

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: Формування конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» на
ринку спецій

ШИФР КРБ.МПіТ.1.140-03.ІІІ.3.2

Здобувачки _____ Єлисаветька А.Д.

4 курсу групи МРз-481

Керівник _____ доц. Мільчева В.В.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від « » червня 2025 р., протокол №

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

здобувачі

Анастасії ЄЛИСАВЕЦЬКІЙ

1. Тема проекту (роботи) Формування конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку спецій та керівник PhD, доц. Мільчева В.В. затверджені наказом ОНТУ від «04» жовтня 2024 року № 616-03 та у редакції, затвердженій наказом від «14» березня 2025 року № 140-03
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10.06.2025 року
3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані ТОВ «Сільпо-Фуд» та його конкурентів, огляд українського ринку спецій, матеріали наукових публікацій з питань формування конкурентної стратегії.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємств. Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку спецій. Розділ 3. Формування конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку спецій. Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу табличний матеріал з відображенням показників діяльності підприємства, графічний матеріал з аналізу та оцінки маркетингового середовища підприємства, графічний матеріал – презентація до захисту роботи.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 04.10.2024 р.

Керівник _____ PhD, доц. Мільчева В.В.

Завдання прийняв до виконання _____ Єлисавецька А.Д.

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 – 15 травня 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 проекту (роботи) _____ Мільчева В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник _____ Єлисавецька А.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

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

Здобувач-дипломник _____ Єлисавецька А.Д.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «бакалавр» здобувачки Єлисаветької А.Д.

У кваліфікаційній роботі досліджено процес формування конкурентної стратегії підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті спецій. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення стійких конкурентних переваг на насиченому ринку FMCG, де дедалі важливішими стають споживчі уподобання, якість продукції та ефективна маркетингова політика. Метою роботи є розробка обґрунтованої конкурентної стратегії на основі комплексного аналізу зовнішнього середовища, позицій підприємства на ринку спецій та очікувань споживачів.

У межах дослідження визначено сутність конкурентної стратегії та методичні підходи до її формування, проаналізовано маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті спецій, вивчено позиції конкурентів і виявлено ключові чинники, що формують споживчі переваги. Особливу увагу приділено стратегічному потенціалу бренду «Premiya» як інструменту реалізації ціннісної пропозиції в категорії спецій. За результатами SWOT-аналізу, моделі п'яти сил Портера, аналізу фінансової звітності та споживчого опитування запропоновано комплекс стратегічних заходів для покращення конкурентних позицій підприємства, зокрема в аспектах асортиментної політики, комунікацій, позиціонування та логістики.

У роботі обґрунтовано доцільність переходу від цінової конкуренції до стратегії диференціації, орієнтованої на натуральність, функціональність, локальну ідентичність продукції та емоційну взаємодію зі споживачем. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання запропонованих рішень для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у динамічному ринковому середовищі.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1 Сутність і роль конкурентної стратегії в діяльності підприємства	8
1.2 Задоволення споживчих уподобань як основа побудови конкурентних переваг підприємства	12
1.3 Методичні підходи до розробки конкурентної стратегії	16
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА РИНКУ СПЕЦІЙ.....	23
2.1 Характеристика маркетингової діяльності підприємства	23
2.2 Ситуаційний аналіз маркетингового середовища підприємства	33
2.3 Аналіз конкурентних переваг продукції конкурентів у сегменті спецій ..	49
2.4 Аналіз споживчих переваг щодо вибору спецій	64
2.5 SWOT-аналіз підприємства в категорії спецій.....	76
Висновки до розділу 2.....	79
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА РИНКУ СПЕЦІЙ	82
3.1 Розробка елементів стратегії конкуренції, її взаємозв'язок з місією та цілями підприємства	82
3.2 Проект заходів, спрямованих на реалізацію стратегії конкуренції	92
3.3 Ефективність реалізації конкурентної стратегії підприємства	102
Висновки до розділу 3.....	107
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111
ДОДАТОК А.....	115

ВСТУП

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на споживчому ринку успішне функціонування підприємств дедалі більше залежить від здатності формувати і реалізовувати ефективні конкурентні стратегії. Це особливо актуально для ринку спецій, який характеризується високим рівнем насиченості, присутністю як вітчизняних, так і імпортованих брендів, а також стрімким зростанням споживчої уваги до якості, натуральності та різноманітності асортименту. З огляду на вищезазначене, виникає потреба у ґрунтовному дослідженні стратегічного потенціалу підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції в даному сегменті. Одним із таких підприємств є ТОВ «Сільпо-Фуд», яке має вагомі ресурси та можливості для розвитку, однак потребує чіткого стратегічного орієнтира на ринку спецій.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю посилення ринкових позицій українських компаній шляхом впровадження дієвих конкурентних стратегій, що відповідають сучасним викликам ринку. Формування такої стратегії передбачає не лише глибоке розуміння конкурентного середовища, а й орієнтацію на споживача як головного арбітра комерційного успіху. Зміна поведінки споживачів, зростання вимог до екологічності, походження сировини, упаковки та ціни формують нові правила гри, за яких класичні конкурентні переваги потребують переосмислення.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка ефективної конкурентної стратегії для ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті спецій на основі аналізу ринкових умов, конкурентного середовища та споживчих переваг.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- розкрити сутність і значення конкурентної стратегії для діяльності підприємства;
- охарактеризувати вплив споживчих уподобань на формування конкурентних переваг;

- дослідити методичні підходи до розробки конкурентної стратегії;
- проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті спецій;
- здійснити ситуаційний аналіз маркетингового середовища підприємства;
- оцінити конкурентні позиції основних гравців ринку спецій;
- проаналізувати споживчі переваги щодо вибору спецій;
- провести SWOT-аналіз діяльності підприємства в межах обраної категорії;
- розробити конкурентну стратегію для ТОВ «Сільпо-Фуд», пов'язавши її з місією та стратегічними цілями підприємства;
- запропонувати конкретні заходи щодо реалізації стратегії конкуренції;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження виступає маркетингова діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку спецій. Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства в обраному сегменті з урахуванням ринкових реалій, споживчої поведінки та можливостей підприємства.

У ході написання роботи використано комплекс теоретичних положень, що стосуються стратегії конкуренції, а також методики стратегічного аналізу і планування. Особливу увагу приділено аналізу конкурентного середовища, споживчих запитів і потенціалу підприємства як бази для формування ефективної стратегії. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих стратегічних рішень для посилення позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» у динамічному сегменті ринку спецій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність і роль конкурентної стратегії в діяльності підприємства

Конкурентна стратегія посідає одне з провідних місць у системі стратегічного управління підприємством, оскільки саме вона визначає напрямки і способи забезпечення сталих конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. У науковій літературі існує велика кількість підходів до розуміння сутності конкурентної стратегії. У загальному вигляді її можна охарактеризувати як комплексну модель дій, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективну взаємодію з конкурентами, споживачами та іншими суб'єктами ринку [1].

Одним з основоположників теорії конкурентної стратегії є Майкл Портер, який у своїй праці «Конкурентна стратегія» (1980) зазначив, що підприємство повинно обирати одну з трьох базових стратегій: лідерство за витратами, диференціацію або фокусування. Ці підходи залишаються актуальними до сьогодні, адже кожна із зазначених стратегій передбачає чітке позиціонування компанії у галузі та визначає її конкурентну поведінку.

Ігор Ансофф, у свою чергу, розглядав стратегію конкуренції як сукупність дій, що дозволяють підприємству досягати і зберігати конкурентні переваги. Згідно з його поглядами, стратегія повинна враховувати не лише поточну ситуацію на ринку, але й перспективи розвитку, технологічні зміни та структуру галузі. Його підхід підкреслює адаптивність як важливу рису стратегічного мислення у конкурентному середовищі [2].

Конкурентна стратегія має низку відмінностей від загальної корпоративної стратегії підприємства. Якщо остання зосереджена на довгостроковому розвитку організації в цілому, включаючи диверсифікацію,

фінансову політику та інвестиції, то конкурентна стратегія переважно спрямована на забезпечення переваги в межах конкретного ринку або галузі, з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства.

Характерними ознаками конкурентної стратегії є орієнтація на зовнішнє середовище, врахування поведінки конкурентів і формування привабливих для споживачів ціннісних пропозицій. Це означає, що ефективна стратегія конкуренції повинна відповідати ринковим умовам, бути гнучкою щодо змін у вподобаннях клієнтів та здатною передбачати дії конкурентів.

Одна з ключових класифікацій конкурентних стратегій – це модель Портера. Вона передбачає три базові підходи: стратегія лідерства за витратами, коли підприємство прагне знизити собівартість продукції до мінімуму та пропонувати її за найнижчою ціною; стратегія диференціації, що передбачає створення унікальної цінності для споживача; та стратегія фокусування, що концентрується на вузькому сегменті ринку, надаючи специфічну цінність окремій групі клієнтів [3].

Узагальнена таблиця характеристик базових стратегій за М. Портером наведена нижче (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика базових конкурентних стратегій за М. Портером

Тип стратегії	Основна ідея	Ключові переваги	Потенційні ризики
Лідерство за витратами	Мінімізація витрат	Конкуренція за ціною, масштаб виробництва	Цінова війна, зниження якості
Диференціація	Унікальний продукт	Лояльність клієнтів, менша чутливість до ціни	Високі витрати на розробку і просування
Фокусування	Обслуговування вузького сегмента	Висока релевантність для цільової аудиторії	Обмеженість масштабів зростання

Окрім базових стратегій, сучасна наука пропонує низку альтернативних підходів. Зокрема, концепція блакитного океану, запропонована Чан Кімом і Рене Моборн, наголошує на створенні нових

ринкових просторів, де конкуренція стає неактуальною. Такий підхід вимагає інноваційності, глибокого розуміння потреб споживачів та здатності формувати нові стандарти у галузі.

Також у практиці бізнесу набувають поширення гібридні стратегії, які поєднують елементи різних підходів. Наприклад, деякі підприємства одночасно реалізують стратегію диференціації та контролюють витрати, що дозволяє їм залишатися гнучкими у складних ринкових умовах.

В українських реаліях важливо враховувати особливості внутрішнього ринку, зокрема вплив імпорту, обмеженість купівельної спроможності споживачів і значну конкуренцію у сфері роздрібної торгівлі. Саме тому підприємства, що працюють на ринку спецій, повинні зважено підходити до вибору конкурентної стратегії, поєднуючи стандартні підходи зі специфікою локального середовища.

Конкурентна стратегія виконує низку ключових функцій у системі управління підприємством. Вона задає орієнтири для прийняття управлінських рішень, забезпечує узгодженість між структурними підрозділами, формує єдиний підхід до позиціонування компанії на ринку. Завдяки стратегії конкуренції підприємство здатне більш ефективно розподіляти ресурси, управляти ризиками і будувати довготривалі відносини із клієнтами.

Формування конкурентної стратегії вимагає глибокого аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення ключових компетенцій підприємства та прогнозування змін у поведінці споживачів. Зважаючи на це, конкурентна стратегія є не лише інструментом позиціонування, а й засобом підвищення стратегічної стійкості компанії в умовах турбулентного середовища [4].

Конкурентна стратегія також відіграє важливу роль у формуванні ціннісної пропозиції підприємства. Вона визначає, яку саме унікальну користь отримає споживач, обравши продукцію компанії, а отже, є основою для створення клієнтської лояльності. В умовах зростаючої ролі споживчого

досвіду, стратегія має включати елементи, які враховують не лише ціну чи якість, але й емоційну складову, зручність взаємодії та соціальну відповідальність.

Особливе значення стратегія конкуренції має для підприємств малого і середнього бізнесу, які, на відміну від великих корпорацій, мають обмежені ресурси та вужче поле дії. Вони змушені орієнтуватися на більш вузькі сегменти ринку, оперативно адаптуватися до змін і виявляти високу гнучкість у реалізації своєї ціннісної пропозиції.

Водночас великі компанії, які працюють у системі національних і транснаціональних мереж, повинні створювати масштабні конкурентні стратегії, що включають розгалужену логістику, системи управління ланцюгом постачань, складні інструменти аналітики і прогнозування, а також ефективні комунікаційні канали [5].

Місце конкурентної стратегії у загальній структурі стратегічного управління є ключовим. Вона виступає містком між місією підприємства, яка визначає його основне призначення, та конкретними функціональними стратегіями, зокрема маркетинговою, виробничою, збутовою. Таким чином, стратегія конкуренції забезпечує вертикальну узгодженість усіх рівнів планування і координацію діяльності підприємства.

Взаємозв'язок конкурентної стратегії з місією та стратегічними цілями підприємства полягає в тому, що вона трансформує загальні орієнтири організації у конкретні напрями ринкової поведінки. Якщо місія відповідає на питання «хто ми і навіщо існуємо», то стратегія конкуренції дає відповідь на питання «як ми будемо перемагати у ринковому змаганні».

Конкурентна стратегія формує основу для маркетингової політики підприємства. Вона визначає цільові сегменти, позиціонування бренду, цінову політику, товарну пропозицію і канали збуту. Ефективна реалізація маркетингової стратегії можлива лише за умови наявності чіткого стратегічного бачення конкурентної переваги [6].

В умовах цифрової трансформації і розвитку технологій конкурентна стратегія дедалі частіше включає елементи цифрового маркетингу, автоматизації процесів, аналізу великих даних і штучного інтелекту. Підприємства, що не адаптують свою конкурентну поведінку до нових викликів, ризикують втратити ринкову частку та вийти з конкуренції [7].

Насамкінець, важливо підкреслити, що конкурентна стратегія – це не статичний документ, а динамічний процес, який потребує постійного моніторингу і коригування. Зміни у середовищі, поведінці споживачів, появі нових гравців або технологій можуть вимагати перегляду стратегічних підходів і тактичних дій.

Таким чином, конкурентна стратегія є системною, гнучкою і багатоаспектною категорією, яка охоплює всі ключові рівні управління підприємством і забезпечує йому можливість ефективно функціонувати, адаптуватися до змін і досягати сталого розвитку в умовах ринкової конкуренції. Вона є не просто інструментом зростання, а ключовим чинником виживання і лідерства в умовах сучасного бізнесу.

1.2 Задоволення споживчих уподобань як основа побудови конкурентних переваг підприємства

В умовах стрімкої трансформації ринкового середовища та загострення конкурентної боротьби задоволення споживчих уподобань набуває статусу ключового фактору побудови ефективної конкурентної стратегії підприємства. Орієнтація на потреби цільової аудиторії дозволяє компаніям не лише пристосовуватися до умов ринку, а й формувати унікальні конкурентні переваги, здатні забезпечити довгострокову присутність і домінування у вибраній ніші [8].

Під споживчими уподобаннями слід розуміти індивідуальні або групові схильності, що проявляються у виборі товарів, послуг, брендів чи торговельних форматів. Ці вподобання формуються під впливом широкого кола факторів, серед яких особливу роль відіграють соціальні установки,

культурні традиції, економічні можливості, рівень інформованості та індивідуальні мотиваційні установки.

Формування споживчих уподобань відбувається як на раціональному, так і на емоційному рівні. Раціональні мотиви пов'язані з такими параметрами, як ціна, якість, функціональність, гарантії. Емоційний вимір включає сприйняття бренду, символіку, асоціації та естетичну привабливість товару. Саме здатність поєднувати ці складові дозволяє компаніям формувати глибокі емоційні зв'язки з цільовою аудиторією [9].

Серед зовнішніх чинників, що впливають на споживчі уподобання, варто виокремити макроекономічні умови, рівень урбанізації, розвиток цифрової інфраструктури, а також соціальні тренди, зокрема зростання екоусвідомленості, здорового способу життя і прагнення до етичного споживання. Внутрішні чинники включають вік, стать, рівень доходу, освіту, родинний стан та особисті цінності.

Зміна вподобань є динамічним процесом. Сьогодні споживачі більш вимогливі, ніж будь-коли. Вони очікують від брендів персоналізованого підходу, високої якості обслуговування, прозорості щодо складу продуктів, умов виробництва та екологічності упаковки. Такий зсув очікувань створює нові виклики для підприємств, які мають змінювати підходи до розробки своєї продукції та комунікацій.

Розуміння цих уподобань дає змогу підприємству сформувати конкурентну перевагу, засновану не лише на ціноутворенні або масштабах, а й на здатності пропонувати релевантну споживацьку цінність. У сучасному бізнесі перевага не обмежується дешевизною чи кількістю – вона полягає у відповідності очікуванням клієнта в контексті глибоко персоналізованого ринку [10].

Споживчі уподобання відіграють роль «маркетингового компаса», за допомогою якого підприємства можуть орієнтуватися у складному конкурентному середовищі. Орієнтація на потреби дозволяє зменшити ризик

випуску непотрібних або нерелевантних товарів, підвищити лояльність клієнтів та оптимізувати асортимент.

Задоволення споживчих уподобань є не лише умовою збереження існуючої клієнтської бази, а й потужним джерелом органічного зростання через рекомендації, повторні покупки та позитивний досвід, що формується на рівні підсвідомої довіри до бренду. Особливо це актуально у сегменті продуктів масового споживання, зокрема спецій, де емоційний компонент відіграє не меншу роль, ніж функціональні характеристики товару.

Сегментація є необхідною умовою для вивчення споживчих уподобань. Вона дозволяє структурувати ринок за демографічними, психографічними, поведінковими та географічними критеріями. Кожен сегмент має власні очікування, потреби і пріоритети, тож без точного розуміння цільової аудиторії побудова ефективної стратегії неможлива.

Процес задоволення уподобань починається з якісного збору інформації. Серед маркетингових інструментів, які дозволяють ідентифікувати вподобання, домінують соціологічні опитування, глибинні інтерв'ю, фокус-групи, анкетування та аналіз цифрової поведінки споживачів на онлайн-платформах. Інтерпретація цих даних забезпечує основу для формування споживчої цінності [11].

У новій реальності дані з CRM-систем, аналітики Big Data та споживчих кошиків дозволяють ідентифікувати навіть найменші зміни в уподобаннях. Алгоритми машинного навчання вже здатні не тільки аналізувати минулу поведінку, але й прогнозувати майбутні потреби клієнтів з точністю до категорії товару або часу покупки.

Особливої уваги заслуговує зворотний зв'язок зі споживачем, який трансформується у реальний механізм покращення товарної пропозиції. Відгуки, оцінки, коментарі та запити є джерелом для поліпшення асортименту, упаковки, смакових характеристик, а також для адаптації рекламних повідомлень до стилю спілкування аудиторії [12].

На підставі зібраних даних підприємство може формувати унікальну торгову пропозицію (УТП), яка орієнтується на вирішення конкретної проблеми чи бажання споживача. Саме на етапі розробки УТП закладається диференціація, яка згодом трансформується у стабільну конкурентну перевагу.

Впровадження УТП у стратегічне позиціонування бренду дозволяє підприємству зайняти чітку нішу на ринку та встановити довгострокову емоційну комунікацію з цільовою аудиторією. Якщо компанія спроможна стабільно задовольняти споживчі уподобання, вона набуває статусу «еталону» у свідомості клієнта [13].

Зв'язок між задоволенням потреб і формуванням лояльності є очевидним. Чим вища відповідність між очікуванням і фактом отримання товару або послуги, тим вищий рівень повторного звернення, а відтак і економічна доцільність довгострокового обслуговування кожного клієнта.

Задоволення вподобань дозволяє формувати не лише економічні переваги, а й репутаційний капітал, який важко купити або компенсувати маркетинговими витратами. Репутація – це результат довіри, яка виникає лише за умов стабільного дотримання обіцянок бренду.

У таблиці 1.2 узагальнено зв'язок між інструментами вивчення уподобань і можливими напрямками формування конкурентних переваг.

Таблиця 1.2 – Зв'язок інструментів вивчення уподобань і напрямів побудови конкурентних переваг

Інструмент	Тип інформації	Використання у стратегії
Опитування споживачів	Очікування, мотивації	Формування асортименту
Фокус-групи	Глибинні причини вибору	Розробка УТП
Big Data	Поведінкові шаблони	Персоналізація пропозиції
Аналіз відгуків	Емоційні реакції	Поліпшення якості та сервісу
CRM-системи	Історія взаємодії	Побудова лояльності

Інтеграція знань про споживчі уподобання в процес формування конкурентної стратегії підприємства має не бути одноразовим актом. Це

безперервний процес, що передбачає регулярний перегляд інформаційної бази, адаптацію до нових умов і тестування нових рішень.

Особливо ефективною є стратегія персоналізації – створення продуктів і послуг під конкретні вподобання або потреби клієнта. Це дозволяє зменшити відстань між брендом і клієнтом, підвищити цінність контакту та сформувати емоційний зв'язок.

Іншим прикладом інтеграції уподобань у стратегію є лінійка продуктів, адаптована під окремі мікросегменти – наприклад, спеції для веганів, безглютенові суміші, етнічні набори. Таке позиціонування дозволяє підприємству вийти за межі масового споживання та сформувати нішеву перевагу.

Конкурентна стратегія, що базується на споживчих уподобаннях, не лише дозволяє диференціювати продукцію, а й слугує платформою для довгострокового розвитку. Підприємство отримує змогу не лише реагувати на зміни, а й формувати їх, впливаючи на культуру споживання і переваги аудиторії [14].

Таким чином, споживчі уподобання виступають не лише орієнтиром для маркетингової діяльності, а й точкою опори для всіх елементів конкурентної стратегії: від розробки товару до комунікацій, ціноутворення та розподілу. Їх глибоке розуміння та задоволення є фундаментом сталого успіху підприємства на ринку.

1.3 Методичні підходи до розробки конкурентної стратегії

Розробка конкурентної стратегії підприємства є складним і багатоетапним процесом, що ґрунтується на використанні цілісної системи методичних підходів. У науковій літературі методичний підхід розглядається як логічно обґрунтований порядок дій, спрямований на досягнення визначеної стратегічної мети з використанням відповідного аналітичного та прогностичного інструментарію. Сутність такого підходу полягає в системному аналізі середовища функціонування підприємства, виявленні

ключових тенденцій і формуванні на цій основі обґрунтованих стратегічних рішень [15].

Методичні підходи мають опиратися на принципи цілісності, логічної послідовності, наукової обґрунтованості, гнучкості та адаптивності до змін ринкового середовища. У сучасних умовах стратегія не може бути раз і назавжди заданою – вона повинна динамічно адаптуватися до впливів зовнішніх і внутрішніх факторів, які постійно змінюються. Саме тому методичне забезпечення процесу її формування потребує поєднання класичних моделей аналізу з інноваційними підходами до прийняття управлінських рішень [16].

У процесі розробки конкурентної стратегії підприємства необхідно враховувати результати стратегічного аналізу. Однією з базових моделей у цій сфері є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Такий аналіз є початковим кроком до формування бачення перспектив розвитку і виявлення ключових напрямів стратегічних ініціатив.

Не менш важливою є модель PESTEL-аналізу, яка дозволяє здійснити комплексну оцінку факторів макросередовища. Вона охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, які в сукупності формують умови функціонування підприємства. PESTEL дозволяє виявити довгострокові тренди, що можуть істотно впливати на споживчі уподобання, зміну регуляторної політики або розвиток технологій у галузі [17].

Для оцінки рівня конкурентного тиску доцільно використовувати модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Цей підхід дозволяє визначити інтенсивність конкуренції в галузі, загрозу з боку нових учасників, силу постачальників і споживачів, а також ризик появи товарів-замінників. Зібрана інформація дозволяє оцінити привабливість ринку та вибудувати таку стратегію, яка здатна протистояти силовим впливам середовища [18].

Суттєву роль у формуванні конкурентної стратегії відіграє портфельний аналіз, зокрема матриці BCG та McKinsey. Матриця BCG класифікує бізнес-одиниці або товарні категорії за двома критеріями – часткою ринку та темпами зростання. Це дозволяє сформулювати стратегії для кожної позиції, наприклад, інвестування в «зірки», оптимізація витрат на «дійних корів», розвиток або виведення «знаків питання», утилізація «собак».

Матриця McKinsey є більш гнучкою, оскільки дозволяє враховувати не лише привабливість ринку, а й конкурентоспроможність конкретного бізнес-напрямку. Вона застосовується для формування стратегії розвитку товарних груп, підкріплюючи її відповідними управлінськими діями: інвестувати, утримувати або виводити з ринку [19].

Для аналізу внутрішнього середовища особливо актуальним є VRIO-аналіз. Він ґрунтується на оцінці ресурсів підприємства з погляду їх цінності, рідкості, неможливості імітації та організаційної підтримки. Результати такого аналізу дозволяють ідентифікувати внутрішні джерела сталих конкурентних переваг, які можна використовувати в основі стратегічних рішень [20].

Алгоритм побудови конкурентної стратегії базується на поетапному застосуванні аналітичних інструментів. Він включає діагностику поточної ситуації, аналіз середовища, формулювання стратегічних цілей, вибір альтернатив і обґрунтування найбільш релевантної стратегії. На кожному з цих етапів залучаються відповідні моделі, що дозволяє забезпечити цілісність і логічність процесу [21].

У сучасних умовах особливого значення набуває поєднання кількісного та якісного аналізу. Якщо кількісні підходи дозволяють об'єктивно оцінити фінансові показники, ринкову частку, рівень конкурентоспроможності, то якісні методи – експертні опитування, сценарний аналіз – надають можливість оцінити вплив невизначеностей і варіативність поведінки ринку.

Сценарне планування, зокрема, дозволяє моделювати декілька альтернативних майбутніх станів середовища. Це підвищує адаптивність

стратегії, оскільки підприємство може заздалегідь підготувати набір дій у разі настання певного сценарію, що мінімізує ризики стратегічних помилок.

У новітніх методичних підходах важливе місце посідає концепція «блакитного океану», яка передбачає створення нових ринкових просторів шляхом інноваційних продуктів, змін у ціннісній пропозиції або трансформації структури попиту. Така стратегія дозволяє підприємству уникнути прямої конкуренції та вийти в унікальні сегменти.

Дедалі більше значення має впровадження agile- та lean-підходів до стратегічного планування. Вони передбачають швидке реагування на зміни, поступове тестування стратегічних гіпотез, гнучкість у коригуванні дій. Це особливо актуально для підприємств, що працюють в умовах швидкозмінного споживчого попиту або технологічної нестабільності.

Сучасні методики також базуються на принципах дизайн-мислення, що дозволяє орієнтуватися не лише на аналітичні викладки, а й на емпатію до потреб клієнтів. Це дає змогу формувати конкурентну стратегію не лише як відповідь на виклики, а як креативну трансформацію взаємодії зі споживачем [22].

Підприємства, які інтегрують у стратегічне управління інструменти big data, штучного інтелекту та автоматизованої аналітики, мають змогу створювати точні прогнози, оперативно тестувати гіпотези та виявляти закономірності у поведінці споживачів. Цифрові інструменти стають не лише допоміжним, а іноді й основним засобом стратегічного планування.

Незважаючи на велику кількість підходів, для ефективного обґрунтування конкурентної стратегії необхідно дотримуватися низки критеріїв. Передусім, стратегія повинна відповідати загальній місії та цілям підприємства. Вона має бути логічним продовженням корпоративної стратегії та враховувати ресурсні обмеження.

Іншим важливим критерієм є реалізованість, тобто відповідність стратегії можливостям підприємства з точки зору фінансів, людського капіталу, логістичних потужностей. Не менш важливою є адаптивність –

здатність стратегії змінюватися у відповідь на нові виклики, не втрачаючи при цьому системності.

Підприємство має враховувати і часову горизонталь обраної стратегії. Якщо короткострокові стратегії спрямовані на швидке реагування, то довгострокові – на формування іміджу, розвиток інновацій, диверсифікацію. Комплексний підхід дозволяє поєднати ці рівні в єдину логічну систему.

У таблиці 1.3 узагальнено найбільш поширені методи стратегічного аналізу, які використовуються для обґрунтування конкурентної стратегії.

Таблиця 1.3 – Основні методи стратегічного аналізу при розробці конкурентної стратегії

Метод	Призначення	Тип аналізу
SWOT	Визначення внутрішніх і зовнішніх факторів	Комбінований
PESTEL	Аналіз факторів макросередовища	Зовнішній
П'ять сил Портера	Оцінка конкурентного тиску	Зовнішній
Матриця BCG	Аналіз позиції товарів у портфелі	Внутрішній
VRIO	Визначення джерел конкурентних переваг	Внутрішній
Сценарний аналіз	Моделювання варіантів розвитку подій	Комбінований

Застосування методичних підходів до розробки конкурентної стратегії дозволяє підприємству уникнути хаотичних рішень, підвищити рівень стратегічного обґрунтування та забезпечити послідовну реалізацію задумів. Особливо важливим є те, що ці підходи формують платформу для подальшого контролю та коригування стратегії.

Інтеграція класичних і новітніх підходів надає підприємству змогу гнучко балансувати між стабільністю та інноваційністю, між ризиками і можливостями. Саме поєднання традиційної аналітики з цифровими інструментами забезпечує високу якість стратегічного планування в умовах мінливої ринкової ситуації [23].

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що методичні підходи до формування конкурентної стратегії є критично важливим елементом стратегічного менеджменту. Вони забезпечують підприємству не лише науково обґрунтовану основу для вибору ринкової поведінки, а й

забезпечують адаптивність до нових умов, що постійно виникають у зовнішньому середовищі. Саме тому підприємства, які успішно впроваджують комплексні методичні моделі, мають вищі шанси на формування сталих конкурентних переваг та довгостроковий успіх.

Висновки до розділу 1

Проведене у першому розділі дослідження дало змогу всебічно розкрити теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Узагальнюючи розгляд сутності й ролі конкурентної стратегії, можна зробити висновок, що вона виступає ключовим інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємству забезпечити довготривалу присутність на ринку, створити унікальну ціннісну пропозицію для споживача та віднайти ефективні способи протистояння конкурентному тиску. Конкурентна стратегія, на відміну від загальної корпоративної, має чітко виражену ринкову орієнтацію, передбачає гнучке позиціонування підприємства в умовах постійних змін та забезпечує синергію між місією організації, її цілями та функціональними стратегіями.

У центрі ефективної конкурентної стратегії перебуває споживач і його потреби. Аналіз уподобань споживачів засвідчив, що задоволення їхніх очікувань не лише підвищує рівень лояльності до бренду, а й виступає базою для створення стійких конкурентних переваг. Сучасні споживачі демонструють високий рівень усвідомленості, очікують персоналізованого підходу, прозорості у комунікації та соціальної відповідальності з боку виробника. Уміння підприємства адаптувати свої товарні й сервісні пропозиції до цих запитів суттєво підвищує його конкурентоспроможність. При цьому формування унікальної торгової пропозиції на основі глибокого розуміння цільової аудиторії виступає важливим напрямом побудови стратегії, орієнтованої не на ціну, а на цінність для клієнта.

У процесі дослідження методичних підходів до розробки конкурентної стратегії було встановлено, що її ефективне формування неможливе без

системного використання інструментів стратегічного аналізу. До таких інструментів належать як класичні моделі – SWOT, PESTEL, п'ять сил конкуренції Портера, VRIO, матриці BCG та McKinsey, – так і сучасні інноваційні концепції: стратегія блакитного океану, дизайн-мислення, agile-підходи, big data-аналітика. Усі ці методи дозволяють підприємству об'єктивно оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище, визначити свої сильні сторони та можливості, сформулювати стратегічні альтернативи й обрати оптимальний варіант з урахуванням ресурсів та ринкової ситуації. Комбіноване застосування якісного та кількісного аналізу сприяє зростанню точності стратегічних рішень і підвищує гнучкість адаптації до змін.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив, що формування конкурентної стратегії повинно базуватися на глибокому розумінні ринкових умов, чіткому фокусі на потребах споживачів та цілісному використанні сучасного методичного інструментарію. Конкурентна стратегія виступає не лише напрямком розвитку, а системною конструкцією, яка об'єднує в собі стратегічне бачення, аналітичну базу, орієнтацію на цінність для клієнта і готовність до змін. Усе це є передумовами для забезпечення довгострокової ефективності та стійкого позиціонування підприємства в умовах конкурентного ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА РИНКУ СПЕЦІЙ

2.1 Характеристика маркетингової діяльності підприємства

ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із провідних операторів у галузі роздрібною торгівлі в Україні, що входить до складу потужного бізнес-об'єднання Fozzy Group. Компанія функціонує в системі мультиформатної торгівлі та спеціалізується передусім на забезпеченні повного циклу виробництва та реалізації продукції власних торгових марок (ВТМ), які охоплюють широкий спектр категорій – від бакалії до товарів повсякденного попиту. Однією з пріоритетних товарних груп, на яку компанія поступово нарощує стратегічний акцент, є категорія спецій, яка демонструє стабільне зростання споживчого інтересу та відкриває нові можливості для диференціації [24].

Історія розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» тісно пов'язана з еволюцією українського ринку FMCG. У процесі свого становлення компанія трансформувалася з дистриб'ютора окремих категорій товарів у повноцінного оператора зі сформованою виробничо-логістичною інфраструктурою, що дозволяє забезпечувати не лише закупівлю й фасування, а й бренд-менеджмент, маркетинг та стратегічне управління ВТМ. На сьогодні підприємство є структурною ланкою, що обслуговує логістичні потреби мережі супермаркетів «Сільпо» та забезпечує стабільну наявність товарів власного виробництва на полицях понад трьохсот торгових точок по всій Україні [25].

Спеціалізація компанії охоплює, зокрема, сегмент харчової продукції з доданою цінністю, до якого входить і лінійка спецій під власною торговою маркою. У межах цього напрямку здійснюється закупівля сировини, її очищення, обробка, подрібнення, змішування, пакування та просування через мережу магазинів. Окрему увагу ТОВ «Сільпо-Фуд» приділяє адаптації асортименту до локальних смакових традицій, сучасних кулінарних трендів і

тенденцій здорового харчування. Таке позиціонування дозволяє підприємству відповідати не лише на базовий попит, а й створювати новий – шляхом формування креативних наборів спецій, спеціалізованих сумішей та еко-лінійок.

У структурі українського ринку FMCG компанія займає стабільні позиції як вертикально інтегрований гравець, який поєднує функції виробника, дистриб'ютора та оператора роздрібної торгівлі. Така модель забезпечує контроль якості на всіх етапах руху товару та дозволяє гнучко реагувати на зміну попиту. У категорії спецій, де наявна висока частка імпортованих товарів і сильна присутність транснаціональних брендів, ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходить свою нішу через доступну ціну, зручну упаковку, регулярні акції, а також формування довіри до ВТМ серед покупців [26].

Згідно з аналітичними оглядами ринку роздрібної торгівлі, частка власних торгових марок у категорії спецій у структурі мережі «Сільпо» зростає щороку, що свідчить про ефективність маркетингової стратегії підприємства та поступове зміщення споживчих пріоритетів на користь локальних, контрольованих брендів. У таблиці 2.1 наведено загальну характеристику підприємства за основними параметрами.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

Параметр	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд»
Галузь діяльності	Роздрібна торгівля, виробництво та реалізація ВТМ
Входження до групи	Структурний підрозділ Fozzy Group
Основні напрями	Продукти харчування, побутова хімія, спеції, кулінарія
Спеціалізація у сегменті спецій	Закупівля, фасування, реалізація під ВТМ
Тип дистрибуції	Власна мережа супермаркетів
Місце в ринку	Один із лідерів серед ВТМ-брендів у ритейлі

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» є не просто логістичним або виробничим оператором, а повноцінним маркетинговим суб'єктом, який володіє інструментами впливу на поведінку споживачів у межах ринку

FMCG. У категорії спецій підприємство виступає як гнучкий адаптивний гравець, що має потенціал до стратегічного зростання через удосконалення продуктового портфеля, розширення асортименту та посилення комунікаційної активності.

Маркетингова політика ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливою складовою загальної стратегії розвитку компанії в сегменті споживчих товарів, зокрема на ринку спецій. Вона базується на поєднанні класичних маркетингових підходів і сучасних практик клієнтоорієнтованості, які дозволяють забезпечувати сталі конкурентні переваги в умовах високої динаміки FMCG-середовища. Основним напрямом діяльності підприємства у сфері маркетингу є створення цінності для споживача шляхом впровадження якісної продукції під власними торговими марками, яка відповідає актуальним очікуванням ринку [27].

Ключовим принципом маркетингової політики компанії є глибоке розуміння потреб і уподобань клієнта, яке базується на аналізі великих обсягів даних, отриманих через мережу супермаркетів «Сільпо». Завдяки цьому підприємство має можливість створювати точні споживчі портрети, здійснювати мікросегментацію цільової аудиторії та адаптувати товарну пропозицію відповідно до локальних смакових переваг. Така гнучкість дозволяє ефективно керувати асортиментом спецій: від базових однокомпонентних позицій до спеціалізованих функціональних сумішей, створених для окремих кулінарних сценаріїв.

Усі маркетингові дії ТОВ «Сільпо-Фуд» підпорядковуються ідеї довгострокової цінності для клієнта. Це означає, що компанія акцентує не лише на первинному продажі, а й на побудові лояльності, що проявляється у високій повторюваності покупок, позитивному відгуку на новинки та участі споживачів у програмах зворотного зв'язку. Для підтримки такого підходу активно використовуються інструменти персоналізованих пропозицій, бонусних програм і промоцій, що синхронізуються з аналітичними системами закупівельної поведінки.

Цінова політика компанії будується на принципах доступності, прозорості та конкурентності. Вартість продукції під ВТМ у категорії спецій формується з урахуванням позиціонування як «розумна альтернатива» імпортованим брендам, що дозволяє одночасно зберігати високу якість і контролювати кінцеву ціну для споживача. Компанія уникає стратегії демпінгу, натомість пропонує збалансовану формулу «ціна–цінність», що підкріплюється якістю сировини, простотою і зрозумілістю складу, зручністю упаковки та локалізованим дизайном.

У сфері комунікацій ТОВ «Сільпо-Фуд» дотримується принципу відкритості та чесності. Рекламні повідомлення, оформлення упаковки, контент на сайтах і у соціальних мережах підпорядковуються ідеї довіри до бренду. Особлива увага приділяється візуальній комунікації: зображення на упаковці, назви продуктів, інструкції до застосування створюються з урахуванням простоти сприйняття і позитивного емоційного фону. Просування базується не лише на класичній рекламі, а й на створенні контенту з кулінарними порадами, рецептами та лайфхаками, що сприяє формуванню спільноти навколо продукту [28].

Асортиментна політика в категорії спецій базується на принципах динамічного оновлення та постійного вдосконалення. Продуктова лінійка адаптується до сезонних запитів, кулінарних трендів, етнічних смаків і функціональних потреб. У межах цього напрямку компанія реалізує концепцію «натуральність і простота», відмовляючись від складників, які можуть викликати сумніви у споживачів. Пріоритетними є безглютенові, веганські, безсоляні суміші, що відповідають сучасній моделі відповідального споживання.

Розподільча політика ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізується через ексклюзивний доступ до мережі супермаркетів «Сільпо» та онлайн-магазинів групи. Такий підхід забезпечує високий рівень контролю логістичних процесів, оперативне оновлення асортименту та можливість гнучко реагувати на зміну купівельної поведінки. Компанія інтегрує дані з касових апаратів,

програм лояльності та онлайн-замовлень, щоб здійснювати точкове управління товарними залишками, акціями і плануванням попиту.

У таблиці 2.2 подано стислий огляд ключових напрямів маркетингової політики підприємства.

Таблиця 2.2 – Основні напрями маркетингової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій

Напрямок	Характеристика
Ціноутворення	Доступна, конкурентна ціна з урахуванням якості та позиціонування ВТМ
Асортимент	Гнучкий, адаптивний, орієнтований на локальні смаки та кулінарні тренди
Комунікація	Відкритість, простота, довіра; активне використання кулінарного контенту
Дистрибуція	Власна роздрібна мережа з інтеграцією аналітики і логістики
Позиціонування	Поєднання натуральності, простоти, функціональності та естетики

Загалом маркетингова політика ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє здатність до швидкої адаптації, орієнтацію на побудову тривалих відносин із клієнтом та прагнення сформувати цінність, яка виходить за межі товару як такого. Це забезпечує підприємству не лише можливість стабільного розвитку в межах роздрібною мережі, але й відкриває потенціал до посилення своїх позицій у категорії спецій за рахунок чіткого розуміння ринку, дисципліни у реалізації стратегічних рішень і цілеспрямованої комунікації з покупцем.

У структурі ТОВ «Сільпо-Фуд» маркетинговий напрямок функціонує як інтегрований підрозділ, який поєднує стратегічні, операційні та аналітичні функції в межах багаторівневої системи управління. Маркетинговий відділ не виступає ізольованою одиницею, а взаємодіє з іншими ключовими департаментами – зокрема виробничим, логістичним, торговим та фінансово-аналітичним – що дозволяє забезпечити цілісність маркетингових рішень і синергію між функціональними блоками компанії. Таке організаційне рішення є відповіддю на складність завдань, які стоять перед підприємством у категорії спецій, де важливе не лише створення попиту, а й управління

ланцюгом постачання, позиціонуванням, розміщенням товару та його просуванням.

Формально відділ маркетингу ТОВ «Сільпо-Фуд» підпорядковується директору з маркетингу, який несе відповідальність за формування загальної маркетингової стратегії, її інтеграцію у комерційний план і взаємодію з центральним офісом Fozzy Group. На рівні виконавчого управління функціонують окремі напрями, зокрема бренд-менеджмент, трейд-маркетинг, аналітика та контент-маркетинг. Бренд-менеджери відповідають за розвиток власних торгових марок у сегменті спецій, їх позиціонування, виведення нових SKU, оновлення дизайну упаковки та контроль за відповідністю продуктової лінійки стратегії категорійного менеджменту. Трейд-маркетингова група працює із плануванням і реалізацією промоцій, мерчандайзингових програм та акцій на рівні роздрібної мережі [29].

Аналітичний блок забезпечує моніторинг споживчих уподобань, цінових змін, активності конкурентів та ефективності рекламних кампаній. У його структурі функціонують спеціалісти з аналізу великих масивів даних, які працюють із CRM-системами, касовою інформацією, програмами лояльності та зовнішніми маркетинговими дослідженнями. Контент-маркетингова команда відповідає за візуальне і текстове оформлення матеріалів для упаковки, онлайн-платформ, соціальних мереж та фірмових видань, зокрема кулінарних журналів або новинних бюлетенів для клієнтів мережі «Сільпо».

Організаційна модель є матричною за своєю суттю: фахівці можуть одночасно брати участь у кількох крос-функціональних проєктах, залежно від пріоритетів сезону, динаміки продажів чи виходу нових лінійок. Це забезпечує високу швидкість прийняття рішень, оперативність узгоджень та адаптивність до ринкових змін.

У таблиці 2.3 наведено узагальнену структуру маркетингового відділу ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.3 – Структура відділу маркетингу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Підрозділ	Основні функції	Зв'язки з іншими відділами
Бренд-менеджмент	Створення та розвиток ВТМ, запуск новинок	Виробництво, логістика, закупівлі
Трейд-маркетинг	Планування акцій, мерчандайзинг	Роздріб, логістика
Аналітика	CRM, аналіз продажів, конкурентна розвідка	Фінанси, ІТ, комерційний департамент
Контент-маркетинг	Оформлення упаковок, онлайн-просування	Дизайн, PR, digital

Канали комунікації із цільовою аудиторією формуються за принципом омніканальності. Компанія активно використовує внутрішні ресурси мережі супермаркетів «Сільпо», серед яких виділяються власний сайт, мобільний додаток, програма лояльності «Власний рахунок», рекламні екрани в торгових залах, поліграфічні носії на полицях і бренд-зони в магазинах. Ці засоби дозволяють не лише інформувати покупця, а й формувати стабільний образ бренду ВТМ у свідомості споживача.

Окрему роль відіграють цифрові канали комунікації, що охоплюють соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok), email-розсилки, push-повідомлення в мобільному додатку та контент-партнерства із гастрономічними медіа. Підприємство робить акцент на створенні корисного, кулінарно орієнтованого контенту, що дозволяє не лише просувати спеції, а й формувати навколо бренду певну стильову культуру приготування їжі.

Крім того, до каналів комунікації входить зворотний зв'язок — форма оцінювання продукту на сайті, інтерактивні опитування в додатку, обробка скарг і пропозицій через службу підтримки та відгуки у соціальних мережах. Такий двосторонній формат взаємодії дозволяє оперативно коригувати стратегію просування та вдосконалювати продуктову пропозицію відповідно до реальних очікувань аудиторії.

Таким чином, організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «Сільпо-Фуд» вирізняється високим ступенем гнучкості, взаємозв'язком із ключовими бізнес-процесами та ефективною реалізацією завдань в умовах конкурентного ринку. Комунікаційна система, побудована на принципах

багатоканальності, клієнтоорієнтованості та інтерактивності, дозволяє компанії формувати емоційний контакт зі споживачем, підтримувати високу частоту контактів і стимулювати лояльність до брендів власного виробництва.

У межах діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» категорія спецій представлена продукцією під власними торговими марками, серед яких виокремлюється бренд «Premiua» – один із найбільш впізнаваних і масштабних проєктів компанії у сегменті ВТМ. Цей бренд посідає особливе місце у продуктовому портфелі підприємства, адже поєднує прагнення до універсальності, масовості, доступності та при цьому орієнтується на відповідність сучасним кулінарним і споживчим трендам. Спеції під маркою «Premiua» присутні практично в кожному магазині мережі «Сільпо» та мають стабільну представленість у ключових торгових точках по всій території України.

Позиціонування бренду «Premiua» в категорії спецій відображає ідею «розумного вибору»: це продукція, яка відповідає базовим вимогам щодо якості, безпеки, натуральності та зручності використання, але при цьому залишається доступною для широкої аудиторії. Водночас дизайн, упаковка та маркетингове оформлення продукту підкреслюють прагнення компанії сформувати у свідомості споживача образ довіри, передбачуваності та комфорту у використанні. Продукти позиціонуються як прості, щоденні рішення для кухні, що дозволяють урізноманітнити смакову палітру домашніх страв без додаткових ускладнень чи зайвих витрат.

Асортиментна лінійка бренду включає понад 50 найменувань спецій, приправ та сумішей – від класичних позицій на кшталт чорного перцю, лаврового листа, кориці та куркуми, до більш складних функціональних наборів для м'яса, риби, супів, плову, гриля та овочевих страв. Значну частину асортименту становлять так звані тематичні мікси, що створюються відповідно до конкретних гастрономічних сценаріїв. Наприклад, є суміші для маринадів, гострі варіанти для любителів східної кухні, трав'яні комбінації для прихильників здорового харчування. Важливо, що в категорії спецій під

ТМ «Premiа» пропонуються також лінії без солі та підсилювачів смаку, орієнтовані на споживачів з особливими харчовими звичками.

Унікальними характеристиками бренду є, передусім, збалансоване поєднання натуральності сировини, сучасного дизайну упаковки та функціональної простоти. Уся продукція виготовляється відповідно до внутрішніх стандартів Fozzy Group, які передбачають контроль якості на кожному етапі: від закупівлі сировини до фасування та зберігання. Компанія співпрацює із сертифікованими постачальниками, серед яких — українські та зарубіжні виробники, що спеціалізуються на вирощуванні прянощів без використання ГМО та агресивної хімії. Продукція відповідає вимогам чинного законодавства, проходить тестування на вміст домішок, вологи, мікробіологічні показники.

Особливу увагу приділено ергономіці упаковки: більшість спецій фасується у стійкі пакети з прозорим віконцем і зручною зір-застібкою, що дозволяє зберігати аромат та свіжість без потреби в пересипанні. Частина асортименту представлена у пластикових банках або скляних млинках, що розширює варіативність споживання. Окремі серії мають кулінарні підказки та рецепти на звороті етикетки, які сприяють легшому залученню нових користувачів до кулінарного експерименту. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити практичність, а й комунікувати зі споживачем на рівні натхнення та стилю життя.

У таблиці 2.4 подано короткий огляд позиціонування бренду «Premiа» у категорії спецій.

Таблиця 2.4 – Позиціонування та особливості спецій ТМ «Premiа»

Параметр	Характеристика
Ціновий сегмент	Середній (доступна якість)
Цільова аудиторія	Широка масова аудиторія, орієнтована на практичність
Асортимент	Понад 50 позицій: класичні спеції, мікси, лінії без солі
Упаковка	Зір-пакети, скляні млинки, пластикові банки
Дизайн	Сучасний, функціональний, з кулінарними підказками
Особливості	Натуральність, відсутність підсилювачів смаку, контроль якості

Загалом бренд «Реміа» у категорії спецій виконує функцію не лише товарної пропозиції, а й комунікативного мосту між підприємством і споживачем. Він створює простір довіри, де цінність базується не лише на ціні, а на стабільній якості, емоційній зручності та постійній доступності. Завдяки поєднанню широкого асортименту, логістичної стабільності та комунікаційної послідовності бренд поступово формує імідж сучасної кулінарної основи для щоденного вжитку, що є важливою складовою стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку спецій.

Для оцінки ефективності функціонування підприємства, проведемо аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» [30-31]

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	69990,60	84727,99	14737,39	21,06
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	55992,48	67782,39	11789,91	21,06
3. Адміністративні витрати, тис. грн.	2799,62	3389,12	589,50	21,06
4. Витрати на збут, тис. грн.	8398,87	10166,74	1767,87	21,04
5. Інші операційні витрати, тис. грн.	1399,81	1694,46	294,65	21,04
6. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	68590,79	83032,70	14441,91	21,06
7. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	1399,81	1695,28	295,47	21,11
8. Прибуток чистий, тис. грн.	-7631,73	-1850,89	5780,85	75,75
9. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	98	98	0	-
10. Рентабельність продукції, %	2	2	0	X

Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 та 2023 роки дозволяє зробити кілька важливих висновків. Чистий дохід підприємства значно зріс, що свідчить про збільшення обсягів продажів або ефективну реалізацію маркетингових стратегій, а також вказує на адаптивність компанії до змін у ринковому середовищі. Зростання доходу супроводжувалося

пропорційним збільшенням собівартості продукції та операційних витрат, що свідчить про стабільність управління витратами.

Рентабельність продукції залишилася незмінною на рівні 2%, що вказує на стабільну операційну ефективність, незважаючи на виклики. Збитки компанії у 2023 році суттєво скоротилися порівняно з 2022 роком, що є позитивним сигналом щодо покращення фінансового стану підприємства. Витрати на 1 грн. виручки залишилися стабільними, що свідчить про ефективне управління ресурсами навіть у період зростання доходів. Разом із цим, значне збільшення витрат на збут та адміністративні витрати вказує на активні інвестиції у розвиток маркетингових стратегій, покращення логістики або управлінських процесів.

Для подальшого розвитку компанії важливо сфокусуватися на підвищенні маржинальності продукції та оптимізації витрат. Це дозволить перейти до стабільного отримання чистого прибутку. Також варто розглянути можливості для розширення ринку, зокрема через впровадження нових продуктів, розширення асортименту та активне використання цифрових каналів збуту. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку, але для досягнення стійкого зростання необхідна оптимізація витрат та підвищення операційної ефективності.

2.2 Ситуаційний аналіз маркетингового середовища підприємства

Ринок спецій України у 2024 році демонструє засвідчені ознаки відновлення після двох років спадання. За даними IndexBox, обсяг ринку зріс на 17 % до приблизно \$32 млн, що свідчить про позитивну динаміку попиту після 2021 року [32-33]. Проте, навіть із цим зростанням, споживання спецій залишається значно нижчим, ніж його пікові показники у 2014 році, що вказує на поступове відновлення, але ще не повне повернення до докризових рівнів.

Промислове виробництво спецій також показало позитивну тенденцію в грошовому вираженні, хоча загальна траєкторія в останні роки залишається

стабільно низькою порівняно з історичними максимумами. Основним драйвером покращення залишається зростання врожайності на полях, хоча площі під посівами залишаються скороченими [34-36]. За даними прогнозу ReportLinker, загальне споживання спецій в Україні може досягнути близько 8 000 тонн до 2028 року, що відповідає рівню 2023 року і характеризує стабілізацію ринку після попередніх коливань [37].

Імпорт і експорт грають важливу роль у формуванні ринкової ситуації. Після три роки стагнації, у 2024 році відбувся помітний ріст імпорту спецій у натуральному і грошовому вираженні. Основними імпортерами українських спецій стали країни Південно-Східної Азії, такі як Індонезія, Шрі-Ланка та ОАЕ. Серед поставок до України домінують Китай, Грузія, Індія, а також В'єтнам (чорний перець), Туреччина (лавровий лист) та Мадагаскар (гвоздика).

Цінові тенденції на українському ринку свідчать про поступове зростання інфляції в категорії спецій наприкінці 2023-2024 року. За даними GlobalData, у квітні 2023 року інфляція у категорії склала 1,9 %, а в другому кварталі 2024 року онлайн-ритейлери демонстрували широкий діапазон цін, знижуючи бар'єр \$5 за SKU. Найнижчими цінами виділились ритейлери Takfur, MegaMarket і Metro [38].

До 2024 року ланцюг поставок зміцнився та став більш мультिकанальним: офлайн-класичні ритейлери, інтернет-платформи та програми лояльності – формують омніканальну структуру, що сприяє легшому доступу до споживачів і контролю над ціноутворенням. У поєднанні з активним маркетинговим просуванням та співпрацею з локалізованими виробниками, це відновлює споживчий інтерес.

Таким чином, 2024 рік став переламним для українського ринку спецій: відновлене зростання (+17 %) та стабільне споживання у тоннах, збільшена торгівля (імпорт-експорт), чіткі інфляційні тренди та реорганізовані канали – усе це створює передумови для подальшого поступового росту. Однак рівень споживання усе ще не досяг докризових показників, що відкриває

можливості для розвитку власного виробництва, імпортозаміщення та інвестицій у такі категорії, як натуральні, органічні або функціональні суміші спецій.

PESTEL-аналіз є дієвим інструментом стратегічного аналізу макросередовища, що дозволяє виявити ключові зовнішні фактори, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке працює в категорії спецій на українському ринку FMCG, цей аналіз має особливе значення, оскільки дозволяє оцінити можливості та загрози в контексті нестабільного економічного оточення, трансформації споживчої поведінки, цифровізації каналів продажу та змін у регуляторній сфері. Проведення PESTEL-аналізу дозволить виявити, як саме політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники можуть вплинути на реалізацію маркетингової стратегії підприємства в коротко- та середньостроковій перспективі.

Політичні фактори в умовах України залишаються нестабільними, що створює потенційні ризики для функціонування підприємств у сфері роздрібної торгівлі. Продовження воєнного стану, коливання у зовнішньополітичних відносинах із ключовими торговими партнерами, перерозподіл бюджетних витрат у сторону військових потреб – усе це опосередковано впливає на імпорт спецій, валютні коливання, регуляцію цін та логістичну доступність. Оскільки значна частка сировини надходить із-за кордону (Індія, В'єтнам, Туреччина), політична нестабільність та митні зміни можуть порушити стабільність постачань і зумовити перегляд цінової політики. Водночас урядова політика підтримки національного виробника та імпортозаміщення відкриває певні можливості для розширення власного виробництва приправ на базі української сировини.

Економічні фактори відіграють ключову роль у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», адже категорія спецій, хоч і не є предметом першої необхідності, тісно пов'язана з загальною купівельною спроможністю населення. У 2024 році в Україні спостерігається повільне, але стабільне

зростання макроекономічних показників, зокрема зниження темпів інфляції, стабілізація обмінного курсу та поступове зростання ВВП. Це створює передумови для активізації споживання, зокрема в сегменті доступних ВТМ, до яких належать спеції під маркою «Premiua». Проте купівельна поведінка все ще залишається консервативною: споживачі обирають простіші, базові продукти, обмежують себе у дорогих категоріях, орієнтуючись на ціну і функціональність. У відповідь на це підприємство повинно посилювати контроль собівартості та ефективно управляти ціноутворенням.

Соціальні фактори у 2024 році в Україні демонструють трансформацію ціннісних установок у бік усвідомленого споживання, підвищену увагу до безпечності, натуральності продуктів, етичності виробництва, а також зростання кулінарної грамотності серед населення. Споживачі стають чутливішими до якості, складу, походження сировини, що вимагає від підприємства більшої прозорості, деталізації маркування, акценту на корисні властивості сумішей. Водночас зростає інтерес до нових смакових поєднань, функціональних сумішей, спецій без солі та глютену, що створює можливості для асортиментної диференціації й розширення продуктових лінійок. Урбанізація, зміна кулінарних звичок та орієнтація на швидке приготування їжі змушують компанію адаптувати формат упаковки, дизайн, інструкції та кулінарні підказки.

Технологічні фактори є визначальними у процесі вдосконалення внутрішніх процесів виробництва, фасування та логістики. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» надзвичайно важливим є оновлення виробничого обладнання, що дозволяє забезпечити рівномірне подрібнення, збереження аромату та герметичність упаковки. Автоматизація фасувальних ліній, впровадження сканерів контролю якості та систем етикетування – усе це знижує ризик помилок і сприяє підвищенню продуктивності. У сфері маркетингу активне використання CRM-систем, аналітики продажів, персоналізованих push-сповіщень, платформ для збирання зворотного зв'язку дозволяє підприємству приймати рішення на основі точних даних і швидко реагувати на зміну

споживчого попиту. Цифрові інструменти також створюють можливості для інтеграції онлайн-каналів збуту, зокрема в рамках програми лояльності «Сільпо», що розширює охоплення.

Екологічні фактори все більше впливають на стратегічні рішення підприємств роздрібною торгівлі та FMCG-сегменту. У 2024 році споживачі дедалі активніше звертають увагу на екологічність упаковки, утилізаційний слід, сертифікацію продукції та участь виробника у сталих ініціативах. Відповідно, ТОВ «Сільпо-Фуд» має реагувати на запити ринку шляхом впровадження екологічних матеріалів у пакування, зменшення кількості пластику, маркування упаковки згідно з принципами вторинної переробки. Крім того, екологічні ризики, пов'язані зі зміною клімату, можуть впливати на глобальні поставки сировини (наприклад, лаврового листа чи гвоздики), що вимагає від компанії диверсифікації каналів постачання та адаптації складників сумішей.

Правові чинники охоплюють як загальнонаціональні регуляції щодо безпечності харчових продуктів, так і специфічні вимоги до маркування, обігу та контролю якості. ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно діяти в межах стандартів, визначених Законом України «Про основні принципи та вимоги до безпечності і якості харчових продуктів», а також дотримуватись вимог Держпродспоживслужби, які регулюють умови обігу спецій і прянощів. Особливої актуальності набуває дотримання вимог до маркування у частині зазначення походження, складу, можливих алергенів та умов зберігання. Крім того, з огляду на інтеграційні процеси між Україною та ЄС, підприємство має поступово адаптувати свою діяльність до норм НАССР та міжнародних стандартів ISO щодо харчової безпеки.

Таким чином, проведений PESTEL-аналіз дозволяє зробити висновок, що зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку спецій є складним, але водночас і перспективним. Політична й економічна невизначеність супроводжується стабілізацією споживчої поведінки, технологічним оновленням та можливістю реагувати на нові тренди. При

грамотній адаптації до викликів макросередовища підприємство може не лише зберегти ринкові позиції, а й посилити свою конкурентоспроможність за рахунок інновацій, екологічної відповідальності та клієнтоорієнтованого управління.

В першу чергу визначимо ступінь впливу факторів на ринок і ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.6). Зазначена оцінка від 1 до 3 вказує на ступінь впливу, де 1 – мінімальний вплив, 2 – середній вплив, 3 – великий вплив.

Таблиця 2.6 – Визначення ступеню впливу факторів на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Опис фактору	Вплив фактору	Опис фактору	Вплив фактору	Опис фактору	Вплив фактору
Політичні фактори		Економічні фактори		Соціокультурні фактори	
Воєнний стан і геополітична нестабільність	3	Рівень інфляції	3	Попит на натуральну продукцію	2
Митна політика щодо імпортих спецій	2	Купівельна спроможність населення	3	Кулінарна грамотність і урбанізація	1
Державна підтримка національного виробника	1	Стабільність валютного курсу	2	Тренд на здорове харчування	3
Технологічні фактори		Екологічні фактори		Правові фактори	
Автоматизація фасування та контролю якості	2	Попит на екологічну упаковку	2	Вимоги до маркування продуктів	2
Інтеграція CRM та аналітики даних	2	Кліматичні ризики для постачання сировини	3	Інтеграція норм HACCP і ISO	2
Доступ до сучасного обладнання	1	Прагнення до скорочення пластику	1	Контроль якості з боку Держпродспоживслужби	3

Проведемо оцінку впливу факторів з урахуванням ймовірності їх змін (табл. 2.7). Зазначена оцінка +1 вказує на позитивний вплив, -1 – на негативний вплив.

Таблиця 2.7 – Оцінка впливу факторів з урахуванням ймовірності їх змін

Опис фактору	Вплив фактору на підприємство	Експертна оцінка Вірогідність змін					Середня вірогідність зміни фактору	Характер впливу фактору	Відносний (стандартизований) вплив фактору
		1	2	3	4	5			
Політичні фактори									
Воєнний стан і геополітична нестабільність	3	2	3	3	2	3	2,6	-1	-0,21
Митна політика щодо імпорتنих спецій	2	3	4	3	4	3	3,4	-1	-0,18
Державна підтримка національного виробника	1	4	4	3	4	5	4,0	+1	0,11
Економічні фактори									
Рівень інфляції	3	4	3	4	3	4	3,6	-1	-0,28
Купівельна спроможність населення	3	3	4	3	3	3	3,2	-1	-0,25
Стабільність валютного курсу	2	3	4	4	3	3	3,4	+1	0,18
Соціокультурні фактори									
Попит на натуральну продукцію	2	4	4	3	4	5	4,0	+1	0,21
Кулінарна грамотність і урбанізація	1	3	3	4	3	3	3,2	+1	0,08
Тренд на здорове харчування	3	5	4	4	5	5	4,6	+1	0,36
Технологічні фактори									
Автоматизація фасування та контролю якості	2	3	4	4	3	4	3,6	+1	0,19
Інтеграція CRM та аналітики даних	2	4	4	3	4	3	3,6	+1	0,19
Доступ до сучасного обладнання	1	3	3	2	3	2	2,6	-1	-0,07
Екологічні фактори									
Попит на екологічну упаковку	2	4	4	4	4	4	4,0	+1	0,21
Кліматичні ризики для постачання сировини	3	4	3	4	3	3	3,4	-1	-0,27
Прагнення до скорочення пластику	1	3	3	3	4	3	3,2	+1	0,08
Правові фактори									
Вимоги до маркування продуктів	2	4	4	5	3	4	4,0	-1	-0,21
Інтеграція норм HACCP і ISO	2	4	4	4	3	4	3,8	+1	0,20
Контроль якості з боку Держпродспоживслужби	3	4	5	4	5	5	4,6	-1	-0,36

Стратегічні рішення за результатами проведеного аналізу наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL-аналізу

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
<i>Політичні фактори</i>				
Воєнний стан і геополітична нестабільність	-0,21	Ускладнення міжнародної логістики спецій, ризик підвищення цін	Можливі перебої в поставках з Індії, В'єтнаму, Туреччини	Формування буферного запасу та диверсифікація постачальників
Митна політика щодо імпортних спецій	-0,18	Ризики затримок на митниці, нестабільність поставок	Потреба адаптації логістики до нових умов тарифування	Переорієнтація логістики на країни з ліберальнішою митною політикою
Державна підтримка національного виробника	0,11	Можливість отримання грантів або податкових пільг для локального виробництва	Можливість збільшити виробництво ВТМ на українській сировині	Створення лінійки спецій з локальної сировини
<i>Економічні фактори</i>				
Рівень інфляції	-0,28	Зростання собівартості, зміщення попиту до дешевших марок	Зростання закупівельних цін, зниження маржинальності	Запуск економ- сегменту зі збереженням базової якості
Купівельна спроможність населення	-0,25	Скорочення середнього чека в категорії спецій	Необхідність формувати бюджетні лінійки спецій	Формування низькобюджетної продуктової гами в межах ВТМ
Стабільність валютного курсу	0,18	Покращення умов імпорту, стабільність закупівельної логістики	Полегшення контрактування іноземних постачальників	Фіксація валютних контрактів з постачальниками
<i>Соціокультурні фактори</i>				
Попит на натуральну продукцію	0,21	Ріст попиту на натуральні продукти з перевіреним складом	Переорієнтація просування на натуральність і простий склад	Акцент на натуральності в маркетингових комунікаціях
Кулінарна грамотність і урбанізація	0,08	Популяризація готових сумішей серед міських споживачів	Форматування продуктів під швидке приготування	Розробка міні- упаковок для швидких рецептів
Тренд на здорове харчування	0,36	Активне зростання продажів безсоляних сумішей і фітокомпозицій	Розширення асортименту функціональних спецій	Запуск серій без солі/глутену з фокусом на здоров'я
<i>Технологічні фактори</i>				
Автоматизація фасування та контролю якості	0,19	Оптимізація витрат через автоматизацію фасування	Зменшення витрат на фасування, стабільна якість	Інвестиції в автоматизовані фасувальні лінії

Продовження табл. 2.10

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Інтеграція CRM та аналітики даних	0,19	Підвищення ефективності маркетингу, персоналізація пропозицій	Ефективні промоції через аналітику поведінки споживача	Використання персоналізованих рекомендацій в додатку
Доступ до сучасного обладнання	-0,07	Залежність від імпортного обладнання, високі витрати на модернізацію	Нестабільність поставок обладнання, потреба в імпортозаміщенні	Пошук локальних постачальників обладнання
<i>Екологічні фактори</i>				
Попит на екологічну упаковку	0,21	Зростання вимог до екоупаковки з боку покупців	Потреба у переході на пакування з перероблюваних матеріалів	Перехід на біорозкладну упаковку в топових SKU
Кліматичні ризики для постачання сировини	-0,27	Зниження глобального врожаю, коливання закупівельних цін	Збільшення собівартості деяких компонентів сумішей	Закупівля сировини за довгостроковими контрактами
Прагнення до скорочення пластику	0,08	Очікування на мінімізацію пластику, вплив на вибір упаковки	Ризик зниження лояльності до пластикової упаковки	Редизайн упаковки з маркуванням «eco-friendly»
<i>Правові фактори</i>				
Вимоги до маркування продуктів	-0,21	Посилення контролю маркування, ризик штрафів	Обов'язковість позначення алергенів, витрати на нове маркування	Оновлення етикеток згідно з законодавством
Інтеграція норм HACCP і ISO	0,20	Необхідність сертифікації виробництва, додаткові витрати	Запровадження HACCP у виробництві спецій	Впровадження міжнародних стандартів ISO 22000
Контроль якості з боку Держпродспоживслужби	-0,36	Регулярні перевірки, потреба в документації та навчанні персоналу	Підвищене навантаження на відділ контролю якості і документації	Навчання персоналу і цифровізація контролю якості

Загальний висновок за результатами проведеного PESTEL-аналізу свідчить про те, що діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій відбувається в умовах багатфакторного середовища з переважанням зовнішніх викликів економічного та політичного характеру. Найбільш значущим негативним чинником залишається воєнний стан і пов'язана з ним геополітична нестабільність, що створює ризики для безперервності імпортних поставок, стабільності логістичних маршрутів і цінової ситуації на

ринку. Водночас серед позитивних факторів варто виокремити зростання попиту на натуральну продукцію, тренд на здорове харчування та підтримку локального виробництва – саме ці чинники формують основу для формування нових конкурентних переваг.

Найбільший вплив на підприємство чинять фактори економічного та соціального блоків, що стосуються інфляційного тиску, зниження купівельної спроможності та зміни ціннісних орієнтацій споживачів. Саме ці елементи вимагають від компанії чіткої цінової політики, адаптації до бюджетного сегмента і паралельно – інвестування у продукти з високою доданою цінністю. Водночас технологічні та екологічні фактори мають переважно середній вплив, але формують довгострокові тенденції, що потребують проактивного реагування – зокрема, у сфері модернізації виробництва та переходу на екологічно безпечну упаковку.

З урахуванням комплексної оцінки, пріоритетним стратегічним рішенням для ТОВ «Сільпо-Фуд» є диверсифікація постачання спецій із паралельним розширенням лінійки продукції з локальної сировини. Це дозволить зменшити залежність від геополітичних ризиків і валютних коливань, а також відповісти на суспільний запит щодо підтримки вітчизняного виробника. Додатково слід інвестувати у вдосконалення автоматизованих фасувальних ліній та розвиток персоналізованої аналітики попиту, що підвищить ефективність управління асортиментом і дозволить точно реагувати на динаміку споживчих настроїв. Поєднання цих напрямів стане підґрунтям для посилення конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку спецій у середньостроковій перспективі.

У сучасних умовах функціонування ринку FMCG, зокрема в сегменті спецій, підприємства стикаються з низкою зовнішніх впливів, що формують конкурентне поле та визначають межі стратегічного маневру. Щоб адекватно оцінити рівень конкурентного тиску, важливо не лише вивчити поточних гравців ринку, але й проаналізувати структурні сили, які впливають на привабливість галузі. Одним з найпоширеніших інструментів стратегічного

аналізу є модель п'яти конкурентних сил за Майклом Портером. Вона дозволяє оцінити сукупний вплив основних ринкових чинників, які визначають рівень конкуренції та потенціал прибутковості підприємства. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», що функціонує на ринку роздрібної торгівлі спеціями, застосування цієї моделі дає змогу виявити не лише наявні ризики, але й точки стратегічного укріплення.

1. Конкуренція серед існуючих гравців

Ринок спецій в Україні має високу насиченість через наявність великої кількості гравців: міжнародних брендів (Kotanyi, Santa Maria, Kamis), національних виробників (Айдиго, Приправка, Любисток) і приватних торгових марок великих ритейлерів (Premiya, Select, Povna Chasha тощо). Конкуренція загострюється через цінову чутливість покупців, низьку диференціацію товару та високу еластичність попиту до акційних пропозицій. Більшість виробників прагнуть завоювати споживача через розширення асортименту, нові формати упаковки, сезонні набори та просування натурального походження. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це означає необхідність постійного оновлення продуктової лінійки, адаптації до трендів здорового харчування та активного використання інструментів промо.

Нижче подано порівняльну характеристику основних гравців ринку спецій, які є конкурентами для торгової марки «Premiya» у межах діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз основних конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку спецій України

Назва	Тип компанії	Ціновий сегмент	Асортимент	Унікальні переваги	Слабкі сторони
Екотопія	Український бренд	Середній	Сушені трави, спеції, приправи без підсилювачів смаку	Органічна продукція, локальна сировина	Обмежена дистрибуція, слабкий маркетинг
Приправка	Український бренд	Середній	Широкий асортимент спецій, приправ, маринадів, кулінарних сумішей	Висока впізнаваність, масштабне виробництво	Масовість продукції, залежність від імпортової сировини

Продовження табл. 2.11

Назва	Тип компанії	Ціновий сегмент	Асортимент	Унікальні переваги	Слабкі сторони
Любисток	Український бренд	Середній	Фітоспеції, приправи на основі локальних трав	Натуральність, орієнтація на українську кухню	Менше присутності в національних мережах
KOTÁNYI	Австрійський бренд	Преміум	Високоякісні спеції, унікальні мікси, екзотичні інгредієнти	Якість, брендова цінність, широкий експорт	Висока ціна, менш доступні на масовому ринку
Santa Maria	Шведський бренд	Преміум	Глобальний асортимент спецій, етнічні кухні	Міжнародний досвід, новизна, естетика упаковки	Вузька нішевість, не всі позиції представлені в Україні

Цей аналіз дозволяє виявити як ключові конкурентні переваги, які доцільно адаптувати чи переосмислити, так і зони слабкості конкурентів, які ТОВ «Сільпо-Фуд» може використати для зміцнення своїх позицій – наприклад, через акцент на локальність, доступність, інноваційні формати фасування або створення суббрендів для різних сегментів.

2. Потенційна загроза входу нових гравців

Вступ на ринок спецій є технічно нескладним процесом: відсутня необхідність у значних капіталовкладеннях, немає жорсткого регулювання або ліцензування. Проте бар'єрами входу є сильна дистрибуція вже наявних гравців, налагоджені відносини з торговими мережами та високі вимоги до довіри споживачів. Крім того, ключові позиції на полиці супермаркету – обмежений і стратегічно важливий ресурс. Новачки повинні інвестувати значні кошти у маркетинг, пробні акції, пробну упаковку та логістику, аби здобути видимість і лояльність. ТОВ «Сільпо-Фуд», володіючи власною мережею реалізації, має суттєву перевагу в контролі над каналом збуту, що знижує ризики витіснення новими брендами з полиці, але не усуває загрозу з боку digital-native компаній, які активно освоюють e-commerce.

3. Тиск з боку товарів-замінників

Основною загрозою для категорії спецій є продукти-замінники, що виконують подібну функцію – зокрема, готові соуси, маринади, сухі суміші для страв, ароматизовані масла або бульйони. Їх зростаюча популярність

обумовлена зручністю використання, швидкістю приготування та яскравим смаком. У межах урбанізованого способу життя споживачі інколи віддають перевагу саме таким рішенням. Однак позиція спецій як базового кулінарного інгредієнта залишається стабільною – замітники не здатні повністю витіснити їх, а радше існують паралельно. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільним є розгляд можливості виходу у суміжні категорії: суміші спецій з морською сіллю, мелені трав'яні композиції, комбіновані мікси для маринадів – як відповідь на тренд універсальних приправ.

Поряд зі спеціями, на ринку присутні продукти, які частково або повністю виконують подібні функції, формуючи заміщення при виборі споживача. У таблиці 2.12 наведено основні групи товарів-замінників, їх характеристику, приклади брендів, сильні сторони та обмеження в порівнянні зі спеціями.

Таблиця 2.12 – Аналіз товарів-замінників спецій для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія замітника	Характеристика продукту	Приклади брендів	Сильні сторони	Слабкі сторони
Готові соуси та маринади	Рідкі або пастоподібні суміші зі спеціями, олією, оцтом, цукром, іноді консервантами	Торчин, Hellmann's, Верес	Зручність використання, швидке приготування страв	Висока вартість, короткий термін зберігання після відкриття, склад з консервантами
Універсальні приправи	Готові суміші з солі, підсилювачів смаку, спецій	Маггі, Приправка «Універсальна»	Швидке застосування, звична смакова база	Низька натуральність, не підходить для гурманів, високий вміст солі
Бульйонні кубики / пасти	Сконцентровані підсилювачі смаку у формі кубика або пасти	Gallina Blanca, Maggi	Ідеальні для супів, економічне використання	Мінімальний вміст натуральних спецій, висока кількість штучних добавок
Сухі суміші для страв (напр. «для плову», «для шашлику»)	Тематичні мікси, що часто дублюють традиційні рецепти	Приправка, Любисток	Простота вибору, створені під конкретну страву	Слабка варіативність, обмежена універсальність
Ферментовані соуси та пасти (соевий, том-ям тощо)	Інтенсивні ароматичні добавки з етнічної кухні	Kikkoman, Lee Kum Kee	Глибокий смак, новизна для споживача	Вузька ніша, не типові для української кухні, обмежене застосування

З аналізу видно, що товари-замінники найчастіше виграють за рахунок зручності або звички споживача, однак поступаються спеціям у

варіативності, натуральності, довгостроковому зберіганні та можливості тонкого смакового налаштування. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» важливо акцентувати увагу на освіті споживача, гнучкості асортименту та натуральному складі, аби мінімізувати міграцію попиту до замінників.

4. Сила постачальників

У категорії спецій спостерігається висока варіативність постачальників як на локальному, так і на глобальному рівнях. Через невисоку капіталомісткість вирощування трав та доступність сировини з різних країн (Індія, В'єтнам, Китай, Туреччина) рівень залежності від окремих постачальників невисокий. Крім того, Україна має потенціал локалізації виробництва певних інгредієнтів – часнику, м'яти, кропу, моркви, петрушки, що дає змогу диверсифікувати джерела поставок. ТОВ «Сільпо-Фуд» може використовувати цей чинник як можливість для побудови більш гнучкого ланцюга постачання та зменшення валютних ризиків, посиливши переговорну позицію у відносинах із зовнішніми партнерами.

5. Сила покупців

Покупці мають сильну позицію на ринку спецій, адже пропозиція є надлишковою, і вибір продукції базується не лише на смакових уподобаннях, але й на ціновій доступності, дизайні упаковки, наявності в акційних каталогах та рівні довіри до бренду. Український споживач дедалі частіше віддає перевагу натуральності, наявності українського маркування, прозору складу без глутаматів та консервантів. Умови конкуренції підсилюються наявністю агрегаторів цін (Prom.ua, Rozetka, Zakaz.ua), що дозволяють порівнювати пропозиції та обирати найдешевший варіант. ТОВ «Сільпо-Фуд» як ритейлер має конкурентну перевагу в безпосередньому доступі до кінцевого покупця, однак це зобов'язує постійно адаптувати свою політику до зміни запитів, працювати з відгуками та використовувати персоналізовані акції.

Проведемо оцінку конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою моделі М. Портера (табл. 2.13-2.14).

Таблиця 2.13 – Система показників, що використовуються при оцінці конкурентного середовища

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
Загроза появи нових учасників			
Доступність каналів збуту	0,5	2	1,0
Маркетингові витрати на вхід	0,3	3	0,9
Лояльність покупців до наявних брендів	0,2	2	0,4
РАЗОМ:	1,0	-	2,3
Інтенсивність конкурентної боротьби			
Кількість гравців на ринку	0,4	3	1,2
Рівень диференціації продукції	0,3	2	0,6
Цінова конкуренція	0,3	3	0,9
РАЗОМ:	1,0	-	2,7
Сила впливу постачальників			
Кількість альтернативних джерел	0,5	2	1,0
Можливість локалізації виробництва	0,3	3	0,9
Залежність від імпоротної сировини	0,2	1	0,2
РАЗОМ:	1,0	-	2,1
Сила впливу покупців			
Чутливість до ціни	0,4	3	1,2
Доступність аналогів	0,3	3	0,9
Вимоги до якості та натуральності	0,3	2	0,6
РАЗОМ:	1,0	-	2,7
Наявність товарів-замінників			
Наявність готових соусів і маринадів	0,5	2	1,0
Популярність універсальних сумішей	0,3	3	0,9
Функціональні переваги замінників	0,2	2	0,4
РАЗОМ:	1,0	-	2,3

Таблиця 2.14 – Вплив конкурентних сил на ТОВ «Сільпо-Фуд»

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. Поява нових конкурентів	-	2,3	-	Помірний
2. Інтенсивність конкуренції	-	-	2,7	Сильний
3. Сила впливу постачальників	-	2,1	-	Помірний
4. Сила впливу покупців	-	-	2,7	Сильний
5. Вплив товарів-замінників	-	2,3	-	Помірний

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій засвідчує високий рівень насиченості ринку та наявність численних гравців, що формують як пряму, так і опосередковану конкуренцію. Серед основних конкурентів домінують українські бренди середнього цінового

сегменту, які роблять ставку на впізнаваність, традиційність смаку та широку дистрибуцію. У преміум-сегменті на ринку працюють здебільшого міжнародні компанії, що мають розвинуту репутацію, високоякісну упаковку, нестандартні мікси та значний експортний досвід. Водночас більшість із них мають обмежену локалізацію виробництва, що відкриває простір для позиціонування національного бренду з фокусом на українське походження сировини.

Особливу увагу слід звернути на стратегії товарів-замінників. Зокрема, зручні у використанні соуси, готові маринади, універсальні приправи та бульйонні кубики створюють ризик часткового витіснення традиційних спецій зі споживчого кошика. Водночас їхній склад часто містить значну кількість консервантів, підсилювачів смаку та інших компонентів, що може викликати недовіру у частини аудиторії. Для нейтралізації цього ризику доцільним є комунікаційний акцент на натуральність спецій, їх безпечність, походження з локальної сировини та функціональну різноманітність.

Результати моделі п'яти сил Портера демонструють, що найбільшу загрозу становить висока інтенсивність конкуренції та середній тиск з боку товарів-замінників. Разом з цим, бар'єри входу для нових гравців не є високими, особливо з урахуванням розвитку крафтових локальних брендів. Покупці ж мають значну цінову чутливість, що вимагає збереження оптимального балансу між вартістю й якістю. Це означає, що ключовим фактором успіху стає саме чітко диференційований асортимент зі стабільною якістю та вигідною ціновою пропозицією.

З огляду на це, пріоритетним стратегічним напрямом для ТОВ «Сільпо-Фуд» є розширення лінійки спецій під ТМ «Premiua» через залучення локальної сировини, що дозволяє не лише підвищити контроль над виробничим процесом, а й закріпити емоційний зв'язок із покупцем через концепт «спецій рідної землі». Доцільним буде впровадження тематичних серій, як-от «для української кухні», «карпатські суміші», «традиції степу», які створюють історію навколо продукту й диференціюють його на полиці.

Додатково важливими є інвестиції в комунікаційні активності, що підкреслюють природність і локальність сировини, а також формування партнерств із локальними фермерами для сталого забезпечення поставок.

Таким чином, конкурентне середовище вимагає від компанії не лише утримання присутності в середньому ціновому сегменті, але й активної роботи над іміджем українського бренду, що не копіює конкурентів, а створює унікальну цінність на перетині якості, доступності й місцевого походження. Це дозволить не просто адаптуватися до ринкових умов, а й сформувати нові конкурентні переваги.

2.3 Аналіз конкурентних переваг продукції конкурентів у сегменті спецій

Ринок спецій України у 2024 році характеризується високою насиченістю та активною конкуренцією між кількома основними групами гравців: національними виробниками, міжнародними корпораціями та регіональними постачальниками з вузькою спеціалізацією. Основні позиції в середньоціновому та економ-сегменті зайняті вітчизняними брендами, які мають широкую дистрибуцію в роздрібних мережах і пропонують традиційний асортимент, зорієнтований на масового споживача. Міжнародні компанії переважно працюють у преміальному або нішевому сегменті, орієнтуючись на покупців, які цінують екзотичні смаки, органічну якість або інноваційні формати. Серед найбільш впізнаваних на ринку українських брендів варто виділити «Приправка», «Любисток», «Еко» та «Айдіго». Усі вони мають стабільну присутність у національних торгових мережах, напрацьовану репутацію, а також розвинуту лінійку як монопродуктів (чорний перець, паприка, куркума), так і готових міксів (для борщу, шашлику, плову тощо). Кожен із цих брендів поступово розширює свою пропозицію, намагаючись адаптувати її до змін споживчих переваг: акценту на натуральність, зручність, автентичність або гастрономічні тренди.

Імпортні бренди на українському ринку представлені менш широко, проте мають високу додану вартість і специфічне позиціонування. Серед них вирізняються Kotányi, Kania (мережа Lidl), Kikkoman (як представник ферментованих соусів з Азії) та Santa Maria. Їхню продукцію можна знайти у великих супермаркетах, магазинах преміального сегменту або онлайн. Вони зазвичай мають вищу ціну, однак компенсують це оригінальними міксами, ексклюзивністю упаковки, високою якістю інгредієнтів і технологічними перевагами у виробництві. Деякі з них практикують органічну сертифікацію або пропонують безглютенові та веганські лінійки.

Для систематизації загальної інформації наведено порівняльну таблицю основних гравців ринку (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Загальна характеристика ключових конкурентів у сегменті спецій в Україні

Назва бренду	Країна походження	Основний ціновий сегмент	Особливості асортименту	Дистрибуція
Приправка	Україна	Середній	Широкий асортимент, готові мікси для страв, натуральні інгредієнти	Всі національні мережі (АТБ, Сільпо, Фора)
Любисток	Україна	Середній	Акцент на традиційні українські смаки, млинки, приправи без солі	Переважно регіональні мережі та онлайн
Еко	Україна	Економ/середній	Великий вибір базових спецій, невисока ціна, проста упаковка	АТБ, Metro, локальні мережі
Айдіго	Україна	Середній	Етнічні суміші, серії «для професійної кухні», акцент на освіту споживача	Ашан, Novus, Епіцентр, гуртові бази
Kotányi	Австрія	Преміум	Преміальні суміші, подарункові набори, органік-серії	Сільпо, Good Wine, Rozetka
Santa Maria	Швеція	Преміум	Етнічні мікси (Тех-Мех, Thai), професійні лінійки	Обмежена дистрибуція (інтернет, HoReCa)

Ці дані свідчать про те, що український ринок має виражену сегментацію за ціновими й асортиментними критеріями. Основним простором конкуренції виступає середній сегмент, де конкурують кілька сильних брендів з подібним портфелем. У свою чергу, преміальний сегмент усе ще є менш освоєним, хоча саме там простежується зростання попиту серед споживачів, які готові платити більше за інновації, екзотику або високу

якість. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це створює сприятливі умови для стратегічного розширення лінійки спецій, особливо в напрямку локальних, крафтових або функціональних сумішей, що поєднують доступність із виразною цінністю. Враховуючи власний формат ТМ «Premiua», компанія може ефективно позиціювати такі продукти між масовим і нішевим сегментами, акцентуючи увагу на українському походженні, сезонності та емоційній прив'язаності до культури споживання.

Асортиментна політика є ключовим інструментом формування конкурентних переваг у сегменті спецій, оскільки саме різноманіття, якість та відповідність продукції споживчим очікуванням визначають рівень залучення цільової аудиторії. На ринку України сформувалися декілька домінантних підходів до формування асортименту, які використовують провідні гравці. Кожен із цих підходів відповідає певній стратегії позиціонування: від широкого охоплення ринку через масові продуктові лінійки до вузькоспеціалізованих продуктів для окремих сегментів чи кулінарних сценаріїв.

Так, на прикладі бренду «Приправка» спостерігається стратегія глибокої товарної диференціації в межах широкого асортиментного ряду. Компанія пропонує понад сто найменувань спецій і приправ, які поділяються за функціональним призначенням: базові спеції, кулінарні мікси, маринади, приправи до конкретних страв, спеції без солі, а також продукти для веганської кухні. Усі продукти логічно класифіковані, мають яскраву візуалізацію та, що важливо, постійно оновлюються з урахуванням змін у попиті. Таким чином, асортимент «Приправки» охоплює як базовий сегмент, так і споживачів з вищими вимогами до натуральності, функціональності та гастрономічного різноманіття.

Бренд «Любисток» реалізує дещо іншу стратегію, орієнтуючись на традиційність, автентичність і локальний колорит. Його асортимент вужчий, однак має чітку спеціалізацію – фітоспеції, трав'яні мікси, приправи до національних українських страв. Упор робиться на натуральність, відсутність

штучних добавок, мінімальну обробку сировини, а також естетику простоти. Такий підхід дає змогу охопити вузький, але лояльний сегмент споживачів, які цінують локальні традиції та хочуть відтворити «домашній смак».

У той же час міжнародні бренди, як-от Kotányi або Santa Maria, демонструють глобалізований підхід до асортименту. Їхня продукція містить не лише традиційні спеції, а й складні мікси для приготування страв етнічних кухонь: мексиканської, індійської, японської, тайської. Така стратегія зорієнтована на кулінарних ентузіастів, а також на споживачів, які прагнуть урізноманітнити власну кухню та експериментують із гастрономічними форматами. Ці бренди активно працюють із концептом гастрономічної освіти, просуваючи нові рецептури, відеоінструкції та кулінарні шоу.

Особливої уваги заслуговують також виробники, що спеціалізуються на органічних спеціях, зокрема «Екотопія». Вони дотримуються принципу екологічної чистоти на всіх етапах виробництва, пропонуючи короткі, але ретельно відібрані лінійки спецій. Продукти сертифіковані відповідно до вимог organic-standard, мають просте прозоре фасування і чітко апелюють до споживача, орієнтованого на сталість та екологічну свідомість.

Для ілюстрації порівняльних підходів в асортиментній політиці наведено узагальнюючу таблицю 2.16.

Таблиця 2.16 – Порівняння асортиментних підходів конкурентів на ринку спецій

Бренд	Кількість SKU	Основний напрям	Асортиментна стратегія	Цільова аудиторія
Приправка	>100	Спеції, мікси, маринади	Глибока диверсифікація, регулярні оновлення, охоплення всіх категорій	Масовий споживач, кулінарні ентузіасти
Любисток	~40	Традиційні приправи, фітоспеції	Натуральність, автентичність, локальність	Споживачі, орієнтовані на українську кухню
Еко	~60	Базові спеції	Простота, бюджетність, відсутність складних міксів	Економний споживач
Kotányi	~120	Спеції та етнічні суміші	Міжнародна гастрономія, преміальний сегмент, інновації	Споживачі з високим доходом, цінителі кухонь світу
Santa Maria	~80	Етнічні кухні	Системність, адаптація під конкретні сценарії приготування	Любителі екзотики, HoReCa
Екотопія	~20	Органічні спеції	Стисла лінійка, повністю органічна продукція	Екоорієнтовані покупці, вегани

З огляду на представлений аналіз, можна стверджувати, що конкурентне середовище сегменту спецій структуровано за принципом продуктової складності та орієнтації на потреби конкретного типу споживача. Найбільш широке охоплення забезпечують бренди з великою кількістю SKU, що дозволяє адаптувати асортимент під різні кулінарні сценарії. Натомість вузькоспеціалізовані виробники роблять ставку на якісну диференціацію й автентичність. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це створює підґрунтя для формування комбінованої асортиментної стратегії, у межах якої можливе розширення продуктової лінійки з фокусом на локальні спеції, екологічну складову та створення функціональних міксів із урахуванням сезонності та гастрономічної культури регіонів України.

Брендинг, упаковка та дизайн є ключовими елементами диференціації у сегменті спецій, де асортиментна структура багатьох гравців часто подібна, а споживач приймає рішення про купівлю без попередньої дегустації продукту. Саме тому зовнішній вигляд, стиль візуального оформлення, чіткість маркування та відповідність брендингової концепції очікуванням споживача значною мірою впливають на успішність товару в точці продажу. Ринок України демонструє наявність різних стратегій візуального позиціонування, які відповідають ціннісним моделям і купівельним звичкам цільової аудиторії.

Серед лідерів з ефективного брендингу варто виокремити ТМ «Приправка». Її фірмовий стиль базується на поєднанні яскравих кольорів, крупного шрифту, зображень страв або інгредієнтів, що створює ефект миттєвого візуального розпізнавання. Логотип завжди розташований у верхній частині упаковки, що сприяє легшій ідентифікації на полиці. Використання прозорих віконць на фасуванні дозволяє споживачеві бачити вміст упаковки, що викликає додаткову довіру. Бренд працює з гнучкими пакетиками з зіп-замком, що відповідає очікуванням зручності та збереження аромату.

ТМ «Любисток» дотримується концепції простоти й натуральності. Упаковка виконана в м'яких, пастельних тонах, часто з використанням паперової фактури, що символізує екоорієнтованість. Шрифти нагадують рукописні етикетки, а графіка стилізована під ілюстрації з народних травників. Таке стилістичне рішення створює атмосферу домашнього затишку та довіри, що особливо важливо для споживачів, які шукають «чесні» локальні продукти.

Інший підхід демонструють міжнародні бренди, зокрема Kotányi, де брендинг базується на строгій впізнаваній кольоровій палітрі (зелене, червоне, біле), уніфікованій структурі упаковки та бездоганній типографіці. Уся лінійка виглядає цілісно й професійно, що викликає асоціації з високою якістю та міжнародними стандартами. Такий стиль апелює до раціонального типу покупця, який орієнтується на стабільність і перевірену якість.

Зовсім інша стратегія характерна для бренду Santa Maria. Їхній візуальний стиль тяжіє до преміальності, часто із застосуванням темних кольорів фону, контрастних шрифтів та інфографіки. Окремі лінійки (наприклад, спеції для барбекю або кухонь світу) мають власний суббрендинг, що полегшує орієнтацію в серіях. Це особливо ефективно в умовах великої полиці, коли споживач швидко шукає продукт під певний кулінарний сценарій.

Окрему категорію становлять органічні бренди, як-от «Екотопія». Їхня упаковка принципово мінімалістична: білий або крафтовий фон, лаконічний шрифт, мінімум кольору. Це відповідає естетиці zero-waste та clean label. На першому плані – маркування сертифікації, країна походження сировини, а також акцент на ручній обробці. Така візуальна концепція розрахована на вузький сегмент екологічно свідомих споживачів.

Для порівняння основних брендингових рішень конкурентів доцільно використати таблицю 2.17.

Таблиця 2.17 – Порівняння брендингу, упаковки та дизайну спецій

Бренд	Основні кольори	Тип упаковки	Ключові елементи дизайну	Образ бренду
Приправка	Червоний, білий, фото їжі	Пакет з зіп-замком	Зображення страв, прозорі вікна	Яскравий, доступний, сучасний
Любисток	Пастельні, зелений	Паперові/екопакети	Ілюстрації трав, рукописні шрифти	Еко, автентичний, домашній
Kotányi	Білий, червоний, зелений	Глянцевий пакет	Уніфікована стилістика, логотип	Стандарт, якість, професіоналізм
Santa Maria	Темно-синій, чорний	Пакет або скляна банка	Контрастний шрифт, суббрендинг	Преміум, етнічна кулінарія
Екотопія	Білий, крафт	Мінімалістичне пакування	Сертифікати, мінімум кольору	Органіка, прозорість, zero-waste

Загалом, можна стверджувати, що на ринку України візуальна диференціація у сегменті спецій є високою, а брендинг – критично важливим інструментом у боротьбі за увагу покупця. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільним є поєднання елементів автентичності й сучасності: використання натуральних кольорів, еко-фасування, інфографіки про походження сировини, а також введення QR-кодів для доступу до рецептів. Такий підхід дозволить не лише привабити увагу на полиці, а й сформувати емоційний зв'язок зі споживачем.

Цінове позиціонування є одним із ключових чинників успішності бренду на ринку спецій, оскільки саме ціна часто стає вирішальним аргументом у процесі прийняття рішення про купівлю. Для масового споживача, який не має глибоких знань у сфері гастрономії, вибір спецій ґрунтується на візуальному враженні, наявності знайомого бренду, зручності упаковки та, передусім, на співвідношенні «ціна – якість». У цьому контексті український ринок демонструє достатню сегментованість: від бюджетних варіантів без вираженої торгової марки до преміальних позицій з гастрономічною експертизою.

Бюджетний сегмент представлений, як правило, продукцією власних торгових марок супермаркетів або маловідомих брендів із мінімальними маркетинговими інвестиціями. Сюди належать товари з найпростішим пакуванням і часто без конкретного позиціонування. Вартість таких спецій у середньому становить від 6 до 12 гривень за 20-30 г. Основною перевагою

таких товарів є доступність, але споживачі дедалі частіше відзначають нестабільність якості та відсутність гарантії походження сировини.

У середньому ціновому сегменті домінують такі торгові марки, як «Приправка», «Любисток», «Чумак» та Kotányi (у базових лінійках). Тут ціна коливається в межах 15-28 гривень за упаковку, залежно від виду спеції, країни походження сировини та формату фасування. Саме в цьому сегменті реалізується стратегія балансу між цінністю продукту та його доступністю. Основна частина українських споживачів віддає перевагу саме цьому рівню, оскільки товари в середньому сегменті поєднують зрозуміле позиціонування, гарантії якості, зручну упаковку та адекватну ціну. Сюди ж належать і окремі ТМ «Premiua», які в рамках супермаркетів «Сільпо» адаптуються під очікування різних аудиторій – від економ до гастроорієнтованих.

Преміальний сегмент представлений переважно іноземними брендами, зокрема Santa Maria, Kotányi (у професійних та спеціалізованих лінійках), Fuchs, а також нішевими українськими виробниками, які пропонують органічну продукцію, спеції з рідкісних регіонів або авторські суміші. Ціновий діапазон цього сегмента стартує від 35 гривень і може досягати 80-120 гривень за одиницю фасування. Тут споживач платить не лише за якість, а й за унікальність, історію бренду, кулінарну експертизу та атмосферу використання продукту. Такий тип позиціонування розрахований на споживача, який шукає не просто спецію, а смаковий досвід.

Для детальнішого аналізу доцільно використати таблицю 2.18, що дозволяє порівняти ключові торгові марки за критеріями ціни, рівня якості та ціннісної пропозиції.

Таблиця 2.18 – Порівняння брендів за критеріями ціни та якості

Бренд	Середня ціна (грн/20-30 г)	Рівень якості	Цінове позиціонування	Основна цільова аудиторія
ТМ «Premiua» (базова лінійка)	10-14	Середній	Бюджетне	Широка масова аудиторія
«Любисток»	16-22	Високий	Середній	Орієнтовані на локальні продукти
«Приправка»	18-25	Високий	Середній	Раціональні покупці середнього класу

Продовження табл. 2.18

Бренд	Середня ціна (грн/20-30 г)	Рівень якості	Цінове позиціонування	Основна цільова аудиторія
Kotányi (базова)	25-30	Високий	Верхня межа середнього	Вимогливі споживачі, що цінують сталість
Santa Maria	45-65	Дуже високий	Преміум	Гастрономічно свідома аудиторія
Екотопія	50-70	Високий (органік)	Преміум нішевий	Екологічно свідомі споживачі

Як видно з таблиці, найширший діапазон охоплює середній сегмент, у якому представлений баланс між доступною ціною та гарантованою якістю. Саме тому ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно розвивати нові продукти в межах середньоцінової лінійки з чітко артикульованою перевагою: локальне походження сировини, прозорість виробничих процесів, екологічна упаковка та гастрономічна орієнтація. З погляду стратегії, уникаючи прямої конкуренції з нішевими брендами, доцільно зробити акцент на так званій «розумній преміальності», яка поєднує вигідну ціну та емоційно значущий продукт. Такий підхід дозволяє конкурувати не лише за рахунок вартості, а й через диференціацію, довіру та локальний характер бренду.

Комунікаційна стратегія на ринку спецій в Україні виконує не лише інформативну, а й емоційну функцію, формуючи у свідомості споживача уявлення про якість, автентичність, гастрономічну цінність або практичну зручність продукції. У сегменті побутового використання спецій, де споживач щоденно має вибір серед десятків брендів, конкурентна боротьба точиться не тільки на рівні ціни та смаку, а й на рівні довіри, образу бренду, індивідуалізації пропозиції. Особливої ваги набуває здатність бренду комунікувати свою місію, ідентичність та актуальність крізь ті медіа- та дистрибуційні канали, які максимально наближені до цільової аудиторії.

Учасники ринку вдаються до багаторівневої комунікації. Так, Kotányi активно інвестує в преміальне позиціонування через відеоконтент, колаборації з шеф-кухарями та фуд-блогерами. Santa Maria використовує міжнародну репутацію та підкреслює скандинавську якість, натомість Delika адаптується під споживача середнього класу, роблячи акцент на практичності

й економічності. Приправка фокусується на натуральності інгредієнтів, що підсилюється тематичними рецептами у відеоформаті, а Любисток активно послуговується ідеєю локальної самобутності – з акцентом на українське походження сировини. Бренд Айдіго, зі свого боку, активно використовує маркетплейси, прямі онлайн-продажі та інтенсивно працює з відгуками споживачів на e-commerce-платформах (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Основні характеристики комунікаційних стратегій конкурентів

Бренд	Основні канали просування	Комунікаційні акценти	Особливості контенту	Цільова взаємодія
Приправка	YouTube, Facebook, кулінарні сайти	Натуральність, авторські рецепти	Відео, рецепти, блоги	Родини, домогосподарки, гастролюбители
Kotányi	Instagram, співпраця з шефами	Гастрономічна експертиза, стиль	Професійна фотографія, відео	Молоді кулінари, фуд-блогери
Любисток	Рітейл, виставки, сайти ОТГ	Локальність, автентика	Історії походження, традиції	Патріотично налаштовані споживачі
Santa Maria	Онлайн-магазини, супермаркети	Скандинавська якість, простота	Мінімалізм, акцент на упаковці	Аудиторія середнього і вищого класу
Delika	Супермаркети, партнерські акції	Економічність, універсальність	Прості інструкції, базові рецепти	Масовий споживач, орієнтований на ціну
Айдіго	Rozetka, Prom, соцмережі	Широкий асортимент, інтенсивна присутність	Відгуки, оцінки, DIY-рецепти	Онлайн-аудиторія, активні користувачі e-commerce

З урахуванням наведеного аналізу очевидним є тренд на персоналізацію комунікації та максимальну інтеграцію брендів у кулінарний побут споживача. Успішні конкуренти впроваджують різні за масштабом, але однаково системні стратегії побудови довіри – від експертності та колаборацій із фахівцями до акцентів на локальності, доступності й простоті в щоденному використанні. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» актуальним є створення цілісної комунікаційної платформи, що поєднуватиме ідею натуральної локальної сировини, гастрономічну освіту покупця та емоційний зв'язок через історії фермерів і традицій. Таке поєднання дозволить не просто зайняти нішу, а сформувати лояльну аудиторію та підвищити сприйняття вартості власного бренду спецій у межах торговельної марки «Premiua».

Інноваційність на ринку спецій в Україні поступово перетворюється на ключовий фактор конкурентоспроможності. Хоча цей сегмент традиційно вважається досить консервативним, останні роки демонструють помітне зростання ролі нестандартних продуктів, гнучких форм упаковки, smart-інгредієнтів та акценту на відповідність глобальним споживчим трендам. Найуспішніші бренди дедалі частіше орієнтуються не лише на розширення лінійки смаків, а й на концептуальне оновлення пропозиції – з урахуванням запиту на здорове харчування, екологічність, зручність та емоційне залучення споживача до вибору.

Наприклад, бренд Kotányi активно впроваджує функціональні суміші спецій з чітко окресленими кулінарними сценаріями: для пасти, риби, салатів або азійських страв. Така сегментація базується на принципі «допомога у приготуванні» – коли споживачу не потрібно мати кулінарну освіту, щоб створити смачну страву. Деякі з сумішей також збагачені сушеними овочами, що наближує їх до форматів напівфабрикатів або добавок зі специфічною функціональністю. У бренду Santa Maria помітний акцент зроблено на тенденцію до вегетаріанства та здорового способу життя – в асортименті переважають спеції без підсилювачів смаку, барвників чи консервантів, а також спеціальні мікси для здорових рецептів. Крім того, упаковка товару переосмислюється відповідно до запитів на екологічність – бренди дедалі частіше переходять до використання перероблених матеріалів або зменшення ваги пластика.

Інші гравці, як-от Приправка чи Любисток, орієнтуються на тренд «зроблено в Україні» та активно підтримують імідж бренду, який працює з локальною сировиною. У випадку Любистка цей підхід поєднується з елементами етномаркетингу – в оформленні, назвах і рецептурних порадах чітко прочитується ідея відродження українських кулінарних традицій. Айдіго, навпаки, концентрується на великому виборі моноспецій, з якими споживач сам може експериментувати. При цьому бренд запроваджує

інтенсивну просвітницьку діяльність через онлайн-платформи – навчальні відео, огляди смакових властивостей, комбінацій тощо.

У порівняльному аспекті, ступінь інноваційності й відповідності трендам різних брендів можна подати у вигляді таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Інноваційність та орієнтація брендів спецій на споживчі тренди

Бренд	Функціональні суміші	Екологічна упаковка	Локальна сировина	Прозорість складу	Інформаційний супровід
Kotányi	Так (мікси для страв)	Частково	Ні	Так	Високий (рецепти, колаборації)
Santa Maria	Обмежено	Так (переробка)	Ні	Так	Середній (інструкції, поради)
Приправка	Так (суміші для м'яса/овочів)	Частково	Так	Так	Середній (власний блог, YouTube)
Любисток	Обмежено	Ні	Так	Так	Низький (базова рецептура)
Delika	Ні	Ні	Частково	Ні	Низький (мінімум контенту)
Айдіго	Моноспеції	Частково	Ні	Так	Високий (відеоогляди, освітні матеріали)

Проаналізувавши дані, можна дійти висновку, що інноваційність у сегменті спецій в Україні полягає не стільки у створенні радикально нових продуктів, як у вдосконаленні подачі, комунікації та зручності використання. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільним буде посилення власної торгової марки «Premiua» у напрямі локалізації рецептур з чіткою ідентифікацією регіонального походження, впровадження екологічної упаковки, а також запуск серії функціональних міксів, адаптованих до побутових сценаріїв (борщовий набір, набір для маринування, суміш для картоплі по-селянськи тощо). Такий підхід дозволить не лише відповідати ринковим запитам, а й чітко диференціюватися у масовому сегменті.

Порівняльний аналіз конкурентних переваг на ринку спецій є важливим інструментом стратегічного планування для ТОВ «Сільпо-Фуд». Такий аналіз дозволяє систематизувати ключові характеристики провідних брендів, що формують їхні унікальні позиції на ринку, та виявити зони стратегічного посилення або вдосконалення власного продуктового портфеля. Критично важливо оцінювати конкурентів не лише за загальними

ознаками присутності на ринку, а й за рівнем інноваційності, ціновим позиціонуванням, відповідністю трендам, якістю комунікації з цільовою аудиторією та здатністю формувати емоційний контакт зі споживачем. Для підприємства, яке планує розширити лінійку продукції на основі локальної сировини, акцент повинен бути на поєднанні регіональної ідентичності, прозорості рецептури та зручного формату споживання.

З метою візуалізації основних параметрів конкурентної боротьби на ринку спецій України нижче представлено порівняльну таблицю, яка охоплює найбільш релевантні критерії оцінки конкурентних переваг та виділяє специфічні сильні сторони кожного з шести ключових гравців (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Порівняльна характеристика конкурентних переваг основних брендів спецій в Україні

Бренд	Асортимент	Ціновий сегмент	Якість упаковки	Орієнтація на тренди	Комунікація	Використання локальної сировини	Інноваційність
Kotányi	Широкий, тематичні мікси	Середній+	Висока, преміум формат	Так, фокус на зручність	Висока, рецепти, колаборації	Ні	Висока
Santa Maria	Помірний, акцент на світову кухню	Преміум	Висока, екологічна	Так, здорове харчування	Середня	Ні	Середня
Приправка	Широкий, фокус на класичні рецепти	Середній	Середня	Частково	Середня, власний контент	Так	Середня
Любисток	Середній, акцент на етнічні смаки	Середній-	Базова	Частково	Низька	Так	Низька
Delika	Вузький, переважно базові спеції	Низький	Базова	Ні	Низька	Частково	Низька
Айдіго	Широкий, переважно моноспеції	Середній	Середня	Так, інформування	Висока, відеоконтент	Ні	Середня

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що найбільший рівень інновацій та адаптації до нових споживчих очікувань демонструють бренди Kotányi та Айдіго, які активно розвивають функціональні напрямки, працюють із новими форматами комунікації та вкладаються у візуальне вдосконалення упаковки. У свою чергу, бренди Приправка та Любисток

базуються переважно на традиційних рецептурах, використанні української сировини та патріотичному наративі, що також має попит у певних сегментах споживачів.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільним є стратегічне поєднання сильних сторін локальних брендів з новітніми підходами до презентації продукції. Орієнтир на локальну сировину може стати не лише відповіддю на тренд споживчого патріотизму, а й економічною перевагою за рахунок зменшення залежності від імпорту. Водночас адаптація функціонального підходу до асортименту, оновлення дизайну упаковки та активна комунікація у digital-просторі здатні вивести власну торгову марку на новий рівень конкурентоспроможності.

У результаті проведеного порівняльного аналізу ключових гравців ринку спецій України для ТОВ «Сільпо-Фуд» виявлено низку стратегічних викликів, що мають безпосередній вплив на формування та реалізацію конкурентної стратегії в межах категорії. Основні проблеми не зводяться лише до наявності сильних позицій у зовнішніх конкурентів, таких як Kotányi чи Santa Maria, а й стосуються системної переваги деяких вітчизняних марок у контексті близькості до споживача, гнучкості рецептур, чутливості до регіональних вподобань. Водночас на ринку чітко помітна тенденція до формування нової диференціації: не за формальними ознаками упаковки чи базового асортименту, а за спроможністю бренду бути релевантним запитам українського споживача щодо здорового харчування, натуральності, безпеки, простежуваності походження інгредієнтів і культурного контексту.

Одним із головних викликів виступає слабка представленість позицій з доданою споживчою цінністю в межах лінійки спецій ТМ «Premiya». У той час як конкуренти активно експлуатують тематику готових рішень (суміші для плову, гриля, випічки, етнічні кухні), підприємство обмежене моноспеціями або базовими комбінаціями без чіткого позиціонування чи історії бренду. Це ускладнює побудову емоційного зв'язку зі споживачем та

створення візуальної і смислової диференціації на полицях супермаркетів. Додатково ускладнює ситуацію недостатня залученість у гнучкі формати комунікації з аудиторією – конкуренти активно використовують інтерактивний контент, рецептурні платформи, соціальні мережі, дегустації в точках продажу, тоді як «Сільпо-Фуд» поки не формує окрему інформаційну політику навколо категорії спецій.

Особливу загрозу становить також цінова поляризація ринку. З одного боку, присутні бренди-преміум, які працюють з якісними інгредієнтами, екологічною упаковкою та досвідом споживання. З іншого – є дешеві марки, що активно освоюють нішу економ-класу з базовим асортиментом. У таких умовах середньоцінові бренди без яскраво вираженої концепції або унікальної торгової пропозиції втрачають привабливість для споживача. Саме тому стратегічним рішенням, що дозволяє сформувати нову конкурентну перевагу, має стати розширення продуктової лінійки за рахунок спецій, виготовлених на основі локальної сировини.

Цей підхід відповідає одразу кільком запитам ринку. По-перше, споживачі в умовах підвищеної економічної нестабільності цінують доступність і передбачуваність поставок, а локальні інгредієнти дозволяють уникати валютних коливань та перебоїв у ланцюгах постачання. По-друге, національний акцент у складі (наприклад, сушені українські овочі, карпатські трави, херсонська паприка, поліська гірчиця) підсилює емоційне залучення покупця. По-третє, розвиток локального виробництва є позитивним сигналом для сталого розвитку, що підтримує імідж «Сільпо» як відповідального ритейлера.

Поряд із формуванням нового асортименту з локальним акцентом доцільним є виведення на ринок бренду або суббренду зі спеціалізацією на спеціях українського походження. Така ініціатива дозволить створити окремий сегмент всередині полицного простору, чітко відмежований від «безіменних» спецій масового вжитку, і тим самим – сформувати власну зону впливу в категорії. Усі ці дії повинні супроводжуватись оновленням

упаковки з акцентом на простоту, автентичність, прозорість складу, а також розвитком комунікаційної платформи, орієнтованої на традиції, рецепти та нове прочитання української кухні.

Таким чином, найбільш вагомими стратегічними викликами для підприємства виступають слабка вираженість УТП, відсутність емоційного позиціонування, низький рівень інновацій у категорії та недостатня гнучкість у комунікації. Всі вони можуть бути подолані шляхом системного впровадження рішення щодо розширення лінійки спецій на основі локальної сировини, що відкриває нові горизонти для зростання, підвищення лояльності споживачів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

2.4 Аналіз споживчих переваг щодо вибору спецій

У контексті формування конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку спецій, зокрема щодо доцільності розширення продуктової лінійки на основі локальної сировини, постає необхідність чіткого розуміння споживчих установок, поведінкових мотивів та очікувань. Основною управлінською проблемою, яка потребує дослідження, є невизначеність щодо рівня сприйняття та реального попиту на продукцію такого типу серед існуючих та потенційних покупців. Підприємство має обмежене уявлення про те, чи готові споживачі надавати перевагу саме українському походженню сировини в категорії спецій, чи асоціюється така продукція з високою якістю, надійністю або автентичністю, та чи стане це достатньою основою для зміцнення позицій компанії в умовах високої конкуренції.

З іншого боку, з маркетингової точки зору проблема полягає у відсутності точних даних про споживчі переваги, пріоритети вибору, рівень довіри до локального виробництва, критерії оцінки якості спецій, а також очікування щодо ціни, форми подачі й комунікаційних меседжів. Необхідно з'ясувати, наскільки фактор локального походження впливає на рішення про купівлю, чи помічають покупці таку характеристику на упаковці, і які асоціації вона викликає. Також важливо визначити, чи наявний розрив між

задекларованими споживчими цінностями (натуральність, підтримка національного виробника, екологічність) і фактичними діями під час вибору продукту в торговому залі. Ці аспекти є ключовими для прийняття стратегічно обґрунтованого рішення щодо розробки нової продуктової лінії, її позиціонування, формування цінової стратегії та каналів просування.

Таким чином, дослідження покликане усунути інформаційну невизначеність у частині ринкової привабливості ініціативи з впровадження спецій на основі локальної сировини, а також надати підґрунтя для прийняття управлінського рішення, що відповідатиме як ринковим очікуванням, так і стратегічним орієнтирам підприємства.

Для проведення маркетингового дослідження, метою якого є перевірка доцільності впровадження лінійки спецій з локальної сировини під ТМ «Premiya», доцільно сформулювати наступні гіпотези, які дадуть змогу цілеспрямовано перевірити ключові споживчі припущення, релевантні до запропонованої стратегії (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – Гіпотези та відповідні пошукові питання для маркетингового дослідження

№	Гіпотеза	Пошукові питання
H1	Споживачі готові надавати перевагу спеціям з локальної сировини за умови належної якості, конкурентної ціни та чіткого маркування	<ul style="list-style-type: none"> - Які характеристики спецій є визначальними при виборі (смак, ціна, країна походження, бренд тощо)? - Наскільки важливим є для Вас походження сировини спецій? - Чи асоціюєте Ви локальну сировину з вищою якістю? - Як Ви ставитеся до маркування «виготовлено з української сировини» на упаковці спецій? - Чи готові Ви змінити бренд спецій на користь локального виробника при інших рівних характеристиках?
H2	Локальне походження сировини підвищує рівень довіри до продукту через його автентичність, екологічність і прозорість	<ul style="list-style-type: none"> - Наскільки для Вас важлива прозорість у зазначенні походження інгредієнтів у продуктах? - Чи асоціюєте Ви спеції українського походження з натуральністю або екологічністю? - Чи вважаєте Ви, що вітчизняні спеції мають автентичний смак? - Яким джерелам інформації Ви довіряєте при оцінці якості спецій? - Чи викликає у Вас більше довіри локальний бренд, ніж міжнародний?
H3	Існує сегмент споживачів, який готовий платити трохи більше за локальне походження спецій	<ul style="list-style-type: none"> - Чи готові Ви платити на 10-15% більше за спеції, виготовлені з української сировини? - Яку цінову межу Ви вважаєте прийнятною для якісної упаковки спецій українського виробництва? - Що для Вас є вирішальним при виборі між дешевшими імпортованими та дорожчими локальними спеціями? - Яка категорія спецій, на Вашу думку, найбільше виграє від українського походження? - Чи вважаєте Ви справедливою ціну, що трохи перевищує середню, за умови локального походження інгредієнтів?

Продовження табл. 2.22

№	Гіпотеза	Пошукові питання
H4	Споживачі не завжди помічають локальне походження сировини, але готові звертати на це увагу за правильної комунікації	<ul style="list-style-type: none"> - Чи звертаєте Ви увагу на країну походження інгредієнтів у спеціях під час покупок? - Чи помічали Ви на полицях магазину спеції з маркуванням «вирощено в Україні»? - Які канали інформації (реклама, етикетка, сайт, блогери) можуть переконати Вас у перевагах локальної сировини? - Чи достатньо зрозуміло подається інформація про походження спецій на упаковці? - Яким способом Ви хотіли б отримати підтвердження автентичності локального походження?
H5	Патріотичні мотиви та бажання підтримати вітчизняного виробника можуть впливати на вибір у категорії спецій	<ul style="list-style-type: none"> - Наскільки для Вас важливо підтримувати українського виробника у повсякденних покупках? - Чи впливає на Ваш вибір продукту наявність маркування «український виробник»? - Чи купували б Ви спеціально локальні продукти, якщо знаєте, що це підтримує місцеву економіку? - Який відсоток Ваших продуктів харчування має бути вітчизняного походження? - Наскільки Ви довіряєте українським торговим маркам спецій у порівнянні з іноземними?

На основі пошукових питань була складена анкета для опитування споживачів (Додаток А). В опитуванні прийняли участь 200 осіб. Результати наведені нижче.

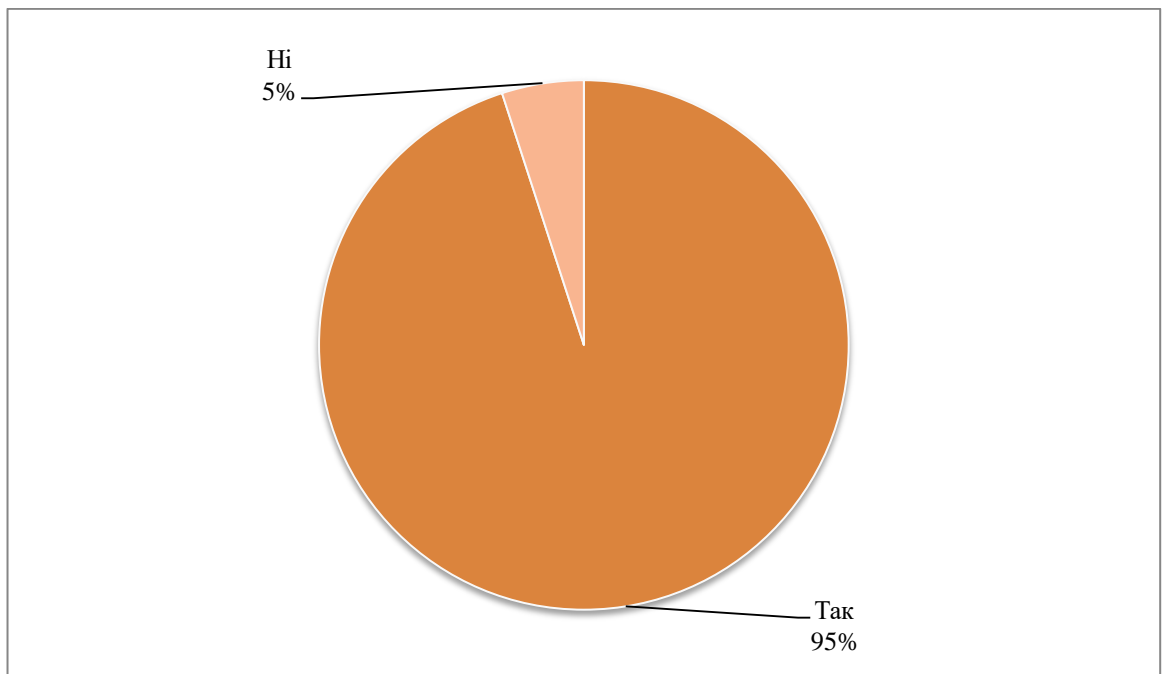


Рис. 2.1 – Рівень споживання спецій серед респондентів

Практично всі респонденти підтвердили споживання спецій у побуті. Це свідчить про вкорінення товарної категорії в кулінарну практику домогосподарств. Отже, попит має стабільну основу, що є передумовою для

впровадження нових товарних позицій без ризику втрати цільової аудиторії (рис. 2.1).

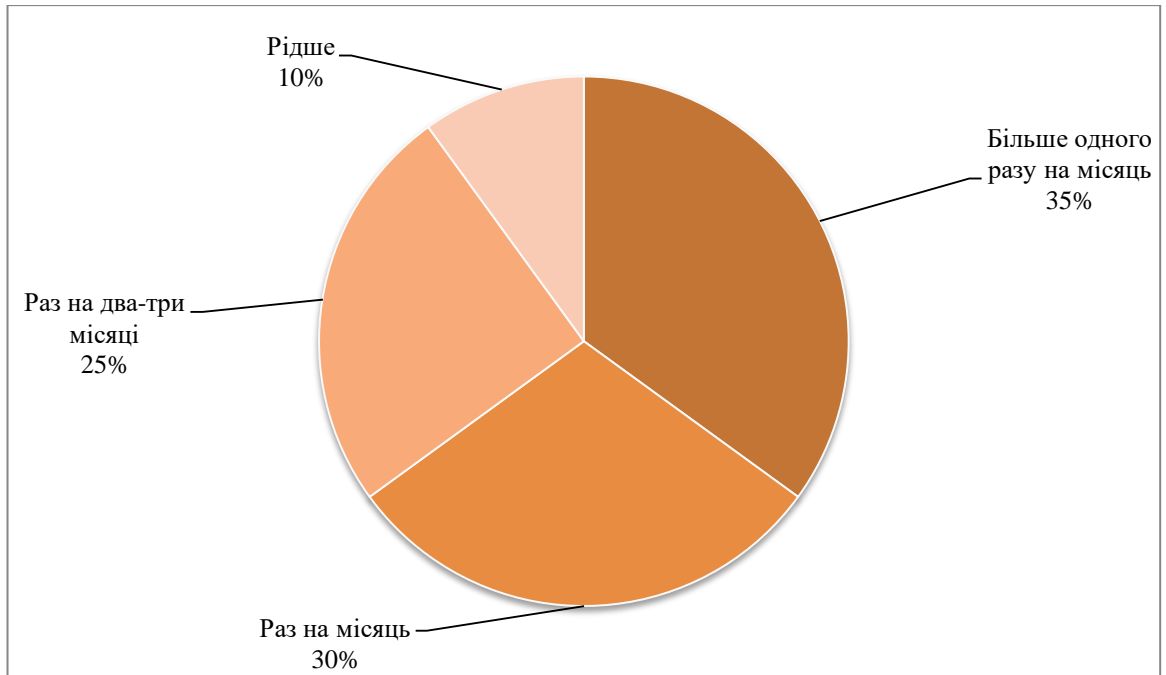


Рис. 2.2 – Частота використання спецій у домашньому приготуванні їжі

Частота покупок вказує на наявність повторюваного попиту та дозволяє прогнозувати циклічність продажів. Понад 65% споживачів купують спеції щомісяця або частіше, що створює потенціал для активного обертання асортименту та ефективного ротаційного маркетингу (рис. 2.2).

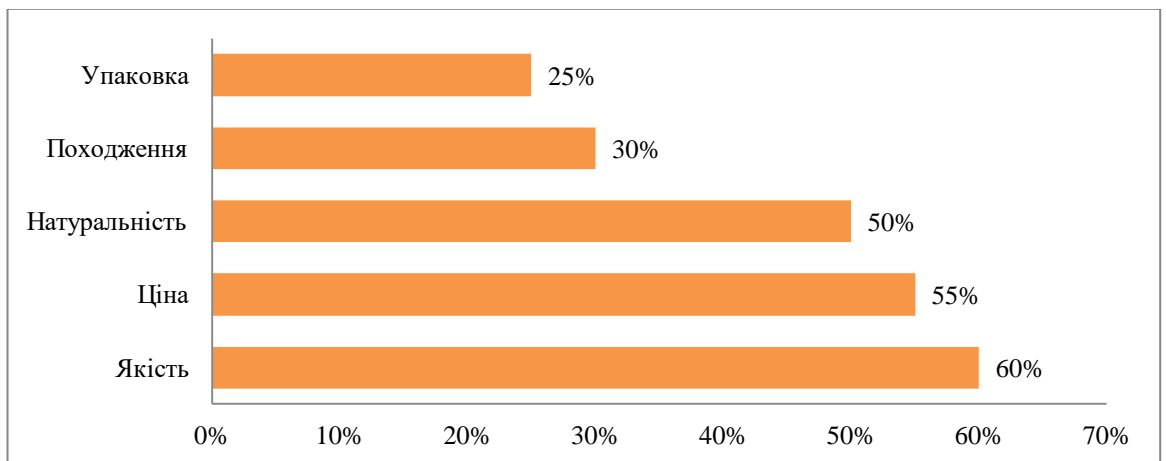


Рис. 2.3 – Ключові критерії вибору спецій споживачами

Переважають якісні та ціннісні критерії, що дозволяє зробити акцент на позиціонуванні продукції з локальної сировини як натуральної та якісної

альтернативи імпортним маркам. Упаковка відіграє меншу, але помітну роль, що варто врахувати при розробці дизайну нової лінійки (рис. 2.3).

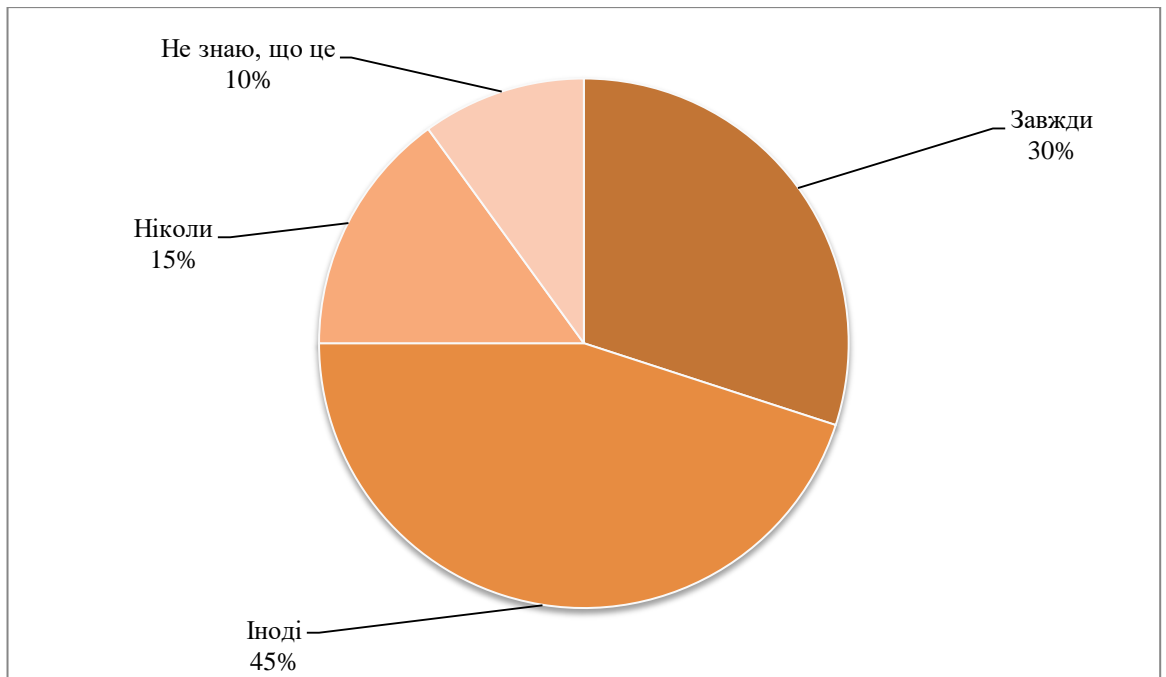


Рис. 2.4 – Упізнаваність торгових марок спецій на ринку України

Рівень поінформованості споживачів є середнім. Це дає змогу маркетингу відіграти просвітницьку роль, підкреслюючи походження сировини як ціннісний критерій вибору. Важливо візуалізувати маркування на упаковці, щоб спростити ідентифікацію локальності (рис. 2.4).

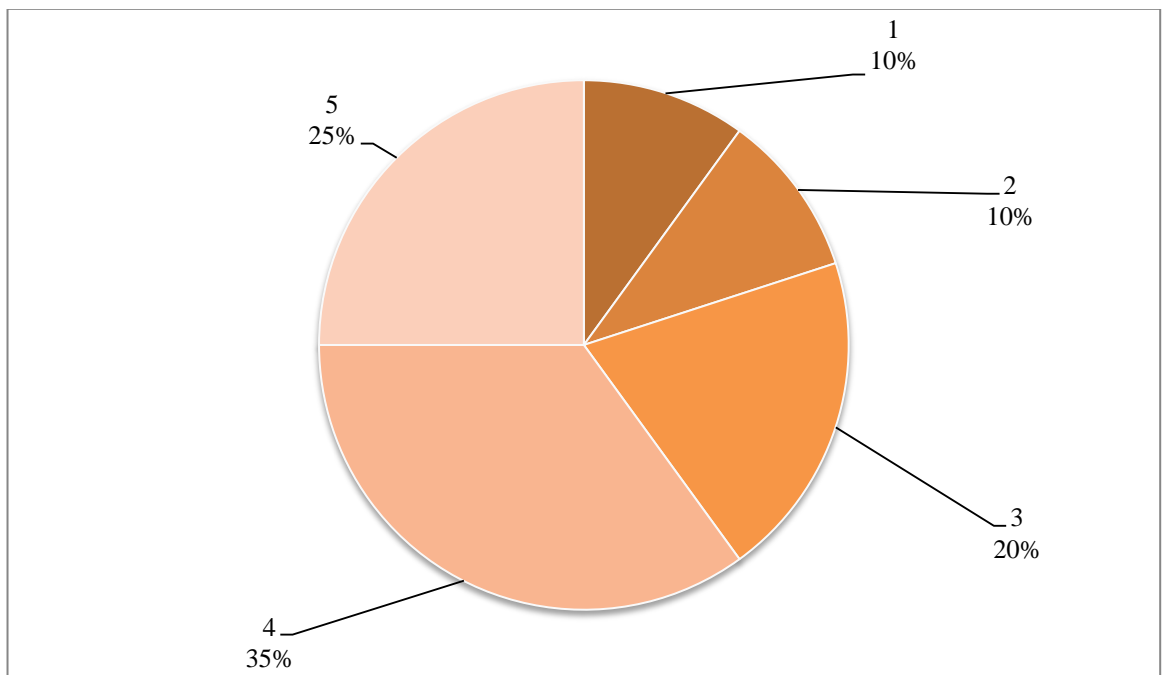


Рис. 2.5 – Рівень довіри до торгових марок спецій

Середня оцінка – 3,5, що свідчить про помірну важливість. Майже 60% споживачів вказують на значущість цього чинника. Це створює підґрунтя для стратегічного використання теми локальності у комунікації продукту (рис. 2.5).

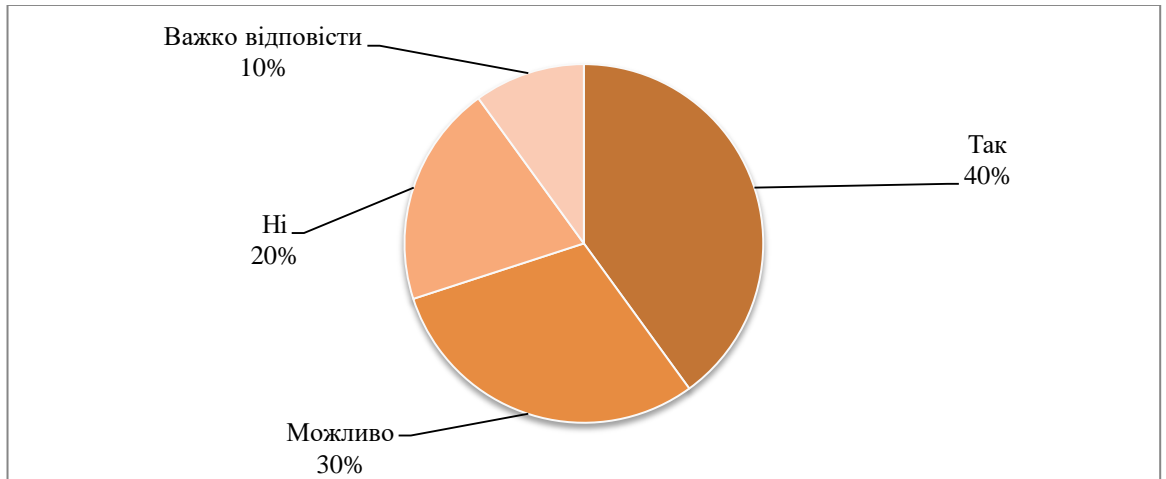


Рис. 2.6 – Готовність споживачів спробувати нову лінійку спецій

Більшість респондентів демонструють позитивну або потенційно позитивну готовність підтримати локальний продукт. Пряма згода 40% – це надійний орієнтир для введення такої продукції, а група «можливо» – перспективний об'єкт для таргетованої кампанії (рис. 2.6).

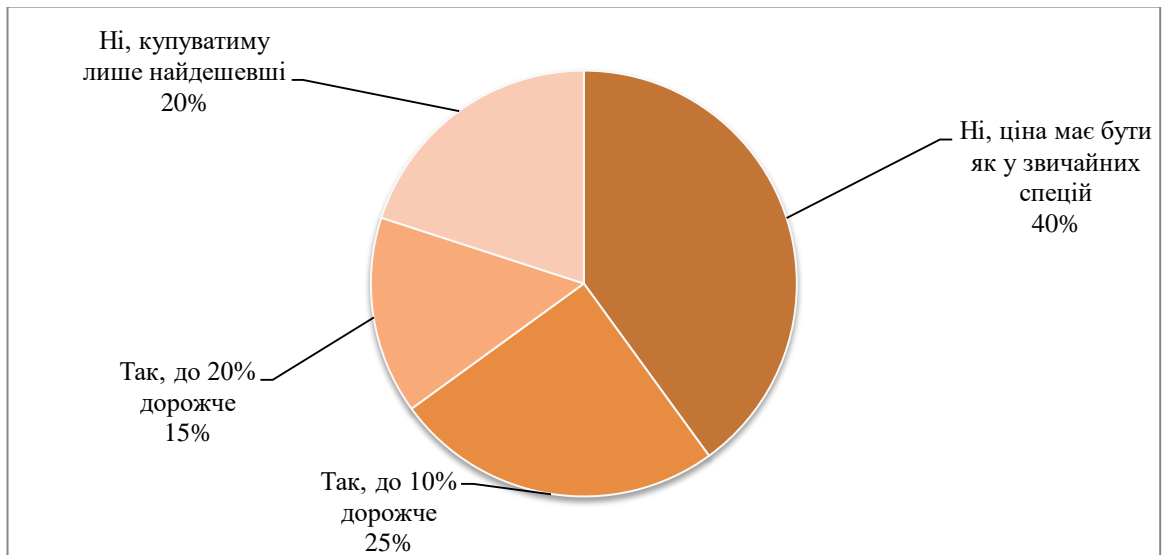


Рис. 2.7 – Важливість місця походження сировини для покупця

Лише 40% не готові платити більше. Решта погоджуються з доплатою в обмін на якість і цінності. Це відкриває простір для позиціонування

локальної лінійки в середньоціновому сегменті з обґрунтованим преміум-аргументом (рис. 2.7).

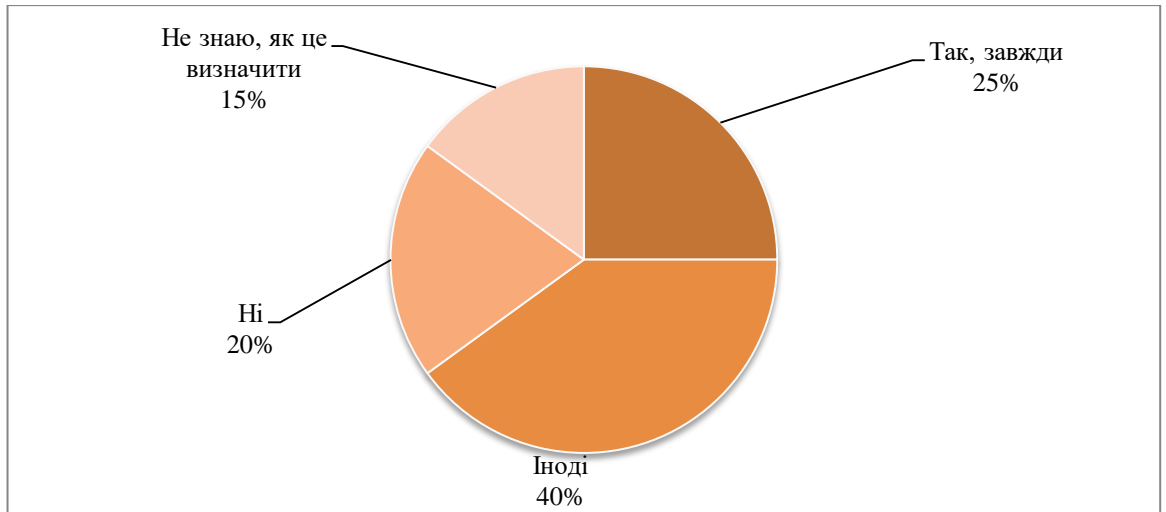


Рис. 2.8 – Інтерес до спецій, виготовлених з локальних інгредієнтів

Більшість респондентів бодай частково орієнтується на локальність. Високий відсоток тих, хто не вміє визначити походження, свідчить про необхідність доступного маркування та комунікаційної кампанії з роз'ясненням переваг локального виробництва (рис. 2.8).

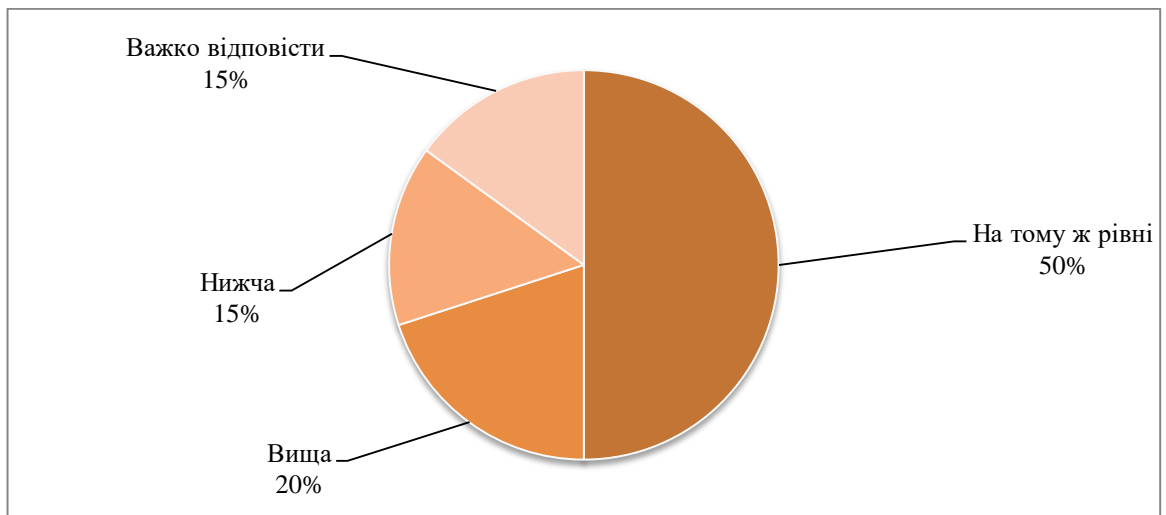


Рис. 2.9 – Цінові очікування щодо спецій серед респондентів

Більшість респондентів не вважають імпорт принципово кращим, що створює сприятливий клімат для розвитку вітчизняних марок. Позитивна оцінка (20%) слугує додатковим аргументом на користь позиціонування української продукції як конкурентоспроможної за якістю (рис. 2.9).

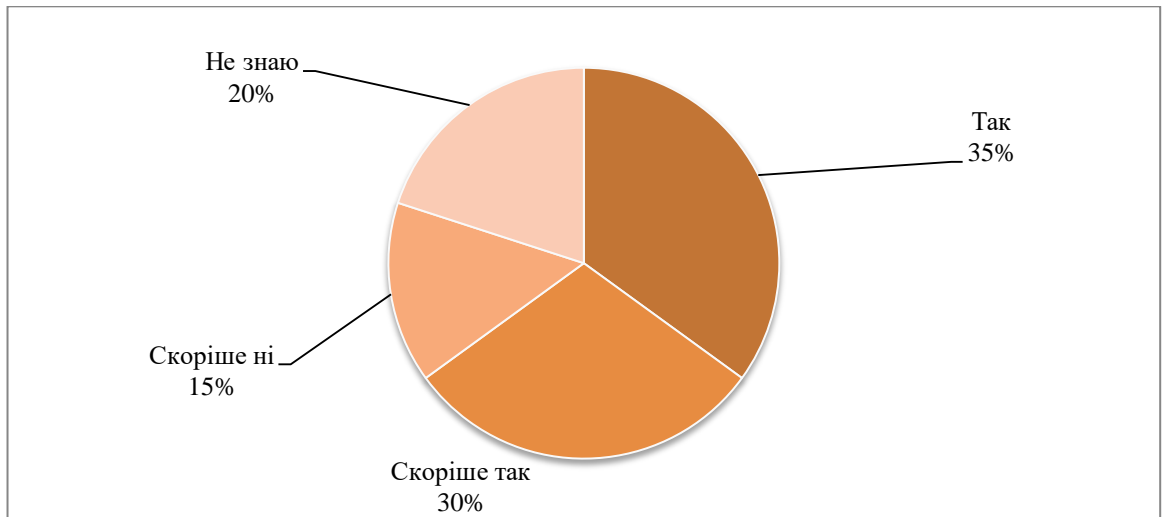


Рис. 2.10 – Оцінка якості спецій, доступних на українському ринку

Соціально-патріотичний аспект має підтримку в широкого кола споживачів. Це дає змогу впроваджувати додаткову емоційну складову в комунікацію лінійки локальних спецій – через заклики підтримати економіку, громади та українського виробника (рис. 2.10).

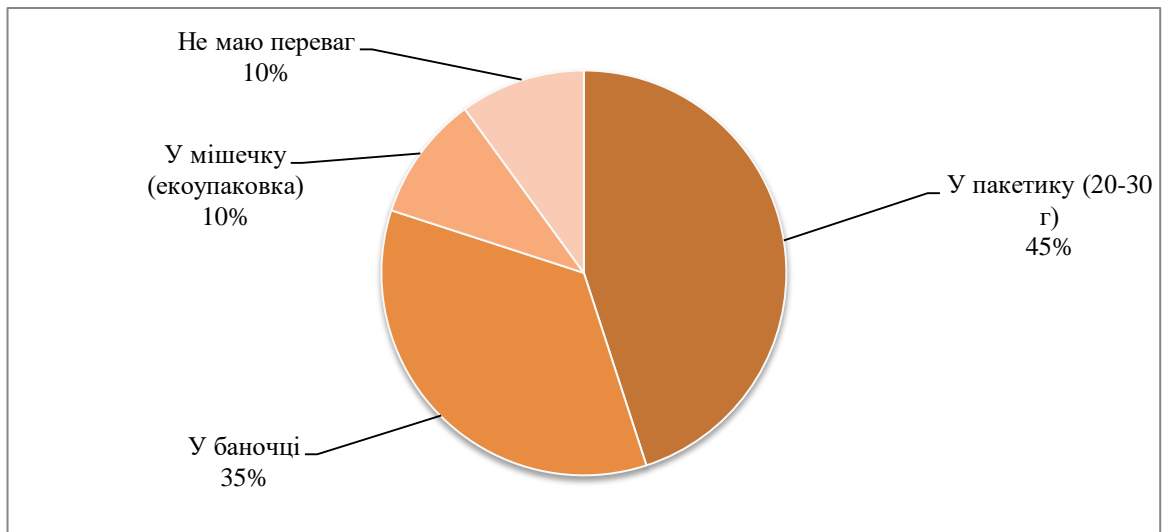


Рис. 2.11 – Переваги у виборі формату фасування спецій

Перевага надається класичному фасуванню в пакету, що зумовлено звичкою, зручністю зберігання та доступністю ціни. Водночас 35% споживачів віддають перевагу баночкам, які асоціюються з вищою якістю та зручністю багаторазового використання. Попит на екоформати поки що обмежений, але має потенціал зростання в умовах правильної комунікації. Ці результати доцільно враховувати при виборі формату пакування нової лінійки з локальної сировини (рис. 2.11).

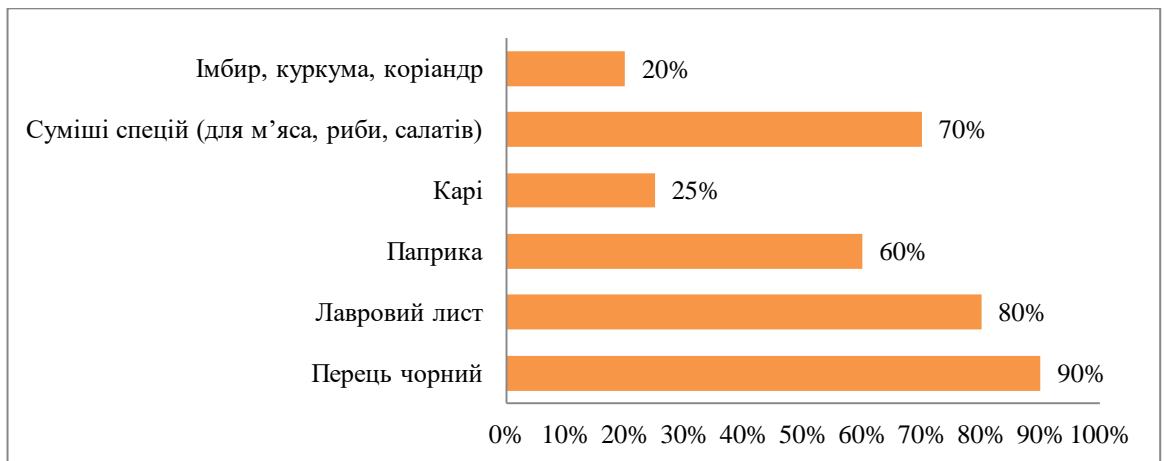


Рис. 2.12 – Найпопулярніші види спецій серед споживачів

Очевидно, що споживчий кошик у категорії спецій формують універсальні продукти, серед яких домінують чорний перець, лавровий лист і суміші спецій. Це свідчить про раціональну орієнтацію споживачів і створює основу для пріоритизації саме цих позицій при розширенні лінійки. Водночас тренд на функціональні спеції (куркума, імбир, коріандр) свідчить про зростання інтересу до оздоровчої кулінарії, що варто врахувати в рамках майбутнього розвитку асортименту (рис. 2.12).

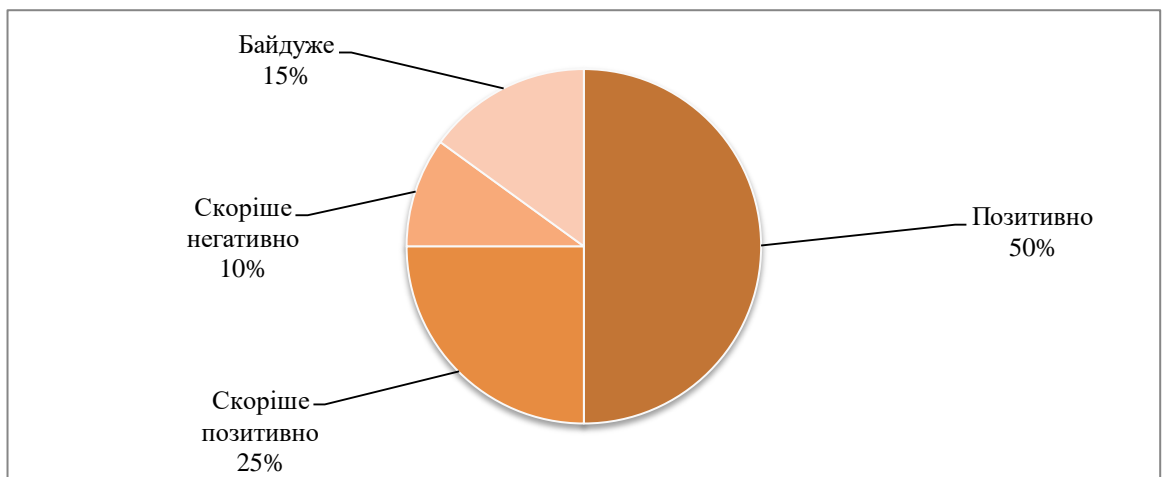


Рис. 2.13 – Ставлення до спеціальних сумішей із локальних компонентів

Високий рівень схвального ставлення до спеціальних сумішей із локальних компонентів демонструє зацікавленість у готових функціональних рішеннях для приготування їжі. Це підтверджує доцільність не лише випуску окремих спецій з локальної сировини, але й розробки унікальних купажів,

орієнтованих на українську кухню, що дозволить створити емоційно ближчий бренд та розширити споживчу базу (рис. 2.13).

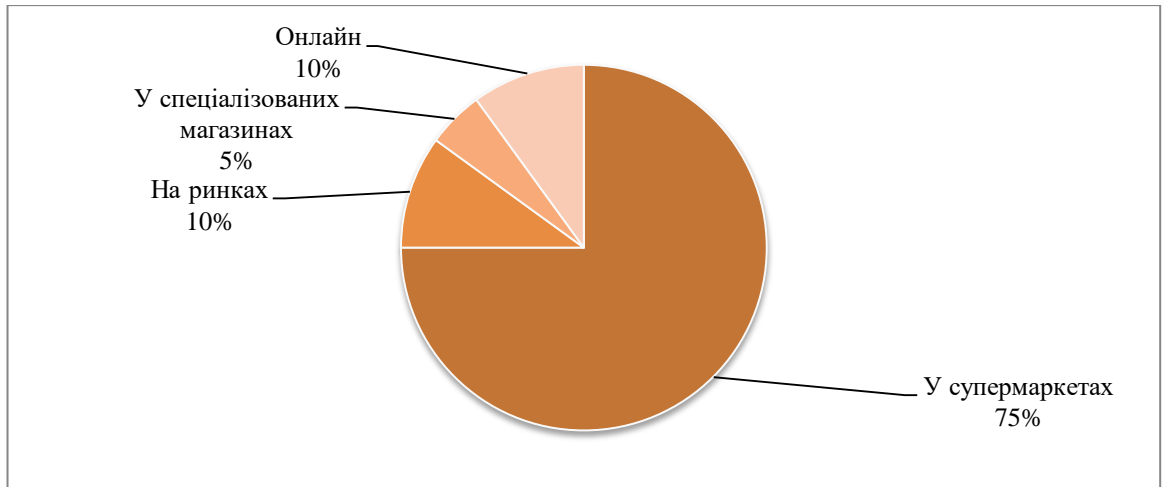


Рис. 2.14 – Основні канали купівлі спецій

Основний канал збуту спецій – супермаркети, що підтверджує доцільність інтеграції нової лінійки локальних спецій саме в рамках національних ритейл-мереж, передусім в межах існуючих ТМ компанії «Сільпо-Фуд». Низька частка ринку припадає на спеціалізовані точки чи онлайн-торгівлю, однак останній напрямок варто розглядати як канал для промо та тестування нових смакових рішень через обмежені лімітовані серії (рис. 2.14).

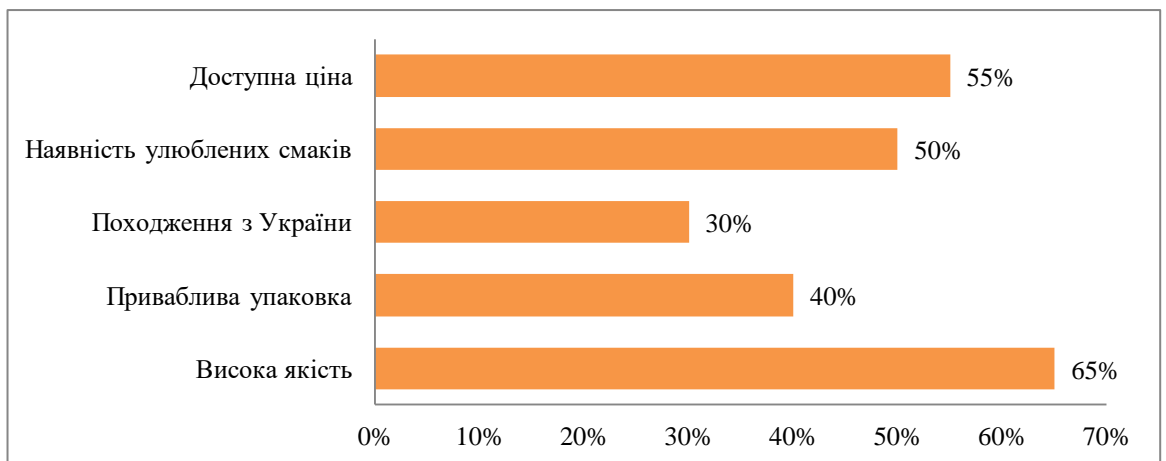


Рис. 2.15 – Фактори, що впливають на вибір нової марки спецій

Формування конкурентної переваги нової продукції повинно ґрунтуватися на комбінації якості, улюблених смакових профілів та доступної ціни. Походження з України розглядається як додаткова перевага,

що може бути посилена ефективною візуальною комунікацією та акцентами в рекламній кампанії. Упаковка також є інструментом привернення уваги, що свідчить про потребу в її естетичному та ергономічному опрацюванні (рис. 2.15).

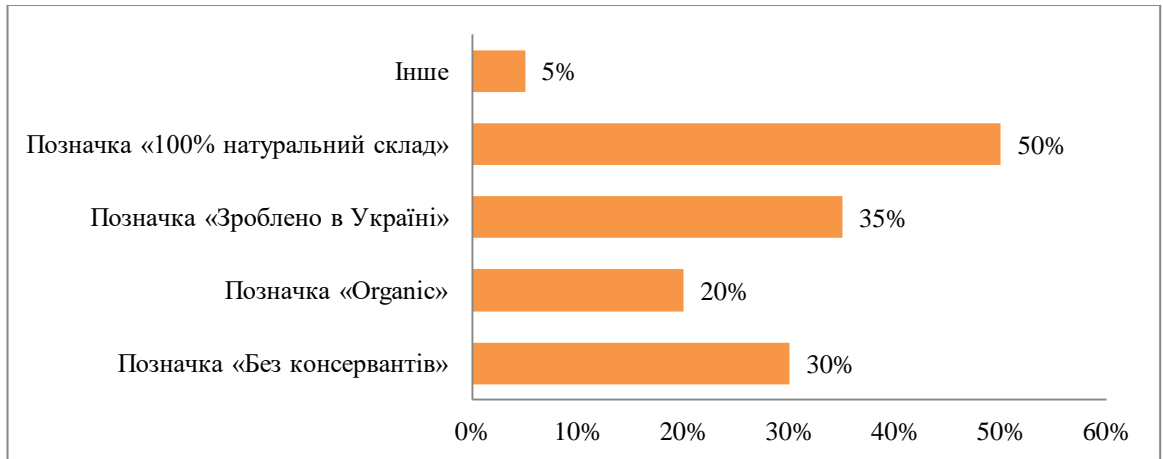


Рис. 2.16 – Типи маркування, що викликають довіру у споживачів

Найбільшу довіру викликає твердження про повну натуральність складу, що вкотре підтверджує важливість прозорої комунікації складу на упаковці. Позначка «Зроблено в Україні» має високу споживчу вагу і є потужним маркером довіри, особливо для лояльної цільової аудиторії. У контексті впровадження лінійки з локальної сировини це підтверджує важливість маркування як елементу стратегії позиціонування (рис. 2.16).

Нижче наведено узагальнену таблицю оцінки гіпотез маркетингового дослідження, проведеного з метою виявлення споживчих вподобань на ринку спецій. Ця таблиця дозволяє швидко оцінити, які припущення підтверджено результатами, а які потребують додаткової перевірки або сегментації даних (табл. 2.23).

Таблиця 2.23 – Перевірка гіпотез маркетингового дослідження щодо вибору спецій споживачами

Назва гіпотези	Підтвердження	Коментар
Споживачі готові надавати перевагу спеціям з локальної сировини за умови належної якості, конкурентної ціни та чіткого маркування	Підтвердилась	Респонденти послідовно обирали якість і походження серед пріоритетних критеріїв, а також висловлювали готовність платити більше за локальні продукти, якщо це підкріплено зрозумілим маркуванням.

Продовження табл. 2.23

Назва гіпотези	Підтвердження	Коментар
Локальне походження сировини підвищує рівень довіри до продукту через його автентичність, екологічність і прозорість	Підтвердилась	Високий рівень довіри до локального виробництва обґрунтовується споживачами як більш екологічно та культурно релевантний вибір
Існує сегмент споживачів, який готовий платити трохи більше за локальне походження спецій	Підтвердилась	Значна частка респондентів, зокрема серед більш обізнаних або мотивованих патріотично, підтвердила готовність сплачувати преміальну надбавку за локальний продукт
Споживачі не завжди помічають локальне походження сировини, але готові звертати на це увагу за правильної комунікації	Підтвердилась	Результати опитування вказують, що маркування й позиціонування мають критичне значення – близько половини респондентів заявили, що за чіткого позначення на етикетці враховуватимуть цей критерій при виборі
Патріотичні мотиви та бажання підтримати вітчизняного виробника можуть впливати на вибір у категорії спецій	Частково підтвердилась	Хоча патріотичні фактори не були домінантними, помітна частина споживачів, особливо в умовах сучасної соціальної ситуації, виявила готовність підтримувати національного виробника – це особливо виражено у відкритих відповідях та поясненнях уподобань

Отже, більшість сформульованих гіпотез повністю або частково підтвердились, що дозволяє з упевненістю рекомендувати розширення лінійки спецій з локальної сировини як стратегічно обґрунтоване рішення. Це відповідає не лише уподобанням споживачів, а й тенденціям на ринку здорового та сталого споживання.

Загальний аналіз результатів опитування споживачів дозволяє зробити обґрунтований висновок щодо поточних споживчих тенденцій, рівня обізнаності та очікувань на ринку спецій в Україні. Результати дослідження свідчать про наявність стійкого попиту на спеції як регулярний елемент побутового споживання, а також про поступове зростання інтересу до якісних, натуральних і локальних продуктів. Понад дві третини респондентів регулярно використовують спеції у приготуванні їжі, що підтверджує стратегічну важливість цієї категорії для FMCG-сегмента.

Найвпливовішими факторами при виборі спецій споживачі назвали якість, натуральність інгредієнтів та їхнє походження. Саме ці критерії переважають над брендовою впізнаваністю чи привабливістю упаковки, що вказує на зрушення у цінностях покупців – від зовнішніх атрибутів до сутнісних характеристик продукту. Бренди з тривалим перебуванням на ринку, як-от Kotányi чи Приправка, мають високу впізнаваність, проте не завжди демонструють беззаперечну лояльність споживача. У цьому полягає потенціал для нових гравців, особливо тих, хто зосереджується на чесному позиціонуванні, локальному виробництві та інноваційних смаках.

Показовим є те, що більшість опитаних виявили готовність не лише спробувати, а й надалі купувати продукцію, створену на основі локальної сировини, навіть за умови помірною підвищення ціни. Це створює міцне підґрунтя для стратегічного рішення щодо розширення асортиментної лінійки ТОВ «Сільпо-Фуд» саме в цьому напрямку. Інтерес до інновацій, зокрема функціональних сумішей або унікальних локальних поєднань, теж отримав схвалення, що відкриває перспективи для розробки спеціалізованих продуктів – наприклад, регіональних міксів, адаптованих до національних кулінарних звичок.

Підсумовуючи, можна констатувати, що сформовані споживчі очікування повністю узгоджуються зі стратегічним фокусом на локальну сировину. Така стратегія не лише відповідатиме трендам усвідомленого споживання та підтримки українських виробників, але й дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» диференціюватися на конкурентному ринку, підвищити лояльність до бренду та сформувану довгострокову конкурентну перевагу.

2.5 SWOT-аналіз підприємства в категорії спецій

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, що дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища, які можуть впливати на її діяльність у певному ринковому сегменті. У межах

дослідження ринку спецій доцільно провести SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у відповідній товарній категорії. Це дасть змогу виявити стратегічні орієнтири для вдосконалення позиціонування компанії, обґрунтувати доцільність запуску нової лінійки продукції на основі локальної сировини та визначити пріоритетні напрями для підвищення конкурентоспроможності (табл. 2.24).

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій дозволяє зробити низку важливих висновків, які мають безпосереднє прикладне значення для подальшого стратегічного планування. Загалом, підприємство володіє низкою сильних сторін, серед яких ключовими є наявність широкої роздрібною мережі, лояльна клієнтська база, а також впізнаваність торгової марки «Premiua».

Таблиця 2.24 – SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій

		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
		Зовнішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розгалужена мережа супермаркетів «Сільпо» з постійним потоком покупців. 2. Можливість просування продуктів через власні канали комунікації (мобільний додаток, email-розсилки, програма лояльності). 3. Контроль над формуванням асортименту та розміщенням продукції на полицях. 4. Наявність інфраструктури для оперативного запуску нової лінійки під ВТМ. 5. Наявний досвід у виведенні успішних продуктів під маркою «Premiua» на ринок.
		Можливості (O)	WO - стратегічні рішення
Внутрішні фактори	SO - стратегічні рішення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на продукти українського походження та локальної сировини. 2. Тренд на екологічність, прозорість походження та мінімальну обробку сировини. 3. Можливість розширення продуктової лінійки за рахунок крафтових регіональних смакових поєднань. 4. Підтримка українських виробників з боку держави та окремих громадських ініціатив. 5. Можливість створення партнерських проєктів з фуд-блогерами для просування спецій локального виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка нової лінійки спецій з локальної сировини з акцентом на натуральність та прозоре походження. 2. Використання існуючих каналів комунікації (мобільний додаток, програма лояльності, e-mail-маркетинг) для просування нової продукції. 3. Співпраця з фуд-блогерами та локальними інфлюенсерами для формування довіри до нової серії спецій. 4. Впровадження сучасного дизайну та екоупаковки для підсилення привабливості продукту. 5. Просування локального походження як унікальної конкурентної переваги в умовах тренду на патріотичне споживання.
		WO - стратегічні рішення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка нового бренд-наративу з акцентом на автентичність, екологічність та підтримку вітчизняного виробника. 2. Модернізація візуальної ідентичності бренду спецій з урахуванням сучасних дизайн-трендів. 3. Запровадження зручного фасування з можливістю повторного використання або переробки 4. Побудова довгострокових партнерств із локальними виробниками прянощів і трав. 5. Поглиблення сегментації ринку шляхом розробки спеціальних лінійок (наприклад, без солі, для вегетаріанців, для дітей тощо).

Продовження табл. 2.24

Загрози (Т)	ST - Стратегічні рішення	WT - стратегічні рішення
1. Посилення конкуренції з боку міжнародних брендів з агресивною маркетинговою стратегією. 2. Волатильність цін на сировину та транспортні послуги всередині країни. 3. Насиченість ринку однорідною продукцією, що ускладнює візуальне та смислове виділення нових позицій. 4. Ризик зміщення споживчої уваги на ціну як головний фактор вибору. 5. Обмежений рівень споживчої обізнаності про переваги локальних спецій, що потребує додаткових витрат на просвітницьку комунікацію.	1. Застосування контрольованого доступу до полиць у власній мережі супермаркетів для пріоритетного представлення продукції. 2. Запровадження гнучкої цінової політики для протидії ціновому тиску з боку міжнародних конкурентів. 3. Диференціація продукції за фасуванням, кулінарним призначенням та ціною. 4. Створення лімітованих сезонних або регіональних сумішей для підвищення унікальності та залучення інтересу. 5. Посилення маркетингових активностей у періоди найбільшої конкуренції, зокрема на початку сезону консервації чи зимових свят.	1. Розробка інфографіки й освітнього контенту на упаковці про походження, властивості та кулінарне застосування спецій. 2. Запровадження дегустаційних кампаній і тестових форматів у точках продажу. 3. Проведення тренінгів для персоналу з акцентом на просування локальних продуктів. 4. Використання A/B тестування для комунікаційних повідомлень у цифрових каналах. 5. Обмежений запуск нової лінійки у пілотних регіонах з подальшим масштабуванням на основі зворотного зв'язку та продажів.

Ці чинники створюють сприятливе підґрунтя для формування конкурентної стратегії, що базується на розвитку власної лінійки продуктів у сегменті спецій.

Однак водночас було виявлено певні слабкі сторони, що можуть стримувати розвиток. Зокрема, це недостатня емоційна диференціація бренду спецій, обмежена глибина асортименту, застарілий дизайн упаковки та відсутність чіткого позиціонування локального походження сировини. В умовах зростаючої чутливості споживачів до тем автентичності, екологічності та підтримки вітчизняного виробника ці чинники можуть знижувати привабливість продукції у порівнянні з пропозиціями конкурентів.

Серед можливостей, які відкриваються для компанії, слід відзначити посилення тренду на споживання локальних товарів, готовність частини споживачів платити за прозоре походження продуктів, зростання попиту на інноваційні спеції (без солі, органічні, функціональні), а також збільшення зацікавленості до тем кулінарного самовираження. Ці можливості можуть бути ефективно реалізовані шляхом запуску нової продуктової лінійки, що

базуватиметься на локальній сировині, автентичних рецептурах і актуальних трендах.

Аналіз загроз свідчить про високу інтенсивність конкуренції в сегменті, включаючи імпортні бренди, а також ризики коливання цін на сировину та відсутність в українського споживача усталених переваг до національного походження спецій. Ці загрози вимагають точного позиціонування, активної комунікаційної підтримки та гнучкості в ціноутворенні.

Таким чином, найбільш пріоритетним стратегічним рішенням у межах поточного позиціонування підприємства є розширення лінійки спецій із локальної сировини під ТМ «Premiа», яке дозволить не лише скористатися ринковими можливостями, а й нівелювати частину наявних загроз і слабких сторін. Такий підхід сприятиме посиленню конкурентоспроможності підприємства та формуванню сталих переваг на динамічному ринку FMCG.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті спецій, що дозволило встановити ключові особливості функціонування підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його позиціонування на ринку, оцінити зовнішнє конкурентне середовище та глибше зрозуміти поведінкові моделі споживачів. Дослідження почалося з аналізу загальної маркетингової політики компанії, що засвідчив достатню інтегрованість маркетингових інструментів у діяльність підприємства, зокрема ефективне використання цифрових каналів, активну роботу з корпоративним брендом і стабільну співпрацю з локальними та міжнародними постачальниками. Проте специфіка категорії спецій, яка залишається другорядною з погляду комунікаційних акцентів компанії, потребує окремого переосмислення з метою посилення її комерційного потенціалу.

У межах ситуаційного аналізу маркетингового середовища було виявлено декілька важливих зовнішніх впливів, які формують контекст функціонування підприємства на ринку спецій. Зокрема, зростає значення локального споживання, підсилюється запит на прозоре походження сировини, формуються нові очікування до упаковки та способів комунікації зі споживачами. У межах моделі п'яти сил Портера було встановлено, що ринок характеризується високим рівнем конкуренції, значною насиченістю товарними замінниками, сильним тиском з боку постачальників імпортової продукції та зростанням обізнаності споживачів, які готові відмовитися від брендів, що не відповідають їхнім новим уявленням про якість, екологічність і автентичність.

Окрему увагу було приділено аналізу конкурентних переваг інших гравців ринку, серед яких виділяються бренди з яскраво вираженим дизайном, продуманим асортиментом, сучасними підходами до упаковки та акцентом на природне або органічне походження продукції. Встановлено, що такі компанії, як «Приправка», Kotanyi, Santa Maria, Fuchs, KAMIS та «Еко», демонструють системну роботу з брендом, диференціюючи свій товар за різними ознаками – від смакової глибини до формату використання. У порівнянні з ними продукція ТМ «Premiya» має нижчий рівень емоційної залученості споживача, хоча й зберігає конкурентоспроможність за ціною та доступністю.

Результати маркетингового дослідження поведінки споживачів підтвердили актуальність розширення продуктової лінійки саме в напрямі спецій із локальної сировини. Упередження на користь локального походження, патріотичні мотиви, прагнення до підтримки українського виробника, очікування прозорої комунікації про склад і походження продукту, а також готовність певної частини респондентів платити за таку продукцію більше – усе це свідчить про значний нереалізований потенціал. Водночас виявлено, що наявні бренди не завжди ефективно доносять до споживача інформацію про локальність або екологічність, що відкриває вікно

можливостей для нових продуктів зі зміщеним акцентом на автентичність і сталість.

Проведений SWOT-аналіз дозволив узагальнити результати дослідження, зібравши у систематизованій формі внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство у категорії спецій. До сильних сторін було віднесено наявність розгалуженої роздрібної мережі, знаного корпоративного бренду, логістичних потужностей і цифрових інструментів просування. Слабкими сторонами є обмеженість асортименту спецій, слабе позиціонування локальності, відсутність емоційної прив'язки бренду та нерозвинений візуальний стиль. Серед можливостей домінують тренди на натуральність, підтримку локального виробництва, крафтовість і відкритість до нових кулінарних практик. Загрози пов'язані із зростаючою кількістю конкурентів, розширенням присутності імпорتنих товарів і зниженням цінової толерантності споживачів у часи економічної нестабільності.

У підсумку можна констатувати, що категорія спецій для ТОВ «Сільпо-Фуд» є перспективною точкою росту, яка вимагає впровадження якісно нового підходу до формування асортиментної політики, брендингу, комунікації та взаємодії з кінцевим споживачем. З огляду на наявні можливості, ключовим стратегічним напрямом має стати створення та просування лінійки спецій з локальної сировини, що відповідає актуальним ринковим запитам і сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії у сегменті FMCG.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА РИНКУ СПЕЦІЙ

3.1 Розробка елементів стратегії конкуренції, її взаємозв'язок з місією та цілями підприємства

У сучасних умовах високої ринкової конкуренції стратегічне управління діяльністю підприємства неможливе без чітко сформованої конкурентної стратегії, яка враховує не лише зовнішні ринкові виклики, а й внутрішню філософію компанії – її місію, бачення та цілі. Конкурентна стратегія є своєрідним містком між загальною ідеологією підприємства та інструментами його практичної діяльності на ринку. Вона формує орієнтири поведінки у конкурентному середовищі, визначає способи створення та захисту конкурентних переваг, а також відповідає на ключове питання – як підприємство має діяти, щоб залишатися релевантним і успішним у динамічному ринковому середовищі.

Місія підприємства виконує роль фундаменту стратегічного планування, оскільки фіксує головне призначення організації, її роль у суспільстві, цінності та довгострокові пріоритети. Водночас стратегічні цілі деталізують місію та конкретизують очікувані результати у вимірюваних показниках. Саме в межах цього логічного ланцюга конкурентна стратегія виступає як інструмент реалізації місії та досягнення стратегічних цілей. Вона допомагає обрати відповідні ринкові сегменти, визначити пріоритети продуктової політики, обґрунтувати рівень цін, сформувані диференціацію і запропонувати унікальну цінність для споживача. Такий підхід дозволяє зберігати цілісність управлінської логіки та уникати суперечностей між стратегічним баченням і тактичними діями.

У випадку підприємств роздрібною торгівлі, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», питання конкурентної стратегії набуває особливої актуальності, оскільки конкуренція у категорії FMCG, зокрема у сегменті спецій,

відбувається не лише на рівні цін, а й у площині споживчого досвіду, емоційної прихильності до бренду, асортиментної насиченості та рівня локалізації продукції. Саме тому конкурентна стратегія має формуватись із урахуванням філософії бренду компанії, її ставлення до українського виробника, до місцевого споживача, до сталого розвитку та соціальної відповідальності. У такому випадку вона перетворюється не лише на засіб досягнення економічної вигоди, а й на засіб втілення стратегічної ідентичності компанії.

Сутність конкурентної стратегії полягає в обґрунтованому виборі пріоритетного способу досягнення переваги на ринку. Це може бути стратегія лідерства за витратами, диференціації, фокусування або їх комбінація, однак у будь-якому випадку вона повинна бути узгодженою з загальною логікою розвитку компанії. Без такого узгодження стратегія ризикує втратити реалістичність або суперечити основним засадам корпоративної культури. Для компаній, які декларують прихильність до локального виробництва, екологічності та соціальної відповідальності, конкурентна стратегія має віддзеркалювати ці цінності не лише в комунікаціях, а й у структурі асортименту, джерелах постачання, принципах ціноутворення.

Таким чином, конкурентна стратегія виконує роль логічного продовження місії підприємства в площині практичних управлінських рішень. Вона формує цілісну траєкторію руху компанії у конкурентному середовищі, дозволяє систематизувати її ринкову поведінку, визначити пріоритети розвитку та забезпечити узгодженість між цінностями бренду і сприйняттям його цільовою аудиторією. Усе це перетворює конкурентну стратегію на один із ключових факторів успіху підприємства, яке прагне не лише зберігати свої ринкові позиції, а й формувати довгострокову лояльність споживачів через узгоджену, стратегічно обґрунтовану поведінку.

Місія ТОВ «Сільпо-Фуд» як одного з провідних операторів роздрібною торгівлі в Україні полягає у створенні унікального споживчого досвіду

шляхом пропозиції якісних, безпечних і різноманітних продуктів, що відповідають потребам широких верств населення. У межах цієї місії компанія активно розвиває власні торгові марки, включаючи продукцію у категорії спецій, розглядаючи її не лише як доповнення до асортименту, а як інструмент підвищення лояльності споживачів, зміцнення емоційного зв'язку з брендом і просування цінностей національного виробника. Місійна орієнтація компанії в даному контексті передбачає акцент на інноваціях, локальності, якості та прозорості ланцюга постачання, що особливо актуально для товарів щоденного споживання з високим рівнем персональних уподобань, як-от спеції.

У категорії спецій місія ТОВ «Сільпо-Фуд» трансформується у прагнення надати українському споживачу доступ до якісної, автентичної продукції з локальної сировини, яка одночасно задовольняє гастрономічні потреби та підтримує вітчизняного виробника. Така позиція узгоджується з більш широкою корпоративною філософією «гуманного ритейлу», де ключову роль відіграє відповідальність перед суспільством, підтримка української економіки та адаптація до трендів сталого споживання. У цьому аспекті категорія спецій розглядається не як маргінальний сегмент, а як точка росту для реалізації місійних цінностей, оскільки вона дозволяє працювати як з емоційними мотиваціями покупця (патріотизм, довіра до локального), так і з функціональними (смак, якість, ціна).

Стратегічні цілі компанії в категорії спецій логічно витікають із загальної місії. Насамперед, мова йде про посилення асортиментної привабливості через розширення лінійки продукції, яка має автентичне локальне походження. Важливо не лише збільшити кількість позицій, а й забезпечити диференціацію за форматами фасування, гастрономічними властивостями та ціною. Одночасно компанія фокусує увагу на підвищенні рівня впізнаваності бренду спецій, зокрема торгової марки «Premiua», через чітке позиціонування, інформування про джерела сировини, прозорість технологій та комунікаційний супровід.

Іншою важливою стратегічною ціллю виступає оптимізація структури витрат у категорії через використання локальних постачальників сировини, що дозволяє досягти економії на логістиці та валютних ризиках. Це також дає змогу підвищити контроль над якістю та гнучкість у реагуванні на зміну попиту. Водночас стратегія розвитку категорії спецій включає довгострокову мету – формування диференційованої конкурентної переваги на ринку шляхом прив'язки споживача до етичного, прозорого та відповідального виробника.

На рівні операційної реалізації стратегічних цілей компанія розглядає розвиток категорії спецій через призму мультиканального просування, персоналізованих акцій, розширення представленості у флагманських торгових точках та інтеграцію у платформу електронної комерції. Такий підхід дозволяє не лише підвищити обсяги продажу, а й транслювати місію компанії через кожен одиницю продукції (рис. 3.1).

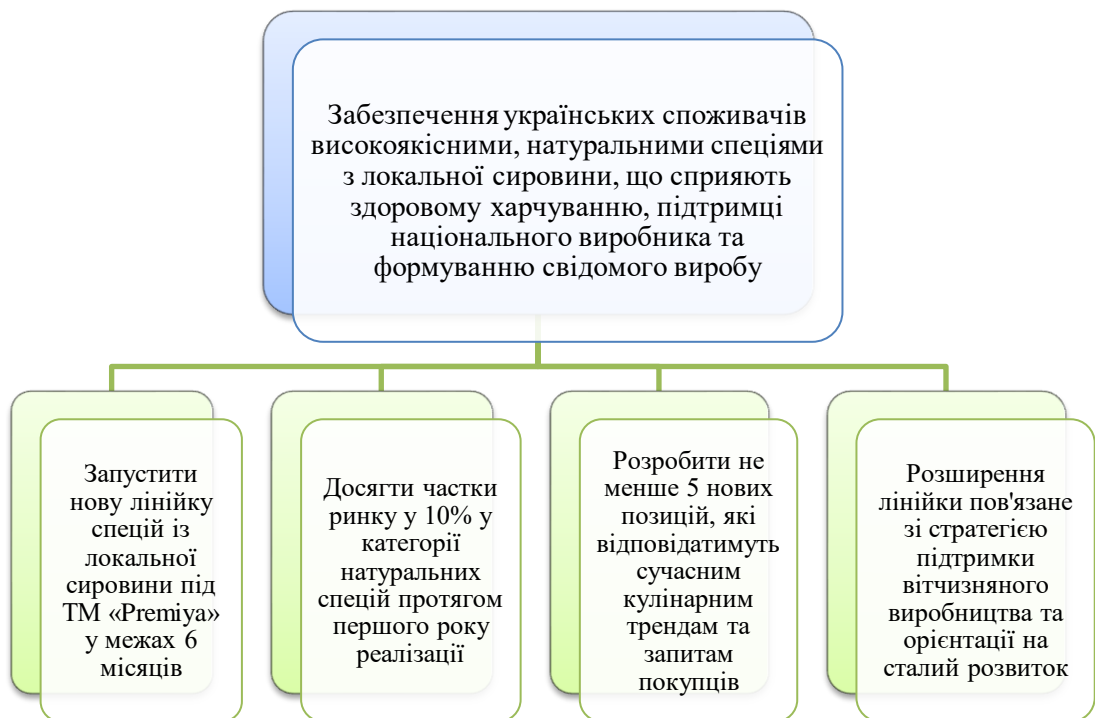


Рис. 3.1 – Місія та стратегічні цілі ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій

Таким чином, місія та стратегічні цілі ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій ґрунтуються на синергії між якісним продуктом, локальною

сировиною та цінностями сталого розвитку. Вони окреслюють не лише бажану ринкову позицію, а й формують основу для побудови довготривалої конкурентної стратегії, спрямованої на посилення впливу бренду на свідомість споживача. Усе це є основою для подальших стратегічних рішень у площині позиціонування, комунікації та розробки нової продуктової лінійки.

Формування ключових елементів конкурентної стратегії підприємства є фундаментальним етапом стратегічного управління, що визначає довгострокову ринкову поведінку організації. У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» формування конкурентної стратегії у сегменті спецій потребує врахування низки чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Центральним завданням цього процесу є забезпечення стійкої конкурентної переваги, яка ґрунтується на унікальній ціннісній пропозиції для споживачів, ефективному позиціонуванні на ринку та узгодженості всіх дій компанії з її стратегічними цілями.

Першим кроком до побудови цілісної конкурентної стратегії є чітке визначення цільового сегмента, на який орієнтується компанія. На підставі проведеного аналізу споживчих переваг і поведінкових трендів на ринку спецій доцільно обрати сегмент свідомих споживачів, які надають перевагу натуральним, екологічно чистим продуктам локального походження. Такий вибір дозволяє сфокусувати зусилля компанії на задоволенні конкретних очікувань і формуванні ціннісної пропозиції, яка відрізнятиме бренд ТОВ «Сільпо-Фуд» від конкурентів.

Другим важливим елементом стратегії є визначення типу конкурентної переваги. У поточному випадку основна увага має бути зосереджена на диференціації, яка забезпечується використанням виключно локальної сировини, прозорістю ланцюга постачання, високими стандартами якості, сучасним дизайном упаковки та чітким маркуванням. Диференціація також включає акценти на автентичності смакових профілів, регіональній

ідентичності продуктів і позиціонуванні через освітню комунікацію щодо походження інгредієнтів.

Наступним кроком є розробка унікальної торговельної пропозиції (УТП), яка повинна стати базою для комунікації з ринком. У випадку нової лінійки спецій УТП може ґрунтуватися на концепції «натуральні спеції з українських регіонів – для тих, хто обирає якість, довіру і підтримку вітчизняного виробника». Такий підхід дозволяє водночас апелювати до емоційної мотивації споживачів та забезпечити раціональне обґрунтування вибору саме цього продукту.

Слід також окреслити канали збуту та просування, які мають бути адаптовані під обрану стратегічну модель. Основними каналами залишаються торгові точки «Сільпо», однак з метою підсилення диференціації доцільно також активізувати онлайн-продажі через фірмові платформи, зокрема мобільний додаток, а також брати участь у маркетплейсах. У просуванні доцільно акцентувати увагу на візуальній впізнаваності, чесній етикетці та історіях походження спецій – через соціальні мережі, фудблогерів, рецептурні поради та дегустаційні кампанії.

Для зручного узагальнення ключових елементів конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті спецій подано таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Ключові елементи конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій

Цільовий сегмент	Свідомі споживачі, орієнтовані на натуральність, локальне походження і якість
Тип конкурентної переваги	Диференціація на основі автентичності, локальної сировини та прозорості
Унікальна торгова пропозиція	Натуральні спеції українського походження з чітким маркуванням, сучасним дизайном і прозорим походженням
Канали збуту	Власні магазини, онлайн-платформи, маркетплейси
Інструменти просування	Комунікація про локальність, соціальні мережі, інфлюенсери, дегустації, історії продукту

Стратегічний підхід до побудови конкурентної позиції передбачає також інтеграцію внутрішніх процесів – операційних, виробничих та

логістичних – у систему підтримки обраного позиціонування. Це означає, що кожен етап від відбору сировини до презентації продукту на полиці має узгоджуватися з обраною стратегією диференціації, що дозволяє гарантувати послідовність бренду та підвищувати його вартість в очах споживача.

Окремої уваги заслуговує визначення ключових показників ефективності впровадження стратегії. Серед них – зростання обсягу продажів у категорії спецій, рівень повторних покупок нової лінійки, кількість згадувань бренду в позитивному контексті, відгуки про якість та впізнаваність локального маркування. Ці метрики повинні стати основою для регулярного аналізу й адаптації стратегії в умовах ринкових змін.

Таким чином, формування конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті спецій має спиратися на чітке визначення цільового сегмента, унікальної торгової пропозиції та інструментів реалізації, що відображають цінності споживача. Відповідність стратегії місії підприємства, її релевантність до сучасних трендів і здатність до масштабування роблять її стійким і ефективним інструментом конкурентної боротьби.

Узгодженість розробленої конкурентної стратегії з місією та цілями компанії є ключовим чинником забезпечення її ефективної реалізації, оскільки саме місія визначає смислову основу діяльності підприємства, а стратегічні цілі конкретизують напрямок розвитку у довгостроковій перспективі. У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд», яке декларує своєю місією створення інноваційного, соціально відповідального та якісного ритейлу з орієнтацією на локальні цінності та потреби споживача, розроблена конкурентна стратегія у сегменті спецій логічно й послідовно інтегрується в загальну парадигму компанії.

Конкурентна стратегія, що базується на розширенні асортименту за рахунок лінійки спецій з локальної сировини, на пряму відображає прагнення компанії підтримувати національного виробника, посилювати регіональну економіку та задовольняти запит українського споживача на якісні, автентичні продукти. У цьому контексті акцент на прозорості походження,

екологічності та відповідальному виробництві не лише формує конкурентну перевагу, але й реалізує соціальну складову місії, наближаючи бізнес до концепції сталого розвитку.

Щодо стратегічних цілей, сформульованих відповідно до принципів SMART, конкурентна стратегія повністю відповідає визначеним орієнтирам. Зокрема, мета збільшити частку ринку спецій на 5% протягом двох років, яка є конкретною, вимірюваною, досяжною, релевантною і обмеженою у часі, цілком співвідноситься з заходами, передбаченими в межах нової продуктової стратегії. Також відповідність спостерігається у завданні щодо підвищення рівня лояльності до бренду «Premiу» через впровадження інноваційної та візуально привабливої упаковки з маркуванням локального походження, що є складовою маркетингової комунікації в межах конкурентної стратегії.

Для наочності узгодженості основних векторів конкурентної стратегії з місією та цілями компанії подано таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Відповідність елементів конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» місії та стратегічним цілям

Елемент конкурентної стратегії	Відповідність місії	Відповідність стратегічним цілям
Використання локальної сировини	Підтримка вітчизняного виробника, розвиток регіонів, автентичність	Досягнення диференціації, формування ціннісної пропозиції
Високі стандарти якості	Забезпечення довіри споживача, відповідальне виробництво	Зростання повторних покупок, підвищення рівня задоволеності
Прозоре маркування та дизайн упаковки	Орієнтація на інформування та довіру споживача	Формування брендової лояльності, зростання впізнаваності
Розширення асортименту спецій	Задоволення потреб цільового сегменту, інноваційність	Збільшення обсягу продажів, розширення ринкової присутності
Комунікація через соціальні мережі та дегустації	Відкритість і діалог зі споживачем	Підвищення обізнаності про продукт, активізація цільової аудиторії

Таким чином, розроблена стратегія не є відірваним інструментом оперативного управління, а органічно вбудовується в загальну філософію

діяльності компанії. Вона відповідає як ідентичності бренду, так і визначеним цілям розвитку, що підвищує ймовірність її успішної реалізації. Забезпечення стратегічної єдності між місією, цілями та поточними діями створює умови для досягнення довготривалих конкурентних переваг, підвищення ринкової стійкості та закріплення позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» як лідера в сегменті інноваційного ритейлу.

Очікувані результати реалізації стратегії конкуренції у категорії спецій для ТОВ «Сільпо-Фуд» безпосередньо впливають із цільових орієнтирів і логіки обґрунтованої моделі зростання, заснованої на використанні локальної сировини та фокусі на потребах сучасного українського споживача. Застосування конкурентної стратегії з акцентом на диференціацію дозволяє не лише вийти за межі цінової конкуренції, а й сформувати унікальну торговельну пропозицію, яка сприятиме зміцненню позицій у висококонкурентному середовищі.

У разі ефективного впровадження стратегії очікується зростання обсягів реалізації у категорії спецій через підвищення привабливості асортименту, зокрема шляхом включення продуктів з регіональним колоритом, збереженням природних характеристик сировини та інформативним маркуванням. Стратегія має потенціал спричинити зсув поведінкових моделей споживачів на користь локального продукту, що, у свою чергу, позначиться на зростанні долі власної торгової марки в структурі продажів. Крім того, інтеграція нової лінійки у вже наявну мережу роздрібною реалізації з урахуванням гнучких цінових стратегій дозволить підвищити середній чек у відповідній категорії та збільшити частку маржинального прибутку.

На тлі розвитку споживчого попиту на натуральні, етичні та прозоро вироблені товари компанія зможе сформувати стабільну конкурентну перевагу, що забезпечить довгострокове закріплення у цільовому сегменті. Реалізація стратегії також має опосередковано вплинути на покращення іміджу компанії як соціально відповідального гравця ринку, що підтримує

українського виробника, сприяє розвитку аграрного сектору та відповідає ціннісним орієнтирам покупця.

Для узагальнення очікуваних результатів подано таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікувані результати реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті спецій

Напрямок впливу	Очікуваний результат	Критерій оцінювання результату
Обсяг продажів	Зростання реалізації спецій на 10-15% протягом року після впровадження нової лінійки	Порівняння звітів по категорії за аналогічні періоди
Частка продукції з локальної сировини	Збільшення частки таких товарів у загальному обсязі продажів спецій до 30%	Відсоток товарних позицій у категорії «спеції»
Лояльність споживача	Зростання індексу Net Promoter Score (NPS) та повторних покупок у категорії	Динаміка NPS, частота повторних продажів
Впізнаваність та сприйняття бренду	Покращення асоціативного зв'язку між ТМ «Premiya» та якістю, локальністю, автентичністю	Результати маркетингового моніторингу та фокус-груп
Доходність категорії	Збільшення прибутку на одиницю продукції за рахунок маржинальності і цінової політики	Співвідношення валового прибутку до обсягу продажів
Соціальна відповідальність	Формування позитивного іміджу бренду як підтримувача українських виробників	Публічне сприйняття, медійна активність, соціальні реакції
Залучення нових сегментів	Розширення цільової аудиторії за рахунок етичних, свідомих споживачів	Структура покупців за демографічними і поведінковими характеристиками

Таким чином, реалізація конкурентної стратегії не лише матиме безпосередній економічний ефект, але й відіграватиме роль важливого елемента в загальній репутаційній та стратегічній динаміці компанії. Її втілення дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише адаптуватися до поточних змін споживчих трендів, а й виступити ініціатором формування нових ринкових стандартів, у центрі яких – локальна якість, прозорість походження і довіра.

3.2 Проект заходів, спрямованих на реалізацію стратегії конкуренції

У сучасних умовах розвитку FMCG-сектору стратегічна орієнтація підприємств дедалі більше зосереджується на формуванні унікальної ціннісної пропозиції, яка здатна забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» одним із ключових векторів реалізації конкурентної стратегії в категорії спецій стає розвиток окремої лінійки продукції, що ґрунтується на використанні сировини локального походження. Такий підхід водночас відповідає як сучасним споживчим трендам, так і місії компанії, орієнтованої на сталий розвиток, підтримку вітчизняних виробників і формування культурної автентичності продукту.

Обрана стратегія заснована на поєднанні елементів диференціації та фокусування, що дозволяє підприємству не лише виділитися серед конкурентів завдяки унікальності пропозиції, але й точно потрапляти в очікування окремих сегментів ринку, зокрема тих, хто виявляє інтерес до натуральної, прозорої за походженням та емоційно значущої продукції. Проведене маркетингове дослідження підтвердило наявність сформованого попиту на спеції, виготовлені з місцевих інгредієнтів, який базується на поєднанні трьох ключових факторів: довіри до вітчизняного виробника, зростаючої значущості теми локальності та бажання підтримати український агросектор через споживання.

Стратегічний підхід передбачає створення нового асортиментного кластеру у межах бренду «Premiа» або окремого суббренду, що комунікує походження сировини, історії регіонального смаку та переваги натурального складу. У рамках цієї стратегії «Сільпо-Фуд» виконує роль не лише дистриб'ютора, але й активного учасника формування нових стандартів якості та етичного виробництва у галузі спецій. Ключовим принципом стає створення доданої вартості не тільки у фінансовому, але й у соціальному та культурному вимірах.

Таким чином, загальна характеристика стратегічного підходу полягає у зосередженні на автентичності, прозорості та локальній кооперації, що підсилюється відповідним позиціонуванням і вивіреною маркетинг-міксом. Реалізація цієї стратегії має потенціал не лише посилити ринкові позиції підприємства, а й створити нову емоційну площину взаємодії з клієнтами, яка базується на цінностях довіри, підтримки місцевого виробника та усвідомленого споживання.

В основі маркетингової стратегії в категорії спецій для ТОВ «Сільпо-Фуд» лежить обґрунтоване рішення про розширення продуктової лінійки за рахунок введення окремого напрямку – спецій із локальної сировини. Формування нового продуктового портфеля має враховувати не лише споживчі очікування щодо якості та функціональності, а й емоційні чинники вибору, пов'язані з походженням інгредієнтів, автентичністю рецептур, прозорістю виробничих процесів та зростанням попиту на екологічно безпечну продукцію.

Концепція нової серії спецій передбачає виокремлення її в межах існуючого бренду або через створення суббренду, що чітко артикулює ключову обіцянку – локальність. Усі продукти мають мати зрозуміле для споживача маркування із зазначенням регіону походження сировини, характеристик смаку, можливих кулінарних застосувань, відсутності синтетичних домішок, а також відображати історії або візуальні елементи, які підкреслюють приналежність до українського культурного простору.

У складі продуктової лінії доцільно передбачити базові позиції (чорний перець, лавровий лист, сушений часник, мелена паприка) із локальних джерел, а також функціональні композиції для певних типів страв (для борщу, м'ясних страв, випікання, консервації), що надає змогу підсилити цінність продукту через простоту використання та відповідність звичним гастрономічним сценаріям. Важливою складовою є також упровадження обмежених сезонних серій, які апелюють до національних свят, регіональної

кухні або кулінарної спадщини, що формує ефект ексклюзивності та сприяє повторному купівельному контакту.

Асортиментна матриця має враховувати співвідношення між позиціями-лідерами, імпульсними новинками та нішевими пропозиціями. Доцільно зберігати баланс між меленими й цілими спеціями, а також між одиночними інгредієнтами та сумішами. Додаткову цінність продукту можуть формувати екологічна упаковка, можливість переробки тари, а також QR-код на етикетці, що веде на сторінку з розповіддю про походження продукту, рецепти та відео з виробництва.

У таблиці 3.4 наведено продуктову структуру нової лінійки спецій з локальної сировини.

Таблиця 3.4 – Продуктова структура нової лінійки спецій

Назва продукту	Тип	Походження сировини	Формат упаковки	Унікальна характеристика
Перець чорний мелений «Карпатський»	Одиночна спеція	Івано-Франківська обл.	Паперова банка з кришкою	Натуральний збір, без домішок
Суміш для борщу «Полтавський смак»	Функціональна суміш	Полтавська обл.	Пакет дой-пак	Локальні овочі та зелень
Часник сушений «Подільський»	Одиночна спеція	Хмельницька обл.	Скляна банка	Висока ефірна активність
Суміш для м'ясних страв «Гуцульська»	Тематична суміш	Закарпатська обл.	Металева банка	Традиційна рецептура без підсилювачів смаку
Лавровий лист «Одеський»	Одиночна спеція	Одеська обл.	Паперовий конверт	М'який аромат та свіжість збору

Таким чином, продуктова стратегія ТОВ «Сільпо-Фуд» в категорії спецій передбачає вивірене поєднання функціональності, емоційної прив'язки та етичності. Вона відповідає сучасним трендам відповідального споживання, дозволяє диференціюватися серед конкурентів та забезпечує високу відповідність місії компанії щодо підтримки українського виробника і сталого розвитку (рис. 3.2).



Перець чорний мелений
«Карпатський»



Суміш для борщу
«Полтавський смак»



Часник сушений
«Подільський»



Суміш для м'ясних страв «Гуцульська»



Лавровий лист «Одеський»

Рис. 3.2 – Макети упаковок нових видів спецій з назвами і дизайном

Цінова політика в межах реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій має відігравати не лише роль інструменту покриття витрат і забезпечення прибутку, але й виконувати функцію формування сприйняття якості, позиціонування продукту в межах товарної категорії та стимулювання купівельної активності з боку цільової аудиторії. В умовах зростання попиту на натуральні, екологічно чисті продукти з прозорим походженням, особливо ті, що виготовлені з локальної сировини, ціна перестає бути єдиним визначальним фактором вибору, але зберігає вагомe значення в рішенні про купівлю.

З огляду на результати маркетингового дослідження споживчих уподобань, доцільно сформуванати цінову стратегію, яка поєднує помірний преміум-сегмент і масовий сегмент із акцентом на розумну ціну за високу якість. Такий підхід дозволяє охопити ширший спектр цільової аудиторії: від економічно обережних споживачів до прихильників локальних інновацій, які готові заплатити дещо більше за додану цінність у вигляді автентичності, прозорості та підтримки українського виробника. Важливо, що цінова стратегія для нової лінійки спецій повинна відповідати обраному типу конкурентної переваги – диференціації – і бути сумісною з позиціонуванням бренду як надійного, доступного, соціально відповідального.

Формування роздрібної ціни має базуватися на моделі повної собівартості з урахуванням питомих витрат на сировину, фасування, логістику, маркетинг, а також на розрахунку цільової маржинальності, прийнятної для категорійного менеджменту компанії. Продукти з особливо вираженими унікальними характеристиками – наприклад, регіональні суміші або лімітовані серії – можуть бути винесені в умовно преміальний сегмент і мати більш гнучкий ціновий коридор. Водночас базові одиничні спеції (чорний перець, лавровий лист, часник) мають залишатися конкурентними у порівнянні з аналогами на полиці, але з чітко донесеним посилом про натуральність і походження.

Для підтримки цінової доступності та підвищення сприйняття цінності, доцільно реалізувати стратегію змішаного фасування: менші об'єми за нижчою абсолютною ціною для імпульсної покупки й великі упаковки для регулярного вживання з вигіднішою ціною за грам. Така диференціація дозволяє задовольнити різні моделі поведінки покупців у межах одного бренду. У перспективі доцільно також впровадити акційні механіки з використанням програми лояльності та сезонні цінові стимули під час національних свят чи кулінарних подій.

У таблиці 3.5 подано цінову стратегію для ключових позицій продуктової лінійки.

Таблиця 3.5 – Цінове позиціонування спецій з локальної сировини

Назва продукту	Тип	Орієнтовна ціна за упаковку	Фасування	Сегмент ціноутворення	Обґрунтування
Перець чорний мелений «Карпатський»	Одиночна спеція	29,90 грн	40 г	Середній	Прозоре походження, мінімальна обробка
Суміш для борщу «Полтавський смак»	Композиційна суміш	42,00 грн	60 г	Умовно преміальний	Авторська рецептура, локальні овочі
Часник сушений «Подільський»	Одиночна спеція	36,00 грн	30 г	Середній	Високий вміст ефірних речовин, скляна банка
Суміш «Гуцульська»	Функціональна суміш	49,00 грн	50 г	Умовно преміальний	Традиційна рецептура, регіональний колорит
Лавровий лист «Одеський»	Одиночна спеція	18,50 грн	10 г	Масовий	Стандартний продукт із локальним акцентом

Таким чином, ціна у новій конкурентній стратегії виконує роль не лише індикатора вартості, але й підтвердження обіцяної якості. Вона є маркером позиціонування бренду у свідомості споживача, способом раціонального сегментування аудиторії та інструментом стабілізації попиту. За умови правильної комунікації, продуманої градації за типами фасування та гнучкої політики акцій, ціновий підхід стане одним із найдієвіших елементів успішного виведення лінійки спецій з локальною сировиною на ринок.

У рамках реалізації конкурентної стратегії, заснованої на розширенні продуктової лінійки спецій із локальної сировини, вибір та оптимізація каналів збуту стає критично важливим елементом маркетинг-міксу. Поняття «місце» в системі 4P не обмежується лише фізичним розташуванням товару на полиці – воно охоплює всю логіку логістики, дистрибуції, представлення продукції у точках продажу, доступність для споживача у зручному форматі, а також способи забезпечення безперервності постачань та актуальності асортименту на рівні торгових точок. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке володіє потужною мережею супермаркетів і сучасною логістичною інфраструктурою, цей елемент має визначальне значення в досягненні ефективності реалізації конкурентної стратегії.

Основною платформою для реалізації спецій з локальної сировини залишається мережа супермаркетів «Сільпо», яка має широку географію покриття, постійну клієнтську базу та ефективні інструменти управління полицним простором. Нову лінійку доцільно інтегрувати у вже знайомі для покупця зони спецій, однак з додатковим візуальним виділенням — наприклад, через оформлення полицних модулів у стилі «Локальний продукт» або «Спеції з України». Важливо забезпечити не лише фізичну присутність товару, а й створити умови для зручної ідентифікації, легкого доступу та розширеного інформування споживача без залучення додаткового персоналу.

Паралельно з офлайн-продажами необхідно забезпечити повноцінне представлення нової лінійки в онлайн-каналах. Передусім ідеться про платформу shop.silpo.ua, яка дозволяє інтегрувати детальну продуктову сторінку з фотографіями, описом, рекомендаціями до вживання, відео з приготуванням страв та інформацією про походження сировини. Такий підхід створює ціннісну синергію між змістом і каналом збуту, а також підвищує рівень залученості споживача. Крім того, доцільно використовувати партнерські маркетплейси для тестування попиту на регіональні суміші у зовнішній аудиторії, особливо в категорії гастрономічних подарунків або сезонних наборів.

Інноваційним елементом фізичної присутності продукції може стати участь у щотижневих або сезонних ярмарках локальних товарів, які періодично організовуються в межах мережі «Сільпо». Такі формати дозволяють створити емоційний контакт із покупцем, підсилити ідею автентичності та підкреслити унікальність продукту. Крім того, продукти можуть бути тимчасово виведені на спеціальні стенди в зоні «екозакупів» або «здорового харчування», що створює додаткову асоціативну вартість для споживача.

Важливим завданням є забезпечення постійної наявності товару на полиці, що вимагає погодженого логістичного ланцюга з локальними

виробниками сировини, виробничими потужностями фасування та централізованими складами компанії. З огляду на сезонність вирощування окремих інгредієнтів, доцільно впровадити систему прогнозування попиту на основі аналітики даних, що дозволить формувати замовлення на сировину з випередженням та уникати дефіциту або перевиробництва.

У таблиці 3.6 наведено основні канали та формати збуту нової лінійки спецій із локальної сировини.

Таблиця 3.6 – Канали збуту спецій з локальної сировини ТОВ «Сільпо-Фуд»

Канал збуту	Формат реалізації	Цільова мета	Додаткові особливості
Мережа супермаркетів «Сільпо»	Фізична полиця	Основний регулярний продаж	Поличне виділення, брендovanі навіси
Онлайн-магазин shop.silpo.ua	Каталог із фільтрами	Залучення цифрової аудиторії	Інтерактивний контент, відгуки, рецепти
Ярмарки та гастрофестивалі	Тимчасові точки продажу	Побудова емоційного контакту	Презентації, дегустації, акції
Зони «здорове харчування»	Альтернативна розкладка	Позиціонування у контексті користі	Асортиментне сусідство з преміум-товарами
Партнерські маркетплейси	Електронна комерція	Розширення охоплення	Тестування інтересу поза основною аудиторією

Отже, стратегія «Place» у межах реалізації нової конкурентної моделі передбачає не просто розміщення товару, а продуману систему дистрибуції, що відображає логіку бренд-позиціонування, технологічні можливості компанії та очікування споживача. Вона поєднує фізичну зручність і емоційну цінність, розширює доступність продукту без втрати автентичності та дозволяє ефективно контролювати взаємозв'язок між каналом продажу і враженням від товару.

Реалізація конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій з локальної сировини неможлива без добре вибудованої системи просування, яка забезпечить впізнаваність нової лінійки, сформує бажані асоціації у свідомості споживача та спонукатиме до покупки. Стратегія Promotion у

цьому контексті покликана виконувати не лише інформативну, а й емоційну, соціальну та освітню функції. Основним комунікаційним меседжем виступає концепція локальності як джерела якості, турботи про довкілля та підтримки національного виробника. Усе просування має бути побудоване довкола ідеї автентичності та довіри, із чітко артикульованим посиленням на походження сировини, натуральність складу та традиційність рецептів.

Для досягнення цільових показників ефективності просування доцільно комбінувати ATL та BTL інструменти, задіюючи як зовнішню рекламу, так і цифрові канали. Основний акцент варто зробити на контент-маркетингу в межах екосистеми компанії, особливо через соціальні мережі, відеоплатформи, фуд-блоги та e-mail розсилки. Важливо не лише просувати саму продукцію, а й створювати історії довкола неї – розповіді про фермерів, процес вирощування інгредієнтів, сезонні поради щодо вживання. Такі наративи формують довіру й емоційне залучення, що особливо актуально у категорії товарів повсякденного споживання.

У структурі інструментів просування необхідно передбачити промо-кампанії в точках продажу – через POS-матеріали, демонстраційні стенди, безкоштовні проби та QR-коди з рецептами. Важливу роль відіграє колаборація з відомими кулінарами або гастроекспертами, які можуть створювати авторські рецепти з використанням саме цієї лінійки спецій. Також ефективною є стратегія інфлюенс-маркетингу на локальному рівні, коли невеликі регіональні лідери думок поширюють контент, що апелює до локальної ідентичності.

Необхідно передбачити сезонне просування – наприклад, перед Великоднем або Різдом – з наголосом на страви, в яких традиційно використовуються певні суміші спецій. У таких кампаніях важливо поєднувати рецептурні підказки з емоційними меседжами родинності, турботи та культурної спадковості.

Окремий напрям – робота з корпоративними клієнтами, зокрема через b2b-пропозиції для кафе, ресторанів або продуктових наборів для подарунків.

Це розширює вплив нової лінійки за межі масового споживача і створює ефект багаторазового контакту з брендом.

У таблиці 3.7 подано основні інструменти просування, які пропонуються для запуску та підтримки конкурентної стратегії в категорії спецій.

Таблиця 3.7 – Інструменти просування спецій з локальної сировини

Канал просування	Формат реалізації	Комунікаційна мета	Особливості підходу
Соціальні мережі	Постинг, сторіс, відео, таргетинг	Побудова впізнаваності, залучення уваги	Локальні інфлюенсери, сторітелінг
Інтернет-маркетинг	Власний сайт, SEO, контекстна реклама	Пошукова присутність, захоплення інтересу	Ключові слова: локальність, натуральність
Точки продажу	POS-матеріали, поличні стопери, дегустації	Стимулювання купівлі у момент вибору	QR-коди з рецептами, тематичні акції
Email-розсилки	Цільові пропозиції та рецепти	Інформування постійних клієнтів	Автоматизовані кампанії за історією покупок
Партнерство з кулінарами	Відео-огляди, спільні рецепти, блог-матеріали	Підвищення довіри та авторитетності продукту	Асоціація з гастрономічною експертизою
Сезонні кампанії	Великдень, Різдво, Спас тощо	Створення емоційного зв'язку	Упаковки зі святковим дизайном
Локальні заходи та фестивалі	Ярмарки, фудтраки, гастрофоруми	Пряма комунікація, емоційна залученість	Дегустації, майстер-класи, промоматеріали
Інфлюенс-маркетинг	Промо від локальних блогерів	Аудиторна довіра, соціальна довіра	Особистий досвід, розпакування продукції

Отже, ефективна стратегія Promotion для нової лінійки спецій має враховувати не лише канали поширення, а й глибину змістовного наповнення. Локальна автентичність, соціальна значущість, прозорість і культурна близькість є ключовими точками дотику з цільовою аудиторією. Просування має не просто продавати товар, а формувати цінність, яка резонує зі споживачем на рівні переконань, звичок і життєвих пріоритетів. Це дозволяє будувати стійку перевагу та сформувати унікальний бренд-вплив у категорії спецій.

Витрати на реалізацію комунікаційної стратегії для просування нової лінійки спецій з локальної сировини представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Витрати на реалізацію комунікаційної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»

Назва активності	Зміст витрат	Орієнтовна сума, грн
SMM (Instagram, Facebook, TikTok)	Розробка контенту, таргетинг, ведення акаунтів	120 000
Відеопродакшн для YouTube	Зйомка історій походження сировини, інтерв'ю з виробниками, монтаж	100 000
Email-маркетинг	Платформа (наприклад, MailerLite), шаблони листів, верстка та сегментація бази	30 000
Партнерство з лідерами думок (інфлюенсерами)	Обозрювачі спецій, локальні food-блогери, Instagram-співпраця	70 000
POS-матеріали в магазинах	Постери, wobblers, наліпки на полиці	20 000
Програма лояльності	Додаткові бали, акційні купони, крос-промо з товарами преміальної лінійки	50 000
Реклама на упаковці	QR-коди на банках, що ведуть на сторінку з історією походження продукту	15 000
Просування в мобільному додатку «Сільпо»	Банери, push-повідомлення, вітрина новинок	25 000
PR-кампанія	Публікації у ЗМІ, участь у гастрономічних заходах	40 000
Дегустації в магазинах	Організація стендів, оплата персоналу, брендovanі матеріали	30 000
Загальна сума		500 000

3.3 Ефективність реалізації конкурентної стратегії підприємства

Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії є необхідним інструментом управління, що дозволяє не лише верифікувати досягнення поставлених цілей, але й вчасно ідентифікувати відхилення, оптимізувати використання ресурсів і сформувавши базу для прийняття стратегічно виважених рішень у майбутньому. В умовах високої конкуренції на ринку спецій, особливо з огляду на розширення лінійки продукції з локальної сировини, критично важливо обґрунтувати рентабельність вкладень, визначити рівень повернення інвестицій у маркетингові комунікації та оцінити ступінь впливу кожного інструменту маркетинг-міксу на загальні результати підприємства.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке виступає не лише як оператор роздрібного сегмента, а й як виробник продукту під власною торговою маркою, контроль результативності є виявом стратегічної дисципліни. Оцінка ефективності дозволяє зрозуміти, наскільки вдалим виявилось позиціонування нової лінійки, чи було достатньо чітким і релевантним комунікаційне повідомлення, як реагували споживачі на нову упаковку та назви, і чи виправдалися сподівання щодо комерційної віддачі. Таким чином, аналіз ефективності не є формальністю, а навпаки – стає основою циклічного вдосконалення стратегії, що передбачає не лише фіксацію результатів, а й формування оперативних і довгострокових рішень для зміцнення конкурентної позиції на ринку.

Визначення цілей оцінки ефективності конкурентної стратегії є одним з ключових етапів, що задає вектор подальшого аналізу й інтерпретації результатів. У контексті реалізації стратегії розширення лінійки спецій на основі локальної сировини основна увага має бути зосереджена на перевірці досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, а також на виявленні факторів, що сприяли або перешкоджали цьому процесу. Насамперед доцільно встановити, чи вдалося забезпечити зростання ринкової частки у категорії спецій, сформувані позитивне сприйняття нової продукції серед цільових споживачів, підвищити рівень їхньої лояльності, а також отримати достатній фінансовий результат, який би свідчив про обґрунтованість інвестицій у нову продуктову лінійку.

Оцінка також має на меті визначити ефективність кожного окремого елемента комплексу маркетингу, зокрема ступінь впливу оновленого дизайну упаковки, цінової політики, каналів дистрибуції та інструментів просування на загальний рівень продажів і прибутковість категорії. Важливим напрямом є також аналіз споживчої реакції на локальне походження сировини, адже саме цей чинник виступає ядром конкурентної пропозиції. Визначення ефективності стратегії дозволяє перевірити, чи дійсно акцент на локальність

сприяє зростанню довіри та створенню доданої цінності, що виправдовує більш високу ціну або зміну звичного асортименту для покупців.

Крім того, формування цілей оцінювання повинно враховувати не лише внутрішні метрики, а й зовнішній контекст, включно з порівнянням досягнень підприємства з показниками основних конкурентів, а також з очікуваннями ключових груп споживачів. У підсумку результати оцінки мають слугувати підґрунтям для адаптації або коригування стратегічного курсу, забезпечення гнучкості у прийнятті управлінських рішень та стабілізації позицій компанії в умовах динамічного середовища.

Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій передбачає розрахунок показника ROMI (Return on Marketing Investment), що дозволяє визначити прибутковість вкладених у просування коштів. Цей індикатор демонструє, наскільки ефективно підприємство перетворює витрати на маркетинг у чистий прибуток. Формула для обчислення має вигляд:

$$\text{ROMI} = ((\text{Додатковий прибуток} - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати на маркетинг}) \times 100\%.$$

У рамках виведення лінійки спецій з локальної сировини витрати на маркетингову підтримку склали 500 000 грн. Протягом перших трьох місяців після запуску кампанії було зафіксовано зростання прибутку на суму 590 000 грн, що безпосередньо пов'язано з реалізацією комунікаційної стратегії, адаптованої під новий асортимент.

$$\text{ROMI} = ((590\ 000 - 500\ 000) / 500\ 000) \times 100\% = 18\%$$

ROMI на рівні 18% свідчить про позитивний, але помірний ефект від реалізації маркетингової кампанії. Кожна гривня інвестицій принесла 18 копійок чистого прибутку. Це означає, що стратегія загалом є ефективною, однак потребує коригування для забезпечення вищої віддачі. Зокрема, слід приділити увагу точнішій адаптації позиціонування до цільових сегментів, підвищенню конверсії в точках продажу та оптимізації каналів комунікації. Отримане значення ROMI демонструє, що обрана стратегія є обґрунтованою

з погляду рентабельності, однак її подальше вдосконалення здатне суттєво покращити економічні показники діяльності підприємства у категорії спецій.

Оцінка досягнення SMART-цілей у межах реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій дозволяє встановити рівень ефективності запланованих напрямів розвитку на основі конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі орієнтирів. Під час формування цілей було визначено їх чітке узгодження з місією підприємства та з параметрами, що відповідають структурі SMART. Для того щоб об'єктивно оцінити результативність, доцільно здійснити порівняльний аналіз запланованих і фактично досягнутих показників на момент завершення початкового етапу впровадження стратегії.

Таблиця 3.9 – Оцінка досягнення SMART-цілей у межах реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій

SMART-ціль	Запланований результат	Фактичний результат	Оцінка досягнення
Збільшити частку ринку спецій для ТМ «Premiа» на 1% протягом 6 місяців	+1% до ринкової частки	+0,8%	Частково досягнуто
Досягти зростання обсягу продажів спецій на 10% протягом півроку	+10% до обсягів реалізації	+11,5%	Перевиконано
Забезпечити щонайменше 50 тис. контактів з рекламною кампанією	50 000 охоплень	63 400 охоплень	Досягнуто
Вивести на ринок не менше 5 позицій спецій з локальної сировини	5 нових SKU	6 SKU	Перевиконано
Досягти рівня задоволеності цільової аудиторії новою продукцією не менше ніж 80%	≥80% позитивних відгуків	84% задоволених	Досягнуто

Отримані результати підтверджують успішність реалізації основних стратегічних напрямів. Частина цілей була не лише досягнута, але й перевиконана, що свідчить про ефективність як самого продукту, так і обраної маркетингової моделі просування. Лише у випадку збільшення ринкової частки спостерігається невелике відставання від плану, однак навіть у цьому разі позитивна динаміка очевидна. У підсумку це засвідчує

доцільність подальшого масштабування стратегії та її поглиблення шляхом адаптації до змін у поведінці споживачів і ринковому контексті.

Реалізація конкурентної стратегії, орієнтованої на розширення лінійки продукції з локальної сировини, потребує чіткого усвідомлення потенційних ризиків і своєчасного реагування на можливі відхилення від запланованих орієнтирів. В умовах турбулентності ринку особливої уваги заслуговує фактор нестабільності постачань локальної сировини, що може бути спричинено сезонними коливаннями, погіршенням погодних умов або логістичними обмеженнями. Також серед критичних загроз можна виокремити посилення конкуренції з боку міжнародних брендів, які мають усталені канали дистрибуції та високий рівень впізнаваності.

Додаткову небезпеку становить ризик зміни споживчих переваг під впливом економічної ситуації. Якщо у період реалізації стратегії відбудеться зниження платоспроможного попиту, то цільові показники щодо обсягів продажу можуть виявитися недосяжними. Крім того, важливо враховувати імовірність низької результативності комунікаційної кампанії у разі неадекватного позиціонування продукту або недостатньої адаптації повідомлень до специфіки аудиторії. Не менш важливим є ризик внутрішнього характеру – недостатня підготовка персоналу до роботи з новим продуктом, що може призвести до уповільнення реалізації стратегії або нерівномірного її впровадження в окремих торгових точках.

Таблиця 3.10 – Класифікація ризиків та оцінка потенційного впливу на реалізацію конкурентної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій

Група ризику	Можливі наслідки	Ймовірність	Ступінь впливу	Пропоновані дії
Сировинний	Відсутність стабільного обсягу поставок	Середня	Високий	Диверсифікація постачальників, укладення довгострокових контрактів
Конкурентний	Витіснення з полиць, агресивне цінове позиціонування конкурентів	Висока	Високий	Унікалізація ціннісної пропозиції, гнучке ціноутворення

Продовження табл. 3.10

Група ризику	Можливі наслідки	Ймовірність	Ступінь впливу	Пропоновані дії
Споживчий	Зниження зацікавленості в локальному продукті	Середня	Середній	Коригування комунікацій, фокус на емоційно-соціальних мотивах
Маркетинговий	Низька ефективність рекламної кампанії	Низька	Середній	A/B тестування креативів, аналіз поведінки ЦА
Внутрішній	Непідготовленість персоналу, складнощі з логістикою	Низька	Середній	Тренінги для співробітників, створення чек-листів

Проведений аналіз виявив як поточні сильні сторони реалізованої конкурентної стратегії, так і ряд загроз, які можуть уповільнити або ускладнити її масштабування. Основна мета подальших дій полягає у підтримці позитивної динаміки продажів та збереженні споживчого інтересу до продукції з локальної сировини. Для цього доцільно посилити акценти у комунікації на темі підтримки місцевих виробників і натуральності, а також продовжити розвиток візуального брендингу, що дозволяє чітко виділяти нову лінійку серед конкурентних пропозицій.

Враховуючи наявність ризиків постачання, варто паралельно із поточною реалізацією налагоджувати нові логістичні канали в межах України, а також створити резервний запас ключової сировини. З метою мінімізації маркетингових відхилень рекомендовано постійний моніторинг ефективності каналів просування з використанням метрик ROMI та CTR. У разі виявлення ознак зниження споживчого інтересу або комунікаційного резонансу, необхідно оперативно адаптувати повідомлення, змінюючи фокус на ті мотиватори, які виявляють вищу залученість у цільовій аудиторії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено комплексне обґрунтування стратегічних підходів, що формують конкурентну перевагу ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій, із чіткою прив'язкою до місії підприємства та його

довгострокових цілей. Узгодження розробленої конкурентної стратегії з місією дозволило забезпечити цілісність стратегічного бачення, зокрема шляхом акценту на розвитку продукції з локальної сировини як вияву соціально орієнтованого підходу до бізнесу. Була чітко сформульована логіка переходу від стратегічного задуму до операційного плану дій, що дало змогу структуровано подати механізми досягнення поставлених результатів через інструменти комплексу маркетингу (4P). Продуктова складова стратегії передбачає створення лінійки спецій з акцентом на географічне походження сировини, екологічність, прозорість і впізнаваний локальний брендинг, що підтримується ціновою політикою середнього рівня з урахуванням споживчої чутливості до якості та національного виробництва.

Просування реалізується через багатоканальну комунікаційну кампанію із застосуванням як онлайн-, так і офлайн-інструментів, а логістичні рішення спрямовані на оптимізацію розповсюдження товару у власній роздрібній мережі та партнерських точках. Фінансове планування та оцінка ефективності на основі ROMI свідчать про економічну доцільність запропонованих заходів, демонструючи позитивну динаміку очікуваної віддачі на інвестиції в маркетинг. Важливо, що результативність стратегії було оцінено не лише в цифрах, а й через досягнення за SMART-цілями, що дозволило підтвердити її реалізованість та відповідність очікуванням стейкхолдерів. Водночас проведено аналіз потенційних ризиків, які можуть вплинути на процес реалізації, із формулюванням практичних рекомендацій щодо їхньої мінімізації.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що обрана стратегія конкуренції є логічно узгодженою, гнучкою до змін ринкового середовища та орієнтованою на ціннісні очікування сучасного українського споживача. Її впровадження не лише посилить ринкову позицію підприємства у сегменті спецій, а й забезпечить довгострокове зростання за рахунок використання внутрішнього потенціалу та локальних переваг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі було всебічно досліджено стратегічні засади розробки та реалізації конкурентної стратегії для ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій із фокусом на розширення лінійки продукції на основі локальної сировини. У першому розділі детально охарактеризовано маркетингову діяльність підприємства, зокрема його місце на ринку, динаміку асортименту та специфіку реалізації продукції під приватними торговими марками. За допомогою інструментів ситуаційного аналізу, таких як PESTEL, модель п'яти сил М. Портера, аналіз конкурентного середовища, споживчих уподобань та SWOT-аналіз, було визначено зовнішні й внутрішні фактори, що формують простір для прийняття стратегічних рішень. У результаті цього етапу зроблено висновок про доцільність розширення асортименту саме через локалізацію сировинної бази та орієнтацію на тренди сталого, патріотичного та автентичного споживання.

У другому розділі проведено розробку основних елементів конкурентної стратегії підприємства. Було сформульовано місію ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії спецій як прагнення до популяризації українських кулінарних традицій шляхом впровадження натуральних спецій із локальним походженням. Стратегічні цілі були визначені за критерієм SMART і охопили плани щодо зростання ринкової частки, розширення асортименту, підвищення впізнаваності бренду, збільшення частки онлайн-продажів і підвищення рівня задоволеності клієнтів. На основі місії, аналізу ринку та наявних ресурсів сформовано конкурентну стратегію диференціації, яка передбачає акцент на регіональні особливості продукції, нові формати пакування, брендінг, цінову політику середнього сегменту та активну омніканальну комунікацію. Особливу увагу приділено маркетинговому комплексу 4P, з детальним описом продуктової концепції, ціноутворення, каналів розповсюдження та інструментів просування.

У третьому розділі зосереджено увагу на інструментах оцінювання ефективності реалізації запропонованої стратегії. Проведено розрахунок ROMI на основі прогнозованих обсягів продажів і витрат на комунікацію, який підтвердив економічну доцільність проєкту. Також здійснено оцінку досягнення SMART-цілей, виявлено ризики впровадження і визначено напрямки можливої корекції стратегії в умовах ринкових коливань. Робота містить логічно обґрунтовану послідовність дій, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до сучасних умов, а й сформувати власні ринкові переваги через використання локальних ресурсів, розвиток сталих відносин із постачальниками та підвищення цінності продукту в очах споживача.

Загалом результати дослідження підтверджують релевантність обраного стратегічного напрямку – розширення лінійки спецій з локальної сировини – як відповіді на поточні виклики ринку та запит українських споживачів на якісний, безпечний і автентичний продукт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рибчук А. В., Процишин О. Р., Зінкевич В. І. Системний аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. №4. С. 183–188. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-4-183-188.
2. Сарай Н. І. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств. *Інтелект XXI*. 2022. №1. С. 114–117. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.1.114.
3. Кравчук Б. В. Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2023. №5. С. 108–112. DOI: 10.32702/2306-6806.2023.5.108.
4. Причепя І. В., Лисаченко Г. І. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2022. №3. С. 244–250. DOI: 10.31649/1997-9266-2022-244-250.
5. Горбунов М. П., Єрмоєнко Ю. О. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств*. 2023. №11. С. 7–8. DOI: 10.20998/2413-0196.2023.11.7.
6. Савченко Л. М. Управління конкурентоспроможністю продукції на основі логістичних підходів. *Логістика і менеджмент*. 2022. №17. С. 40–46. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.17.40.
7. Тимошенко О. В. Роль інновацій в управлінні конкурентоспроможністю продукції. *Інноваційний розвиток*. 2023. №18. С. 29–36. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.18.29.
8. Романчик Т. В., Романчик А. В. Управління конкурентоспроможністю продукції на засадах маркетингу. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези XXXI міжнар.*

наук.-практ. конф. MicroCAD-2023, 17-20 травня 2023 р. Харків: НТУ «ХПІ». С. 783.

9. Ткаченко А. М., Левченко Н. М. Репутаційний аудит як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ. 2021. №2 (12). С. 87–94.

10. Ткаченко А. М., Маслов Д. Г. Формування конкурентних переваг, нагальне завдання сучасного українського підприємства. Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ. 2022. №1. С. 90–105.

11. Райко Д. В., Паймаш Г. В., Кролівець І. В. Вплив інформаційних технологій на стратегії маркетингу: аналіз тенденцій і викликів. Економіка та суспільство: електронний журнал. 2024. №59. С. 8 DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-109

12. Райко Д. В., Паймаш Г. В., Кролівець І. В. Ефективність використання інтерактивних інструментів комунікації та CRM-систем в цифровому маркетинговому середовищі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. Вип. 1 (42). С. 126–132.

13. Коваленко С. І. Підвищення мезоконкурентоспроможності промислових підприємств на основі кластерного підходу // Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. С. 150–169.

14. Горбунов М. П., Єрмоєнко Ю. О. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств: матеріали 11-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26-29 листопада 2018 р. Харків: Планета-Прінт, 2018. С. 7–8.

15. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 220 с.

16. Співак С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2022. 210 с.

17. Степанкова А. А. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний технічний університет України «КПІ». Київ, 2022. 200 с.

18. Шевчук Н. А., Сербін О. О. Аналіз шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2020. Вип. 25. С. 84–89.

19. Дубницький В. І., Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність і базові поняття конкурентного аналізу: сучасні напрями наукових досліджень. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 5 (69). С. 57–62. DOI: 10.32838/2523-4803/69-5-11

20. Рибчук А. В., Процишин О. Р., Зінкевич В. І. Системний аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 183–188. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-4-183-188

21. Хоменко А. П. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції. Економічний часопис. 2021. № 6. С. 19-24.

22. Федорова І. О. Інноваційні підходи до підвищення конкурентоспроможності продукції // Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 58–63.

23. Ткаченко Л. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю продукції. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 27–31.

24. Ринковий скоринг компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» URL: <https://vkursi.pro/card/tov-silpo-fud-40720198>

25. Історія мережі «Сільпо» URL: https://shareupotential.com/ru/Emitents/silpo_ua.html

26. Бази даних українських компаній. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198>

27. Реєстраційні дані ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198>

28. Власні торгові марки мережі супермаркетів «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about/own-brands>.

29. Кухаренко В. М. Маркетинг власних торгових марок у ритейлі: аналіз досвіду українських компаній/ Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 3. С. 45–52.

30. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db9462644.pdf>

31. Реєстраційні дані ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198>

32. IndexBox. Spices Market in Ukraine: Market Analysis, Forecast, Size, Trends and Insights. IndexBox, 2024. URL: <https://www.indexbox.io/store/ukraine-spices-market-analysis-forecast-size-trends-and-insights/>

33. Pro-Consulting. Хто додасть перцю: тенденції українського ринку спецій. Pro-Consulting, 2023. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/kto-dobavit-perca-tendencii-ukrainskogo-rynka-specij>

34. Pro-Consulting. Аналіз ринку України: приправи та спеції. Pro-Consulting, 2023. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/base/analiz-rynka-ukrainy?level1=pitanie&level2=pripravy&stat=1>

35. The Inweb. Банка спецій: які спеції шукають українці та як їх просувати. The Inweb, 2023. URL: <https://theinweb.media/keys-banka-speciy/>

36. Сидоренко С. П. Тенденції розвитку ринку спецій в Україні / С. П. Сидоренко // Наукові записки Університету «Чернігівська політехніка». – 2023. № 2 (94). С. 123–128. URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/25653>

37. ReportLinker. Ukraine: Herbs and Spices Market Overview 2024. ReportLinker, 2024. URL: <https://www.reportlinker.com/clp/country/2514/726393>

38. Just-Food. Data & Insights: Pricing & Product Analysis – Herbs, Spices & Seasonings in Ukraine. Just-Food, 2024. URL: <https://www.just-food.com/data-insights/pricing-product-analysis-herbs-spices-seasonings-the-ukraine>

ДОДАТОК А

Дослідження ставлення споживачів до спецій з локальної сировини

1. Чи купуєте Ви спеції для власного використання?

- Так
- Ні

2. Як часто Ви купуєте спеції?

- Частіше, ніж раз на місяць
- Раз на місяць
- Раз на 2–3 місяці
- Рідше

3. Які чинники для Вас є найважливішими при виборі спецій?

(можна обрати до 3 варіантів)

- Ціна
- Якість продукту
- Виробник / країна походження
- Натуральність складу
- Упаковка
- Бренд
- Наявність маркування про походження сировини
- Інше (вказіть): _____

4. Чи звертаєте Ви увагу на країну походження сировини спецій під час покупок?

- Завжди
- Іноді
- Ніколи
- Не знаю

5. Наскільки для Вас важливо, щоб спеції були виготовлені з української сировини?

Оцініть за шкалою від 1 (неважливо) до 5 (дуже важливо):

1 2 3 4 5

6. Якщо на упаковці буде вказано «виготовлено з української сировини», чи вплине це на Ваш вибір?

- Так, оберу такий продукт
- Можливо, але не вирішально
- Ні, мені це неважливо
- Не знаю

7. Чи готові Ви платити трохи більше за спеції з локальної сировини?

- Так, до 10% дорожче
- Так, до 20% дорожче
- Ні, тільки якщо ціна буде такою ж
- Ні, обираю найнижчу ціну

8. Чи купували Ви раніше спеції українського виробництва?

- Так, постійно
- Так, іноді
- Ні
- Не знаю

9. Як Ви оцінюєте якість спецій вітчизняного виробництва у порівнянні з імпортними?

- Краща
- Така ж
- Гірша
- Не можу оцінити

10. Чи пов'язуєте Ви локальне походження спецій із їх більшою безпечністю або екологічністю?

- Так
- Частково
- Ні
- Не задумувався/лась

11. Де Ви найчастіше купуєте спеції?

- У супермаркеті
- На ринку
- В інтернет-магазинах
- В спеціалізованих магазинах
- Інше: _____

12. Звідки Ви зазвичай дізнаєтесь інформацію про нові продукти (зокрема спеції)?

- Реклама в інтернеті
- Телебачення / радіо
- Блогери, огляди
- Етикетки в магазині
- Поради знайомих
- Інше: _____

13. Чи важливо для Вас підтримувати українського виробника при здійсненні повсякденних покупок?

- Так, завжди намагаюсь
- Так, але не завжди
- Ні, орієнтуюсь лише на ціну/якість
- Не маю думки

14. Ваш вік:

- До 25 років
- 26–35 років
- 36–45 років
- 46–60 років
- 60+

15. Ваша стать:

- Жіноча
- Чоловіча
- Важко сказати

16. Рівень Вашого щомісячного доходу на особу (приблизно):

- Менше 10 000 грн
- 10 000 - 20 000 грн
- 20 001 - 30 000 грн
- Більше 30 000 грн
- Важко сказати

Дякуємо за участь у нашому опитуванні! Ваші відповіді допоможуть нам покращити якість продукції та краще задовольнити потреби українських споживачів.