 2.5.

Матриця форматів магазинів мережі «Сільпо»

Формат магазину	Опис	Асортимент	Стратегія позиціонування
Супермаркет	Основний формат, магазини самообслуговування, площею приблизно 1 426 кв. м	Близько 20 000 найменувань товарів	Магазини для швидких покупок Різноманітність за ціною та асортиментом, акції та програма лояльності Зручність та доступність, орієнтація на повсякденні потреби споживачів
Дизайнерські супермаркети	Унікальні тематичні магазини з особливим дизайном	Різноманітний асортимент, значна увага до товарів власного імпорту	Створення унікального шопінг-досвіду, залучення клієнтів через атмосферу
Делікатес-маркети Le Silpo	Спеціалізація на продажу делікатесів та вишуканих продуктів	Унікальні делікатеси, суттєвий обсяг товарів власного імпорту	Позиціонування як преміум-сегмент, акцент на якість і ексклюзивність
Кулінарні цехи та кав'ярні	Пропонують свіжі страви, випічку та каву безпосередньо на місці	Свіжа випічка, піца, суші, готові страви	Позиціонування як місце для швидкого перекусу та соціалізації

*складено автором за даними ТОВ «Сільпо-Фуд» [18]

Слід зазначити, що формат «супермаркету» для ТОВ «Сільпо-Фуд» має наступну варіативність за різновидами – рис. 2.6:



Рис. 2.6. Варіативність формату «супермаркет» для ТОВ «Сільпо-Фуд»*

*складено автором

1) Стандартні супермаркети – це основний формат магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» з асортиментом понад 20 000 найменувань товарів та середньою торговельною площею близько 1426 кв. м. Ці магазини, призначені для повсякденних покупок, знаходяться на трафіку (громадський транспорт, «спальні» райони), до яких забігають по дорозі на роботу або (частіше) додому, щоб купити щось прямо зараз або на сьогодні (як готове, так і для приготування); або орієнтовані на тих, у кого немає часу або можливості відвідувати магазини та замовляють доставку.

2) Дизайнерські супермаркети – унікальні магазини з тематичним дизайном, що створюють особливу атмосферу для покупців. Це зазвичай магазини, що розташовані у локації, прив’язаної до трафіку людей, які працюють або розважаються у даній локації – наприклад, ТЦ або ТРЦ. Також такі магазини можуть стати місцем тематичних покупок до подій в офісах або під час святкувань.

Ці два формати є ключовими для мережі «Сільпо» і сприяють її успішному розвитку на ринку роздрібної торгівлі в Україні.

Можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» позиціонує свої супермаркети наступним чином: переваги локацій, переваги формату, що настроюється, переваги мережі, переваги сервісу.

У табл. 2.6. наведемо зведене позиціонування бренду магазинів «Сільпо».

Позиціонування магазинів бренду «Сільпо»

Ознака	Характеристика
Сутність бренду	Комфортний, європейський магазин для зручних покупок
Емоційні переваги	<ul style="list-style-type: none"> – Сучасний (європейський формат: «я купую в сучасному магазині») – Комфортний магазин – Якісні, свіжі продукти – викликають довіру – Подив, радість – завжди є щось нове, цікаве
Раціональні переваги	<ul style="list-style-type: none"> – Швидко (мінімум часу на покупку, мінімум часу на приготування) – Зручно – Доступно – Достатній вибір (завжди знайду те, що треба на будь-який бюджет)
Докази обіцянок бренду	<ul style="list-style-type: none"> – Швидко (мінімум часу на покупку, мінімум часу на приготування) – Зручно – Доступно – Широкий вибір (завжди знайду те, що треба)
Сервісні інновації	<ul style="list-style-type: none"> – Індивідуальний дизайн супермаркетів – Цифровізація обслуговування – Технології самообслуговування – Програми лояльності
Соціальна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> – Екологічна відповідальність – Підтримка місцевих виробників – Благодійність – Популяризація здорового способу життя – Підтримка Сил Оборони України

**складено автором за даними ТОВ «Сільпо-Фуд» [6]*

Позиціонування мережі супермаркетів «Сільпо» відрізняється від основного конкуренту «АТБ» завдяки кільком ключовим аспектам.

По-перше, «Сільпо» акцентує увагу на емоційному досвіді покупця. Бренд позиціонує себе як супермаркет, що дарує радість і комфорт, прагнучи створити приємну атмосферу для шопінгу. Це проявляється в унікальному дизайні магазинів, які мають тематичні концепції, що роблять процес покупок більш цікавим і незвичайним. У порівнянні з «АТБ», який більше фокусується на низьких цінах, доступності на будь-який бюджет та простоті, «Сільпо» робить акцент на естетиці та емоціях.

По-друге, «Сільпо» пропонує широкий асортимент товарів, включаючи продукцію під власними брендами, власний імпорт та локальні товари. Це дозволяє

задовольнити різноманітні потреби споживачів. У той час як «АТБ» відомий своїми низькими цінами та робить більшу ставку на власні бренди за найнижчою ціною, «Сільпо» прагне забезпечити високу якість товарів і пропонує більше варіантів за власним імпортом, що робить його привабливим для покупців, які шукають більшу різноманітність та унікальність асортименту.

Крім того, «Сільпо» більш активно, ніж «АТБ» впроваджує новітні технології в обслуговуванні клієнтів, зокрема через програми лояльності та онлайн-продажі. Це дозволяє створити зручний і сучасний досвід для споживачів. У порівнянні з «АТБ», який також має програми лояльності, «Сільпо» виділяється своєю активною комунікацією з клієнтами через соціальні мережі та мобільний застосунок.

На рис. 2.7 наведемо ключову відмінність позиціонування бренду «Сільпо» та його основного конкурента на ринку, бренду «АТБ».



Рис. 2.7. Ключова відмінність позиціонування бренду «Сільпо» та його основного конкурента на ринку, бренду «АТБ»

Як висновок можна зазначити, що основні відмінності позиціонування «Сільпо» від основного конкурента полягають у фокусі на емоційному досвіді покупця, широкому асортименті товарів високої якості, активному впровадженні технологій та потужній медіаактивності. Ця відмінність визначає стратегії обох брендів: «Сільпо» орієнтується на споживачів середнього та вищого сегменту, які готові платити більше за якість, тоді як «АТБ» намагається залучити масового

споживача, який шукає економію. Це впливає на їхні маркетингові кампанії, асортимент товарів і загальний імідж на ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РЕПОЗИЦІОНУВАННЯ ДЛЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Шляхи вдосконалення стратегій позиціонування бренду «Сільпо»

Проведене в аналітичному розділі дослідження ТОВ «Сільпо-Фуд» висвітлює особливості позиціонування бренду та окреслює його характерні риси. Водночас бренд має постійно розвиватися, тому слід запропонувати шляхи вдосконалення позиціонування бренду «Сільпо».

Слід зазначити, що сьогодні ТОВ «Сільпо-Фуд», розвиваючи бренд мережі «Сільпо», впевнено рухається до створення власної екосистеми, поступово інтегруючи різноманітні послуги, продукти та сервіси в єдину платформу, що підвищує споживчу цінність та залучає нових клієнтів. Саме позиціонування бренду «Сільпо» як екосистеми є важливим кроком у його репозиціонуванні.

Доцільно обґрунтуємо, чому саме таким шляхом варто піти. По-перше, бренд «Сільпо» як екосистема надасть бренду можливості існувати для цільових аудиторій не лише як торговельна мережа, а як комплексне рішення для споживачів, що включає продаж не тільки продуктів харчування та інших FMCG, але й супутні послуги і сервіси, такі як доставка, приготування їжі або навіть фінансові послуги. Це сприяє формуванню більш глибоких зв'язків зі споживачами та підвищує їхню лояльність.

По-друге, репозиціонування бренду «Сільпо» як екосистеми вдосконалим сприяття бренду «Сільпо», як такого, що здатний адаптуватися до потреб ринку, що швидко змінюються, і споживачів, надаючи можливість швидше реагувати на нові тренди та запити. Наприклад, зростаючий інтерес до здорового харчування може бути втілений через власні торговельні марки та спеціалізовані пропозиції і швидко доведений до споживачів у рамках екосистеми.

Крім того, позиціонування бренду «Сільпо» як екосистеми дозволить створити для нього асоціацію в очах споживачів із персоналізацією пропозицій та поліпшення обслуговування.

Таким чином, саме напрям зі створення уявлення про бренд «Сільпо» як про єдину інтегровану екосистему є стратегічно важливим кроком для репозиціонування бренду, оскільки воно дозволяє зміцнити позиції на ринку, підвищити лояльність споживачів і адаптуватися до нових викликів та можливостей.

У табл. 3.1 наведемо стратегічну матрицю репозиціонування бренду «Сільпо» від ТОВ «Сільпо-Фуд» як екосистеми, де зазначимо ключові відмінності позиціонування, що повинні бути покладені в основу проєкту впровадження змін.

Таблиця 3.1

Позиціонування бренду «Сільпо», як екосистеми

Існуюче позиціонування бренду «Сільпо»	Сервісне (екосистема) позиціонування «Сільпо»
Позитивні емоції від відвідування Акцент на якість і різноманітність Унікальна торгова пропозиція Ставка на лояльних покупців Сучасність, інноваційність Зручна оплата та доставка	Зручна багатоформатна бізнес-модель (фокус – адаптація під потреби клієнта) Швидкість обслуговування, самообслуговування Інтеграція з онлайн-сервісом Сучасний, цікавий магазин Сервіс – персоналізація обслуговування; пропозиція додаткових послуг, чат-боти із формуванням можливостей підбору замовлення для доставки; проведення майстер-класів та екскурсій для лояльних клієнтів тощо

**складено автором*

Отже, як ми бачимо, ключові напрями стосовно репозиціонування бренду «Сільпо» як екосистеми, що необхідно розвивати, – це багатоформатність, онлайн-сервіси та можливість надання додаткових послуг.

Для репозиціонування бренду «Сільпо» як екосистеми, що поєднує різні сервіси, онлайн та офлайн рішення, можна запропонувати наступні заходи:

- Інтеграція онлайн та офлайн сервісів «Сільпо»:
 - універсальна платформа «Сільпо», що передбачає створення єдиної цифрової платформи, де користувачі можуть замовляти продукти,

бронювати послуги (замовлення кулінарії, піци), записуватись на майстер-класи або заходи в магазинах;

- розширення функціоналу мобільного додатку «Сільпо», включаючи можливості для управління покупками, програмами лояльності, а також інтеграцію з банківськими послугами (наприклад, через «Власний рахунок»).

➤ Розширення асортименту послуг:

- більше уваги до виробництва кулінарії, як продукції з доданою вартістю, впроваджувати в супермаркетах концептуальні простори, де пропонуватиметься не лише їжа, але й культурні заходи (лекції, кулінарні майстер-класи);
- впровадження агроекскурсій, що передбачає організацію виїздів на ферми для споживачів у рамках програми «АгроМандри», що дозволить їм дізнатися більше про місцеві продукти (цей захід пропонується розвивати з часом, після закінчення повномасштабної війни або її «гарячої» фази.

➤ Персоналізація обслуговування покупців, що передбачає акцент на:

- персоналізованих пропозиціях для клієнтів мережі «Сільпо», передбачається, що застосунок збиратиме та використовувати дані про покупки для створення персоналізованих акцій та пропозицій через мобільний застосунок;
- також пропонується перетворити чат-бот на сайті мережі у віртуального асистента, який буде швидко реагувати на запити клієнтів, обробляти їх та формувати рекомендації.

➤ Позиціонування бренду «Сільпо» як інноваційного, що використовує сучасні технології для покращення досвіду покупок, зокрема:

- розширення використання кас самообслуговування і впровадження технології оплати за допомогою QR-кодів;
- у майбутньому – вийти на застосування технологій віртуальної реальності для створення інтерактивного шопінг-досвіду, де клієнти

можуть «прогулятися» магазином перед покупкою та «подивитися» на обрані товари.

➤ Акцентування на соціальній відповідальності бренду та підтримці локальних виробників, що передбачає розширення програми «Лавка традицій» за рахунок включення більшої кількості локальних виробників до асортименту і організацій їхніх виставок у супермаркетах «Сільпо».

Таким чином, репозиціонування бренду «Сільпо» як екосистеми, що об'єднує різні сервіси та рішення, дозволить створити більш інтегрований досвід для споживачів, що зробить бренд більш привабливим та цінним для них.

Також з часом, для розширення екосистеми бренду «Сільпо», доцільно додати кілька нових сервісів, які поєднують онлайн та офлайн рішення, а також підвищать зручність і задоволеність споживачів:

✓ Створення платформи «Сільпо» для обміну рецептами та кулінарними ідеями, де клієнти можуть ділитися рецептами, отримувати рекомендації щодо приготування страв з продуктів, придбаних у «Сільпо», а також отримувати персоналізовані пропозиції на основі своїх уподобань.

✓ Перетворення програми лояльності «Сільпо» на Клуб лояльності «Сільпо» з ексклюзивними пропозиціями для найбільш активних покупців, де вони можуть отримувати ексклюзивні знижки, запрошення на закриті події та майстер-класи.

✓ Відкриття онлайн-курсів та вебінарів під брендом «Сільпо», наприклад, започаткувати серію онлайн-курсів або вебінарів на теми здорового харчування, приготування їжі та екологічного споживання, що підвищить обізнаність споживачів і залучить нову аудиторію.

✓ Запропонувати активним клієнтам «Сільпо» консультації з дієтологами або кулінарами через мобільний додаток або вебсайт, що допоможе споживачам робити більш свідомий вибір продуктів.

✓ Запровадження фудшерінгу під брендом «Сільпо», сервісу обміну продуктами між споживачами (наприклад, надлишковими продуктами), що

сприятиме сталому споживанню. Це дуже сучасна ініціатива, яка наразі набуває популярності, особливо серед молоді.

Додавши ці сервіси до екосистеми бренду «Сільпо», ТОВ «Сільпо-Фуд» може створити інтегрований досвід для споживачів, що поєднує торгівлю, інновації та високий рівень обслуговування. Це не лише підвищить лояльність клієнтів, але й зміцнить конкурентні позиції компанії на ринку FMCG-ритейлу в Україні.

Для удосконалення системи лояльності в екосистемі «Сільпо» можна реалізувати кілька стратегій, які підвищать залученість клієнтів і зміцнять їхню лояльність [23].

Перш за все, необхідне проведення інформаційних кампаній, які чітко пояснюватимуть переваги програми «Власний Рахунок», зокрема, як накопичуються бали, які знижки доступні та як їх можна використовувати.

Також важливо досягти розширення партнерської мережі ТОВ «Сільпо-Фуд», зокрема, співпраця з новими партнерами та постачальниками. Можна також запропонувати так звані крос-промоушн – організувати акції спільно з партнерами, де клієнти можуть отримати бали за покупки в обох мережах.

Репозиціонування також передбачає стабільний та регулярний зворотний зв'язок від клієнтів, для чого необхідно проводити регулярні опитування серед учасників програми лояльності для збору даних про їхній досвід покупок в магазинах мережі «Сільпо» і побажань щодо покращення програми. Крім того, слід обов'язково впроваджувати відповідні на основі отриманих відгуків, що демонструє клієнтам їхню значущість і тим самим підкріплює довіру до бренду «Сільпо».

3.2. Створення оновленої бренд-стратегії

Окресливши основні напрями щодо вдосконалення позиціонування бренду «Сільпо», розглянемо основні заходи (див. рис. 3.1) для створення оновленої бренд-стратегії для ТОВ «Сільпо-Фуд», що спрямовані на наступне:

1) розвиток інтегрованого простору «Сільпо» та Le Silpo для ТОВ «Сільпо-Фуд», що забезпечуватиме поєднання офлайн та онлайн інструментів та торговельних майданчиків;

2) створення сервісної пропозиції для ТОВ «Сільпо-Фуд» – впровадження послуги персоналізованого сервісу;

3) персоналізація комунікаційної взаємодії з клієнтами в розрізі каналів omnichannel. Виходячи з наявності різних каналів продажів, пропозиція має бути більш диференційованою як у частині маркетингової подачі продуктів, так і в частині їхнього сервісно-логістичного супроводу.



Рис. 3.1. Заходи проекту заходів для оновленої бренд-стратегії бренду «Сільпо» ТОВ «Сільпо-Фуд»*

* складено автором

Розглянемо зазначені пропозиції детальніше. Розглядаючи створення та розвиток автономного простору «Сільпо», передбачається репозиціонування інтернет-магазину «Сільпо» як цифрової платформи. У чому полягає різниця із вже існуючим інтернет-магазином: платформа «Сільпо» повинна сприйматися покупцями як комплексна і така, що покращує їхній купівельний досвід.

Створення платформи на базі вже функціонуючого інтернет-магазину «Сільпо» може стати важливим кроком у розвитку бізнесу, оскільки вона дозволяє

інтегрувати різні аспекти обслуговування клієнтів та покращити їхній досвід. Основною метою такої платформи є створення зручного та ефективного середовища для покупок, яке відповідає сучасним вимогам споживачів [24].

По-перше, платформа повинна більш якісно забезпечити можливість онлайн-замовлення з доставкою, що стає все більш популярним серед споживачів. Це дозволяє клієнтам зручно купувати продукти, не виходячи з дому, що особливо актуально в умовах пандемії та після неї. Інтеграція системи доставки також може включати різні варіанти, такі як самовивіз або доставка на певний час, що підвищує рівень сервісу.

По-друге, платформа використовуватиме дані про споживачів для персоналізації пропозицій. Аналіз історії покупок дозволяє формувати індивідуальні рекомендації, акції та знижки, що підвищує ймовірність повторних покупок і задоволеність клієнтів. Це також може включати програми лояльності, які заохочують споживачів повертатися до магазину.

Крім того, створення інтерактивної платформи дозволить «Сільпо» зосередитися на розвитку нових технологій, такі як мобільні додатки або чат-боти для підтримки клієнтів, що забезпечить швидкий доступ до інформації про товари, акції та можливість отримання консультацій у режимі реального часу.

Що стосується впровадження сервісу персоналізованих пропозицій для ТОВ «Сільпо-Фуд», то передбачається, що персоналізований сервіс для клієнтів у мережі «Сільпо» та Le Silpo реалізуватиметься через кілька ключових аспектів, які сприяють підвищенню задоволеності та лояльності споживачів.

Для цього слід зробити більше акцентів на програмі лояльності «Власний Рахунок», що дозволяє учасникам накопичувати бали за покупки, отримуючи бонуси та спеціальні пропозиції. Це створює відчуття винагороди за покупки і стимулює повторні візити до магазинів. Важливо залучити якомога більше клієнтів магазинів до участі в неї, слід акцентувати на тому, що понад 33 % клієнтів користуються карткою програми та свідчать про її значну корисність.

ТОВ «Сільпо-Фуд» слід впровадити збір та використання даних про споживачів для персоналізації комунікацій. На основі історії покупок та уподобань

клієнтів повинні формуватися індивідуальні пропозиції, що підвищуватимуть релевантність маркетингових кампаній, які проводить ТОВ «Сільпо-Фуд». Це може включати цільові електронні листи з рекомендаціями товарів або спеціальні акції, що відповідають інтересам конкретних споживачів.

Крім того, важливим елементом персоналізованого сервісу має стати багатоканальна підтримка клієнтів. «Сільпо» надаватиме можливість спілкуватися з представниками компанії через різні платформи, що забезпечуватиме зручність та оперативність у вирішенні запитів. Важливою складовою є також швидкість реагування на запити клієнтів, що позитивно впливає на їхнє враження про сервіс.

Загалом, персоналізований сервіс у «Сільпо» та Le Silpo потрібно спрямувати на створення індивідуального досвіду для кожного клієнта, що включає програми лояльності, персоналізовані пропозиції та ефективну підтримку. Ці елементи допомагатимуть зміцнити зв'язок між брендом і споживачами, підвищуючи їхню задоволеність і лояльність до мережі.

До переліку сервісу персоналізованих пропозицій, які надаватиме ТОВ «Сільпо-Фуд», як пропонується, входять (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Концепція сервісу персоналізованих пропозицій для ТОВ «Сільпо-Фуд»*

*складено автором

- допомога у виборі при товару відповідно до потреб споживача щодо складеного та збереженого ним списку покупок;
- консультації щодо переліку необхідних товарів відповідно до потреб (наприклад, рецепт конкретної страви);
- пропозиція акційних товарів з найбільш популярних товарних груп;
- пропозиція акційних товарів на підставі даних про товари, які клієнт купує найчастіше;
- пропозиція акційних товарів, які є подібними до тих, що найчастіше купує клієнт;
- пропозиція акційних товарів під конкретний перелік (наприклад, «улюблені»).

Далі розглянемо розвиток сервісів для ТОВ «Сільпо-Фуд». Дана пропозиція щодо сервісних змін є різноспрямованою та включає наступні складові – рис. 3.3.

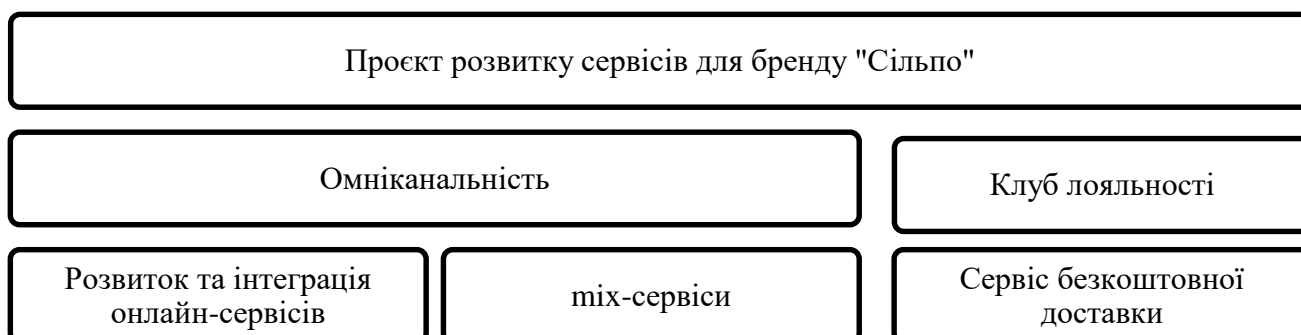


Рис. 3.3. Складові розвитку сервісів для ТОВ «Сільпо-Фуд»*

*складено автором

Важливо визначити, у чому полягає інноваційність пропозиції щодо впровадження omnіканальності для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Omnіканальність – це підхід у торгівлі, коли покупцям пропонують єдиний досвід як у офлайн, так і в онлайн-каналах комунікації [28]. Це означає, що ТОВ «Сільпо-Фуд» впроваджуватиме схему роботи із покупцями, інтегруючи взаємодію із ними в об'єднаний канал, який охоплює як офлайн-, так і онлайн-складову. Схематично покажемо це на рис. 3.4.

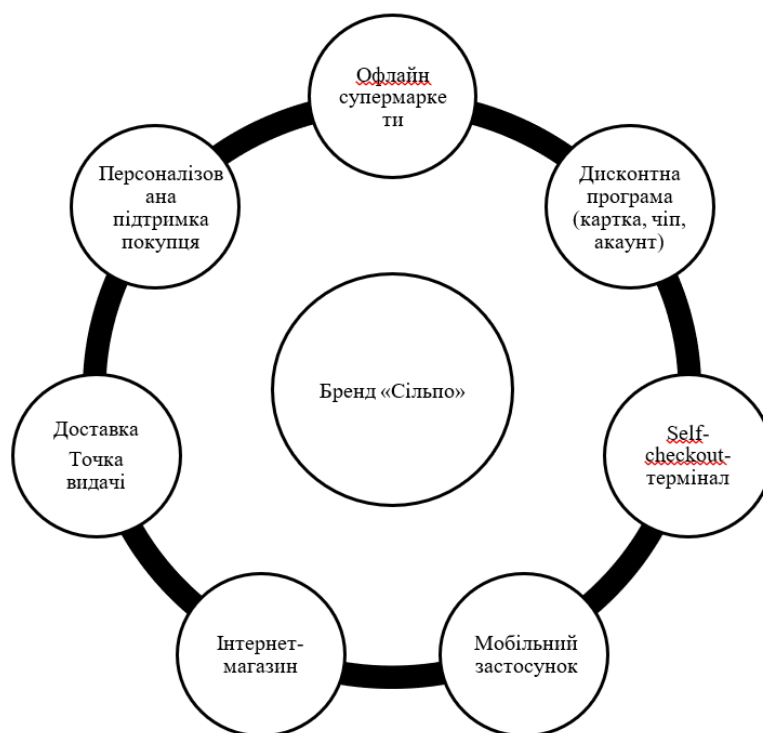


Рис. 3.4. Схема омніканальної взаємодії із покупцем, що пропонується ТОВ «Сільпо-Фуд»*

* складено автором

Як можна побачити з рис. 3.4, омніканальність для бренду «Сільпо» передбачає офлайн-продаж, онлайн-продаж, користування мобільним застосунком, але найголовніше тут – об’єднати інформацію про покупця в усіх цих каналах та провести інтеграцію.

Наприклад, щоб покупець міг скористатися програмою лояльності будь-де, не тільки у супермаркеті, але і на сайті, у мобільному застосунку, щоб міг «прикріпляти» акаунти інших членів сім’ї. Щоб міг, зокрема, зробити замовлення онлайн, а отримати його в магазині або в точці доставки, або замовити додому, або запрограмувати регулярну доставку.

Найближчим часом ТОВ «Сільпо-Фуд» має сформувати наступні пакети сервісів, впровадження яких є необхідною умовою переходу до омніканальності та формування уявлення про бренд «Сільпо» як екосистему – табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пакети сервісів, що пропонується до впровадження у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Назва пакету	Характеристика
Offline	Традиційний процес покупки (in-store, за участю продавця) Можливість самообслуговування для клієнтів (з додатком, self-checkouts) Формат доставки
Mix	Замовив онлайн – забрав офлайн (з точок видачі замовлень у супермаркеті) Self-checkouts (з допомогою програми) Віртуальна картка лояльності (у застосунку) Пошук необхідних товарів за наявністю (функція у додатку) Отримання повідомлення про наявність товарів зі «списку покупок»
Online	Сайт (е-продаж, синхронізація із застосунком, можливість так званого «сімейного» акаунту) Застосунок Чат-бот у месенджері (рецепти, feedback-platform, опитувальники) Соціальні мережі, Facebook Платформа «Сільпо» (корисні матеріали, конкурси, Vlogs)
Інновації	Scan&Go Штучний інтелект

**складено автором*

Таким чином, омніканальна торгівля – це взаємодія із клієнтами у кожному з каналів таким чином, щоб покупець отримував комфортну покупку в будь-якому разі, не концентруючись на тому, де саме він робить замовлення, через додаток або інтернет-магазин. Крім того, важливим чинником омніканальності є персоналізована підтримка покупця у різних, зручних клієнту, каналах (call-центр, e-mail, соціальні підприємства торгівлі, чат-бот у месенджерах) [37].

Розвиток сервісів також є ключовим напрямом, у якому слід здійснювати репозиціонування бренду «Сільпо». Покупці потребують все більше можливостей та комфорту взаємодії із продавцем. Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» має не просто впровадити організаційні зміни з метою адаптуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, але й працювати на упередження, готуючись до змін у найближчому майбутньому – саме зазначені сервіси є для цього важливими інструментами.

Отже, для ТОВ «Сільпо-Фуд» обґрунтовано заходи, які повинні бути включені до проєкту змін у бренд-стратегії щодо формування уявлення про бренд як про екосистему:

По-перше, це подальший розвиток діяльності у бік мультиформатності та багатоваріантності взаємодії із покупцями, що передбачає надалі розширення виробництва кулінарії, піци, полу фабрикатів та іншої продукції із доданою вартістю, створення концептуальних просторів на території супермаркетів.

По-друге, це персоналізація пропозицій та надання консультаційних послуг покупцям. Зокрема, передбачається, що підприємство пропонуватиме підбір товарів під конкретний запит, список, а також формувати акційні пропозиції залежно від історії покупок.

По-третє, це впровадження омніканальності, що передбачає уніфікацію обслуговування споживачів у різних, зручних для них, форматів.

По-четверте, це акцент на інноваційності бренду «Сільпо», який є ритейлером, що найбільш активно впроваджує інновації на ринку, які роблять його одним з найсучасніших компаній в Україні. Зокрема, «Сільпо» наполегливо реалізує концепцію «Вільнокаса», що дозволяє покупцям самостійно сканувати та купувати товари без участі касира. Ця система значно покращує досвід шопінгу, зменшуючи час на оплату та підвищуючи зручність для клієнтів.

Крім того, «Сільпо» активно розвиває цифрові технології, включаючи запуск власного банківського сервісу «Власний рахунок», що інтегрує систему лояльності в банківські послуги. Це дозволяє споживачам отримувати бонуси за покупки та зручно управляти своїми фінансами безпосередньо через платформу супермаркету.

Ще однією важливою інновацією, яка має визначати бренд «Сільпо», є використання штучного інтелекту для покращення обслуговування клієнтів. Наприклад, у кафетерії «Кантін» була представлена технологія Kissa AI, яка може обслуговувати гостей на касі без участі людини, розпізнаючи різні страви. Це не лише підвищує ефективність обслуговування, але й створює wow-ефект, який приваблює покупців.

«Сільпо» також активно працює над екологічними ініціативами, такими як проекти з переробки відходів і підтримка вітчизняних виробників. Компанія значно збільшила обсяги закупівель українських товарів, що сприяє розвитку місцевої економіки та забезпечує споживачів свіжими продуктами. Завдяки цим інноваціям бренд «Сільпо» формуватиметься у свідомості покупців як інноваційний лідер у ритейлі.

Таким чином, підхід до формування бренду «Сільпо» як екосистеми, що є інноваційною, соціально відповідальною, комфортною, спрямованою на підвищення зручності та швидкості обслуговування клієнтів, – підвищує цінність бренду та вдосконалює конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку FMCG-ритейлу в Україні.

ВИСНОВКИ

Складемо узагальнюючі висновки за результатами досліджень стосовно розроблення стратегії репозиціонування бренду.

Стратегія репозиціонування пов'язана з тим, що посилення конкуренції у сфері бізнесу, особливості розвитку сучасної економіки, рухливість середовища та складність задоволення споживчих переваг неминуче викликають кризи стійкості позиції компанії на ринку та вимагають серйозних змін у механізмі та формах маркетингового управління.

Дослідники теорії інструментарію позиціонування та репозиціонування компаній (товарів, послуг) справедливо вважають їх «абсолютною зброєю» у конкурентній боротьбі на ринках. Пропонована ними стратегія управління репозиціонуванням компанії забезпечує в різних умовах отримання гарантованого прибутку, заснованого на продажах, узгоджених з уподобаннями споживачів, які визначають стійкий розвиток і корисність діяльності самої компанії.

Досліджувалася компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» – це мережа супермаркетів «Сільпо» та Le Silpo, що є частиною торговельної корпорації Fozzy Group. Проведений аналіз господарської діяльності виявив певні негативні тенденції стосовно товарообороту та площ функціонуючих магазинів, що пояснюється неспровокованим повномасштабним вторгненням рф, яке розпочалося у 2022 році та триває по теперішній час. Слід зазначити, що попри шокову економічну ситуацію, компанії вдалося не лише утриматися на ринку та забезпечити стійку логістику, а вже у 2023 році суттєво підвищити показник товарообороту та забезпечити ефективність використання торговельних площ магазинів, що свідчить про збільшення товарівіддачі ТОВ «Сільпо-Фуд» на одиницю площі.

Оцінюючи загалом існуюче конкурентне становище на ринку FMCG-ритейлу, на якому функціонує ТОВ «Сільпо-Фуд», слід зазначити, що мережа «АТБ» сьогодні – беззаперечний лідер як за кількістю магазинів, так і за сумарною їх торговельною площею, і саме ТОВ «АТБ-Маркет» є головним конкурентом

мережі ТОВ «Сільпо-Фуд». Досліджуючи темпи росту, слід зазначити, що з урахуванням існуючих тенденцій компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно спрямувати конкурентні зусилля, у першу чергу, саме на «АТБ».

У дослідженні визначені основні складові стратегії позиціонування бренду «Сільпо» на ринку FMCG-ритейлу. Ця схема позиціонування відображає основні аспекти бренду «Сільпо», які допомагають йому займати конкурентну позицію на ринку продуктового ритейлу в Україні. Загалом, бренд «Сільпо» позиціонує себе як сучасну мережу супермаркетів, яка поєднує якість, різноманітність асортименту та емоційний підхід до обслуговування клієнтів. Це формує позитивний імідж бренду в очах покупців і забезпечує його конкурентоспроможність на ринку. Слід зауважити, що мережа магазинів, яку розвиває ТОВ «Сільпо-Фуд», є мультиформатною, що створює певні особливості у позиціонуванні, які визначені у дослідженні.

Таким чином, основні відмінності позиціонування «Сільпо» від основного конкурента полягають у фокусі на емоційному досвіді покупця, широкому асортименті товарів високої якості, активному впровадженні технологій та потужній медіаактивності. Ця відмінність визначає стратегії обох брендів: «Сільпо» орієнтується на споживачів середнього та вищого сегменту, які готові платити більше за якість, тоді як «АТБ» намагається залучити масового споживача, який шукає економію. Це впливає на їхні маркетингові кампанії, асортимент товарів і загальний імідж на ринку.

Сьогодні ТОВ «Сільпо-Фуд», розвиваючи бренд мережі «Сільпо», впевнено рухається до створення власної екосистеми, поступово інтегруючи різноманітні послуги, продукти та сервіси в єдину платформу, що підвищує споживчу цінність та залучає нових клієнтів. Саме позиціонування бренду «Сільпо» як екосистеми є важливим кроком у його репозиціонуванні.

Для репозиціонування бренду «Сільпо» як екосистеми, що поєднує різні сервіси, онлайн та офлайн рішення, необхідно зосередитися на наступному:

- інтеграції онлайн та офлайн сервісів «Сільпо»;

- розширенні асортименту послуг, зокрема, приділенню більше уваги до виробництва кулінарії, як продукції з доданою вартістю;
- персоналізації обслуговування покупців, що передбачає акцент на персоналізованих пропозиціях для клієнтів мережі «Сільпо»;
- позиціонуванні бренду «Сільпо» як інноваційного, що використовує сучасні технології для покращення досвіду покупок;
- акцентуванні на соціальній відповідальності бренду та підтримці локальних виробників, що передбачає розширення програми «Лавка традицій».

Таким чином, репозиціонування бренду «Сільпо» як екосистеми, що об'єднує різні сервіси та рішення, дозволить створити більш інтегрований досвід для споживачів, що зробить бренд більш привабливим та цінним для них.

Відповідно до окреслених напрямів пропонуються наступні основні заходи для створення оновленої бренд-стратегії для ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- 1) розвиток інтегрованого простору «Сільпо» та Le Silpo для ТОВ «Сільпо-Фуд», що забезпечуватиме поєднання офлайн та онлайн інструментів та торговельних майданчиків;
- 2) створення сервісної пропозиції для ТОВ «Сільпо-Фуд» – впровадження послуги персоналізованого сервісу;
- 3) персоналізація пропозиції та комунікаційної взаємодії з клієнтами в розрізі каналів omnichannel.

Отже, для ТОВ «Сільпо-Фуд» обґрунтовано заходи, які повинні бути включені до проекту змін у бренд-стратегії щодо формування уявлення про бренд як про екосистему. По-перше, це подальший розвиток діяльності у бік мультиформатності та багатоваріантності взаємодії із покупцями, що передбачає надалі розширення виробництва кулінарії, піци, напівфабрикатів та іншої продукції із доданою вартістю, створення концептуальних просторів на території супермаркетів. По-друге, це персоналізація пропозицій та надання консультаційних послуг покупцям. Зокрема, передбачається, що підприємство пропонуватиме підбір товарів під конкретний запит, список, а також формувати акційні пропозиції в залежності від історії покупок. По-третє, це впровадження

омніканальності, що передбачає уніфікацію обслуговування споживачів у різних, зручних для них форматів. По-четверте, це акцент на інноваційності бренду «Сільпо», який є ритейлером, що найбільш активно впроваджує інновації на ринку, які роблять його одним з найсучасніших компаній в Україні.

Для розширення екосистеми бренду «Сільпо» також з часом доцільно додати кілька нових сервісів, які поєднують онлайн та офлайн рішення, а також підвищують зручність і задоволеність споживачів:

1) Створення платформи «Сільпо» для спілкування – обміну рецептами та кулінарними ідеями, що можна приготувати з продуктів, які придбані у супермаркетах мережі.

2) Перетворення програми лояльності «Сільпо» на Клуб лояльності «Сільпо» з ексклюзивними пропозиціями для найбільш активних покупців.

3) Відкриття онлайн-курсів та вебінарів під брендом «Сільпо».

4) Запропонувати активним клієнтам «Сільпо» консультації з дієтологами або кулінарами.

5) Запровадження фудшерінгу під брендом «Сільпо», сервісу обміну продуктами між споживачами (наприклад, надлишковими продуктами), що сприятиме сталому споживанню. Це дуже сучасна ініціатива, яка наразі набуває популярності, особливо серед молоді.

Таким чином, підхід до формування бренду «Сільпо» як екосистеми, що є інноваційною, соціально відповідальною, комфортною, спрямованою на підвищення зручності та швидкості обслуговування клієнтів, – підвищить цінність бренду та вдосконалив конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку FMCG-ритейлу в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківський макіяж (ребрендинг та рестайлінг). http://www.prostobankir.com.ua/markeying_reklama_pr/statti/bankovskiy_makiyazh_s_kolko_banki_tratyat_na_rebranding
2. Батьковець, Н. О. (2023) Позиціонування та репозиціонування товарів як сучасний інструмент маркетингу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* (71). 77–80.
3. Білявська, Ю. (2015) Матричний підхід до визначення життєвого циклу бренду. *Вісник КНТЕУ.* (4). <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/04/7.pdf>
4. Вілер, А. (2020) *Ідентичність бренду. Базові рекомендації щодо створення фірмового стилю.* КМ-Букс.
5. Заставецька, Л., Заставецький, Т. Брендинг та ребрендинг як фактори соціально-економічного розвитку територій. <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17288/1/Zastavecka.pdf>
6. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. <https://silpo.ua/>
7. Зворотний бік лого. Як і чому проводять ребрендинг українські компанії. <https://biz.nv.ua/ukr/markets/obratnaya-storona-logo-50055109.html>
8. Казанська, О. О., Радченко, Г. А., Чернова, К. А. (2022) Ребрендинг як інструмент зміцнення бренду. *Наука і техніка сьогодні.* (12). 47–57.
9. Карелін, П. Як використовувати ШІ при розробці брендів. DOU. 2024. <https://dou.ua/forums/topic/46745/>
10. Кларк, Д. (2021) *Персональний ребрендинг. Як змінити свій імідж, зберігши репутацію.* Абетка.
11. Князева, Т. В., Казанська, О. О. (2022) Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство.* (46). 38–42.
12. Коломицева, О. В., Пепчук, С. М. (2016) *Концепція позиціонування регіону в умовах глобальної конкуренції : монографія.* ЧДТУ.

13. Котлер, Ф., Фокс, К. (2011) *Стратегічний маркетинг для навчальних закладів*. Українська асоціація маркетингу Хімджест.
14. Леськів, А. Головні бренд-амбасадори: як комунікувати ребрендинг всередині компанії. <https://cases.media/en/article/golovni-brend-ambasadori-yak-komunikuvati-rebranding-vseredini-kompaniyi>
15. Мазніченко, О., Бідненко, О., Карманова, Н. (2023) Ребрендинг сучасних українських компаній: головні ідеї. *Актуальні проблеми сучасного дизайну*. (с. 89-91). Видавництво КНУТД.
16. Ніколи не: 8 вдалих і «не дуже» прикладів ребрендингу. <https://true-ag.com/blog/post/nikoli-ne-8-vdalih-i-ne-duzhe-prikladiv-rebrandingu>
17. Отенко, І. П. (2021) Теоретичні та методичні основи процесу ревіталайзингу бренду. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. (3). 245–249.
18. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». <https://silpo.ua/>
19. Пенькова, О. Г., Лементовська, В. А., Бортник, Т. І. (2024) Стратегії просування бренду на різних етапах життєвого циклу продукції. *Економіка та суспільство*. (66). 28–33.
20. Приходько, Д. О. Модифікація життєвого циклу бренду. Проблеми матеріальної культури. *Економічні науки*. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/92817/02-Prihodko.pdf?sequence=1>.
21. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» № 3689-ХІІ (1993). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>.
22. Ребрендинг 101: Стратегії для плавного й успішного переходу на бренд. <https://bigredjelly.com/uk/blog/rebranding-101-strategies-for-a-smooth-and-successful-brand-transition/>
23. Ребрендинг. Як оновити бренд. <https://edin.ua/rebranding-yak-onoviti-brend/>
24. Рестайлінг і ребрендинг компанії. [http:// www.business.esc.lviv.ua](http://www.business.esc.lviv.ua).

25. Романенко, Л. Ф., Брайцловська, О. О. (2018) Ребрендинг як складова маркетингової стратегії підприємства. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки.* (32). 113–116.
26. Роулз, Д. (2020). *Цифровий брендинг. Повне покрокове керівництво зі стратегії, тактики, інструментів та вимірювань.* Пер. з англ. К. Деревянко. Ранок: Фабула.
27. Соковніна, Д. М. (2020) Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава.* (10). 89–92.
28. Стратегія ребрендингу: як змінити імідж та позиціонування торговельної марки. <https://nadiya.zt.ua/strategiya-rebrandingu-yak-zminiti-imidzh/>
29. Телетов, О. С. Брендинг та ребрендинг в умовах сучасних промислових виробництв. <https://core.ac.uk/download/pdf/14034906.pdf>.
30. Ткачук, Л. М., Кавуненко, О. М. (2013) Ребрендинг як напрям маркетингової стратегії підприємства. *Ефективна економіка.* (4). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1999>.
31. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023/>.
32. Траут, Дж., Райс, Е. (2018) *Маркетингові війни.* Фабула.
33. Траут, Дж., Рівкін, С. (2020) *Диференційоюся або помри.* Фабула.
34. Філоненко, В. С., Лелека, О. О. (2020) Ребрендинг і рестайлінг як засіб рекламних комунікацій. *Шляхи розвитку науки в сучасних кризових умовах* (с. 582–584). Редакція Міжнародного електронного науково-практичного журналу «WayScience».
35. Що таке ребрендинг і для чого він потрібен? <https://moyaosvita.com.ua/rizne/shho-take-rebranding-i-dlya-chogo-vin-potriben/>.
36. Як створити успішну стратегію ребрендингу та оновити імідж компанії. <https://myka.agency/tpost/bm44rzb1t1-yak-stvoriti-uspshnu-strategyu-rebrandin>.

37. 5 Rebranding Strategies: How to Refresh Your Brand. Inkbotdesign. (2022).
<https://99designs.com/blog/logo-branding/how-to-rebrand/>.
38. Rebranding Strategy: How To Make The Most Of Your Brand Makeover.
<https://www.toptal.com/designers/brand/rebranding-strategy>.
39. Internatsonal Scientific-Practical Journal. *Commodities and markets*.
<https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/index>

ДОДАТКИ

Додаток А

Сайт ТОВ «Сільпо-Фуд»

The screenshot shows the top navigation bar of the Selpo-Food website. It includes a menu icon, the Selpo logo, a search bar with the text "Я шукаю...", a location selection button labeled "Доставка" (Delivery) with the instruction "Вкажіть адресу доставки" (Specify the delivery address), and a user account button labeled "Увійти" (Log in).

Below the navigation bar is a horizontal menu of promotional categories:

- Акції
- Чорна п'ятниця 2024
- Піца, бургери та суші
- Тільки онлайн
- Кошерна продукція
- Шоколад Мілка
- Знижки від ТМ Молокія
- Знижки від ТМ Ферма
- Смакуй з Моршинська
- Вино з рейтингом Vivino
- Amazing Beer & Drink
- Знижки на продукцію ТМ Frosch
- Смачно від Київхліб
- Позв'яй осінню меланхолію разом з Henkel
- Nutribullet – портативний блендер
- Знижки до -40% на Wash&Free
- Знижки від ТМ Huggies
- Крутезні ціни на ЕСОЛОГІЧНЕ ПРАННЯ з ТМ ALLES GUT!
- Кешбек за кожен чек від P&G
- Oreo
- До смачного перегляду
- На зимовому з Pepsi!
- Chivas Regal – шотландський віскі
- Знижки на Gourmet ТМ
- "1+1" на іграшки
- "1+1" на дитячу косметику
- "1+1" на канцелярію
- "1+1" на книжки
- Чаяю, Кавуї, Свята – відчуй!

Below the menu is a large red promotional banner for Trix cereal. The banner features the Trix logo, a "НОВИНКА" (New) badge, and text in Ukrainian: "ВЕСЕЛИЙ ГОТОВИЙ СУХИЙ Сніданок У ФОРМІ ФРУКТІВ ДЛЯ Сніданку ВАШИХ ДіТЕЙ" (Happy ready-to-eat dry breakfast in the form of fruits for your children's breakfast). It also includes a warning: "НЕ ЗАБУВАЙТЕ ДОПОВНЯТИ Сніданок ДИТИНИ ФРУКТАМИ, МОЛОКОМ ТА ВІДКОВИМ ПРОДУКТОМ" (Do not forget to supplement your child's breakfast with fruits, milk, and liquid products). The Nestlé logo is visible in the bottom right corner of the banner.

At the bottom of the page, there are three navigation buttons: "Мої пропозиції" (My offers), "Цінотижники" (Price weeks), and "Тільки онлайн" (Online only). A green circular icon with a white symbol is located in the bottom right corner.