

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

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

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 075 “Маркетинг”

Освітньо-професійна програма “Маркетинг”



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Розробка товарно-ринкової стратегії в сегменті шоколаду
для ТОВ «Сільпо – Фуд»

ШИФР КРБ.МПіТ.1.616-03.І.1.12

Здобувачки _____ Філіппової Ю.Ю.
4 курсу групи ЕМ-481

Керівник _____ доц. Устенко І.А.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від « 12 » червня 2025 р., протокол № 17

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі _____ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

Одеса – 2025 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)

Спеціальність 075 "Маркетинг"

Освітньо-професійна програма "Маркетинг"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«04» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачці

Юлії Філіповій

-
1. Тема проекту (роботи) Розробка товарно-ринкової стратегії в сегменті шоколаду для ТОВ «Сільпо-Фуд» та керівник к.т.н., доц. Устенко І.А. затверджені наказом ОНТУ від «04» жовтня 2024 року № 616-03
 2. Строк подання здобувачем проекту (роботи) 10.06.2025 року
 3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані торгівельної мережі ТОВ «Сільпо Фуд» та її конкурентів, фінансові результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».
 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємств роздрібної торгівлі. Розділ 2. Дослідження номенклатури та асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «шоколаду». Розділ 3. розробка пропозицій і стратегічних рішень щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «шоколаду». Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки.
 5. Перелік графічного матеріалу табличний матеріал з відображенням показників діяльності та маркетингової стратегії підприємства, графічний матеріал з стратегічного аналізу та оцінки маркетингового середовища, графічний матеріал - презентація до захисту роботи (18 слайдів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 04.10.2024 р.

Керівник _____ к.т.н., доц. Устенко І.А

Завдання прийняв до виконання _____ Філіппова. Ю.Ю.

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.	

Керівник проекту (роботи)

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

Здобувач-виконавець

_____ Філіппова Ю.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

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

Здобувач- виконавець _____ Філіппова Ю.Ю.

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «Бакалавр» здобувачки Філіппової Ю.Ю.

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання розробки товарно-ринкової стратегії в сегменті шоколаду для ТОВ «Сільпо-Фуд».

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

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо розробки ефективної товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті шоколаду на основі комплексного аналізу ринкового середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та асортимент шоколаду, який реалізується в роздрібній торговельній мережі

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті шоколадної продукції.

Для проведення аналізу дослідження номенклатури та асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «шоколаду» та розробки стратегічних рішень були використані метод PESTEL-аналізу для впливу зовнішніх факторів на підприємство, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, метод побудови життєвого циклу товарного асортименту, ABC -аналіз, матриця Маккінсі, матриця «товар-ринки» за І. Ансоффом для розробки стратегії підприємства.

Загальний обсяг роботи складає 103 сторінки, з них 94 сторінки основного тексту. Робота містить 19 рисунків, 17 таблиць, список використаних джерел складається з 62 джерел.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	7
1.1 Сутність і роль маркетингової стратегії в діяльності підприємства	7
1.2 Складові елементи маркетингової стратегії підприємства.....	11
1.3 Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії	15
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ НОМЕНКЛАТУРИ ТА АСОРТИМЕНТУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ ШОКОЛАДУ	24
2.1 Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	24
2.2 Аналіз мікро- і макросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд».....	33
2.3 Аналіз показників, які характеризують асортимент продукції підприємства в сегменті шоколаду	55
2.4 Аналіз життєвого циклу товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті шоколаду	57
2.5 Дослідження складу асортиментного портфеля в сегменті шоколаду	61
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ І СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНО-РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ ШОКОЛАДУ	68
3.1 Розробка стратегічних рішень на основі матриці Маккінсі	68
3.2 Розробка системи маркетингових стратегій.....	73
3.3 Прогноз ефективності	82
Висновок до розділу 3	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринку роздрібної торгівлі та зростаючої конкуренції особливої актуальності набуває розробка ефективної товарно-ринкової стратегії підприємств, що дозволяє забезпечити стійкі конкурентні переваги та максимізувати комерційну результативність діяльності. Сегмент шоколадної продукції характеризується значним потенціалом розвитку та високою маржинальністю, що обумовлює необхідність розробки диференційованих стратегічних підходів до управління асортиментом та позиціонуванням товарних категорій. В контексті діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» дослідження товарно-ринкової стратегії в сегменті шоколаду набуває особливого значення через можливість суттєвого посилення ринкових позицій та підвищення операційної ефективності підприємства [1].

Актуальність теми роботи обумовлена необхідністю за допомогою розробки стратегії, адаптація товарної політики підприємства до сучасних трендів споживчого ринку, зокрема зростання попиту на преміальну та органічну продукцію, підвищення вимог до якості та екологічності товарів, трансформації споживчих переваг у напрямку здорового харчування [2].

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо розробки ефективної товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті шоколаду на основі комплексного аналізу ринкового середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- визначити засади формування та складові елементи маркетингової стратегії підприємств роздрібної торгівлі;
- надати характеристику маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- провести аналіз макро та мікро середовища для діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті шоколадної продукції;
- оцінити життєвий цикл різних категорій шоколадної продукції;

- здійснити структурний аналіз асортиментного портфеля підприємства в сегменті шоколаду;
- розробити систему диференційованих стратегічних рішень на основі матриці Маккінсі;
- сформувати комплекс маркетингових стратегій для шоколадної продукції
- обґрунтувати прогноз ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та асортимент шоколаду, який реалізується в роздрібній торгівельній мережі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті шоколадної продукції.

РОЗДІЛ 1

ТЕРЕОТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1 Сутність і роль маркетингової стратегії в діяльності підприємства

Маркетингова стратегія є одним із ключових елементів загальної стратегії підприємства, що визначає довгостроковий план дій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей організації. У сучасному конкурентному середовищі підприємства роздрібної торгівлі, зокрема такі як ТОВ «Сільпо-Фуд», потребують чіткого стратегічного підходу до маркетингової діяльності для забезпечення сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Філіп Котлер, якого часто називають "батьком сучасного маркетингу", визначає маркетингову стратегію як "процес планування і реалізації концепції ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі". За Котлером, ефективна маркетингова стратегія повинна базуватися на глибокому розумінні потреб споживачів та ринкових тенденцій. Мета – знати і розуміти клієнтів настільки добре, щоб продукт або послуга підходили їм і продавали себе самі". Таке визначення підкреслює клієнтоорієнтованість як основу сучасної маркетингової стратегії. Доповнюючи вищезазначені підходи, Жан-Жак Ламбен трактує маркетингову стратегію як "сукупність засобів досягнення маркетингових цілей з маркетинг-міксу". Він наголошує на необхідності узгодження всіх компонентів маркетингу для створення цілісного підходу до ринку. У свою чергу, Майкл Портер, автор концепції конкурентних стратегій, розглядає маркетингову стратегію як частину конкурентної стратегії підприємства, що визначає, як компанія позиціонує себе на ринку відносно конкурентів. За Портером, маркетингова стратегія повинна забезпечувати унікальне ціннісне позиціонування компанії. Як зазначає Р.А. Фатхутдінов, "мета маркетингової стратегії полягає у знаходженні найбільш оптимальних шляхів задоволення потреб споживачів з урахуванням ресурсних можливостей підприємства". Ця мета

реалізується через виконання низки важливих завдань, які в комплексі забезпечують ринковий успіх підприємства.

Першим і одним з найважливіших завдань маркетингової стратегії є забезпечення конкурентних переваг. За твердженням Д. Аакера, "маркетингова стратегія повинна забезпечувати стійкі конкурентні переваги, які важко скопіювати конкурентам". Конкурентні переваги можуть ґрунтуватися на унікальній пропозиції цінності, технологічних інноваціях, високій якості обслуговування, ефективних каналах розподілу тощо. Безпосередньо пов'язаним із першим є завдання адаптації до ринкових умов. Як зазначає І. Ансофф, "маркетингова стратегія повинна забезпечувати гнучку адаптацію підприємства до змінних умов ринкового середовища". Це особливо актуально для підприємств роздрібно́ї торгівлі, які функціонують в умовах високої конкуренції та динамічних змін споживчих преференцій. Третім важливим завданням маркетингової стратегії є максимізація прибутку. За Ф. Котлером, "кінцевою метою будь-якої маркетингової стратегії є максимізація прибутку підприємства через краще задоволення потреб споживачів у порівнянні з конкурентами" [3]. Доповнюючи це завдання, необхідно відзначити важливість формування та підтримки лояльності споживачів. Д. Аакер підкреслює, що "завданням маркетингової стратегії є не просто залучення нових клієнтів, а формування довгострокових відносин із споживачами на основі лояльності". Лояльні клієнти забезпечують стабільний попит та позитивну репутацію підприємства на ринку.

У свою чергу, Ж.-Ж. Ламбен наголошує, що "завданням маркетингової стратегії є зміцнення ринкових позицій підприємства через збільшення ринкової частки або освоєння нових ринкових сегментів". Для підприємств роздрібно́ї торгівлі це може бути розширення мережі торгових точок, вихід у нові географічні регіони або залучення нових категорій споживачів.

Першим і одним з найважливіших аспектів є вплив маркетингової стратегії на лояльність клієнтів. За дослідженнями К. Лавлока, "маркетингова стратегія роздрібно́го підприємства безпосередньо впливає на рівень лояльності споживачів через формування унікального досвіду покупок та емоційного зв'язку з

брендом". Програми лояльності, персоналізовані пропозиції, високий рівень сервісу – все це елементи маркетингової стратегії, спрямовані на формування стійкої клієнтської бази. Другим важливим аспектом є управління асортиментом. Ефективна маркетингова стратегія передбачає оптимізацію асортиментної політики відповідно до потреб цільової аудиторії. Б. Берман і Дж. Еванс зазначають, що "асортиментна політика роздрібного підприємства повинна бути узгоджена з його ринковим позиціонуванням та очікуваннями цільових споживачів". Для сегменту шоколаду це може означати формування збалансованого асортименту продукції різних цінових категорій, смаків та форматів.

Третім ключовим аспектом є роль маркетингової стратегії у боротьбі з конкурентами. Як стверджує М. Портер, "маркетингова стратегія є ключовим інструментом конкурентної боротьби в роздрібній торгівлі". Вона допомагає підприємству диференціюватися від конкурентів, створювати унікальну ринкову пропозицію та ефективно протидіяти конкурентним загрозам. Не менш важливим є аспект адаптації до змін споживчих трендів. За М. Соломоном, "роздрібні підприємства, які своєчасно адаптують маркетингову стратегію до змін споживчих трендів, мають значні конкурентні переваги". Це особливо актуально для ринку шоколаду, де споживчі преференції постійно еволюціонують під впливом тенденцій здорового харчування, екологічної відповідальності та преміумізації споживання.

Ще двома важливими аспектами є оптимізація цінової політики та ефективна комунікація зі споживачами. В. Леон та Х. Саймон зазначають, що "маркетингова стратегія роздрібного підприємства повинна включати гнучку цінову політику, адаптовану до різних сегментів споживачів та ринкових умов". Це дозволяє максимізувати прибуток та забезпечити конкурентоспроможність підприємства. А за Д. Шульцем, "інтегровані маркетингові комунікації є важливим компонентом маркетингової стратегії роздрібного підприємства, що забезпечує формування позитивного іміджу та стимулювання попиту". Важливо зауважити, що маркетингова стратегія не існує ізольовано, а є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства.

Першим аспектом взаємозв'язку є узгодження маркетингової стратегії з місією та стратегічними цілями підприємства. А. Томпсон і А. Стрікленд підкреслюють, що "маркетингова стратегія повинна сприяти реалізації загальної місії підприємства та досягненню його стратегічних цілей". Наприклад, якщо стратегічною метою ТОВ «Сільпо-Фуд» є зміцнення позицій у преміум-сегменті, маркетингова стратегія в сегменті шоколаду повинна бути спрямована на розширення асортименту преміум-продукції та формування відповідного іміджу. Другим важливим аспектом є відповідність маркетингової стратегії корпоративній культурі. За Е. Шейном, "успішна маркетингова стратегія повинна відповідати корпоративній культурі та цінностям підприємства". Це забезпечує автентичність маркетингових комунікацій та консистентність бренд-меседжів.

Третім аспектом взаємозв'язку є інтеграція маркетингової стратегії з іншими функціональними стратегіями. Д. Джоббер наголошує, що "маркетингова стратегія повинна бути інтегрована з фінансовою, операційною, кадровою та іншими функціональними стратегіями підприємства". Це забезпечує синергетичний ефект та ефективне використання ресурсів компанії. Не менш важливим є аспект підтримки маркетинговою стратегією конкурентної стратегії підприємства. За М. Портером, "маркетингова стратегія є ключовим інструментом реалізації конкурентної стратегії підприємства, будь то лідерство за витратами, диференціація або фокусування". Для підприємств роздрібною торгівлі це означає формування маркетингового комплексу, який підтримує обрану конкурентну позицію.

І. Ансофф підкреслює, що "маркетингова стратегія повинна підтримувати обрану стратегію корпоративного розвитку, будь то інтенсивне зростання, інтеграція або диверсифікація". Наприклад, якщо ТОВ «Сільпо-Фуд» обирає стратегію інтенсивного зростання, маркетингова стратегія в сегменті шоколаду повинна бути спрямована на збільшення ринкової частки та розширення клієнтської бази.

С.М. Ілляшенко розширює це розуміння, наголошуючи, що "маркетингова стратегія повинна не тільки підтримувати загальну стратегію підприємства,

але й формувати стратегічне бачення розвитку компанії на основі аналізу ринкових тенденцій та потреб споживачів" [3].

1.2 Складові елементи маркетингової стратегії підприємства

Визначивши загальні принципи та підходи до формування маркетингової стратегії, необхідно перейти до розгляду її конкретних складових елементів, які безпосередньо впливають на ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Н.В. Куденко, досліджуючи складові елементи маркетингової стратегії фірми, виділяє такі компоненти: вибір цільових ринків, позиціонування товару на ринку, формування комплексу маркетингових засобів (маркетинг-мікс), а також створення маркетингової програми [4]. Автор підкреслює взаємозв'язок між цими елементами та їх підпорядкованість загальним корпоративним цілям підприємства.

Більш розширений підхід пропонує С.С. Гаркавенко, який розглядає маркетингову стратегію як сукупність таких компонентів: визначення цільового ринку, формування комплексу маркетингових заходів, визначення часу та координація виконання заходів [5]. Науковець акцентує увагу на важливості таймменеджменту та координації маркетингових дій для ефективної реалізації стратегії.

Філіп Котлер, відомий світовий експерт у сфері маркетингу, пропонує виділяти чотири основні складові маркетингової стратегії: товарну стратегію, цінову стратегію, стратегію розподілу та стратегію просування [6]. Ці елементи формують класичний маркетинг-мікс, який залишається фундаментальною основою маркетингової діяльності підприємств.

Розглядаючи структуру маркетингової стратегії торговельної мережі "Сільпо", необхідно виокремити товарно-ринкову стратегію як її центральний елемент, який формує основу для всіх інших маркетингових рішень у сфері роздрібно-торгівлі та визначає конкурентоспроможність мережі на українському ринку продуктового ритейлу. Товарно-ринкова стратегія як ключова складова

маркетингової стратегії підприємства.

Серед усіх елементів маркетингової стратегії особливе місце займає товарно-ринкова стратегія, яка інтегрує рішення щодо товарів та ринків і є базисом для розробки інших складових маркетингової стратегії. Як зазначає Н.В. Куденко, "товарно-ринкова стратегія визначає, з якими товарами і на яких ринках підприємство виступатиме, що є основоположним для всього комплексу маркетингу" [7].

Товарно-ринкова стратегія є комплексним механізмом функціонування підприємства на ринку та включає декілька взаємопов'язаних компонентів, що разом формують цілісний стратегічний підхід до діяльності.

Першим ключовим елементом виступає товарна складова, яка визначає асортиментну політику підприємства, включаючи рішення щодо ширини та глибини асортименту, розробки нових товарів, модифікації існуючих тощо. Як зазначає С.С. Гаркавенко, "товарна стратегія має забезпечувати відповідність асортименту підприємства потребам цільових споживачів" [5]. Тісно пов'язаною з товарною є ринкова складова, яка визначає цільові ринки та сегменти для діяльності підприємства. М.П. Сагайдак наголошує на тому, що "вибір цільових ринків повинен ґрунтуватися на оцінці їх привабливості та відповідності ресурсам і можливостям підприємства"[9]. Таким чином, ринкова складова передбачає не лише сегментацію споживачів, але й стратегічні рішення щодо географічного охоплення та специфіки позиціонування на різних типах ринків, враховуючи наявний потенціал підприємства.

Важливим аспектом товарно-ринкової стратегії є стратегії зростання, які визначають напрями розвитку підприємства з точки зору товарно-ринкових можливостей. Як зазначає І. Ансофф, "стратегії зростання можуть бути реалізовані через інтенсифікацію існуючих можливостей або пошук нових можливостей у сфері товарів і ринків" [10]. Конкурентне позиціонування яке окреслює місце товарів підприємства на ринку відносно конкурентів. М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціація

та фокусування [11]. Вибір конкурентної стратегії впливає на товарну політику підприємства та вибір цільових сегментів ринку.

Останім елементом структури товарно-ринкової стратегії є стратегії управління життєвим циклом товару, які передбачають різні підходи до управління товарним асортиментом залежно від етапу життєвого циклу товарів. Як зазначає Л.В. Балабанова, "стратегія підприємства має враховувати особливості різних етапів життєвого циклу товарів та адаптувати маркетингові заходи відповідно до цих особливостей" [12].

Як зазначає О. Дейнека, "планування маркетингової стратегії підприємства роздрібної торгівлі має ґрунтуватися на глибокому аналізі ринкових тенденцій та потреб споживачів" [13].

Розробка ефективної товарно-ринкової стратегії в сегменті шоколаду вимагає глибокого аналізу поведінки споживачів, конкурентного середовища та ринкових тенденцій.

Процес розробки товарно-ринкової стратегії підприємства передбачає кілька послідовних етапів:

1. Аналіз мікро середовища, включаючи дослідження ринку, конкурентів, споживачів тощо;
2. Аналіз макро середовища, включаючи оцінку ресурсів, можливостей та компетенцій підприємства;
3. Визначення стратегічних цілей та завдань у сфері товарної політики та вибору ринків;
4. Розробка альтернативних товарно-ринкових стратегій;
5. Оцінка та вибір оптимальної товарно-ринкової стратегії;
6. Розробка плану реалізації товарно-ринкової стратегії;
7. Моніторинг та контроль за реалізацією стратегії.

Варто зазначити, що товарно-ринкова стратегія не є ізольованим елементом маркетингової стратегії, а тісно взаємопов'язана з іншими її складовими, зокрема, з ціною стратегією, стратегією розподілу та стратегією просування.

Як стверджує Ф. Котлер, "всі елементи маркетинг-міксу мають бути узгоджені між собою та підпорядковані загальним стратегічним цілям підприємства" [6].

Проаналізувавши різні наукові підходи до структурування маркетингової стратегії, можна запропонувати інтегрований перелік основних складових елементів, які формують комплексну маркетингову стратегію підприємства:

Визначення цільового ринку та його сегментація. Цей елемент передбачає ідентифікацію та оцінку привабливості різних сегментів ринку, а також вибір цільових сегментів, на яких підприємство зосередить свої маркетингові зусилля. Як зазначає Н.М. Буняк, "правильно визначений цільовий ринок є фундаментом для подальших маркетингових рішень" [14]. Сегментація ринку дозволяє підприємству краще розуміти потреби споживачів та адаптувати свою пропозицію відповідно до цих потреб.

Позиціонування товару на ринку. За твердженням М. Портера, "позиціонування визначає сприйняття товару споживачами у порівнянні з товарами конкурентів" [11]. Цей елемент включає розробку унікальної торгової пропозиції, яка відрізняє товар від конкурентів та створює певний образ у свідомості споживачів. Вдале позиціонування дозволяє підприємству зайняти вигідну конкурентну позицію на ринку.

Формування комплексу маркетингових засобів (маркетинг-мікс). Даний елемент передбачає розробку стратегічних рішень щодо товару, ціни, дистрибуції та просування. Кревенс Д. зазначає, що "ефективний маркетинг-мікс має бути збалансованим і відповідати потребам цільової аудиторії" [15]. Товарна стратегія визначає асортимент, якість та інші характеристики пропонованих товарів. Цінова стратегія встановлює принципи ціноутворення та цінову політику підприємства. Стратегія розподілу визначає канали збуту та логістичні процеси. Стратегія просування окреслює комплекс заходів з реклами, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю тощо.

Розробка конкурентної стратегії. М. Портер виділяє три основні конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування [20]. Вибір конкурентної стратегії залежить від ресурсів підприємства, його позиції

на ринку та стратегічних цілей. Як стверджує А.В. Войчак, "створення стійких конкурентних переваг є ключовим фактором успіху маркетингової стратегії" [6].

Часовий горизонт та координація маркетингових заходів. С.С. Гаркавенко підкреслює важливість "визначення часу та координації виконання маркетингових заходів" [5]. Цей елемент включає планування послідовності маркетингових дій, встановлення термінів їх виконання та забезпечення взаємоузгодження різних маркетингових ініціатив.

Стратегічний аналіз ринкової ситуації. За твердженням І. Ансоффа, "стратегічний аналіз є основою для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень" [8]. Цей елемент передбачає оцінку ринкового потенціалу, аналіз конкурентного середовища, вивчення споживчих потреб та тенденцій ринку. Для проведення стратегічного аналізу часто використовуються такі інструменти як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG, матриця McKinsey тощо [17].

Розробка маркетингових програм та бюджетування. Цей елемент передбачає детальне планування маркетингових заходів, визначення необхідних ресурсів та розподіл бюджету. Як зазначає Л.А. Квятковська, "ефективне бюджетування є важливою складовою успішної реалізації маркетингової стратегії" [18].

Варто зазначити, що ці складові елементи маркетингової стратегії не існують ізольовано, а утворюють цілісну систему, елементи якої взаємодіють та доповнюють один одного. Як стверджує Р.В. Федорович, "ефективність маркетингової стратегії залежить від узгодженості та взаємоузгодженості її складових елементів" [19].

1.3 Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії

Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства потребує застосування комплексу методичних підходів, що забезпечують системність та обґрунтованість прийнятих рішень. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища особливої актуальності набувають методи стратегічного аналізу та

планування, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати конкурентні переваги. Розглянемо детальніше ключові методичні підходи до розробки маркетингової стратегії, зокрема PESTEL-аналіз, матрицю Ансоффа та конкурентні стратегії Портера.

PESTEL-аналіз є розширеною версією PEST-аналізу і являє собою комплексний інструмент для оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність підприємства. За визначенням Агафонової М.С., "PESTEL-аналіз передбачає ідентифікацію та оцінку політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових факторів, що можуть впливати на стратегічні рішення підприємства" [20].

Політичні фактори (Political) включають політичну стабільність, державну політику у сфері підприємництва, податкову політику, трудове законодавство, зовнішньоторговельні обмеження тощо. Для підприємств роздрібною торгівлі особливу роль відіграють фактори державного регулювання галузі, ліцензування, сертифікації та стандартизації продукції.

Економічні фактори (Economic) охоплюють динаміку макроекономічних показників (ВВП, інфляція, безробіття), купівельну спроможність населення, валютні курси, рівень процентних ставок, доступність кредитних ресурсів. На думку Котлера Ф., "економічні фактори визначають можливості підприємства щодо отримання капіталу та ресурсів, а також платоспроможний попит на продукцію".

Соціокультурні фактори (Social) включають демографічні тенденції, соціальну мобільність населення, рівень освіти, зміни у способі життя, споживчі переваги, культурні цінності. Для підприємств, що працюють у сегменті шоколаду, важливими є тенденції здорового харчування, етичного споживання, зростання попиту на преміальну продукцію.

Технологічні фактори (Technological) охоплюють інновації у виробництві та логістиці, розвиток інформаційних технологій, автоматизацію процесів, диджиталізацію бізнесу. Як зазначає Балабанова Л.В., "технологічні фактори формують нові можливості для підприємств роздрібною торгівлі щодо оптимізації

бізнес-процесів, удосконалення систем управління запасами, впровадження омніканальних стратегій" [12].

Екологічні фактори (Environmental) включають кліматичні зміни, екологічне законодавство, вимоги до утилізації відходів, енергоефективність, "зелені" технології. За даними досліджень Ламбена Ж.-Ж., "екологічні фактори набувають все більшого значення для харчової промисловості та роздрібної торгівлі, зокрема у контексті формування іміджу соціально відповідального бізнесу".

Правові фактори (Legal) охоплюють законодавство у сфері захисту прав споживачів, антимонопольне законодавство, трудове право, авторське право, регулювання реклами та просування продукції.

Процес проведення PESTEL-аналізу передбачає послідовне виконання таких етапів:

1. Ідентифікація факторів макросередовища за кожною категорією;
2. Оцінка значимості факторів для діяльності підприємства;
3. Прогнозування тенденцій розвитку факторів;
4. Оцінка впливу факторів на підприємство;
5. Розробка стратегічних рішень з урахуванням результатів аналізу.

Як зазначає Гаркавенко С.С., "результати PESTEL-аналізу служать інформаційною базою для SWOT-аналізу та обґрунтування стратегічних рішень щодо адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища" [21].

Матриця Ансоффа (матриця "товар-ринок") є ефективним інструментом стратегічного планування, що дозволяє визначити напрями зростання бізнесу шляхом співвідношення товарів та ринків. Розроблена Ігорем Ансоффом у 1957 році, дана матриця залишається актуальним інструментом для формування стратегій зростання підприємств різних галузей.

За визначенням Ансоффа І., "стратегія зростання — це сукупність рішень, що визначають напрями діяльності підприємства щодо розширення бізнесу за рахунок нових продуктів та/або ринків". Матриця Ансоффа базується на двох основних параметрах: товари (існуючі або нові) та ринки (існуючі або нові), на основі яких формуються чотири базові стратегії зростання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Чотири базові стратегії зростання

Стратегія	Стратегія
<p>Стратегія проникнення на ринок (існуючі товари / існуючі ринки) передбачає збільшення обсягів продажу існуючих товарів на існуючих ринках за рахунок інтенсифікації маркетингових зусиль. Основними інструментами реалізації даної стратегії є:</p> <ul style="list-style-type: none"> • активізація рекламної діяльності; • стимулювання збуту; • розширення дистрибуції; • оптимізація цінової політики; • підвищення якості обслуговування. <p>Як зазначає Куденко Н.В., "стратегія проникнення на ринок характеризується найнижчим рівнем ризику, оскільки підприємство працює з відомими товарами на освоєних ринках". Для підприємств роздрібною торгівлі у сегменті шоколаду дана стратегія може реалізуватися через розширення асортименту існуючих брендів, оптимізацію викладки товарів, впровадження програм лояльності, проведення дегустацій тощо.</p>	<p>Стратегія розвитку ринку (існуючі товари / нові ринки) передбачає вихід з існуючими товарами на нові ринки або сегменти. Основними напрямками реалізації даної стратегії є:</p> <ul style="list-style-type: none"> • географічне розширення ринку; • вихід на нові сегменти споживачів; • пошук нових каналів дистрибуції; • адаптація товарної та комунікаційної політики до особливостей нових ринків. <p>За дослідженнями Балабанової Л.В., "стратегія розвитку ринку характеризується середнім рівнем ризику та потребує значних інвестицій у маркетингові дослідження, розвиток каналів збуту та просування". Для підприємств, що працюють у сегменті шоколаду, дана стратегія може реалізуватися через відкриття нових торговельних точок, розвиток онлайн-продажів, вихід на корпоративний сегмент тощо.</p>
<p>Стратегія розвитку товару (нові товари / існуючі ринки) передбачає пропозицію нових або удосконалених товарів на існуючих ринках.</p> <p>Основними напрямками реалізації даної стратегії є:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розробка нових товарів; • модифікація існуючих товарів; • розширення товарних ліній; • покращення якості товарів; • розробка нових упакувань. <p>Як зазначає Котлер Ф., "стратегія розвитку товару є найбільш актуальною для підприємств, що працюють на ринках з високим рівнем конкуренції та динамічними змінами споживчих переваг". У сегменті шоколаду дана стратегія може реалізуватися через впровадження інноваційних видів продукції (органічний шоколад, шоколад без цукру, функціональний шоколад), розробку нових смаків, форматів та упакувань.</p>	<p>Стратегія диверсифікації (нові товари / нові ринки) передбачає вихід на нові ринки з новими товарами. Залежно від наявності синергетичного ефекту між існуючим та новим бізнесом виділяють такі види диверсифікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • споріднена (концентрична) диверсифікація; • неспоріднена (конгломератна) диверсифікація; • горизонтальна диверсифікація. <p>За дослідженнями Ансоффа І., "стратегія диверсифікації характеризується найвищим рівнем ризику, але одночасно може забезпечити найвищі темпи зростання бізнесу в довгостроковій перспективі". Для підприємств роздрібною торгівлі у сегменті шоколаду дана стратегія може реалізуватися через вихід у нові продуктові категорії (наприклад, кондитерські вироби, кава, чай) та нові географічні ринки.</p>

Вибір оптимальної стратегії зростання за матрицею Ансоффа залежить від таких факторів:

- поточна ринкова позиція підприємства;

- наявні ресурси та компетенції;
- рівень насиченості ринку;
- інтенсивність конкуренції;
- динаміка споживчих переваг;
- технологічні тренди галузі.

Застосування матриці Ансоффа при розробці маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі дозволяє структурувати можливі напрями зростання та обрати оптимальну стратегію з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також сильних та слабких сторін підприємства.

Важливим методичним підходом до розробки маркетингової стратегії є концепція конкурентних стратегій, розроблена Майклом Портером. За визначенням Портера М., "конкурентна стратегія — це пошук сприятливої конкурентної позиції в галузі, спрямований на встановлення прибуткової та стійкої позиції стосовно сил, які визначають характер конкуренції в галузі".

Згідно з концепцією Портера, підприємство може досягти конкурентних переваг на ринку, обравши одну з трьох базових стратегій:

1. Стратегія лідерства за витратами;
2. Стратегія диференціації;
3. Стратегія фокусування (концентрації).

Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення конкурентних переваг за рахунок мінімізації витрат на виробництво та збут продукції, що дозволяє підприємству встановлювати нижчі ціни порівняно з конкурентами або отримувати вищу норму прибутку при середньоринкових цінах.

Основними передумовами успішної реалізації стратегії лідерства за витратами є:

- наявність ефекту масштабу;
- доступ до дешевих ресурсів;
- оптимізація бізнес-процесів;
- стандартизація продукції;
- високий рівень автоматизації;

- ефективна система управління витратами;
- значна частка ринку.

Як зазначає Портер М., "стратегія лідерства за витратами забезпечує захист від п'яти конкурентних сил, оскільки низькі витрати дозволяють підприємству отримувати прибуток навіть за умов інтенсивної конкуренції, зменшують вразливість до підвищення цін на ресурси та зниження цін конкурентами". Для підприємств роздрібною торгівлі у сегменті шоколаду стратегія лідерства за витратами може реалізуватися через оптимізацію логістичних процесів, ефективне управління запасами, зменшення витрат на зберігання продукції, оптимізацію закупівельної діяльності, розвиток власних торгових марок.

Стратегія диференціації передбачає досягнення конкурентних переваг шляхом створення унікальної пропозиції, що відрізняє підприємство від конкурентів за такими параметрами, як якість продукції, дизайн, технологічні особливості, бренд, сервіс, імідж тощо.

Основними передумовами успішної реалізації стратегії диференціації є:

- можливість створення унікальних характеристик продукції;
- високий рівень інноваційного потенціалу;
- наявність сильного бренду;
- ефективна система маркетингових комунікацій;
- висока якість продукції та обслуговування;
- глибоке розуміння потреб споживачів.

За дослідженнями Портера М., "стратегія диференціації забезпечує захист від конкурентних сил за рахунок підвищення лояльності споживачів до бренду, зниження чутливості до ціни та створення бар'єрів входу на ринок" [11].

Для підприємств роздрібною торгівлі у сегменті шоколаду стратегія диференціації може реалізуватися через формування унікального асортименту, створення особливої атмосфери в магазині, впровадження інноваційних форматів обслуговування, розвиток програм лояльності, створення додаткових сервісів для споживачів.

Стратегія фокусування (концентрації) передбачає зосередження зусиль

підприємства на обслуговуванні певного сегменту ринку, групи споживачів, географічної території або товарної категорії.

Основними передумовами успішної реалізації стратегії фокусування є:

- наявність чітко визначеного сегменту ринку з особливими потребами;
- недостатнє охоплення даного сегменту конкурентами;
- обмеженість ресурсів підприємства для охоплення всього ринку;
- висока спеціалізація та експертиза підприємства у певній сфері.

Як зазначає Куденко Н.В., "стратегія фокусування дозволяє підприємству досягти конкурентних переваг у певному сегменті ринку, навіть якщо воно не має можливості конкурувати на всьому ринку" [5]. Для підприємств роздрібною торгівлі у сегменті шоколаду стратегія фокусування може реалізуватися через концентрацію на певних видах шоколаду (преміальний шоколад, органічний шоколад, шоколад для діабетиків), на певних каналах збуту (спеціалізовані магазини, онлайн-продажі) або на певних групах споживачів (гурмани, прихильники здорового харчування).

Така позиція зазвичай призводить до низької норми прибутку, втрати ринкової частки та розпорошення ресурсів.

Розглянуті методичні підходи до розробки маркетингової стратегії (PESTEL-аналіз, матриця Ансоффа, конкурентні стратегії Портера) не є взаємовиключними, а скоріше доповнюють один одного та забезпечують комплексний підхід до стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства.

За дослідженнями Балабанової Л.В., "ефективна маркетингова стратегія формується на основі системного застосування різних методичних підходів, що забезпечує всебічне врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства" [10].

Логіка послідовного застосування розглянутих методів при формуванні маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі може бути представлена наступним чином:

1. Проведення PESTEL-аналізу для оцінки впливу факторів

макросередовища на діяльність підприємства;

2. Формування стратегічних альтернатив на основі матриці Ансоффа, що визначають напрями зростання бізнесу;
3. Вибір конкурентної стратегії за Портером, що визначає способи досягнення конкурентних переваг на ринку;
4. Розробка комплексу маркетингових заходів для реалізації обраної стратегії.

Як зазначає Гаркавенко С.С., "інтеграція різних методичних підходів дозволяє підприємству сформувати унікальну маркетингову стратегію, що враховує специфіку галузі, особливості цільового ринку та конкурентну позицію підприємства" [20]. В умовах динамічного розвитку бізнес-середовища та цифровізації економіки відбувається трансформація традиційних методичних підходів до розробки маркетингової стратегії та виникнення нових методів, що відповідають сучасним викликам.

Як зазначає Ламбен Ж.-Ж., "сучасні методичні підходи до розробки маркетингової стратегії характеризуються зростанням ролі аналітики, інтеграцією онлайн та офлайн комунікацій, орієнтацією на формування довгострокових відносин зі споживачами" [19].

Висновки до розділу 1

Маркетингова стратегія є ключовим елементом діяльності підприємства, що характеризується довгостроковим характером, орієнтацією на споживача, адаптивністю до змін середовища та інтеграцією з загальною стратегією підприємства. Її головна мета — забезпечення конкурентних переваг та максимізація економічної ефективності.

Для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема ТОВ «Сільпо-Фуд», маркетингова стратегія визначає підходи до управління асортиментом, цінової політики, програм лояльності та комунікації зі споживачами. Структура маркетингової стратегії включає стратегічний аналіз, визначення цільового ринку, позиціонування, комплекс маркетингу, бюджетування та систему контролю.

Методичні підходи до розробки стратегії, особливо актуальні для товарно-ринкової стратегії в сегменті шоколаду, включають PESTEL-аналіз, матрицю Ансоффа та конкурентні стратегії Портера. Інтеграція цих підходів забезпечує системність у розробці стратегії підприємства роздрібною торгівлі, створюючи методологічну базу для подальшого аналізу ринку шоколаду та формування ефективної товарно-ринкової стратегії для ТОВ «Сільпо-Фуд».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ НОМЕНКЛАТУРИ ТА АСОРТИМЕНТУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ ШОКОЛАДУ

2.1 Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо Фуд» є провідною національною мережею супермаркетів України, що функціонує за принципами сучасного ритейлу з інноваційним підходом до організації торгівлі. Компанія демонструє значну територіальну експансію, охоплюючи понад 60 міст України з більш ніж 300 супермаркетами стандартного формату та 4 преміальними делікатес-маркетами Le Silpo у ключових мегаполісах країни [23].

Фундаментальною філософією компанії є трансформація рутинного процесу придбання товарів у захоплюючий клієнтський досвід, що реалізується через концепцію «ритейлтейнмент» - симбіоз роздрібної торгівлі та розважального компонента [24]. Підприємство імплементує клієнтоорієнтований підхід, де споживачі розглядаються як «Гості», що підкреслює високий рівень сервісу та персоналізований підхід до кожного відвідувача.

В умовах сучасних викликів компанія демонструє значну адаптивність, забезпечуючи безперебійне функціонування торговельних точок навіть при енергетичних обмеженнях через організацію альтернативних джерел живлення та створення комфортних зон для відвідувачів – «Світальень».

Основні напрями діяльності компанії:

1. Роздрібна торгівля широким асортиментом продовольчих та непродовольчих товарів
2. Власне виробництво хлібобулочних виробів та кулінарної продукції
3. Імпортні операції з понад 80 країнами світу
4. Дистрибуція товарів власних торгових марок
5. Реалізація фермерської продукції під брендом "Лавка традицій"
6. Організація служби доставки продуктів (планова доставка «Сільпо» та експрес-доставка ЛОКО)

7. Розвиток програми лояльності «Власний Рахунок»

8. Інтеграція банківських послуг через партнерство з Банком Власний Рахунок

ТОВ «Сільпо Фуд» позиціонує себе як емоційний бренд, що відображається у корпоративній культурі та комунікаційній стратегії. Компанія трансформує традиційну модель роздрібної торгівлі у платформу для створення позитивних вражень та емоційного зв'язку з відвідувачами, що є ключовим фактором формування довгострокової лояльності клієнтів в умовах високонкурентного ринку роздрібної торгівлі.

Для комплексної оцінки економічного стану та ефективності господарської діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» проведено детальний аналіз ключових фінансових показників за період 2020-2024 років [25]. З метою визначення динаміки розвитку підприємства та виявлення основних тенденцій його фінансово-господарської діяльності наводиться у табл. 2.1 структурований аналіз фінансових результатів, який відображає абсолютні та відносні зміни основних економічних показників компанії.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» за 2020-2024 роки, млн. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020	
						абсол., +/-	абсол., +/-
Чистий дохід від реалізації продукції	64402,6	72784,2	69990,6	84728,0	93017,5	28614,8	44,4
Собівартість реалізованої продукції	47250,9	52182,9	50815,4	60419,4	65098,3	17848,4	37,8
Валовий прибуток	17152,7	20601,3	19175,2	24308,5	27919,1	10766,4	62,8
Інші операційні доходи	323,5	412,3	725,1	907,0	931,1	607,6	187,8
Адміністративні витрати	1685,1	2775,8	3379,9	4342,3	4551,4	2866,0	170,1
Витрати на збут	15581,5	18534,0	17517,1	19669,1	21367,2	5785,8	37,1
Інші операційні витрати	56,2	121,3	160,3	63,8	20,1	-36,0	-64,2

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020	
						абсол., +/-	абсол., +/-
Інші фінансові доходи	201,1	314,9	58,7	384,1	349,6	148,5	73,8
Інші доходи	578,3	969,4	514,9	571,8	986,2	407,9	70,5
Фінансові витрати	2225,4	2358,9	2503,1	2909,3	2792,4	567,0	25,5
Інші витрати	1843,4	422,5	4344,7	1028,2	1240,2	-603,2	-32,72
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	153,5	x	x	1140,3	2911,8	2758,2	1796,5
збиток	x	417,4	1157,0	x	x	x	x
Чистий фінансовий результат: прибуток	x	x	x	x	205,9	x	x
збиток	3114,2	1846,2	7632,3	1850,9	-	x	x

Дослідження фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» за 2020-2024 роки демонструє загальну позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції показав стабільне зростання, збільшившись з 64 402 634 тис. грн у 2020 році до 93017469 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 44,43 %. Такий результат свідчить про успішну реалізацію стратегії розширення ринкової присутності та ефективність маркетингової політики компанії [26].

Собівартість реалізованої продукції також демонструє зростаючу тенденцію, збільшившись на 37,77 % за аналізований період. Проте темп зростання собівартості є нижчим за темп зростання доходу, що позитивно відображається на валовому прибутку підприємства, який зріс на 62,77 % і досяг 27 919 145 тис. грн у 2024 році. Варто відзначити суттєве збільшення інших операційних доходів на 187,80 %, що свідчить про диверсифікацію джерел доходу компанії. Водночас спостерігається значне зростання адміністративних витрат на 170,08%, що може бути пов'язано з розширенням мережі та впровадженням нових технологічних рішень. Витрати на збут демонструють помірне зростання на 37,13%, що корелює із загальним розширенням діяльності підприємства. Фі-

нансові витрати збільшилися на 25,48%, що може бути пов'язано з залученням додаткового фінансування для розвитку мережі.

Аналіз фінансового результату від операційної діяльності показує позитивну динаміку: якщо в 2021-2022 роках спостерігався збиток, то в 2023-2024 роках компанія досягла прибутку в розмірі 2 911 719 тис. грн.

Український ринок шоколаду є одним з найбільших у Східній Європі та характеризується високим рівнем споживання на душу населення. За даними Державної служби статистики України [27] та аналітичних агентств Pro-Consulting [28] і Nielsen Ukraine [29], обсяг вітчизняного ринку шоколадних виробів у 2023 році оцінювався в межах 1,8-2,1 млрд гривень у роздрібних цінах. Незважаючи на складні економічні умови, пов'язані з військовими діями, ринок демонструє відносну стійкість завдяки високій лояльності споживачів до улюблених брендів та важливості шоколаду як продукту емоційного споживання.

Структура українського ринку шоколаду характеризується домінуванням великих кондитерських холдингів. За інформацією компанії AC Nielsen [30] та власними дослідженнями учасників ринку, лідируючі позиції займають "Roshen" (частка ринку близько 35-40%), "Конфі" (15-18%), "АВК" (12-15%) та "Мілленіум" (8-10%). Іноземні бренди, такі як Milka, Snickers, Mars, представлені переважно імпортною продукцією та займають сукупно близько 20-25% ринку. Характерною особливістю українського ринку є високий ступінь концентрації - топ-5 виробників контролюють понад 70% загального обсягу продажів, що робить ринок досить консолідованим порівняно з європейськими аналогами.

Споживчі переваги українців формувались під впливом радянських кондитерських традицій, що відображається у популярності молочного шоколаду з горіхами, родзинками та вафельними начинками. Дослідження компанії GfK Ukraine [31] показують, що середнє споживання шоколаду в Україні складає 2,8-3,2 кг на особу на рік, що є досить високим показником для країн Східної Європи. При цьому спостерігається поступовий зсув у бік преміум-сегменту - частка шоколаду з вмістом какао понад 70% зростає з 3% у 2019 році до 8-10% у

2023 році, згідно з даними дослідницької компанії Kantar [32].

Цінова сегментація ринку відображає соціально-економічну структуру українського суспільства. За аналізом Pro-Consulting [33], масовий сегмент (ціна до 60 грн за 100г) займає близько 60-65% ринку в натуральному вираженні, середній сегмент (60-100 грн за 100г) - 25-30%, а преміум-сегмент (понад 130 грн за 100г) - лише 5-10%. Однак у вартісному вираженні частка преміум-продукції є значно вищою і сягає 15-20% загального обороту, що свідчить про готовність частини споживачів платити за якість та унікальність смаку.

Канали збуту українського шоколаду традиційно зосереджені в офлайн-форматах. За даними Nielsen Retail Measurement [34], супермаркети та гіпермаркети забезпечують близько 45-50% продажів шоколадної продукції, невеликі продуктові магазини та кіоски - 30-35%, спеціалізовані кондитерські магазини - 8-12%. Онлайн-канал, який активно розвивався під час пандемії COVID-19, займає близько 5-7% ринку, проте демонструє найвищі темпи зростання - до 25-30% річних за оцінками EVO Business Group [35].

Виробничі потужності української шоколадної індустрії зосереджені переважно в центральних та східних регіонах країни. Найбільші підприємства розташовані в Київській області (Roshen, "Конфі"), Харківській області ("АВК"), Вінницькій області та інших регіонах. За даними Укркондпрому [36], загальна виробнича потужність галузі перед початком повномасштабної війни складала близько 180-200 тисяч тонн шоколадних виробів на рік, проте через руйнування частини підприємств та логістичні проблеми реальний обсяг виробництва у 2022-2023 роках скоротився на 25-35%.

Імпортна складова українського ринку шоколаду традиційно була значною, особливо в преміум-сегменті. За статистикою Державної митної служби України [37], до 2022 року імпорт шоколадних виробів складав близько 25-30 тисяч тонн на рік, головним чином з країн ЄС (Німеччина, Польща, Італія) та Туреччини. Проте військові дії суттєво змінили географію та обсяги постачань - частка європейського імпорту зросла, натомість скоротились поставки з Росії та Білорусі, які раніше становили близько 15-20% імпортних надходжень.

Ринок шоколадних виробів в Україні має стратегічну значимість для ТОВ «Сільпо-Фуд», складаючи близько 2,5-3% від загального обсягу продуктового ритейлу та демонструючи сталий ріст у грошовому вираженні на рівні 5-7% щорічно, що перевищує середні темпи зростання продовольчого ритейлу [38]. Шоколадні вироби належать до категорії з підвищеною маржинальністю (15-25% залежно від сегменту), що дозволяє компанії генерувати вищий прибуток у порівнянні з багатьма іншими продуктовими категоріями. Особливістю цього сегменту є імпульсивність покупок - шоколадна продукція часто купується спонтанно, що обумовлює її стратегічне розміщення в торговельних залах «Сільпо» та позитивно впливає на збільшення середнього чеку. Категорія має виражену сезонність з піками продажів у зимовий період та перед святами, що дозволяє ефективно планувати асортиментну політику та промо-активності для максимізації продажів у високий сезон. Також на ринку спостерігається зростання попиту на преміальний шоколад та продукцію з натуральними інгредієнтами, що відповідає загальній стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» щодо розвитку преміального сегменту [39].

Ринок шоколаду демонструє стійке зростання та розвиток, зумовлений зміною споживчих переваг, впливом глобальних трендів та загальним підвищенням культури споживання солодощів. Незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, шоколад залишається одним із найбільш стійких та емоційно важливих продуктів FMCG-сегменту. Це пояснюється його роллю як "маленької розкоші" або універсального подарунку.

Інноваційні тенденції на українському ринку шоколаду розвиваються під впливом глобальних трендів, але з певною затримкою, формуючи кілька ключових напрямків, які визначають майбутнє ринку. Основні тренди на ринку шоколаду в Україні є преміалізація споживання — Споживачі дедалі частіше готові платити більше за шоколад із високоякісними інгредієнтами, натуральними складовими, крафтовими технологіями та оригінальною подачею. Це пояснюється прагненням до «маленьких задоволень» у стресовий період. Преміальні бренди (Lindt, Venchi, Ritter Sport у спеціальних серіях) активно зростають у

продажах, особливо в великих містах і серед покупців віком 25–45 років. Паралельно зростає попит на органічну та функціональну продукцію — зростає зацікавленість у шоколаді без цукру, з додаванням суперфудів (ляне насіння, спіруліна, асаї), без лактози, веганський шоколад. Це тренд серед ЗОЖ-орієнтованих споживачів, людей із харчовими обмеженнями, а також молоді, яка звертає увагу на склад і користь продукту. В Україні такі позиції представлені обмежено, найчастіше через імпорт або локальні нішеві бренди (у «Сільпо» — Лавка традицій).

Популяризація здорового способу життя активно впливає на зростання попиту на темний шоколад з високим вмістом какао понад 70%, який позиціонується виробниками як "здоровий" продукт через цілющі властивості какао та нижчий вміст цукру, особливо серед 25-45-річних споживачів, які все частіше обирають якісну продукцію. Найпопулярніші бренди в цій категорії: Lindt (Excellence 70–99%), Ritter Sport (Ghana 81%), Roshen Brut.

Окремо виділяються незвичні смаки та начинки. Шоколад із додаванням м'яти, чилі, апельсинової цедри, алкоголю, ягід, горіхових паст і навіть солі приваблює покупців, які шукають нові гастрономічні відчуття. Це підкріплюється маркетингом "особливого досвіду". Найяскравіші представники цього сегменту — Lindt, Ritter Sport, Milka (Oreo, карамель, кремові начинки).

Важливою складовою ринкової стратегії стають подарункові формати та сезонність. Бренди пропонують різноманітні варіанти шоколаду у святковій упаковці, фігурки (Санта, серце, кролик), бокси, кульки — все це орієнтоване на подарункову функцію продукту. В Україні це працює особливо добре на Новий рік, Великдень, 8 Березня. Kit Kat, Ferrero Rocher, Lindor активно використовують цей підхід. [40]

Вплив війни на ринок шоколаду виявився менш катастрофічним, ніж очікувалося. За оцінками учасників ринку та даними retail-аудиту компанії Nielsen [41], загальне скорочення ринку у 2022 році склало близько 20-25% у натуральному вираженні, проте вже у 2023 році почалося поступове відновлення. Це пов'язано з тим, що шоколад розглядається споживачами як продукт "емоційного

комфарту", попит на який зростає в стресових умовах. Регіональні відмінності у споживанні стали більш вираженими - у західних регіонах, куди переїхала значна частина внутрішньо переміщених осіб, спостерігається зростання продажів, натомість у прифронтних областях попит залишається суттєво зниженим.

Перспективи розвитку українського ринку шоколаду в середньостроковій перспективі залежатимуть від загальної економічної ситуації та завершення військових дій. Експерти галузі прогнозують поступове відновлення до довоєнного рівня протягом 2-3 років після закінчення активної фази конфлікту. При цьому очікується прискорення трендів, характерних для розвинених ринків: зростання частки преміум-продукції, розвиток онлайн-продажів, увага до сталого виробництва та етичних аспектів. Інтеграція України до європейського економічного простору може стимулювати приплив інвестицій у модернізацію виробничих потужностей та впровадження нових технологій, що позитивно позначиться на конкурентоспроможності вітчизняних виробників як на внутрішньому, так і на експортних ринках.

Розглянемо структуру асортименту особливостей шоколадної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена на рис. 2.1, який демонструє розподіл товарних категорій за їх частками в загальному портфелі підприємства.

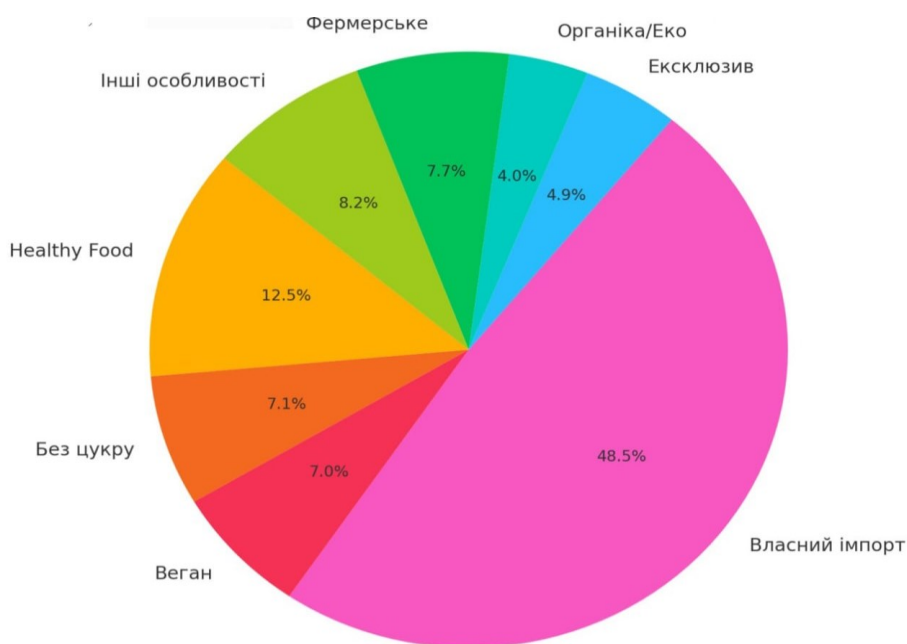


Рис. 2.1 –Частки особливості асортименту шоколаду ТОВ «Сільпо-Фуд»

Аналіз представленої рисунку розподілу асортименту шоколаду ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє серйозні диспропорції в структурі товарного портфеля, які вказують на необхідність термінового розширення асортименту в сегменті органічної та еко-продукції.

Найбільш критичним показником є мізерна частка органічного/еко шоколаду, яка становить лише 4,0% від загального асортименту. Така низька представленість цього перспективного сегменту свідчить про невикористаний потенціал підприємства в одному з найбільш динамічних та прибуткових напрямків сучасного кондитерського ринку.

Проблема поглиблюється тим, що з 37 найменувань шоколадної продукції в асортименті на момент дослідження було доступно лише 15 видів, що становить критично низькі 40,5% від загального переліку. Така ситуація з наявністю товару не лише негативно впливає на поточні продажі, але й у неможливістю повноцінне задоволення споживчого попиту. Особливо це стосується органічного сегменту, де споживачі готові чекати на якісний продукт, але наявність альтернатив у конкурентів може призвести до їх остаточної втрати.

Ключовою проблемою є повна відсутність власного виробництва в органічному сегменті – весь представлений еко-шоколад є імпортним. Це створює стратегічну вразливість підприємства, оскільки залежність від зарубіжних постачальників обмежує можливості контролю якості, ціноутворення та термінів поставок. В умовах зростаючого попиту на органічну продукцію така залежність стає критичним бар'єром для масштабування бізнесу в цьому сегменті.

Сучасний ринок органічної шоколадної продукції переживає період експоненційного зростання, зумовленого підвищенням свідомості споживачів щодо здорового харчування та екологічної відповідальності. Споживачі активно шукають продукти без синтетичних добавок, пестицидів та ГМО, виготовлені з дотриманням принципів fair trade та сталого розвитку. Готовність платити премію за такі продукти робить органічний сегмент одним з найбільш маржинальних на ринку кондитерських виробів.

Відсутність достатньої кількості органічних позицій в асортименті

ТОВ «Сільпо-Фуд» означає не лише втрату поточних доходів, але й стратегічне відставання від ринкових тенденцій. Конкуренти, які активно розвивають еко-напрямок, захоплюють лояльність споживачів цього сегменту, що може призвести до довгострокової втрати ринкових позицій підприємства.

Фінансові показники свідчать про позитивну динаміку розвитку, що підтверджується зростанням чистого доходу на 44,43% за період 2020-2024 років. Враховуючи виявлені диспропорції та ринкові можливості, критично необхідним є впровадження нової лінійки органічного та еко-шоколаду власного виробництва. Розробка власної органічної продукції дозволить підприємству не лише суттєво розширити частку цього сегменту в асортименті, але й забезпечить повний контроль над якістю, собівартістю та доступністю продукції. Це стратегічне рішення відкриє доступ до високомаржинального ринку органічних солодоців та позиціонує ТОВ «Сільпо-Фуд» як інноваційного гравця, здатного задовольнити зростаючі потреби свідомих споживачів. на майбутнє [42].

2.2 Аналіз мікро- і макросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд»

Дослідження, мікро- і макросередовища які впливають на діяльність ТОВ «Сільпо Фуд», є надзвичайно важливим для його стратегічного розвитку. В сучасних умовах, коли ринкове середовище характеризується постійними змінами та невизначеністю, аналіз макроекономічних показників та тенденцій стає ключовим елементом для забезпечення стабільного розвитку підприємства. [43].

Фактори мікро- і макросередовище, є критично важливим елементом стратегічного аналізу ТОВ «Сільпо Фуд», особливо в сегменті шоколадної продукції [44]. В умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку роздрібною торгівлі необхідним є детальний аналіз конкурентного середовища та визначення ключових факторів, що безпосередньо впливають на ринкові позиції підприємства. Для проведення такого аналізу використано модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє комплексно оцінити конкурентну ситуацію та визначити стратегічні напрями розвитку компанії.

Проведемо детальний аналіз п'яти сил Портера для ТОВ «Сільпо Фуд» в

сегменті шоколаду:

Сила впливу конкурентів

Сила впливу існуючих конкурентів - ця сила оцінює інтенсивність конкуренції між компаніями, які вже працюють на ринку. Чим активніше конкурують існуючі гравці, тим складніше заробляти прибуток.

Ринок роздрібної торгівлі шоколадними виробами в Україні характеризується високим рівнем конкуренції. ТОВ «Сільпо Фуд» функціонує в умовах постійної конкурентної боротьби з іншими великими мережами, серед яких найбільш впливовими є АТБ з часткою ринку 22%, Епіцентр (15%) та Metro (12%). Окрім них, суттєву роль відіграють також такі супермаркети, як Сільпо (18%), Таврія В (9%) та Копійка (7%). Сукупно ці шість мереж формують основну частину ринку, тоді як решта (17%) припадає на інші торговельні мережі й локальні магазини.

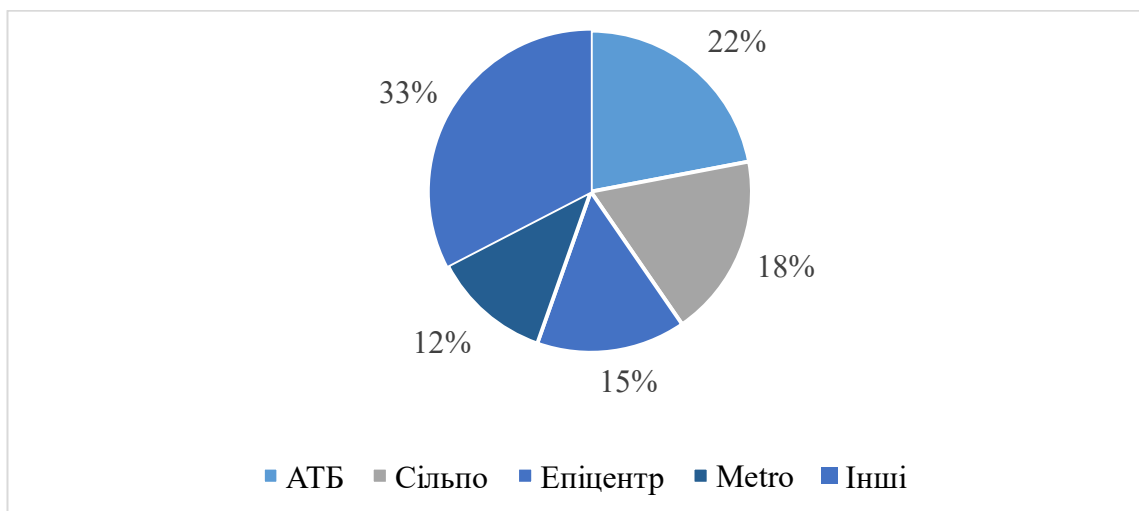


Рис. 2.2 – Частка ринку основних гравців

Конкурентне середовище має складну структуру, де кожен гравець намагається диференціювати свою пропозицію для збереження та розширення клієнтської бази. Особливістю конкурентної боротьби є розвиток власних торговельних марок, що стало стратегічною перевагою для багатьох мереж. Так, АТБ активно просуває свою лінійку продуктів «Своя лінія», а Metro розвиває бренд «Аго», що дозволяє цим компаніям пропонувати продукцію за нижчими цінами, зберігаючи контроль над якістю.

У преміальному сегменті шоколаду «Сільпо Фуд» конкурує не лише з

іншими мережами, але й з власним підрозділом Le Silpo, який позиціонується як мережа делікатесних супермаркетів. Це створює додаткові виклики для формування чіткої стратегії позиціонування в преміальному сегменті.

Таблиця 2.2 - Порівняння ритейлерів за відповідністю шоколадним трендам

Параметр / Тренд	Сільпо	АТБ	Таврія В
Асортимент преміум брендів	Так (Lindt, Venchi, Ferrero)	Обмежено (іноді Ritter Sport)	Мінімально
Темний шоколад \geq 70%	Широко представлений	Обмежено	Дуже обмежено
Органіка, без цукру	Частково (Лавка традицій)	Відсутній	Відсутній
Незвичні смаки/начинки	Багато (чили, м'ята, йогурт)	Стандартний (горіх, вафлі)	Базовий асортимент
Подарункові формати	Так (Lindt, Kit Kat, Ferrero)	Обмежено (часто сезонні батончики)	Рідко
Локальні бренди	Так (Roshen, Премія)	Так (БКК, Рошен, АТБ Private Label)	Так (Рошен, Своя лінія)
Середня ціна за 100 г	60–220 грн	45–150 грн	40–140 грн

Мережа «Сільпо» посідає лідерську позицію за всіма проаналізованими трендами. Асортимент представлений як класичними популярними марками (Milka, Roshen, KitKat), так і преміальними брендами (Lindt, Ritter Sport, Venchi).

«АТБ» утримує середню позицію. Хоча ця мережа фокусується на цінній доступності, вона поступово інтегрує бренди середнього сегмента (як-от Ritter Sport). Водночас, органічний та преміальний сегмент майже не представлений, а інноваційність асортименту обмежена. Основна ставка зроблена на масовий попит і прості класичні смаки.

«Таврія В» демонструє консервативну товарну політику. Асортимент складається переважно з мас-маркет брендів (Roshen, Корона), без акценту на преміальність чи інновації. Така стратегія може бути ефективною для низькоцінового сегменту, однак у довгостроковій перспективі не дозволяє реагувати на зміну споживчих пріоритетів.

Стратегія просування шоколадної продукції на сучасному ринку загалом базується на глибокому розумінні споживчих уподобань і динаміки попиту.

Основні акценти зосереджуються на сегментації аудиторії, персоналізації пропозицій та адаптації асортименту до актуальних трендів – зокрема, попиту на функціональні продукти, здорові альтернативи та шоколад з високим вмістом какао. Паралельно набувають значення принципи сталого розвитку: використання сертифікованої сировини, екологічного пакування та соціально відповідального підходу в комунікації. Також ключову роль відіграє цифрова трансформація – активне використання онлайн-каналів, програм лояльності й персоналізованих маркетингових інструментів дозволяє брендам утримувати конкурентні позиції та ефективно взаємодіяти з цільовими групами.

Агресивна цінова політика є характерною особливістю конкуренції в середньому ціновому сегменті, де споживачі особливо чутливі до цін. Мережі регулярно проводять акції та знижки, щоб привабити покупців, що призводить до зниження маржинальності продукції.

Особливої уваги заслуговує конкуренція за преміальні бренди шоколаду, такі як Lindt та Ritter Sport. Можливість пропонувати широкий асортимент імпортного преміального шоколаду стає важливою конкурентною перевагою, особливо в умовах зростаючого попиту на продукцію вищої цінової категорії.

Рівень конкуренції на українському ринку роздрібної торгівлі шоколадними виробами є надзвичайно високим, що значно ускладнює забезпечення стабільної прибутковості для компаній, зокрема для ТОВ «Сільпо Фуд». Основна частка ринку розподілена між шістьма великими мережами, що створює тиск на ціни, асортимент і якість обслуговування. Стратегія розвитку власних торгових марок, яку активно впроваджують ключові гравці (АТБ, Metro), дозволяє їм підвищити конкурентоспроможність і зміцнити лояльність клієнтів.

В умовах інтенсивної конкурентної боротьби ТОВ «Сільпо Фуд» має сильний вплив серед конкурентів .

Загроза появи нових конкурентів

Загроза появи нових конкурентів - це сила яка показує, наскільки легко нові компанії можуть увійти на ринок. Високі бар'єри входу захищають

існуючих гравців, низькі - створюють постійну загрозу появи нових конкурентів.

Вхід на ринок ускладнений кількома факторами. По-перше, потрібні значні початкові інвестиції в сучасне обладнання для виробництва шоколаду, що може коштувати мільйони доларів. По-друге, необхідно отримати численні сертифікати якості та безпеки продукції. По-третє, найскладніше - це налагодити дистрибуцію та отримати доступ до полиць у великих мережах як АТБ чи Епіцентр, які вже мають налагоджені відносини з існуючими постачальниками. Однак ринок залишається відносно відкритим для малих крафтових виробників, які можуть знайти свою нішу в преміальному сегменті.

Ризик входження нових гравців на ринок роздрібної торгівлі шоколадом оцінюється як помірний, що обумовлюється рядом об'єктивних факторів. Перш за все, ринок характеризується високими бар'єрами входу через необхідність значних капіталовкладень у розвиток логістичної інфраструктури. Створення ефективної системи постачання, зберігання та дистрибуції шоколадної продукції вимагає суттєвих інвестицій, особливо з огляду на специфічні умови зберігання шоколаду. В умовах воєнного стану в Україні особливо ускладнилися процеси налагодження стабільних поставок імпортного шоколаду. Порушення ланцюгів постачання, коливання валютних курсів та додаткові логістичні ризики створюють значні перешкоди для нових гравців, які прагнуть вийти на ринок з пропозицією якісного імпортного шоколаду. Ринок роздрібної торгівлі шоколадом в Україні вже є достатньо насиченим існуючими гравцями, які мають сформовану клієнтську базу та налагоджені процеси. Це значно ускладнює вхід нових конкурентів, оскільки для завоювання частки ринку необхідно запропонувати унікальну ціннісну пропозицію або значно нижчі ціни.

Додатковим бар'єром входу є необхідність значних маркетингових бюджетів для просування нового бренду або мережі. В умовах, коли великі гравці, такі як «Сільпо Фуд», АТБ та інші, вже мають налагоджені канали комунікації з цільовою аудиторією та сформований імідж, новим компаніям потрібні

суттєві інвестиції в маркетинг для досягнення конкурентного рівня впізнаваності.

Рівень загрози входження нових конкурентів на ринок роздрібної торгівлі шоколадними виробами в Україні для ТОВ «Сільпо Фуд» є помірним впливом, через значні інвестиції, складна логістика, вимоги до якості, труднощі з дистрибуцією та високі витрати на маркетинг. Ці фактори ефективно стримують масовий вихід нових гравців, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації. Водночас, реальною залишається загроза з боку крафтових та нішевих брендів, які орієнтуються на преміум-сегмент і конкурують через якість, унікальність та емоційне позиціонування. Саме ці гравці можуть поступово відвоювати частину лояльної аудиторії в сегментах з високою доданою вартістю.

Сила впливу товарів-замінників

Сила впливу товарів-замінників, ця сила оцінює загрозу з боку продуктів, які можуть задовольнити ті ж потреби споживачів, що й основний товар. Чим більше альтернатив, тим обмеженіша можливість підвищувати ціни.

Ринок шоколадної продукції відчуває все більший конкурентний тиск з боку товарів-замінників. Ця тенденція пов'язана з глобальними змінами в споживчих уподобаннях та зростаючою увагою до здорового харчування. Шоколад конкурує з широким спектром солодошів та снєків. Прямими замінниками є цукерки, карамель, печиво, вафлі, морозиво - усі ці продукти задовольняють потребу в солодкому смаку та задоволенні. Товари-замінники включають горіхи, сухофрукти, а також зростаючий сегмент здорових снєків - протеїнові батончики, енергетичні кульки. Особливо помітним стало зростання популярності протеїнових батончиків, які за останній рік продемонстрували збільшення обсягів продажів на 25%. Ці продукти позиціонуються як більш корисна альтернатива традиційному шоколаду, що особливо привабливо для споживачів, які дотримуються здорового способу життя або активно займаються спортом.

Паралельно спостерігається активний розвиток категорії здорових снєків,

серед яких горіхові пасти, енергетичні батончики та інші продукти, що позиціонуються як джерело енергії та корисних елементів. Ці товари безпосередньо конкурують з шоколадом за частку споживчого кошика у сегменті швидких перекусів. Важливим фактором конкуренції стає поява нових категорій десертів без цукру або зі зниженим вмістом цукру, що відображає зростаюче занепокоєння споживачів щодо вмісту цукру в харчових продуктах. Ці альтернативні продукти активно завойовують частку ринку, особливо серед споживачів, які свідомо обмежують споживання цукру.

Додатковий конкурентний тиск створюють кондитерські вироби домашнього приготування. В умовах економічної нестабільності та зростання цін все більше споживачів віддають перевагу домашній випічці та десертам, що також впливає на обсяги продажів шоколадної продукції в роздрібних мережах.

Загроза з боку товарів-замінників на ринку шоколадної продукції оцінюється як висока, що створює постійний тиск на ціноутворення та обсяги продажів. Споживачі мають широкий вибір альтернатив, які задовольняють ті самі базові потреби — солодкий смак, енергія, задоволення, — але з додатковими перевагами, такими як користь для здоров'я або економічність.

Основні чинники, що підсилюють конкуренцію з боку замінників:

- Зростання популярності здорових снєків, особливо протеїнових батончиків та продуктів без цукру.
- Розширення асортименту функціональних десертів (низькокалорійні, збагачені вітамінами тощо).
- Стійкий тренд на домашнє приготування десертів, зумовлений економічними міркуваннями.
- Сильна присутність традиційних замінників — печива, вафель, морозива та інших солодоців.

Це означає, що компаніям, які працюють на ринку шоколаду, необхідно переосмислювати свої товарні лінійки, впроваджувати інновації у форматах і рецептурах продуктів, а також працювати над зміною споживчого сприйняття шоколаду - з акцентом на натуральність, користь, особливу якість інгредієнтів.

Сила впливу товарів-замінників для ТОВ «Сільпо Фуд» має сильний вплив на конкурентну позицію підприємства на ринку шоколадної продукції. Зростаючий тренд здорового харчування та диверсифікація смакових переваг споживачів створюють серйозні виклики для традиційних виробників шоколаду, змушуючи їх адаптуватися до нових ринкових реалій.

Сила впливу постачальників

Сила впливу постачальників - ця сила показує, наскільки постачальники сировини та компонентів можуть впливати на умови співпраці, ціни та якість. Сильні постачальники можуть диктувати свої умови, слабкі - змушені пристосовуватися до вимог виробників.

На ринку шоколаду основна сировина - какао-боби - вирощується лише в обмеженій кількості тропічних країн (Гана, Кот-д'Івуар, Еквадор), що створює певну залежність від світових цін та геополітичної ситуації. Однак більшість інших інгредієнтів - цукор, молоко, горіхи, упаковка - мають множинні джерела постачання, що знижує переговорну силу окремих постачальників. Великі виробники як Roshen можуть диверсифікувати постачання та навіть виробляти частину компонентів самостійно, що додатково знижує ризики.

Вплив постачальників на діяльність ТОВ «Сільпо Фуд» у сегменті шоколаду має сильний вплив, що обумовлено кількома критичними факторами. Перш за все, компанія має значну залежність від імпортерів преміального шоколаду, особливо європейських брендів, які займають важливу нішу в асортименті мережі та формують її імідж як постачальника якісних продуктів.

Сила впливу постачальників у сегменті, особливо в контексті імпорту преміального шоколаду. Хоча більшість інгредієнтів для масового виробництва (цукор, молоко, горіхи, упаковка) мають широкий вибір постачальників, що стримує їхню переговорну силу, ситуація з основною сировиною — какао-бобами — є значно складнішою. Їхня обмежена географія вирощування і чутливість до геополітичних, кліматичних та економічних змін посилюють ризики та підвищують залежність виробників від глобального ринку.

Особливу вразливість демонструє сегмент преміального імпортного

шоколаду, який є критично важливим для позиціонування мережі «Сільпо Фуд». Європейські бренди мають високу переговорну силу, оскільки контролюють якість, обсяг постачань і цінову політику. Це дає їм змогу диктувати умови співпраці, особливо в умовах логістичних порушень та валютних коливань.

Сила впливу покупців

Сила впливу покупців - це сила оцінює переговорну силу покупців - як роздрібних мереж (B2B), так і кінцевих споживачів (B2C). Сильні покупці можуть вимагати нижчі ціни, кращі умови та вищу якість. На ринку шоколаду переговорна сила покупців надзвичайно висока на обох рівнях. Великі роздрібні мережі як АТБ та Епіцентр контролюють доступ до мільйонів споживачів і можуть диктувати жорсткі умови: вимагати торгові знижки до 15-25%, участь у спільних промо-акціях за рахунок виробника, оплату за кращі позиції на полицях. Кінцеві споживачі також мають значну силу - в умовах економічної нестабільності вони дуже чутливі до цін і легко переключаються між брендами. Зростання поінформованості споживачів через інтернет та соціальні мережі додатково посилює їхній вплив на виробників.

Сила впливу покупців на ринкову стратегію ТОВ «Сільпо Фуд» у сегменті шоколаду оцінюється як сильний вплив, що обумовлено низкою факторів споживчої поведінки та ринкових тенденцій.

Перш за все, слід відзначити високу чутливість споживачів до ціни – приблизно 75% покупців шоколадної продукції роблять свій вибір на основі цінового фактору. Це змушує мережу уважно підходити до формування цінової політики та регулярно проводити акції та спеціальні пропозиції для утримання клієнтів. Паралельно з ціновою чутливістю спостерігаються зростаючі вимоги до якості та складу продукції. Сучасний споживач стає більш освіченим щодо інгредієнтів та їх впливу на здоров'я, а тому уважно вивчає склад шоколадної продукції перед покупкою. Це створює додатковий тиск на мережу щодо забезпечення асортименту якісними продуктами з прозорим складом.

Важливою тенденцією стає зростання популярності здорового харчування – близько 30% покупців свідомо обирають шоколад зі зниженим вмістом цукру або з додаванням функціональних інгредієнтів. Ця тенденція змушує ТОВ «Сільпо Фуд» адаптувати свій асортимент відповідно до нових споживчих уподобань. Одночасно спостерігається зростання попиту на преміальний шоколад – цей сегмент продемонстрував зростання на 25%. Споживачі готові платити більше за високоякісні продукти, особливо за імпортований шоколад відомих брендів. Це відкриває для мережі можливості розвитку преміального сегменту асортименту. Особливу роль у формуванні споживчих уподобань відіграють програми лояльності. Для значної частини покупців наявність вигідної програми лояльності стає визначальним фактором при виборі місця покупки шоколадної продукції. Це підкреслює важливість розвитку та вдосконалення програми лояльності «Власний Рахунок» ТОВ «Сільпо Фуд» як інструменту конкурентної боротьби за споживача.

Для більш глибокого розуміння сили впливу покупців на позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно проаналізувати споживчі преференції в категорії шоколадної продукції. Результати проведеного опитування щодо вподобань споживачів у категорії шоколаду, представлені на рисунку, дозволяють визначити ключові тенденції зміни споживчого попиту та оцінити рівень переговорної сили покупців відносно виробників шоколадної продукції.

На рис. 2.3 представлено рейтинг вподобань споживачів у категорії товарів «шоколад у плитці» в Україні за 2024 р.

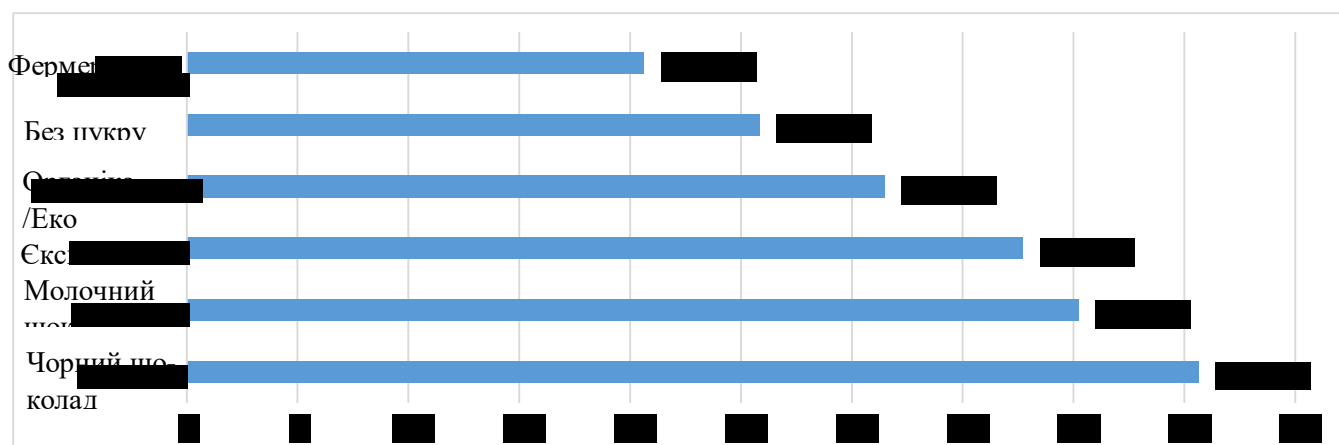


Рис.2.3. Вподобання опитуваних споживачів у категорії «шоколад»

Результати дослідження показують диверсифіковану структуру споживчих переваг на українському ринку шоколаду в плитці. Домінування чорного шоколаду (31%) - продукту з високим вмістом какао та мінімальною кількістю цукру - свідчить про зрілість ринку та зростання попиту на якісні продукти.

Значна частка ексклюзивних виробів (18%) - унікальних шоколадних продуктів з рідкісними інгредієнтами та незвичайними смаковими поєднаннями - та органічного шоколаду (15%) - виробів з екологічно чистих інгредієнтів без синтетичних добавок - вказує на потенціал розвитку преміум-сегменту. Традиційний молочний шоколад (23%) - класичний продукт з додаванням молока для м'якшого смаку - зберігає стійкі позиції, забезпечуючи основу масового ринку. Спеціалізовані категорії, такі як шоколад без цукру (8%) - продукт з натуральними або штучними підсолоджувачами замість традиційного цукру - та фермерський шоколад (5%) - виріб з какао-бобів від дрібних фермерських господарств - хоча й мають обмежений попит, створюють можливості для таргетованого маркетингу та диференціації продуктової лінійки.

Загалом, структура попиту відображає тенденції до преміалізації, здорового способу життя та зростання споживчої культури на українському ринку шоколаду.

Ключові тенденції 2024 року

- Зростання популярності фісташки: Фісташковий смак став одним із найгарячіших трендів у 2024 році, зростаючи в популярності серед кондитерських виробів преміум-класу.
- Інноваційні смаки та текстури: Споживачі шукають нові враження, що призводить до експериментів з незвичними смаками, такими як квіткові нотки (лаванда, троянда) та сезонні смаки (гарбузові спеції, м'ята).
- Тренд на здорове харчування: Зростає попит на шоколад зі знизеним вмістом цукру, додаванням корисних інгредієнтів та натуральним складом. Споживачі віддають перевагу продуктам, які відповідають їхнім уявленням про здоровий спосіб життя.

Сила впливу покупців на ринку шоколадної продукції є високою.

Споживачі мають значну переговорну силу, що змушує виробників та роздрібні мережі адаптувати свої стратегії, зокрема щодо цінової політики, асортименту та програм лояльності. Зростаючі вимоги до якості, здорового складу продукції та персоналізованих пропозицій підкреслюють необхідність глибокого розуміння споживчих уподобань для успішної конкуренції на ринку.

На основі цього детального аналізу проведемо кількісну оцінку впливу кожного фактору:

Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентного середовища за М. Портером для ТОВ «Сільпо Фуд» у сегменті шоколаду

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеню впливу
Сила впливу конкурентів			
Частка ринку основних конкурентів	0,4	3	1,2
Агресивна цінова політика	0,3	3	0,9
Розвиток власних торгових марок	0,3	3	0,9
Загальна оцінка			3,0
Загроза появи нових конкурентів			
Вхідні бар'єри	0,5	2	1,0
Доступ до каналів збуту	0,5	2	1,0
Загальна оцінка			2,0
Сила впливу товарів-замінників			
Наявність альтернативних солодошів	0,6	3	1,8
Цінова привабливість замінників	0,4	3	1,2
Загальна оцінка			3,0
Сила впливу постачальників			
Залежність від імпорту какао-бобів	0,6	3	1,8
Кількість альтернативних постачальників	0,4	3	1,2
Загальна оцінка			3,0
Сила впливу покупців			
Цінова чутливість	0,4	3	1,2
Вимоги до якості продукції	0,3	3	0,9
Попит на преміальний шоколад	0,3	3	0,9
Загальна оцінка			3,0

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо Фуд» у сегменті шоколаду за методологією М. Портера виявляє суттєвий вплив п'яти ключових ринкових сил. Сила впливу конкурентів демонструє високу загальну оцінку 3,0, що відображає сильний ступінь впливу конкурентної боротьби на ринку шоколадної продукції та свідчить про необхідність постійного вдосконалення

конкурентних переваг підприємства.

Загроза появи нових конкурентів характеризується загальною оцінкою 2,0, що є помірним ступенем впливу. Це вказує на наявність суттєвих бар'єрів входу на ринок та відносно помірну загрозу появи нових гравців у галузі.

Сила впливу товарів-замінників має високу загальну оцінку 3,0, що свідчить про сильний ступінь впливу конкурентного тиску з боку альтернативних солодоців та необхідність постійного моніторингу змін споживчих уподобань.

Сила впливу постачальників також демонструє високу загальну оцінку 3,0, що відображає сильний ступінь впливу залежності підприємства від постачальників какао-бобів та інших ключових інгредієнтів. Це вказує на необхідність розвитку довгострокових партнерських відносин та диверсифікації джерел постачання.

Сила впливу покупців має аналогічну високу загальну оцінку 3,0, що підкреслює сильний ступінь впливу ролі споживчих переваг та цінової чутливості у формуванні ринкової стратегії підприємства.

Сукупний аналіз усіх конкурентних сил демонструє високу інтенсивність конкурентного середовища у сегменті шоколаду, де чотири з п'яти сил мають максимальну оцінку 3,0. Це створює складні умови для функціонування ТОВ «Сільпо Фуд» та вимагає розробки комплексної стратегії конкурентної поведінки, спрямованої на зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства.

З метою поглибленого аналізу конкурентної позиції ТОВ «Сільпо Фуд» у таблиці 2.4 представлено детальну оцінку рівнів впливу конкурентних сил. Застосована градація за трьома рівнями (слабкий, помірний, сильний) дозволяє визначити критичні точки впливу та сформулювати відповідні стратегічні рішення для кожного фактору конкуренції.

Аналіз рівня конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті шоколаду, проведений на основі оцінки ступеня впливу конкурентних сил за методологією М. Портера (табл 2.4), демонструє чіткий розподіл впливу ринкових

факторів.

Таблиця 2.4 – Рівень конкурентної позиції для ТОВ «Сільпо Фуд» у сегменті шоколаду

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бал		
	слабкий (1,00 - 1,66)	помірний (1,67 - 2,32)	сильний (2,33 - 3,00)
Сила впливу конкурентів			3,0
Загроза появи нових конкурентів		2,0	
Сила впливу товарів-замінників			3,0
Сила впливу постачальників			3,0
Сила впливу покупців			3,0

Згідно з отриманими результатами, чотири з п'яти конкурентних сил демонструють сильний ступінь впливу (2,33-3,00): сила впливу конкурентів (3,0), сила впливу товарів-замінників (3,0), сила впливу постачальників (3,0) та сила впливу покупців (3,0). Така концентрація факторів у зоні сильного впливу свідчить про надзвичайно високу інтенсивність конкурентної боротьби та необхідність комплексного підходу до управління взаємовідносинами з усіма ключовими стейкхолдерами.

У діапазоні помірної впливу (1,67-2,32) знаходиться лише один фактор - загроза появи нових конкурентів (2,0). Це свідчить про наявність суттєвих бар'єрів входу на ринок, включаючи необхідність значних капітальних інвестицій, складність організації логістичних процесів та високі вимоги до якості продукції.

Примітно, що жоден з досліджуваних факторів не потрапив до категорії слабого впливу (1,00-1,66), що підтверджує виключно високу конкурентну напруженість у галузі. Така структура розподілу конкурентних сил вимагає від підприємства розробки комплексної стратегії конкурентного позиціонування з фокусом на:

- диференціацію пропозиції та розвиток преміального сегменту
- оптимізацію роботи з постачальниками та диверсифікацію джерел постачання
- розвиток власних ТМ для конкуренції в різних цінових сегментах

- впровадження інноваційних підходів до обслуговування клієнтів
- посилення контролю якості продукції

Загальна картина конкурентного середовища вказує на необхідність постійного моніторингу ринкової ситуації та гнучкого реагування на зміни в поведінці конкурентів, постачальників та споживачів [45].

Для систематизації та квантифікації впливу макроекономічних факторів застосовано інструментарій PESTEL-аналізу, який дозволяє здійснити декомпозицію мікросередовища на шість ключових компонентів: політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові фактори (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – PESTEL-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Опис фактору	Вплив фактору на підприємство	Вірогідність змін (експертна оцінка)					Середня вірогідність зміни фактору	Характер впливу фактору*	Відносний вплив фактору**
		1	2	3	4	5			
Політичні фактори									
Військовий стан в країні	3	3	2	3	3	2	2,6	-1	0,18
Посилення контролю якості імпортованої продукції	2	2	3	2	3	2	2,4	+1	0,17
Економічні фактори									
Інфляція та зростання цін на какаобоби	3	2	3	2	2	3	2,4	+1	0,20
Коливання валютного курсу	3	3	2	3	2	3	2,6	-1	0,22
Соціально-культурні									
Зростання попиту на преміальний шоколад	4	4	3	4	3	4	3,6	+1	0,40
Тренд на здорове харчування	4	3	4	3	4	3	3,4	+1	0,38
Соціально-культурні									
Культура подарунків та статусного споживання	3	3	3	2	3	2	2,8	+1	0,23
Розвиток гастрономічної культури	3	2	3	2	3	2	2,4	+1	0,20

Опис фактору	Вплив фактору на підприємство	Вірогідність змін (експертна оцінка)					Середня вірогідність зміни фактору	Характер впливу фактору*	Відносний вплив фактору**
		1	2	3	4	5			
Технологічні фактори									
Розвиток онлайн-торгівлі	3	3	2	3	2	3	2,6	+1	0,22
Впровадження технологій автоматизації	2	2	2	2	3	2	2,2	+1	0,12
Екологічні фактори									
Вимоги до екологічної упаковки	2	2	2	3	2	2	2,2	-1	0,12
Попит на органічну сертифікацію	3	2	3	2	3	2	2,4	+1	0,20
Зміна клімату впливає на вирощування какао	3	2	3	2	3	2	2,4	-1	0,20
Правові фактори									
Законодавство про органічну продукцію та сертифікацію	3	3	2	3	2	3	2,6	+1	0,22
Захист інтелектуальних властивостей преміальних брендів	3	2	2	3	2	3	2,4	+1	0,20

На основі представлених результатів PESTEL-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд», можна зробити наступні висновки щодо зовнішнього середовища підприємства. Аналіз демонструє переважно сприятливі, але неоднозначні перспективи для розвитку компанії в сучасних ринкових умовах.

Політичні фактори з найбільшим відносним впливом від військового стану в країні (0,18) та загальним сумарним негативним впливом 0,35 створюють найсерйозніші виклики для операційної діяльності підприємства. Воєнний стан кардинально змінює бізнес-ландшафт, створюючи критичні ризики для логістичних процесів, безпеки персоналу та стабільності поставок сировини. Це єдина категорія факторів, що демонструє негативний сумарний вплив, що вимагає від керівництва розробки комплексних антикризових стратегій та планів безперервності бізнесу. Військовий конфлікт не лише порушує традиційні ка-

нали збуту та постачання, але й суттєво впливає на купівельну спроможність населення та загальну економічну активність в країні.

Економічні фактори демонструють помірний позитивний сумарний вплив 0,42, при цьому найбільший відносний вплив має розвиток онлайн-торгівлі (0,22). Цифровізація торговельних процесів відкриває нові канали збуту та дозволяє адаптуватися до змінених споживчих звичок, особливо актуальних в умовах обмеженої мобільності населення. Підвищення контролю якості імпортованої продукції створює додаткові конкурентні переваги для вітчизняних виробників, здатних забезпечити високі стандарти якості та прозорість виробничого процесу. Однак загальна економічна нестабільність та інфляційні процеси створюють певні виклики для планування довгострокових інвестицій та управління витратами.

Соціально-культурні фактори виявилися найпотужнішим позитивним драйвером розвитку із сумарним впливом 1,21 та найбільшим відносним впливом від розвитку соціальної відповідальності (0,40). Це свідчить про кардинальну зміну споживчих пріоритетів та зростання важливості етичних аспектів ведення бізнесу. Сучасні споживачі все більше цінують компанії, які демонструють відповідальне ставлення до суспільства, екології та співробітників. Культура підтримки здорового способу життя формує стійкий попит на якісну, натуральну продукцію, що створює величезні можливості для розвитку преміальних сегментів. Розвиток гастрономічної культури сприяє підвищенню вимог споживачів до якості та різноманітності продукції, що стимулює інновації та розширення асортименту.

Технологічні фактори із сумарним позитивним впливом 0,33 та найбільшим відносним впливом від розвитку онлайн-платформ для сертифікації (0,20) створюють можливості для спрощення регулятивних процедур та підвищення прозорості бізнес-процесів. Цифровізація процесів сертифікації дозволяє швидше отримувати необхідні документи та підтвердження якості продукції, що особливо важливо для виходу на нові ринки. Автоматизація виробничих процесів забезпечує підвищення ефективності операцій та зниження виробничих

витрат, що критично важливо в умовах зростаючої конкуренції.

Екологічні фактори демонструють значний позитивний сумарний вплив 0,52 з рівномірним розподілом між підйомом попиту на органічно сертифіковані продукти (0,20) та впливом зміни клімату на виробництво (0,20). Зростання екологічної свідомості населення створює стійкий попит на продукцію, виготовлену з дотриманням принципів сталого розвитку. Зміна кліматичних умов, хоча і створює виклики для сільськогосподарського виробництва, одночасно стимулює інновації у сфері адаптивних технологій та розвиток альтернативних підходів до виробництва. Екологічна свідомість стає базовим трендом, що формує нові ринкові ніші та можливості для диференціації продукції.

Правові фактори із сумарним позитивним впливом 0,42 та найбільшим відносним впливом від законодавства про органічну продукцію та сертифікацію (0,22) створюють сприятливе регулятивне середовище для розвитку високоякісної продукції. Розвиток нормативної бази у сфері органічного виробництва дозволяє чітко позиціонувати продукцію та забезпечити відповідність міжнародним стандартам. Захист інтелектуальної власності створює можливості для розробки унікальних продуктів та захисту інноваційних рішень від копіювання конкурентами.

Загальна картина PESTEL-аналізу з сумарним позитивним впливом свідчить про те, що попри існуючі виклики, пов'язані з воєнним станом та політичною нестабільністю, для ТОВ «Сільпо-Фуд» існують реальні можливості для успішного розвитку бізнесу.

Після проведеного PESTEL-аналізу та індифікації основних чинників, що впливають на підприємство, розробимо матрицю стратегічних рішень, яка інтегрує оцінку галузевого впливу факторів з їх специфічним впливом на підприємство та формує підґрунтя для розробки адаптивних управлінських рішень (табл. 2.6).

Отже, на основі даних таблиці 2.6 можна зробити висновок, що найбільш впливовими факторами для розвитку преміального сегменту органічного шоколаду ТОВ "Сільпо-Фуд" є соціальні фактори, які демонструють найвищі

Таблиця 2.6 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL- аналізу

Фактор	Відносний вплив фактору	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Політичні фактори				
Військовий стан в країні	0,18	Ускладнення імпорту шоколадної продукції, порушення логістичних ланцюгів	Зменшення асортименту імпортного шоколаду, зростання логістичних витрат	<ul style="list-style-type: none"> - Диверсифікація постачальників шоколаду - Збільшення складських запасів імпортної продукції - Розвиток співпраці з локальними виробниками
Посилення контролю якості імпортної продукції	0,17	Підвищення вимог до якості шоколадної продукції	Додаткові витрати на сертифікацію та контроль якості	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження систем контролю якості - Оптимізація процесів сертифікації - Посилення співпраці з перевіреними постачальниками
Економічні фактори				
Інфляція та зростання цін на какао-боби	0,20	Зростання собівартості виробництва шоколаду	Зниження рентабельності продажів шоколадної продукції	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація цінової політики - Перегляд асортименту на користь більш рентабельних позицій - Укладання довгострокових контрактів з постачальниками
Коливання валютного курсу	0,22	Нестабільність цін на імпортний шоколад	Складність планування закупівель та ціноутворення	<ul style="list-style-type: none"> - Хеджування валютних ризиків - Збільшення частки локальних виробників - Створення валютних резервів
Соціальні фактори				
Зростання попиту на преміальний шоколад	0,40	Розвиток преміального сегменту ринку	Можливість збільшення маржинальності	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту преміум-брендів - Створення спеціальних зон викладки - Навчання персоналу особливостям продажу преміальної продукції
Тренд на здорове харчування	0,38	Зростання попиту на органічний шоколад	Необхідність адаптації асортименту	<ul style="list-style-type: none"> - Введення лінійки органічного шоколаду - Розвиток власної ТМ у сегменті здорового харчування - Спеціальні промо-акції для здорової продукції
Культура подарунків та статусного споживання	0,23	Розвиток ринку подарункової продукції	Можливість створення преміальних подарункових наборів	<ul style="list-style-type: none"> - Створення подарункових наборів преміального органічного шоколаду - Розвиток корпоративного сегменту

Фактор	Відносний вплив фактору	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
				- Сезонні колекції для святкових періодів - Персоналізація упаковки
Розвиток гастрономічної культури	0,20	Підвищення вимог до якості та різноманітності	Потреба в розширенні асортименту преміальної продукції	- Партнерство з ресторанами та кафе - Проведення дегустаційних заходів - Співпраця з кулінарними блогерами - Розробка авторських колекцій
Технологічні фактори				
Розвиток онлайн-торгівлі	0,22	Зміна каналів продажу шоколадної продукції	Можливість збільшення продажів	- Розвиток онлайн-платформи - Оптимізація доставки шоколаду - Впровадження CRM-системи
Впровадження технологій автоматизації	0,12	Підвищення рівня автоматизації та контролю в галузі	Необхідність модернізації технологічних процесів	- Оновлення технологічного устаткування
Екологічні фактори				
Вимоги до екологічної упаковки	0,12	Необхідність зміни упаковки шоколаду	Додаткові витрати на екоупаковку	- Перехід на біорозкладну упаковку - Оптимізація упаковки для зменшення відходів - Співпраця з ековідповідальними постачальниками
Попит на органічну сертифікацію	0,20	Зростання вимог до органічної продукції	Необхідність отримання органічних сертифікатів	- Отримання міжнародних екологічних сертифікатів - Створення прозорого ланцюга поставок - Комунікаційна стратегія підкреслення екологічних переваг - Інвестиції в органічну сировину
Зміна клімату впливає на вирощування какао	0,20	Нестабільність поставок сировини	Ризики дефіциту продукції	- Диверсифікація постачальників какао - Створення стратегічних запасів - Розвиток альтернативних продуктів

Фактор	Відносний вплив фактору	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Правові фактори				
Законодавство про органічну продукцію та сертифікацію	0,22	Посилення вимог до органічної продукції	Необхідність дотримання нових стандартів	Створення відділу з питань сертифікації - Постійний моніторинг законодавчих змін - Інвестиції у відповідність міжнародним стандартам - Співпраця з сертифікаційними органами
Захист інтелектуальних властивостей преміальних брендів	0,20	Підвищення значення брендингу	Можливість захисту унікальних продуктів	- Реєстрація торгових марок для преміальних ліній - Патентування унікальних рецептур - Створення системи захисту від підроблень - Правовий супровід розробки нових продуктів

показники відносного впливу та створюють найбільші можливості для стратегічного розвитку підприємства. Зростання попиту на преміальний шоколад з відносним впливом 0,40 та тренд на здорове харчування з показником 0,38 формують потужну основу для розвитку органічного сегменту, оскільки ці фактори безпосередньо корелюють з цільовою аудиторією преміальної органічної продукції.

Аналіз розподілу відносного впливу факторів свідчить про те, що соціокультурні зміни в споживчій поведінці створюють найбільші стратегічні можливості для підприємства. Культура подарунків та статусного споживання з впливом 0,23 разом з розвитком гастрономічної культури на рівні 0,20 відкривають нішеві сегменти ринку, де органічний шоколад може позиціонуватися як преміальний продукт з високою доданою вартістю. Ці фактори особливо важливі для ТОВ "Сільпо-Фуд", оскільки дозволяють диференціювати продукцію від масового сегменту через створення унікальної ціннісної пропозиції.

Економічні фактори посідають друге місце за значущістю впливу, при цьому коливання валютного курсу з показником 0,22 та інфляція з впливом 0,20

створюють основні операційні виклики для розвитку преміального сегменту. Ці фактори вимагають особливої уваги в стратегічному плануванні, оскільки органічна сировина для шоколаду значною мірою є імпортною, що робить бізнес чутливим до валютних коливань. Водночас високі показники економічного впливу створюють необхідність розробки комплексних хеджінгових стратегій та диверсифікації постачальників для забезпечення стабільності витрат виробництва.

Екологічні фактори, незважаючи на відносно помірні показники впливу від 0,12 до 0,20, мають критичне значення саме для органічного сегменту, оскільки екологічність є основною ціннісною пропозицією такої продукції. Попит на органічну сертифікацію з впливом 0,20 та зміна клімату, що впливає на виробування какао з аналогічним показником, створюють довгострокові стратегічні виклики, які потребують значних інвестицій у сталі ланцюги поставок та екологічну сертифікацію. Ці фактори формують основу для створення конкурентних переваг через екологічне позиціонування та відповідальне виробництво.

Правові фактори з відносним впливом 0,22 та 0,20 для законодавства про органічну продукцію та захисту інтелектуальної власності створюють як можливість, так і загрози для розвитку преміального сегменту. З одного боку, посилення правового регулювання органічної продукції підвищує бар'єри входу на ринок та захищає добросовісних виробників від недобросовісної конкуренції. З іншого боку, необхідність дотримання складних сертифікаційних процедур та правових вимог створює додаткові витрати та операційну складність для підприємства.

Технологічні фактори демонструють помірний, але стабільний вплив з показниками 0,22 та 0,12 для розвитку онлайн-торгівлі та впровадження автоматизації відповідно. Ці фактори є критично важливими для ефективної роботи в преміальному сегменті, оскільки дозволяють оптимізувати операційні процеси та створити додаткові канали збуту для нішевої продукції. Розвиток електронної комерції особливо актуальний для органічного шоколаду, оскільки цільова аудиторія активно використовує онлайн-канали для пошуку та придбання

спеціалізованої продукції.

Політичні фактори з відносним впливом 0,18 та 0,17 створюють найбільші короткострокові операційні виклики через військовий стан та посилення контролю якості імпорту. Ці фактори вимагають негайної адаптації операційних процесів та можуть суттєво вплинути на доступність імпортової органічної сировини для виробництва преміального шоколаду. Водночас посилення контролю якості може стати конкурентною перевагою для підприємств, здатних забезпечити високі стандарти якості продукції.

Інтегрований аналіз усіх груп факторів демонструє, що успішний розвиток преміального сегменту органічного шоколаду вимагає збалансованого підходу до управління різнорідними викликами та можливостями. Найвищі показники впливу соціальних факторів створюють стратегічні можливості для довгострокового зростання, тоді як економічні та політичні фактори формують короткострокові операційні виклики, які потребують негайного вирішення. Екологічні та правові фактори створюють основу для сталих конкурентних переваг через екологічне позиціонування та правовий захист унікальних продуктів. Маркетингова стратегія має концентруватися на розвитку преміального сегменту та органічної продукції, що відповідає виявленим соціальним трендам. Технологічна трансформація передбачає активний розвиток онлайн-платформи та модернізацію систем температурного контролю. Екологічний вектор розвитку реалізується через впровадження біорозкладної упаковки та оптимізацію використання ресурсів.

2.3 Аналіз показників, які характеризують асортимент продукції підприємства в сегменті шоколаду

Дослідження асортиментної політики торговельного підприємства є фундаментальним елементом стратегічного аналізу його ринкових позицій. У контексті сегменту шоколадної продукції ТОВ «Сільпо Фуд» особливої актуальності набуває комплексне вивчення структурних характеристик асортименту, що дозволяє оцінити рівень відповідності пропозиції підприємства споживчому

попиту та визначити потенційні напрями оптимізації товарного портфелю.

Для візуалізації та структурного аналізу асортиментної матриці ТОВ «Сільпо Фуд» у сегменті шоколадної продукції наведено у таблиці 2.7 систематизовану інформацію щодо ширини, довжини та глибини асортименту [46], що дозволяє здійснити багатовимірну оцінку товарної пропозиції підприємства та визначити ключові характеристики його асортиментної політики.

На основі представленої таблиці 2.7 можна зробити комплексний аналіз асортименту шоколадної продукції у ТОВ «Сільпо Фуд».

Таблиця 2.7 – Ширина, довжина та глибина асортименту шоколаду у ТОВ «Сільпо Фуд»

Ширина асортименту	Довжина асортименту	Глибина асортименту
Шоколадні фігурки	- Молочний шоколад - Темний шоколад - Білий шоколад - Можливі начинки та декор	25-100 гр
Шоколадні батончики	- Шоколадна основа - Карамель - Нуга - Вафлі - Горіхи - Начинки різні	45-85 гр
Шоколад плитка	- Молочний (не менше 25% какао) - Темний (не менше 56% какао) - Білий - Можливі добавки: горіхи, родзинки, карамель	90-200 гр
Шоколадні яйця	- Молочний шоколад - Іграшка всередині - Можлива начинка - Декоративні елементи	20-100 гр

Асортимент характеризується значною шириною, представленою чотирма основними категоріями: шоколадні фігурки, батончики, плитковий шоколад та шоколадні яйця. Довжина асортименту відображається через різноманітність рецептур та варіацій у межах кожної категорії. Особливо варто відзначити глибину асортименту, яка проявляється у вагових діапазонах та різноманітності складників.

Шоколадні фігурки демонструють значну варіативність за рахунок

використання трьох типів шоколаду та можливості додавання різноманітних начинок і декоративних елементів. Вагові характеристики цієї категорії становлять від 25 до 100 грамів, що забезпечує задоволення різних споживчих потреб.

Категорія шоколадних батончиків характеризується найбільшою довжиною асортименту завдяки широкому спектру дозволених компонентів: від базової шоколадної основи до різноманітних начинок, включаючи карамель, нугу, вафлі та горіхи. Ваговий діапазон батончиків складає 45-85 грамів.

Плитковий шоколад вирізняється чіткою стандартизацією за вмістом какао та вагою від 90 до 200 грамів. Варто відзначити наявність чітких якісних характеристик, зокрема регламентований мінімальний вміст какао для молочного та темного шоколаду.

Шоколадні яйця представляють собою особливу категорію з унікальними характеристиками, що включають наявність іграшки всередині та декоративних елементів, при цьому зберігаючи широкий ваговий діапазон від 20 до 100 грамів.

2.4 Аналіз життєвого циклу товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті шоколаду

Дослідження життєвого циклу товарів [47] у портфелі ТОВ «Сільпо Фуд» є критично важливим елементом стратегічного аналізу, що дозволяє оптимізувати асортиментну політику та максимізувати ефективність товарного портфелю. Представлені графіки демонструють динаміку продажів основних категорій шоколадної продукції протягом календарного року та дозволяють ідентифікувати стадії життєвого циклу кожної товарної групи.

Плитковий шоколад демонструє стійку тенденцію до зростання з чітко вираженою позитивною динамікою (рис. 2.4).

Динаміка продажів плиткового шоколаду протягом досліджуваного періоду демонструє впевнену висхідну тенденцію, що є характерною ознакою стадії активного росту в життєвому циклі товару. Зафіксоване зростання обсягів реалізації з 4278 тис. грн на початку року до 5891 тис. грн у грудні свідчить про

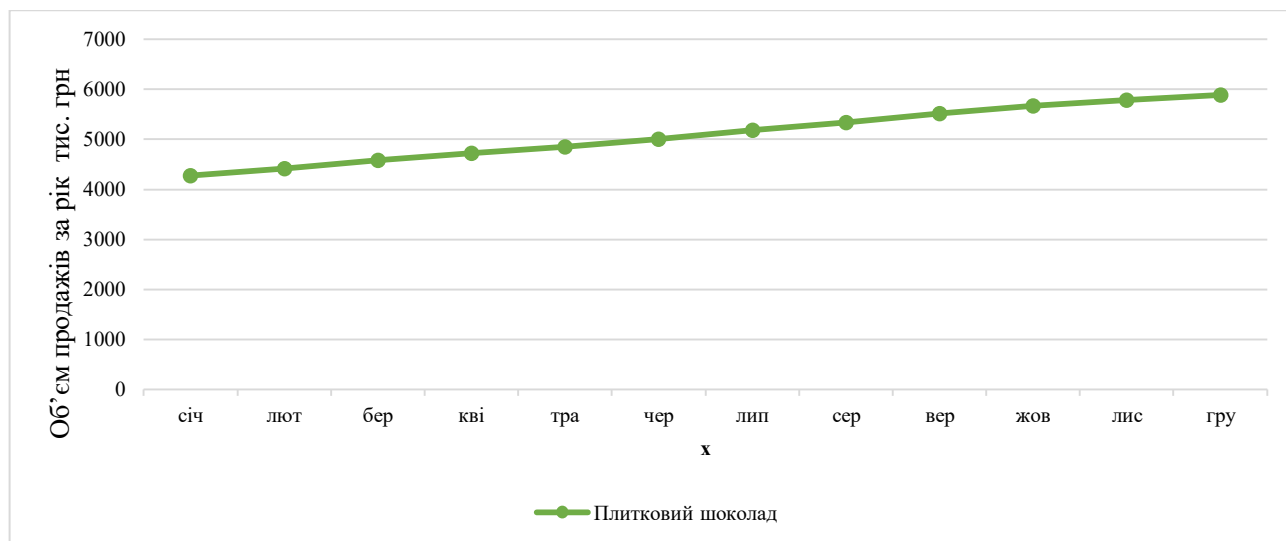


Рис. 2.4 – Життєвий цикл плиткового шоколаду

стійкий споживчий попит та ефективність впроваджених маркетингових ініціатив. Особливо інтенсивне зростання спостерігається протягом літнього періоду, що може бути пов'язано з активізацією туристичного сезону та збільшенням частоти імпульсних покупок. Стабільність позитивної динаміки та значне зростання виручки на 1613 тис. грн протягом року вказує на високу економічну ефективність даної категорії.

Категорія шоколадних батончиків знаходиться на стадії спаду, про що свідчить негативна динаміка продажів протягом року (рис. 2.5).

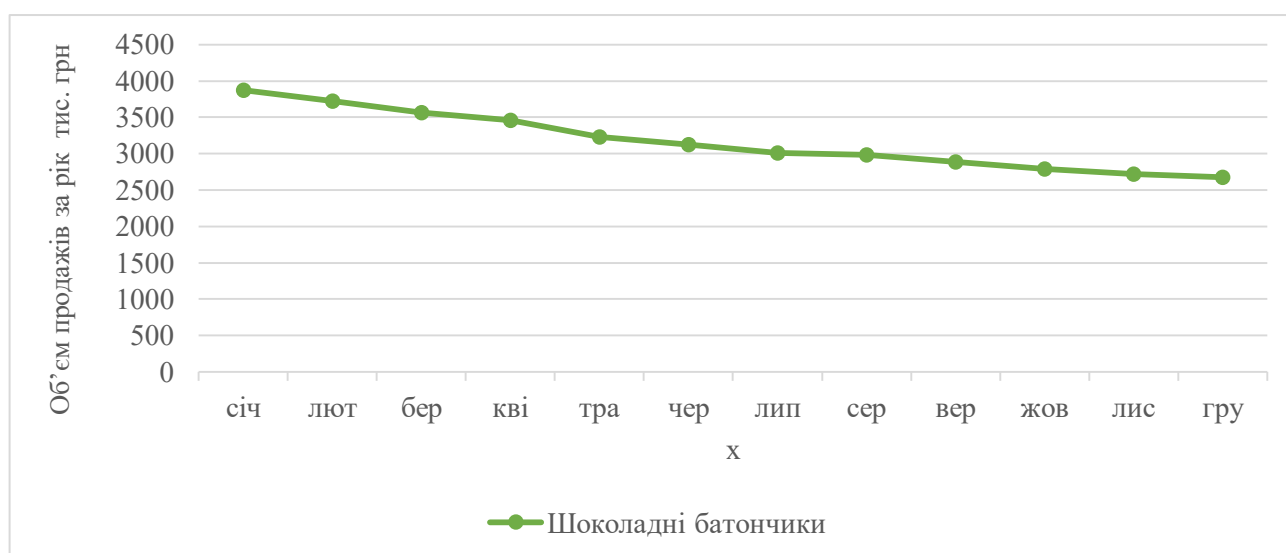


Рис. 2.5 – Життєвий цикл шоколадних батончиків

Категорія шоколадних батончиків демонструє стійку тенденцію до зниження обсягів продажів, що є індикацією стадії спаду в життєвому циклі про-

дукту. Поступове скорочення доходу від реалізації з 3874 тис. грн у січні до 2678 тис. грн у грудні відображає системне зниження споживчого інтересу до даної категорії. Загальне падіння виручки на 1196 тис. грн свідчить про необхідність кардинального перегляду асортиментної та цінової політики, включаючи можливе оновлення рецептур, модернізацію упаковки та репозиціонування продукту для відновлення його фінансової ефективності. Відсутність сезонних сплесків продажів додатково підкреслює структурний характер проблеми.

Шоколадні фігурки характеризується циклічністю продажів з чітко вираженими піками у передсвятковій періоді (рис. 2.6).

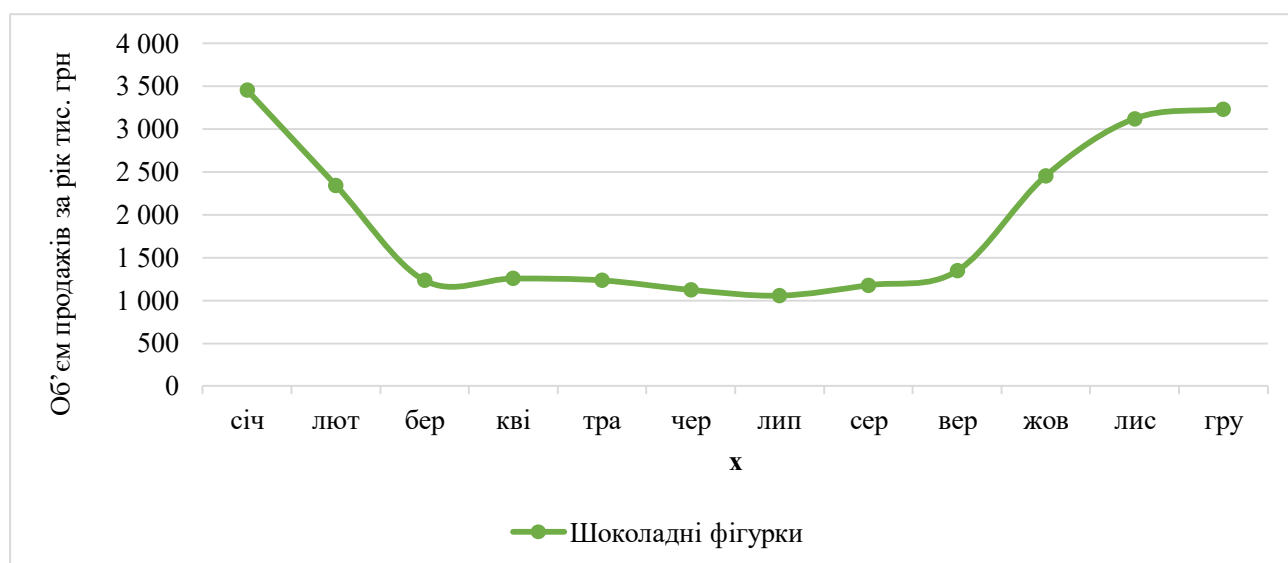


Рис. 2.6 – Життєвий цикл шоколадних фігурок

Аналіз динаміки продажів шоколадних фігурок виявляє чітко виражений сезонний патерн з характерними піковими значеннями у періоді основних свят - 3456 тис. грн у січні та 3234 тис. грн у грудні, що корелює з новорічними святкуваннями. Суттєве падіння доходу в літній період до мінімального значення 1056 тис. грн у липні є типовим для даної категорії через специфіку споживання. Різниця між піковими та мінімальними показниками виручки досягає 2400 тис. грн, що вимагає особливого підходу до фінансового планування та управління оборотним капіталом для забезпечення стабільності грошових потоків протягом року.

Категорія шоколадних яєць характеризується найбільш вираженою сезонною залежністю серед усіх проаналізованих груп продукції. Чітко ідентифі-

кується пік продажів у квітні з показником 3456 тис. грн, що безпосередньо пов'язано з періодом великодніх свят. Подальша динаміка демонструє поступове зниження доходу до мінімального значення 2234 тис. грн у грудні, що відображає сезонне падіння виручки на 1222 тис. грн. Така виражена сезонність вимагає розробки спеціалізованих підходів до управління фінансовими ресурсами та оптимізації витрат у періоди природного спаду продажів, а також впровадження ефективних цінових стратегій для максимізації прибутку в пікові періоди реалізації (рис. 2.7)

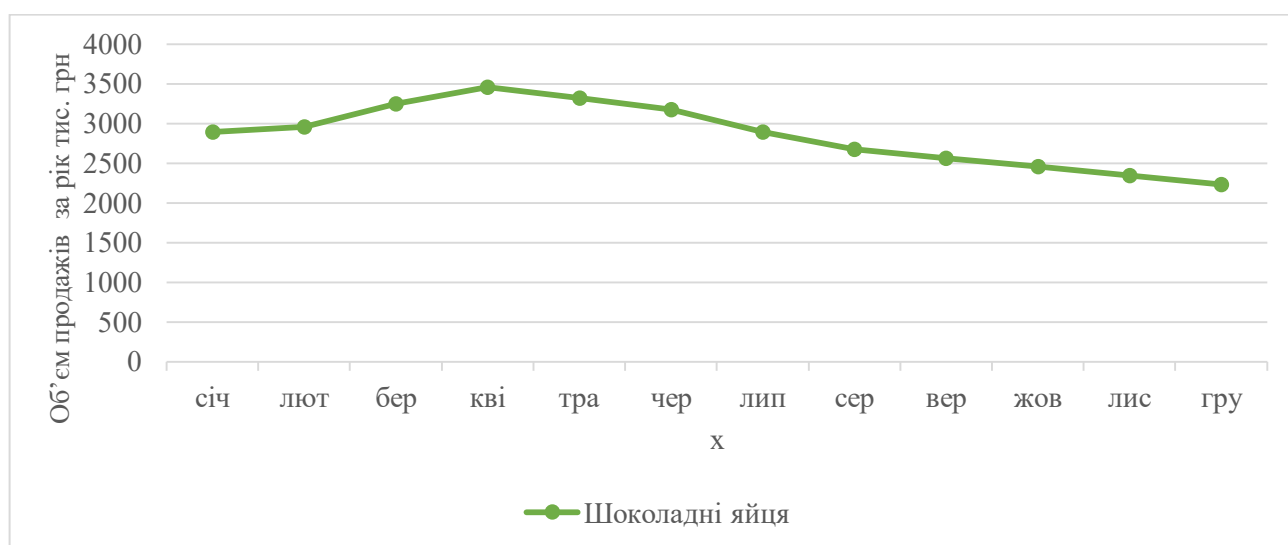


Рис. 2.7 – Життєвий цикл шоколадних яєць

Комплексний аналіз життєвих циклів різних категорій шоколадної продукції створює аналітичне підґрунтя для розробки диференційованих стратегій управління товарним портфелем. Виявлені тенденції вказують на необхідність посилення інноваційної активності в категорії батончиків, оптимізації сезонного планування для фігурного шоколаду та пошуку нових драйверів зростання для шоколадних яєць. Водночас стабільне зростання продажів плиткового шоколаду підтверджує ефективність обраної стратегії преміумізації асортименту та розвитку органічного сегменту.

Проведений аналіз життєвого циклу товарів свідчить про необхідність диференційованого підходу до управління різними категоріями шоколадної продукції в портфелі ТОВ «Сільпо Фуд». Ключовими напрямками оптимізації товарної політики мають стати: посилення позицій у зростаючих сегментах, ре-

віталізація категорій на стадії спаду та підтримка ефективної сезонної моделі управління окремими товарними групами [48].

2.5 Дослідження складу асортиментного портфеля в сегменті шоколаду

Дослідження складу асортиментного портфеля [49]. ТОВ «Сільпо Фуд» є важливим етапом стратегічного аналізу діяльності підприємства, що дозволяє оптимізувати структуру товарного асортименту та підвищити ефективність управління товарними запасами. В умовах високої конкуренції на ринку роздрібною торгівлі та динамічних змін споживчих переваг особливої актуальності набуває застосування аналітичного інструментарію для оцінки внеску різних товарних категорій у загальну результативність комерційної діяльності підприємства. ABC-аналіз [50], як один з найефективніших методів категорійного менеджменту, дозволяє здійснити структурну декомпозицію асортименту та визначити напрями оптимізації товарного портфеля (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Аналіз реалізованого асортименту шоколаду ТОВ «Сільпо Фуд»

Групи асортименту	Оптова ціна, грн/кг	Ціна реалізації, грн/кг	Товарообіг продажу, т.	Частка від загального товарообігу, %	Прибуток, тис.грн.	Частка від загального прибутку, %
Плитковий шоколад преміум-сегменту	1850.5	2300.0	1,15	12,69	516,9	17,41
Плитковий молочний шоколад	1560.0	1850.0	0,42	4,64	121,8	4,10
Подарунковий шоколад (новорічний, великодній)	1920.0	2350.0	0,32	3,53	137,6	4,64
Шоколадні цукерки в коробках	1980.0	2250.0	1,45	16,00	391,5	13,19
Шоколадні батончики	1620.0	1950.0	1,65	18,21	544,5	18,34
Органічний шоколад	1980.0	2450.0	0,55	6,07	258,5	8,71

Групи асортименту	Оптова ціна, грн/кг	Ціна реалізації, грн/кг	Товарообіг продажу, т.	Частка від загального товарообігу, %	Прибуток, тис.грн.	Частка від загального прибутку, %
Дієтичний шоколад	1840.0	2000.0	0,42	4,64	67,2	2,26
Гарячий шоколад	1750.0	2100.0	0,52	5,74	182	6,13
Вагові шоколадні цукерки	1760.0	2050.0	2,58	28,48	748,2	25,21
Разом	-	-	9,06	100	2968,2	100

Згідно з алгоритмом АВС-аналізу, було визначено частку кожної товарної групи в загальному товарообороті. Потім ці групи відсортували за спаданням їх часток, розрахували їхні кумулятивні частки та розподілили на категорії А, В і С. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Розподіл товару за категоріями за групами товарообігу

Найменування асортименту	Частка від загального товарообігу, %	Кумулятивна частка, %	Група за АВС-аналізом
Вагові шоколадні цукерки	28,48	28,48	А
Шоколадні батончики	18,21	46,69	
Шоколадні цукерки в коробках	16,00	62,69	В
Плитковий шоколад преміум-сегменту	12,69	75,38	
Органічний шоколад	6,07	81,45	С
Гарячий шоколад	5,74	87,19	
Плитковий молочний шоколад	4,64	91,83	
Дієтичний шоколад	4,64	96,47	
Подарунковий шоколад (новорічний, великодній)	3,53	100	
Разом	100	-	-

Відповідно до алгоритму АВС-аналізу, було обчислено частку кожної товарної групи за прибутком. Потім ці групи відсортували за спаданням часток, визначили їхні кумулятивні частки і розподілили на категорії А, В і С. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Розподіл товару за групами за показником прибутку

Найменування асортименту	Частка від загального прибутку, %	Кумулятивна частка, %	Група за ABC-аналізом
Вагові шоколадні цукерки	25,21	25,21	А
Шоколадні батончики	18,34	43,55	
Плитковий шоколад преміум-сегменту	17,41	60,96	В
Шоколадні цукерки в коробках	13,19	74,15	
Органічний шоколад	8,71	82,86	С
Гарячий шоколад	6,13	88,99	
Подарунковий шоколад (новорічний, великодній)	4,64	93,63	
Плитковий молочний шоколад	4,1	97,73	
Дієтичний шоколад	2,26	100,00	
Разом	100	-	-

ABC-аналіз за товаробігом	А	Вагові шоколадні цукерки			
		Шоколадні батончики			
	В		Шоколадні цукерки в коробках		
			Плитковий шоколад преміум-сегменту		
	С			Органічний шоколад	
				Гарячий шоколад	
				Плитковий молочний шоколад	
				Дієтичний шоколад	
				Подарунковий шоколад (новорічний, великодній)	
	А		В		С
	ABC-аналіз за прибутком				

Рис. 2.8 – Класифікація шоколаду, яка представлена у ТОВ «Сільпо Фуд»

методом ABC-аналізу

На основі проведеного ABC-аналізу асортименту шоколадної продукції ТОВ «Сільпо Фуд» можна зробити комплексний аналіз ефективності різних товарних категорій. За результатами аналізу товарообігу найбільшу частку займають шоколадні цукерки в коробках та шоколадні батончики, що сумарно

формують 44.42% загального товарообігу та входять до групи А. Це демонструє стійкий споживчий попит на дані категорії продукції. До групи В за товарообігом увійшли вагові шоколадні цукерки, органічний та дієтичний шоколад із сумарною часткою 41.83%, що вказує на стабільний середній рівень продажів цих позицій.

Аналіз прибутковості виявив цікаву особливість - плитковий шоколад преміум-сегменту, маючи відносно невеликий товарообіг, забезпечує найбільшу частку прибутку (25.5%) та належить до групи А за прибутковістю. Це свідчить про високу маржинальність даної категорії. Водночас шоколадні батончики, які є лідерами за товарообігом, демонструють низьку прибутковість та потрапляють до групи С за цим показником.

Шоколадні цукерки в коробках показують збалансовані результати, входячи до групи А за товарообігом та групи В за прибутковістю, що робить їх однією з найстабільніших категорій в асортименті. Органічний шоколад також демонструє помірно високі показники за обома критеріями.

Для оптимізації асортиментного портфеля [51] доцільно збільшити представленість плиткового шоколаду преміум-сегменту, враховуючи його високу прибутковість, та переглянути цінову політику щодо шоколадних батончиків для підвищення їх маржинальності [52]. Категорії групи С за обома показниками потребують детального аналізу та можливої оптимізації. Особливу увагу варто приділити розвитку категорії шоколадних цукерок в коробках як найбільш збалансованої за показниками товарообігу та прибутковості.

Висновки до розділу 2

Зробили аналіз маркетингової та економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє динамічне та стратегічно адаптивне підприємство, що працює на висококонкурентному ринку роздрібної торгівлі України. Сильні ринкові позиції компанії підкріплюються її розгалуженою мережею супермаркетів, клієнтоорієнтованою філософією та диверсифікованими бізнес-операціями, включаючи розвиток власних торгових марок, послуги доставки їжі та фінансові парт-

нерства. Примітно, що інноваційна концепція «роздрібних розваг» «Сільпо» успішно перетворила звичайні покупки на незабутній досвід для клієнтів, сприяючи формуванню довгострокової лояльності.

Фінансові показники з 2020 по 2024 рік демонструють стабільне зростання: чистий прибуток збільшився на 44,43%, а валовий прибуток – на 62,77%, що свідчить про ефективні стратегії управління витратами та розширення доходів. Позитивний операційний прибуток, зафіксований у 2023 та 2024 роках, свідчить про успішне відновлення після фінансових спадів 2021–2022 років, які значною мірою пояснюються зовнішніми потрясіннями та викликами воєнного часу.

Аналіз мікро- та макросередовища, що оточує ТОВ «Сільпо Фуд», є важливим для його стратегічного планування та сталого зростання, особливо у висококонкурентному сегменті шоколадної продукції. Враховуючи динамічні та часто невизначені ринкові умови, постійний моніторинг макроекономічних тенденцій та ключових зовнішніх факторів дозволяє компанії передбачати виклики та ефективно використовувати можливості. Застосування моделі п'яти сил Портера забезпечує структуровану основу для оцінки конкурентної інтенсивності та привабливості ринку шоколаду. Ця комплексна оцінка допомагає визначити основні конкурентні тиски — від сили постачальника та покупця до загрози появи нових учасників та заміників — які безпосередньо впливають на ринкову позицію «Сільпо Фуд». Детальне застосування моделі п'яти сил Портера показує висококонкурентне середовище в сегменті шоколаду для ТОВ «Сільпо Фуд». Чотири з п'яти сил — конкурентне суперництво, продукти-замінники, сила постачальника та сила покупця — демонструють сильний вплив, кожна з яких має 3,0 бала за шкалою, що свідчить про сильний тиск на компанію з кількох фронтів. Помірна загроза появи нових учасників (оцінка 2,0) свідчить про деякі захисні бар'єри, але загальний ринок залишається складним. Цей аналіз висвітлює критичні сфери, що потребують стратегічної уваги: необхідність постійного зміцнення конкурентних переваг для протистояння сильній конкуренції; впровадження інновацій та диференціації для зменшення загрози заміни-

ків; ретельне управління відносинами з постачальниками через їхній значний вплив; та ефективне реагування на потреби дуже вибагливих та чутливих до ціни клієнтів.

Підсумовуючи, структура конкурентних сил підкреслює необхідність для ТОВ «Сільпо Фуд» прийняти надійну, багатогранну стратегію, яка реагує на цітиски шляхом впровадження інновацій продукції, диверсифікації постачальників, залучення клієнтів та сталого конкурентного позиціонування для забезпечення довгострокового зростання та стабільності на ринку шоколаду.

Аналіз асортименту шоколаду ТОВ «Сільпо Фуд» показує стратегічно диверсифікований та добре структурований портфель продуктів. Асортимент демонструє значну широту, охоплюючи чотири ключові категорії продуктів: шоколадні фігурки, шоколадні батончики, плитковий шоколад та шоколадні яйця, кожна з яких адаптована до різних уподобань споживачів. Довжина асортименту відображається в багатій різноманітності смаків та інгредієнтів у кожній категорії, тоді як глибина підкреслює гнучкість у вазі та рецептурі продукту, що забезпечує широку привабливість для різних сегментів ринку. Зокрема, шоколадні батончики демонструють найвищу різноманітність продуктів, тоді як плитковий шоколад підкреслює стандартизовану якість та вміст какао. Включення унікальних форматів продуктів, таких як шоколадні яйця, з елементами доданої вартості, такими як іграшки та декоративні елементи, підвищує привабливість для нішевих ринків, таких як діти або святкові покупці.

Аналіз життєвого циклу шоколадної продукції ТОВ «Сільпо Фуд» показує, що категорія шоколадних батончиків наразі перебуває на стадії зростання свого життєвого циклу. Про це свідчить стабільне та значне зростання продажів протягом календарного року, при цьому дохід зріс з 4 278 тис. гривень до 5 891 тис. гривень, що означає вражаючий приріст у 1 613 тис. гривень. Ця тенденція до зростання свідчить про сильний споживчий попит, який підтримується ефективними маркетинговими стратегіями та, можливо, сезонними факторами, такими як збільшення туризму та імпульсивні покупки в літні місяці. Сталий темп зростання підкреслює економічну життєздатність та стратегічну цінність

цієї категорії в портфелі продуктів компанії.

Загалом, результати дослідження свідчать про те, що ТОВ «Сільпо Фуд» має продовжувати інвестувати та розширювати сегмент шоколадних батончиків, використовуючи його імпульс для подальшого збільшення частки ринку, інновацій у категорії та максимізації прибутковості до того, як продукт досягне зрілості.

Аналіз складу асортиментного портфеля в шоколадному сегменті ТОВ «Сільпо Фуд» за допомогою ABC-аналізу надає критичне розуміння комерційної ефективності та стратегічної важливості різних категорій продуктів. Цей метод дозволяє структуровано оцінити внесок кожного продукту в загальний обсяг продажів, допомагаючи розрізняти високопродуктивні та низькопродуктивні товари. ABC-аналіз асортиментного портфеля шоколаду ТОВ «Сільпо Фуд» розкриває стратегічні дані як про оборотність продажів, так і про прибутковість різних категорій продуктів, забезпечуючи чітку основу для обґрунтованої оптимізації асортименту. Домінуючі учасники оборотності — шоколадні цукерки в коробках та шоколадні плитки — належать до групи А, що підтверджує їхній стабільний споживчий попит. Однак аналіз також виявляє ключову нерівність у прибутковості: хоча шоколадні плитки лідирують за оборотністю, вони мають низькі показники прибутковості (група В), що свідчить про необхідність коригування цінової стратегії. І навпаки, преміальні шоколадні плитки, незважаючи на скромний оборот, забезпечують найвищу рентабельність і, таким чином, належать до групи А за прибутковістю. Це підкреслює можливість для «Сільпо» розширити цю високорентабельну категорію для підвищення загальних фінансових показників. Крім того, коробкові шоколадні цукерки демонструють збалансовану силу як за оборотом, так і за прибутковістю, що свідчить про їхній потенціал як основної стабільної лінійки продуктів.

На основі цього комплексного аналізу «Сільпо Фуд» може впевнено продовжувати розробку стратегічного підходу, адаптованого до його сильних сторін та ринкових викликів, прагнучи зміцнити свою конкурентну позицію та досягти довгострокового успіху на ринку шоколаду.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ І СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЩОДО УДО- СКОНАЛЕННЯ ТОВАРНО-РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ ШОКОЛАДУ

3.1 Розробка стратегічних рішень на основі матриці Маккінсі

У процесі розробки стратегічних рішень для ТОВ «Сільпо Фуд» особлива увага приділяється аналізу місії підприємства як фундаментального елемента стратегічного управління. Для структурованого розуміння компонентів місії та її впливу на діяльність компанії наводиться у таблиці 3.1 деталізований маркетинговий аналіз, який розкриває ключові характеристики позиціонування підприємства на ринку роздрібною торгівлі України.

Таблиця 3.1 – Маркетинговий аналіз місії ТОВ «Сільпо Фуд»

Характеристика	Значення
Назва підприємства	ТОВ «Сільпо Фуд»
Текст місії	Робити гостей щасливими
Хто споживач?	Гості (не клієнти чи покупці) – люди, які цінують якісний сервіс, шукають не просто товари, а емоції та враження від процесу покупок, цікавляться гастрономією та новими продуктовими відкриттями
Що пропонується ?	<ul style="list-style-type: none"> - Широкий асортимент українських та імпортованих товарів - Власна випічка та кулінарія - Продукція власного імпорту з 80+ країн - Фермерські продукти «Лавка традицій» - Власні торгові марки - Сервіс доставки - Програма лояльності «Власний Рахунок» - Додаткові послуги (фудхоли, дегустаційні зони, «Світальні»)
На які конкурентні переваги фокус?	<ul style="list-style-type: none"> - Концепція Retailtainment (поєднання торгівлі та розваг) - Тематичне оформлення супермаркетів - Персоналізований підхід до кожного Гостя - Високий рівень сервісу - Унікальний асортимент власного імпорту - Інноваційні технологічні рішення - Емоційний брендинг
Цінності, що декларуються ?	<ul style="list-style-type: none"> - Гостинність - Емоційність - Інноваційність - Клієнтоорієнтованість - Якість продукції та сервісу - Створення позитивних вражень - Самоіронія та почуття гумору

Характеристика	Значення
Перспективи (масштаб діяльності)	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення мережі в Україні - Розвиток преміального формату Le Silpo - Впровадження нових технологічних рішень - Розширення спектру послуг та сервісів - Посилення позицій на ринку вражень - Подальша диференціація від конкурентів через унікальний клієнтський досвід

Представлений маркетинговий аналіз місії ТОВ «Сільпо Фуд» демонструє комплексний підхід компанії до формування своєї ринкової позиції. Фундаментальною особливістю є трансформація традиційного сприйняття клієнтів у концепцію «Гостей», що відображає інноваційний підхід до клієнтоорієнтованості. Місія підприємства чітко артикулює прагнення до створення унікального клієнтського досвіду через синтез торговельної діяльності та емоційної складової.

Пропозиція цінності компанії характеризується диверсифікованим портфелем продуктів та послуг, що включає як традиційні елементи роздрібної торгівлі, так і інноваційні сервіси. Конкурентні переваги базуються на концепції «рїтейлтейнмент», що є диференціюючим фактором на ринку. Декларовані цінності формують цілісну систему корпоративної культури, де гостинність та емоційність інтегруються з інноваційністю та якістю обслуговування.

Перспективи розвитку компанії демонструють амбітність стратегічних планів, що охоплюють як територіальну експансію, так і якісну трансформацію бізнес-моделі. Особливу увагу приділено розвитку преміального сегменту через формат Le Silpo та впровадженню технологічних інновацій. Комплексний аналіз місії свідчить про системний підхід компанії до формування довгострокової конкурентної позиції на ринку роздрібної торгівлі через створення унікального ціннісного пропозиції для споживачів.

Розробка стратегічних рішень щодо оптимізації асортиментної політики [53] є фундаментальним етапом удосконалення діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» в сегменті шоколадної продукції. В умовах динамічного розвитку ринку та

посилення конкурентної напруги особливої актуальності набуває імплементація аналітичного інструментарію стратегічного планування для визначення оптимальних напрямів розвитку товарного портфеля. Застосування матричних методів аналізу дозволяє здійснити багатовимірну оцінку ринкових позицій підприємства та сформуванню диференційований підхід до управління різними категоріями шоколадної продукції.

Матриця Маккінсі [54] є ефективним інструментом портфельного аналізу, що дозволяє оцінити стратегічні позиції бізнес-одиниць на основі двох ключових параметрів: привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства. У таблиці 3.1 представлено показники позиціонування різних категорій шоколадної продукції ТОВ «Сільпо Фуд».

Таблиця 3.2 – Показники, необхідні для побудови матриці «Маккінсі» щодо шоколадної продукції ТОВ «Сільпо Фуд»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Шоколад плитка		Шоколадні батончики		Шоколадні фігурки		Шоколадні яйця	
		ранг	загальна оцінка	ранг	загальна оцінка	ранг	загальна оцінка	ранг	загальна оцінка
За фактором привабливості ринку									
Місткість ринку	0,20	5	1,00	4	0,80	3	0,60	3	0,60
Річний темп росту ринку	0,15	5	0,75	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Прибутковість	0,15	5	0,75	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Рівень конкуренції	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Технологічна устаткованість	0,10	5	0,50	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Схильність до інфляції	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Енергетична устаткованість	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Схильність до змін навколишнього середовища	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Усього	1,0		4,6		3,6		3,0		2,4
За фактором конкурентноспроможності									
Ринкова частка	0,15	5	0,75	4	0,60	3	0,45	2	0,30

Показники	Коефіцієнт вагомості	Шоколад плитка		Шоколадні батончики		Шоколадні фігурки		Шоколадні яйця	
		ранг	загальна оцінка	ранг	загальна оцінка	ранг	загальна оцінка	ранг	загальна оцінка
Престижність товарної марки	0,12	5	0,60	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Ефективність системи товарного руху	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Ефективність реклами	0,10	4	0,40	4	0,40	5	0,50	2	0,20
Виробничі можливості	0,10	5	0,50	5	0,50	3	0,30	3	0,30
Виробнича ефективність	0,08	5	0,40	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Сукупні витрати	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Матеріально технічна забезпеченість	0,05	5	0,25	4	0,20	3	0,15	5	0,25
Науково-дослідна забезпеченість	0,04	5	0,20	4	0,16	3	0,12	2	0,08
Кадрова забезпеченість	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12
Усього	1,0		4,69		3,96		3,26		2,92

Аналіз таблиці Маккінсі для шоколадної продукції ТОВ «Сільпо Фуд» демонструє диференційовану оцінку факторів привабливості ринку та конкурентоспроможності для різних категорій товарів. За факторами привабливості ринку найвищі показники демонструє плитковий шоколад із загальною оцінкою 4,6 бала, що обумовлено високою місткістю ринку (1,0), значним річним темпом росту (0,75) та стабільною прибутковістю (0,75). Шоколадні батончики отримали оцінку 3,6 бала, що відображає помірну привабливість сегменту, особливо в аспектах технологічної устаткованості (0,40) та рівня конкуренції (0,45). Шоколадні фігури та яйця демонструють нижчі показники привабливості - 3,0 та 2,4 бала відповідно, що пов'язано з сезонністю попиту та обмеженою місткістю ринку.

За факторами конкурентоспроможності лідирує також плитковий

шоколад з оцінкою 4,69 бала, що підтверджується високою ринковою часткою (0,75), якістю товару (0,75) та ефективністю системи товарного руху (0,40). Шоколадні батончики отримали 3,92 бала, демонструючи сильні позиції в аспектах престижності товарної марки (0,60) та виробничої ефективності (0,32). Категорії шоколадних фігур та яєць показали нижчі оцінки конкурентоспроможності - 3,26 та 2,92 бала відповідно, що вказує на необхідність посилення їх ринкових позицій.



Рис. 3.1 – Графік Маккінсі для шоколадної продукції

Аналіз графіка Маккінсі візуалізує стратегічне позиціонування різних категорій шоколадної продукції у просторі «привабливість ринку – конкурентоспроможність». Плитковий шоколад розташований у верхньому правому квадранті, що характеризує його як найперспективнішу категорію з високим потенціалом зростання та сильними конкурентними позиціями. Це обґрунтовує доцільність активних інвестицій та розширення присутності в даному сегменті.

Шоколадні батончики знаходяться в зоні вибіркового розвитку, що передбачає необхідність сфокусованої стратегії з концентрацією на найбільш перспективних продуктових лініях. Позиція в центральній частині матриці вказує на необхідність оптимізації інвестицій та пошуку нових джерел конкурентних

переваг. Шоколадні яйця та фігури розташовані в зоні низької привабливості та помірної конкурентоспроможності, що вимагає стратегії вибіркового утримання позицій або поступового виходу з неперспективних сегментів.

Візуальне розташування точок на графіку формує чітку діагональну структуру, що свідчить про пропорційну залежність між ринковою привабливістю та конкурентною позицією продуктів. Така конфігурація підтверджує логічність поточного розподілу ресурсів компанії та вказує на необхідність диференційованого підходу до управління різними категоріями шоколадної продукції.

За результатами комплексного стратегічного аналізу факторів, що впливають на товарно-ринкову стратегію ТОВ «Сільпо Фуд» в сегменті шоколаду, можна зробити ряд важливих висновків. Дослідження підприємства виявило наявність чітко сформульованої місії та інноваційної концепції «рітейлтейнмент», що забезпечує унікальне позиціонування компанії на ринку роздрібною торгівлі.

Результати матричного аналізу формують методологічну основу для розробки комплексної системи стратегічних рішень щодо оптимізації бренд-портфеля ТОВ «Сільпо Фуд» в сегменті шоколадної продукції. Диференційований підхід до управління різними категоріями брендів дозволить максимізувати ефективність маркетингових інвестицій та забезпечити сталий розвиток підприємства на конкурентному ринку кондитерських виробів [55].

3.2 Розробка системи маркетингових стратегій

Розробка системи маркетингових стратегій для ТОВ «Сільпо Фуд» у сегменті шоколадної продукції потребує детального аналізу всіх можливих стратегічних альтернатив [56].

Для визначення оптимальної стратегії побудуємо таблиці для аналізу матриці Ансоффа (табл. 3.2 – 3.5) з такими даними:

- поточний ринок: ринок роздрібною торгівлі у м. Одеса;
- поточний товар: шоколад у супермаркеті «Сільпо»;
- новий ринок: ринок роздрібною торгівлі в іншій країні;

- новий товар: новий асортимент шоколаду.

Для побудови матриці І.Ансоффа оформимо аналіз у вигляді таблиць [57].

Розглянемо можливості зростання на ринку роздрібною торгівлі із існуючим асортиментом шоколаду (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз стратегії проникнення для шоколаду

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості і перспективи зростання на поточному ринку компанії?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис поточного ринку і поточного товару	Поточний ринок: ринок роздрібною торгівлі у м. Одеса; Поточний товар: шоколад у супермаркеті «Сільпо»		
Темп зростання ринку		Помірний темп зростання	
Рівень споживання товару компанії серед ЦА			Середній рівень споживання
Частота використання товару ЦА		Регулярне споживання	
Рівень дистрибуції підприємства на ринку		Недостатній рівень охоплення	
Рівень знання бренду		Високий рівень впізнаваності	
Економія від масштабу		Наявний потенціал економії	
Товар має конкурентну перевагу на поточному ринку (у порівнянні з конкурентом)			Обмежені переваги в поточному форматі

Аналіз показників свідчить про ймовірність успішної реалізації стратегії проникнення для ТОВ «Сільпо Фуд».

Незважаючи на наявність певного потенціалу економії від масштабу та високого рівня впізнаваності бренду, існуючий асортимент не повністю відповідає сучасним споживчим трендам, а рівень дистрибуції та конкурентні переваги в поточному форматі є недостатніми для інтенсифікації ринкової присутності. Впровадження цієї стратегії без оновлення продуктового портфеля не забезпечить досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розглянемо можливості виходу з поточним товаром на нові ринки (табл. 3.4).

За результатами аналізу стратегія розвитку ринку [58] визначена як неможлива для реалізації в поточних умовах.

Таблиця 3.4 – Аналіз стратегії розвитку ринку для шоколаду

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе торгівельне підприємство вийти з поточним товаром на нові ринки?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис нового ринку і поточного товару	Новий ринок: ринок роздрібної торгівлі в іншій країні; Поточний товар: шоколад у супермаркеті «Сільпо»		
Підприємство успішне в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або до нього висока лояльність)		Недостатня для експансії	
Кількість гравців на новому ринку			Висока концентрація конкурентів
Вхідні бар'єри на новому ринку			Значні бар'єри входу
Темпи зростання нового ринку			Відсутнє значиме зростання
Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентну перевагу (в порівнянні з великими гравцями ринку)			Недостатня диференціація продукту

Висока концентрація конкурентів на нових ринках у поєднанні зі значними бар'єрами входу та відсутністю помітного ринкового зростання створюють суттєві перешкоди для географічної експансії. Недостатня диференціація існуючого продукту та обмежені ресурси підприємства додатково ускладнюють можливість успішного виходу на нові ринки. Розглянемо можливість виходу нового товару на поточному ринку (табл. 3.5).

Проведений аналіз демонструє, що стратегія розвитку товару є найбільш доцільною та можливою для реалізації [59].

Таблиця 3.5 – Аналіз стратегії розвитку шоколадної продукції для ТОВ «Сільпо-Фуд» на поточному ринку

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе підприємство успішно розширити асортимент органічного шоколаду на поточному ринку?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис поточного ринку і нового товару	Поточний ринок: ринок роздрібної торгівлі у м. Одеса; Новий товар: новий асортимент шоколаду		
Темпи зростання поточного ринку		Помірне зростання	
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Значний потенціал для нових продуктів		

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе підприємство успішно розширити асортимент органічного шоколаду на поточному ринку?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Поточний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару	Потребує оновлення та розширення		
Внутрішньогалузева конкуренція		Помірний рівень конкуренції	
Загроза входу нових гравців	Низька через високі бар'єри входу		
Якщо успіх в галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів	Висока значимість нових продуктів		
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів	Активне впровадження новинок		

Стабільне зростання ринку, значний потенціал для нових продуктів та помірний рівень конкуренції створюють сприятливі умови для розширення асортименту. Наявність необхідних компетенцій та інфраструктури, у поєднанні з високою затребуваністю органічної та функціональної продукції, забезпечують міцну основу для успішного впровадження продуктових інновацій на існуючому ринку.

Розглянемо можливість виходу нового товару на нові ринки (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Аналіз стратегії диверсифікації для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є необхідність у ТОВ «Сільпо-Фуд» в диверсифікації портфелю?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис нового ринку і нового товару	Новий ринок: ринок роздрібної торгівлі в іншій країні. Новий товар: новий асортимент шоколаду		
Темпи зростання нового ринку		Відсутнє значиме зростання	
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку			Обмежені ресурси для експансії
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти його) для ведення бізнесу на новому ринку		Недостатній для нового ринку	
Можливості зростання на нових ринках і за допомогою нових товарів			Низький потенціал росту

Аналіз факторів вказує на неможливість реалізації стратегії диверсифікації в поточних умовах. Комбінація обмежених ресурсів, недостатнього рівня компетенцій для роботи на нових ринках та високої конкурентної напруги створює надмірні ризики для одночасної зміни ринку і продукту. Відсутність значимого зростання на нових ринках та низький потенціал росту роблять цю стратегічну альтернативу економічно необґрунтованою для ТОВ «Сільпо Фуд».

Отже, на основі проведеного аналізу чотирьох стратегічних альтернатив найбільш доцільною є стратегія розвитку товару, що включає розробку лінійки органічного шоколаду, впровадження власних торгових марок у преміум-сегменті, запуск сезонних лімітованих колекцій та створення функціонального шоколаду, демонструє найвищу ймовірність успішної реалізації. Дана стратегія базується на існуючих компетенціях підприємства у виробництві та дистрибуції шоколадної продукції, відповідає сучасним споживчим трендам та дозволяє ефективно використовувати наявну інфраструктуру. Поетапне впровадження нових продуктових ініціатив знижує інвестиційні ризики та забезпечує можливість оперативного коригування стратегії відповідно до ринкової реакції.

Далі необхідно розробити маркетингову стратегію 5P [60] для кожного елемента ТОВ «Сільпо Фуд».

Product (Продукт)

В рамках стратегії розвитку товару планується запуск інноваційної лінійки органічного шоколаду під брендом «Organic Choice». Особливістю нової продукції стане використання виключно сертифікованих органічних какао-бобів з різним відсотком вмісту какао - від 70% до 99%, що дозволить задовольнити потреби найвибагливіших споживачів. Для підвищення корисних властивостей продукту до складу будуть додані популярні суперфуди: насіння чіа, ягоди годжі та спіруліна. Кожен інгредієнт пройде сертифікацію органічності, що підтверджуватиме преміальність продукту.

Паралельно розробляється лінійка функціонального шоколаду

«Fit&Sweet», орієнтована на спортсменів та прихильників здорового способу життя. Головною особливістю цієї серії стане відсутність доданого цукру – замість нього використовуватимуться натуральні підсолоджувачі стевія та еритритол. Додатково продукт збагачуватиметься рослинним протеїном та пребіотичними волокнами, що зробить його не просто смачним, але й корисним перекусом.

Price (Ціна)

Цінова політика будується на принципах диференціації за сегментами. Органічна лінійка позиціонується в преміум-сегменті з ціновим діапазоном 180-250 грн за 100г, що відповідає якості інгредієнтів та унікальності пропозиції. Функціональний шоколад займе середній ціновий сегмент (120-160 грн/100г), забезпечуючи доступність здорового харчування для ширшої аудиторії. Для захоплення постійних покупців впроваджується оновлена програма лояльності з накопиченням 5% від суми покупок, спеціальними святковими пропозиціями та системою раннього доступу до новинок.

Place (Місце)

Особлива увага приділяється організації торгового простору. У кожному магазині мережі створюється спеціалізована зона «Organic Corner», де буде представлений повний асортимент органічної продукції. Для функціонального шоколаду виділяються окремі стелажі у спортивному відділі, що підкреслить позиціонування продукту. Викладка товару здійснюватиметься за вертикальним принципом з чітким зонуванням за ціновими сегментами, що полегшить навігацію покупців.

Promotion (Просування)

Комплексна програма просування шоколаду включає регулярні дегустації в 20 ключових торгових точках, де професійні промоутери не лише пропонуватимуть спробувати продукт, а й проводитимуть детальні презентації про особливості та користь кожного виду шоколаду. Окрім дегустацій, програма передбачає діджитал маркетинг для охоплення онлайн-аудиторії через соціальні мережі, таргетовану рекламу та співпрацю з популярними блогерами. В місцях

продажу шоколаду будуть розміщені привабливі POS-матеріали - постери, стени, які привертатимуть увагу покупців та стимулюватимуть імпульсні покупки. Важливим елементом кампанії стане робота з інфлюенсерами - лідерами думок в соцмережах, які через огляди та пости розповідатимуть про переваги шоколаду, збільшуючи знання про бренд та довіру до нього серед своїх підписників.

People (Люди)

Ключовим елементом успіху стратегії є навчання персоналу. Сто співробітників пройдуть комплексну програму підготовки, що включає тренінги з особливостей органічної продукції, майстер-класи з дегустації шоколаду та курси з техніки продажів преміальної продукції. Впроваджується система мотивації з бонусами за виконання планів продажів новинок та додатковими виплатами за високий рівень сервісу. Особлива увага приділяється розвитку експертизи персоналу через систему професійної сертифікації та постійного підвищення кваліфікації.

На основі проведеного аналізу стратегічних альтернатив та розробки системи маркетингових стратегій [61] для ТОВ «Сільпо Фуд» у сегменті шоколадної продукції можна зробити наступні висновки. Матричний аналіз за методологією Ансоффа однозначно визначив стратегію розвитку товару як оптимальну для реалізації, що підтверджується сприятливими ринковими умовами та наявними компетенціями підприємства. Розроблена система маркетингових стратегій 5P передбачає комплексний підхід до впровадження продуктових інновацій, включаючи запуск преміальної лінійки органічного шоколаду «Organic Choice» та функціонального шоколаду «Fit&Sweet». Диференційована цінова політика (180-250 грн/100г для преміум-сегменту та 120-160 грн/100г для середнього сегменту) забезпечує оптимальне позиціонування нових продуктів. Створення спеціалізованих торгових зон «Organic Corner» та впровадження вертикального принципу викладки сприятиме ефективній презентації оновленого асортименту.

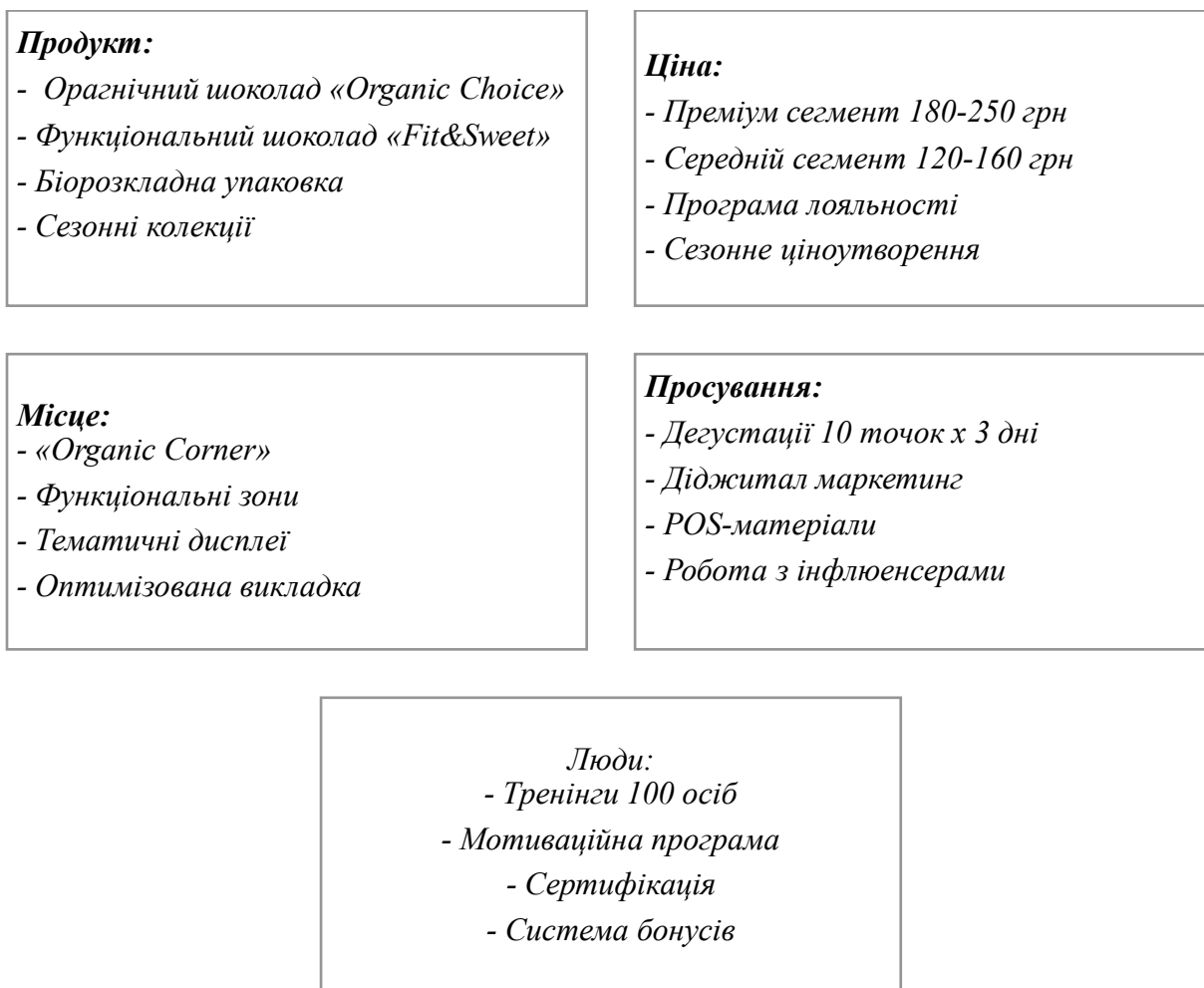


Рис. 3.2 - Система маркетингових стратегій 5P

Впровадження системи навчання та мотивації персоналу [62] створить міцне підґрунтя для успішної реалізації обраної стратегії та досягнення поставлених комерційних цілей.

З метою візуалізації стратегічних напрямів та взаємозв'язку маркетингових цілей ТОВ «Сільпо Фуд» в сегменті шоколаду представлено на рисунку 3.3 ієрархічну структуру цілей компанії, яка демонструє комплексний підхід до розвитку даного сегменту та взаємозалежність стратегічних, тактичних та операційних завдань.

В представленій ієрархії маркетингових цілей ТОВ в сегменті шоколаду чітко простежується взаємозв'язок між стратегічними та тактичними цілями компанії. Головна мета спрямована на суттєве зростання обсягів реалізації шоколадної продукції на 25% до кінця 2025 року, що є амбітним, але досяжним

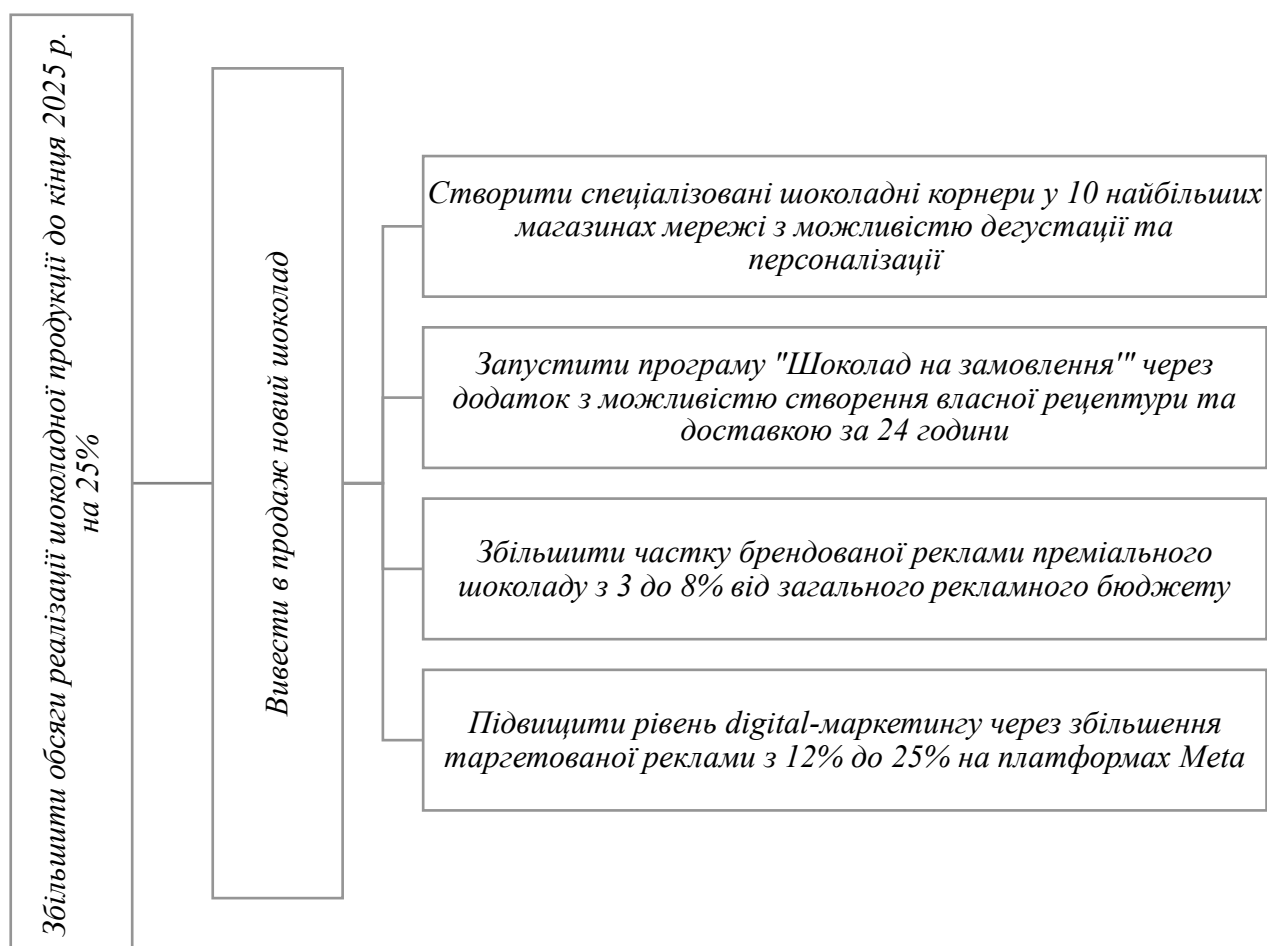


Рис. 3.3 – Ієрархія маркетингових цілей ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті шоколаду

показником. Для реалізації цієї мети компанія фокусується на розвитку преміального сегменту, планує збільшити його частку з 15% до 25%, що свідчить про стратегічну переорієнтацію на більш маржинальний сегмент ринку.

Для ТОВ «Сільпо Фуд» в сегменті шоколаду доцільно обрати стратегію зростання (розвитку). Вибір даної стратегії обґрунтовується отриманням результатів за методологією Ансоффа, наявністю сприятливих ринкових можливостей та сильних конкурентних позицій підприємства.

В умовах трансформації споживчих преференцій у напрямку здорового харчування та зростання попиту на преміальну продукцію, компанія має значний потенціал для розширення та оновлення асортименту в рамках існуючого ринку.

Впровадження інноваційної концепції «рїтейлтейнмент» та розвиток омніканальної дистрибуції створюють передумови для інтенсивного зростання через підвищення якості клієнтського досвіду та вдосконалення каналів збуту на поточному ринку.

Стратегія зростання реалізується через оновлення асортименту та інтенсифікацію маркетингових зусиль. В асортиментній політиці буде запуск лінійки органічного шоколаду та створення функціональних продуктів зі зниженим вмістом цукру для задоволення зростаючого попиту на здорове харчування.

Інтенсифікація передбачає оптимізацію системи дистрибуції в межах існуючої мережі, впровадження персоналізованих програм лояльності та розвиток digital-каналів комунікації зі споживачами.

Техніко-технологічний аспект стратегії включає модернізацію логістичної інфраструктури, впровадження автоматизованих систем управління товарами запасами та розвиток інноваційних форматів торгівлі в діючих магазинах. Особлива увага приділяється екологічній складовій через перехід на біорозкладну упаковку та оптимізацію енергоспоживання.

Реалізація стратегії зростання дозволить ТОВ «Сільпо Фуд» посилити свої конкурентні позиції на існуючому ринку шоколадної продукції, забезпечивши збільшення продажів та підвищення операційної ефективності.

3.3 Прогноз ефективності

Дегустації планується проводити виключно у супермаркетах мережі Сільпо, що забезпечить максимальний охоплення цільової аудиторії серед покупців преміум сегменту. Процес підготовки включає встановлення промо-столу з брендваною скатертиною, розміщення рекламного банеру розміром 2x1 метр з яскравим дизайном та текстом "НОВА ЛІНІЙКА ПРЕМІУМ ШОКОЛАДУ - СПРОБУЙ ЗАРАЗ!", який доповнюється логотипом бренду, зображенням продукції та QR-кодом для переходу в соціальні мережі. Підготовка зразків шоколаду здійснюватиметься шляхом нарізання їх невеликими шматочками, а промоутери будуть забезпечені уніформою з логотипом бренду для створення про-

фесійного іміджу. Графік роботи передбачає тривалість кампанії протягом трьох днів по вісім годин з 10:00 до 18:00, що відповідає піковим годинам відвідування торгових точок, при цьому на кожній точці працюватимуть два промоутери. Додатково будуть використовуватися листівки з інформацією про продукт, знижкові купони на перше придбання та анкети для збору контактів потенційних покупців, що дозволить сформувати базу для подальшої роботи. Загальний бюджет на проведення дегустацій складає 130 тис грн і включає оплату праці промоутерів, продукцію для дегустацій та необхідне обладнання.

Промо-зони будуть розташовані безпосередньо поруч з точками дегустації у супермаркетах Сільпо, в кондитерських відділах та на центральних стелажі з максимальною прохідністю покупців, що забезпечить синергетичний ефект від поєднання дегустацій та візуальної презентації продукції. На рис () представлено приклад Банеру .



Рис 3.4 – Приклад банеру

POS-матеріали включатимуть напільні картонні дисплеї з кишенями для продукції, настільні акрилові тримачі для листівок, брендovanі цінникові рамки, підвісні мобайли з логотипом бренду, наліпки-вказівки на підлозі "Нова лінійка шоколаду тут!" та брендovanі розділювачі товарів на полицях. Декоративні елементи включатимуть імітацію какао-бобів для створення атмосфери, брендovanі кошики для презентації продукції та світлові акценти для привертання додаткової уваги покупців. Монтаж та демонтаж передбачає професійну установку всіх елементів, навчання персоналу торгових точок правильному використанню матеріалів, регулярну перевірку стану POS-матеріалів та їх демонтаж після завершення промо-кампанії. Бюджет на оформлення промо-зон становить 350 тис грн і покриває дизайн промо-зон для 40 магазинів, виготовлення POS-матеріалів та роботи з монтажу.

Навчальні матеріали для персоналу включають детальну інформацію про те, що нова лінійка преміум шоколаду виготовлена з найкращих какао-бобів Еквадору за унікальною рецептурою з натуральними інгредієнтами без штучних домішок. Ключові переваги для презентації покупцям охоплюють 70% какао для справжніх поціновувачів, натуральну ваніль з Мадагаскару, відсутність пальмової олії та консервантів, сертифіковану органічну продукцію та інноваційну упаковку для збереження свіжості. Скрипт для спілкування з покупцями включає рекомендацію: "Рекомендую спробувати нашу нову лінійку преміум шоколаду, це продукт європейської якості за доступною ціною, особливо популярний серед любителів справжнього шоколаду, зараз діє спеціальна пропозиція - знижка 15% на першу покупку." Тренінгові сесії триватимуть дві години на групу з кількістю учасників до десяти осіб, включатимуть практичні вправи з презентації продукту та тестування знань про асортимент. Бюджет на навчання персоналу складає 90 тис грн і покриває розробку навчальних матеріалів, проведення тренінгів для ста осіб та оцінку їхніх знань.

Email-розсилка буде здійснюватися з темою листа " Ексклюзивна новинка: преміум шоколад тепер в Україні!" та текстом, який вітає шановного любителя якісних солодоців та представляє унікальну новинку - лінійку преміум

шоколаду, створену за традиційними європейськими рецептами, підкреслюючи що робить шоколад особливим: какао-боби з плантацій Еквадору, натуральні інгредієнти без хімічних домішок, унікальний смак що розкривається поступово та стильну упаковку для подарунків, а також пропонуючи ексклюзивну пропозицію для підписників з промокодом СНОСО20 на знижку 20% на всю лінійку до кінця місяця. Цілі digital-кампанії включають підвищення впізнаваності бренду на 25%, залучення тисячі нових підписників, конверсію email-розсилки 3-5% та збільшення трафіку на сайт на 40%. Таргетована реклама на TikTok/Instagram буде орієнтована на аудиторію віком 25-45 років з інтересом до преміум продуктів, географічно сфокусована на великих містах України та форматами карусель, відео та історії, а також включатиме Google Ads з ключовими словами "преміум шоколад" та "якісні солодощі", ремаркетинг для відвідувачів сайту. Скрипт тексту для посту використаний на рис (3.5)



Рис.3.5 - приклад посту в інстаграм

🍫 ЗУСТРІЧАЙТЕ РЕВОЛЮЦІЮ СМАКУ!

Ми пишаємося представити дві унікальні лінійки шоколаду, які змінять ваше уявлення про ідеальні солодощі ✨

🌿 ORGANIC CHOICE — 100% органічна досконалість:

- ✓ Натуральні інгредієнти без хімії
- ✓ Біорозкладна упаковка
- ✓ Справедлива торгівля з фермерами
- ✓ Смак, який створила сама природа

🍷 FIT&SWEET — функціональний шоколад майбутнього:

- ◆ На 30% менше калорій
- ◆ Збагачений вітамінами та мінералами
- ◆ Ідеально для активного способу життя
- ◆ Насолода без почуття провини

🏆 Преміальна якість від 120€ до 250€ за 100г

Який оберете ви?

- 🍷 Чистий органічний смак чи
- 🍷 Комплексний підхід до здоров'я?

А може, обидва? 😊

🔍 Шукайте у зонах "Organic Corner" або замовляйте онлайн на silpo.ua

#OrganicChoice #FitSweet #ПреміумШоколад #ОрганічнийШоколад #ЯкісніСолодощі #ЗдоровийВибір #ФункціональнеХарчування #Біоупаковка #НатуральніІнгредієнти #ОдесаСолодощі #Сільпо

SMM-просування включатиме різні види контенту: відео рецепти з використанням шоколаду, behind-the-scenes виробництва, user-generated content від покупців, освітні пости про користь якісного шоколаду та інтерактивні опитування і конкурси на платформах Instagram з щоденними постами, сторіз та ріелс, TikTok з короткими розважальними відео. Загальний бюджет на digital-

маркетинг становить 150 тис грн і покриває таргетовану рекламу, SMM-просування та email-розсилки.

Листівки про новий продукт будуть виготовлені у форматі А5 з повнокольоровим друком, включатимуть зображення продукції з апетитною подачею, ключові переваги великим шрифтом, QR-код для переходу на сайт та контактну інформацію з адресами магазинів. На рис (3.6) представлено образець листівок який буде використовуватися.



Рис 3.6 - Приклад листівок

Розміщення в каталозі продукції передбачає позиціонування на третій сторінці каталогу після обкладинки та змісту у вигляді повної сторінки з яскравим дизайном, розташування поруч з іншими преміум солодощами з акцентом на "НОВИНКА" великими літерами. Сусідні товари в каталозі включатимуть імпортні шоколадні цукерки, преміум печиво та вафлі, подарункові набори солодощів та ексклюзивні десерти, що створить відповідний контекст для позиціонування продукції. Буклети міститимуть повну інформацію про лінійку, історію створення продукту, поради щодо зберігання та споживання, а також рецепти

десертів з шоколадом. Бюджет на друковані матеріали складає 80 тис грн і включає каталоги продукції, листівки та буклети.

Співпраця з інфлюенсерами включатиме роботу з двома інфлюенсерами. Перша з них представлена angelbossyі (@riznomanitnaodesa) - популярним фуд-блогером про Одесу, який активно веде контент на TikTok та Instagram.

Характеристики інфлюенсера angelbossyі:

Instagram профіль: 24,6К підписників, 556 постів

TikTok: 44К підписників з високою активністю

Спеціалізація: огляди закладів, доставки, локацій, магазинів та музеїв

Одеси

Контент: професійні фото та відео про місцеві заклади та страви

Аудиторія: переважно з України (76,3%), зокрема Одеса (35%), Київ (18,5%)

Вік аудиторії: активні користувачі соціальних мереж

Співпраця з інфлюенсерами включатиме роботу з двома інфлюенсерами. Перша з них представлена angelbossyі (@riznomanitnaodesa) - популярним фуд-блогером про Одесу, який активно веде контент на TikTok та Instagram.

Характеристики інфлюенсера angelbossyі:

Instagram профіль: 24,6К підписників, 556 постів

TikTok: 44К підписників з високою активністю

Спеціалізація: огляди закладів, доставки, локацій, магазинів та музеїв

Одеси

Контент: професійні фото та відео про місцеві заклади та страви

Аудиторія: переважно з України (76,3%), зокрема Одеса (35%), Київ (18,5%)

Вік аудиторії: активні користувачі соціальних мереж.

Формат співпраці:

Angelbossyі надаватиме послугу у вигляді сторіз з дегустацією плюс пост з рецептом (3 сторіз + 1 пост в feed) з охопленням близько 15,000 підписників для riznomanitnaodesa. Завдяки присутності на двох популярних платформах

(Instagram та TikTok), контент матиме максимальний охоплення та залучення цільової аудиторії в Одесі та по всій Україні.

Такий підхід забезпечить комплексне висвітлення продукту через різні соціальні мережі та формати контенту, що підвищить ефективність рекламної кампанії.

Kabrioletta - популярна блогерка з Одеси та учасниця програми Супер-Мама СТБ, яка надаватиме послуги інтеграції в lifestyle контент.

Характеристики інфлюенсера Kabrioletta:

TikTok профіль: 215,9 тис. підписників, 11,2 млн уподобайок

Спеціалізація: lifestyle контент, фуд-блогінг, повсякденне життя

Контент: автентичні відео про їжу, огляди продуктів, lifestyle

Активність: регулярні публікації з високим рівнем залученості (до 373,8 тис. переглядів на відео)

Аудиторія: активні користувачі соціальних мереж, переважно жінки

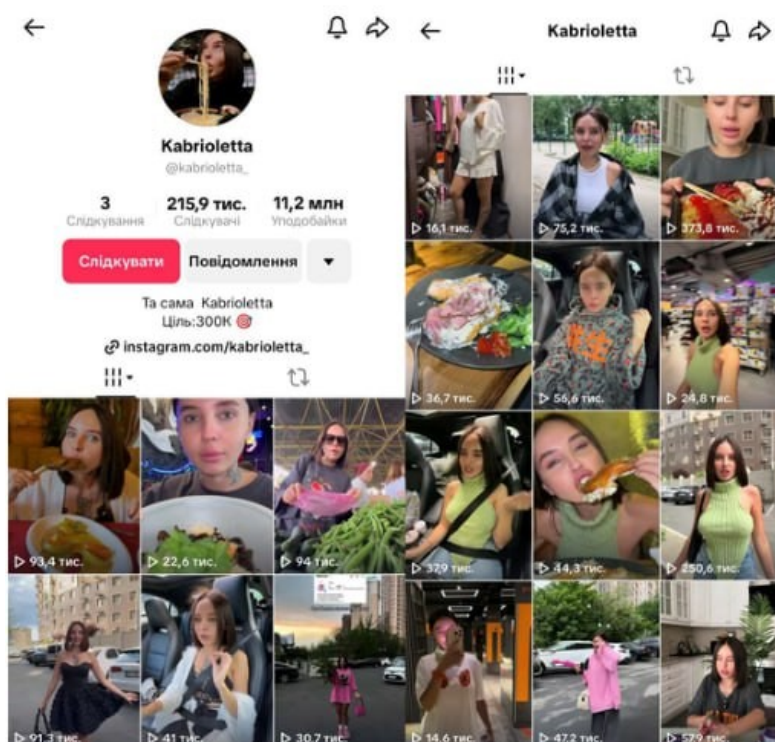


Рис. 3.9 - Профіль інфлюенсера Kabrioletta в TikTok та приклади контенту

Статистика активності демонструє стабільно високі показники залученості аудиторії (рис. 3.10).

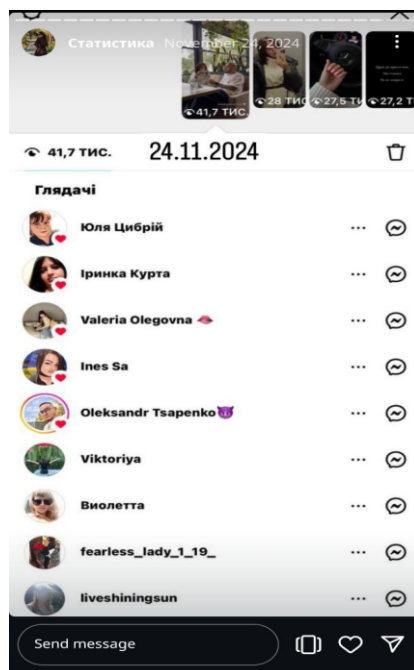


Рис. 3.10 - Статистика переглядів та активність аудиторії Kabrioletta

Формат співпраці:

Kabrioletta надаватиме послуги інтеграції в lifestyle контент (2 пости + 4 сторіз на Instagram/TikTok з охопленням близько 20,000 підписників).

Контент-план для кожного інфлюенсера передбачає автентичні відгуки після дегустації, поради щодо вибору якісного шоколаду, інтеграцію продукту в повсякденне життя та створення обговорення навколо бренду.

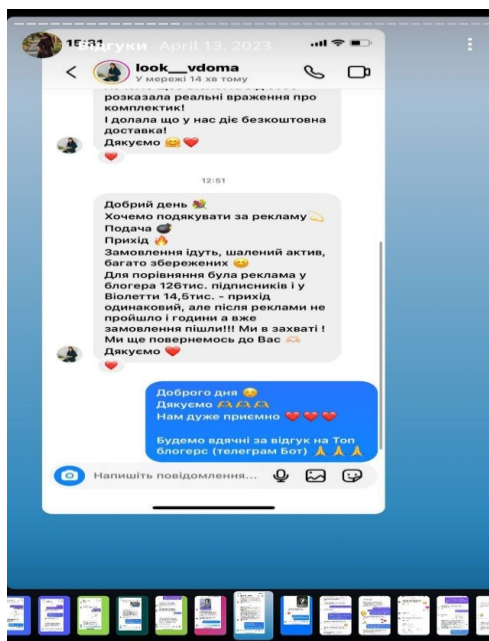


Рис. 3.11 - Приклад комунікації та узгодження умов співпраці з блогером.

Бюджет на роботу з інфлюенсерами становить 100 тис грн.

На основі обраної стратегії розвитку товару для ТОВ «Сільпо Фуд» в сегменті шоколадної продукції розроблено детальний бюджет маркетингових заходів та розраховано їх економічну ефективність.

Таблиця 3.6 - Бюджет маркетингових заходів для органічної лінійки шоколаду

Маркетинговий захід	Деталізація витрат	Сума, тис. грн
Дегустації в торгових точках	- Оплата праці промоутерів (10 точок × 3 дні × 1000 грн) - Продукція для дегустацій - Обладнання для дегустацій	130
Оформлення промо-зон	- Дизайн промо-зон (50 магазинів × 8000 грн) - POS-матеріали - Монтаж/демонтаж	350
Навчання персоналу	- Розробка навчальних матеріалів - Проведення тренінгів (100 осіб) - Оцінка знань	90
Digital-маркетинг	- Таргетована реклама - SMM-просування - Email-розсилки	150
Друковані матеріали	- Каталоги продукції - Листівки - Буклети	80
Робота з інфлюенсерами	- Співпраця з 2 блогерами - (3 сторіз + 1 пост в feed) - (2 пости + 4 сторіз на Instagram/TikTok з охопленням близько 20,000 підписників)	100
Всього:		900

Для органічної лінійки шоколаду заплановано наступні скориговані показники за наступні 6 місяців :

Дохід від реалізації продукції в сегменті шоколаду : 12 млн грн

Маркетингові витрати: 0,9 млн грн

Чистий прибуток: 3,6 млн грн

$ROI = (3,6 - 0,9) / 0,9 \times 100\% = 38,9\%$

На основі представленого бюджету маркетингових заходів та розрахунку їх економічної ефективності можна зробити наступні висновки. Запропонований комплекс маркетингових заходів для просування органічної лінійки

шоколаду є збалансованим та раціональним. Найбільшу частку бюджету (38.9%) складають інвестиції в оформлення промо-зон, що є виправданим для візуальної презентації нового продукту. Інвестиції у digital-маркетинг (16.7%), дегустації (14.4%) та роботу з інфлюенсерами (11.1%) забезпечать ефективне охоплення цільової аудиторії через різноманітні канали комунікації.

Розрахований показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) на рівні 38,9% свідчить про помірну та реалістичну економічну ефективність запланованих заходів. Це означає, що кожна вкладена в маркетингові активності гривня генерує додатково 39 копійок прибутку. При загальних маркетингових інвестиціях у розмірі 0,9 млн грн та валовому прибутку 3,6 млн грн, такий показник ROMI підтверджує економічну доцільність впровадження органічної лінійки шоколаду та обраного комплексу маркетингових заходів для її просування на ринок.

Висновок до розділу 3

У результаті комплексного дослідження з розробки товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті шоколаду було досягнуто значних стратегічних результатів та сформовано обґрунтовані рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства.

Проведений стратегічний аналіз за матрицею Маккінсі чітко продемонстрував диференційовану позицію різних категорій шоколадної продукції компанії. Плитковий шоколад виявився найперспективнішим напрямом з найвищими показниками привабливості ринку (4,6 бала) та конкурентоспроможності (4,69 бала), що обґрунтовує доцільність концентрації основних інвестиційних ресурсів саме на розвитку цієї категорії продукції.

Застосування стратегічної матриці Ансоффа дозволило визначити оптимальний напрям розвитку підприємства - стратегію розвитку товару, яка передбачає розширення продуктового портфолію на вже освоєному ринку м. Одеса. Ця стратегія мінімізує ринкові ризики та максимізує використання наявних конкурентних переваг компанії.

Розроблена комплексна система маркетингових стратегій за концепцією 5P забезпечує системний підхід до реалізації визначених стратегічних цілей. Місія компанії, спрямована на задоволення потреб споживачів якісною шоколадною продукцією з урахуванням сучасних тенденцій здорового харчування, знайшла своє втілення в конкретних стратегічних цілях, включаючи розширення асортименту спеціалізованих шоколадних виробів, збільшення частки брендованої рекламної продукції, підвищення рівня digital-маркетингу та розширення мережі персоналізації.

Економічне обґрунтування запропонованих рішень підтверджує їх доцільність та реалістичність. Розроблений бюджет маркетингових заходів на суму 0,9 млн грн для просування органічної лінійки шоколаду характеризується збалансованою структурою витрат, де найбільша частка (38,9%) спрямована на оформлення промо-зон для ефективної візуалізації нового продукту.

Розрахований показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) на рівні 38,9% свідчить про економічну ефективність запропонованих заходів. При прогнозованому доході від реалізації продукції в сегменті шоколаду 12 млн грн та чистому прибутку 3,6 млн грн, кожна вкладена в маркетингові активності гривня генеруватиме додатково 39 копійок прибутку, що підтверджує фінансову обґрунтованість стратегічних рішень.

Комплексний характер розроблених рекомендацій, що охоплює всі ключові аспекти товарно-ринкової стратегії - від продуктової політики до маркетингових комунікацій, забезпечує синергетичний ефект та створює передумови для сталого зростання позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» на конкурентному ринку шоколадної продукції України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Визначили засади формування та складові елементи товарно-ринкової стратегії підприємств роздрібної торгівлі в сегменті шоколаду. Товарно-ринкова стратегія підприємства – це комплексний стратегічний напрямок діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей в конкретному товарному сегменті, обґрунтування якої забезпечується на основі результатів аналізу ринкового середовища, споживчих переваг та конкурентного позиціонування.

Зміст товарно-ринкової стратегії в сегменті шоколаду будується на основі системного підходу до управління асортиментним портфелем, ціновою політикою, каналами збуту та маркетинговими комунікаціями. Це дозволяє використовувати ефективні інструменти впливу на цільову аудиторію та адаптуватися до змін споживчих преференцій у високодинамічному сегменті кондитерських виробів.

Сформували методичні підходи до розробки товарно-ринкової стратегії в сегменті шоколаду. Процес формування стратегії включає два взаємопов'язані етапи: стратегічне планування, спрямоване на аналіз ринкових можливостей, визначення цільових сегментів та формулювання стратегічних цілей; оперативне управління як сукупність рішень і дій, спрямованих на реалізацію стратегічних ініціатив з урахуванням динаміки ринкового середовища та конкурентного тиску.

Дослідили маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті шоколаду. ТОВ «Сільпо-Фуд» є провідним учасником українського ринку роздрібної торгівлі, що демонструє стабільне фінансове зростання з чистим прибутком, який збільшився на 44,43% за період 2020-2024 років. Компанія орієнтується на якісний асортимент, широку географічну присутність та задоволення різноманітних потреб споживачів у сегменті шоколадної продукції.

Провели дослідження мікро- і макросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті шоколаду. Застосування моделі п'яти сил Портера виявило високий рівень конкурентного тиску в сегменті шоколаду, де чотири з п'яти конкурентних

сил демонструють сильний вплив (по 3,0 бали). Це підкреслює необхідність постійного зміцнення конкурентних переваг, диференціації продуктової пропозиції та ефективного управління відносинами з ключовими стейкхолдерами.

Провели оцінку мікросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті шоколаду. Аналіз показав помірний рівень впливу постачальників при високому рівні конкурентного тиску з боку існуючих гравців ринку та потенційних товарів-замінників. Споживачі демонструють високу вибагливість та цінову чутливість, що вимагає більшої уваги до брендингу, покращення якості обслуговування та розробки програм лояльності.

Дослідили життєвий цикл товарів в сегменті шоколаду. Категорія шоколадних батончиків перебуває на стадії зростання з приростом доходу на 1 613 тис. грн, що свідчить про сильний споживчий попит. Шоколадні плиткі демонструють стабільність на стадії зрілості з високими обсягами продажів але помірною рентабельністю. Преміальні шоколадні продукти показують потенціал розвитку завдяки зростаючому попиту на якісну продукцію.

Провели аналіз складу асортиментного портфеля в сегменті шоколаду. АВС-аналіз виявив стратегічні дисбаланси: шоколадні плиткі лідирують за оборотністю (група А), але мають низькі показники прибутковості, тоді як преміальні шоколадні вироби забезпечують найвищу рентабельність при скромніших обсягах. Портфель потребує оптимізації через збільшення частки високо-рентабельних категорій.

Розробили стратегічні рішення щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті шоколаду на основі матриці Маккінсі. Плитковий шоколад визначено як найперспективніший напрям з найвищими показниками привабливості ринку (4,6 бала) та конкурентоспроможності (4,69 бала). Рекомендується застосування стратегії інвестування в розвиток цієї категорії з акцентом на преміальні сегменти та інноваційні продуктові рішення.

Розробили систему маркетингових стратегій. З проведеного аналізу за матрицею І. Ансоффа визначено доцільність обрання стратегії розвитку товару, яка передбачає розширення продуктового портфолію на освоєному ринку м.

Одеса. Це дозволить максимально використати наявну інфраструктуру та клієнтську базу для впровадження інноваційних шоколадних продуктів.

Сформували програму дій реалізації товарно-ринкової стратегії з комплексом заходів за концепцією 5P, що включає розвиток продуктової лінійки, оптимізацію цінової політики, удосконалення системи дистрибуції, активізацію маркетингових комунікацій та підвищення компетенцій персоналу.

Обґрунтували прогноз ефективності запропонованих заходів. Розрахований показник ROMI на рівні 38,9% при бюджеті маркетингових заходів 0,9 млн грн та прогнозованому чистому прибутку 3,6 млн грн підтверджує економічну доцільність стратегічних ініціатив. Коефіцієнт повернення інвестицій 38,9% свідчить про те, що кожна вкладена гривня принесе 0,39 грн додаткового прибутку

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Солтис-Шолудько Н. Ринок роздрібної торгівлі України: основні тенденції розвитку. *Modern engineering and innovative technologies*. 2020. № 25- 04. С. 74–78. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-071> (дата звернення: 22.04.2025).
2. Купалова Г., Гончаренко Н., Шмалій Н. Світові тренди розвитку роздрібної торгівлі. *Development service industry management*. 2024. № 1. С. 74– 81. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(10)) (дата звернення: 22.04.2025).
3. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика / С.М. Ілляшенко. Суми: Університетська книга, 2005. – 234 с.
4. Куденко, Н. В. Складові елементи маркетингової стратегії фірми. *Науковий вісник Ужгородського університету / редкол.: В. П. Мікловда (гол. ред.), М. І. Пітюлич, С. С. Слава та ін. – Ужгород : Підприємство "Ліра", 2001. Вип. 8. С. 101 *
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2002. 159 - 167 с.
6. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс; К.: КНЕУ,, 2014. 145-158 с.
7. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. 73 с
8. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. К.: Економіка, 2013. 145167 с
9. Сагайдак М.П., Іщенко М.І., Гелевачук З.Й. Ефективність використання маркетингових стратегій промисловими підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 18. С. 65.
10. Ансофф І. Стратегічне управління: Пер. з англ. К.: Економіка, 1989. 147 с.
11. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. К.: Основи, 2008. 215-227 с.
12. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 245 с

13. Дейнека О. Планування маркетингової стратегії підприємства роздрібної торгівлі на основі стратегічних сесій. Економічний аналіз: Зб. наук. Праць. 2011. Випуск 8. Частина 2. С. 110
14. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип. 23. С. 24
15. Кревенс Д. Стратегічний маркетинг: пер. англ. 6-а викл. доп. К.: Економіка, 2003. 323 с
16. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги: сутність та класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 52.
17. Данкевич В.Є. SWOT та PESTEL-аналіз сучасного стану земельних відносин в Україні. Економіка АПК. 2018, № 7. С.95 .
18. Квятковська Л. А. Механізм оцінки маркетингових стратегій. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4(2). С.100.
19. Федорович Р.В. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України. Монографія. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013.147 с.
20. Агафонова М.С. Методичні підходи до стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства / М.С. Агафонова // Вісник економіки та менеджменту. – 2020. – № 3. – С. 125-132.
21. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2018. – 720 с.
22. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катарджая, І. Сетьяван. – К.: КМ-БУКС, 2022. – 224 с.
23. «Сільпо» – онлайн-супермаркет. Сільпо. URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 07.05.2025).
24. Еволюція концепцій управління і сучасний маркетинг. Stud. URL: https://stud.com.ua/42460/menedzhment/evolyutsiya_kontseptsiy_upravlinnya_suchasniiy_marketing (дата звернення: 07.05.2025)
25. ТОВ СІЛЬПО-ФУД. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198> (дата звернення: 07.05.2025).

26. ТОВ СІЛЬПО-ФУД. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644> (дата звернення: 12.05.2025).
27. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт : <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2025)
28. Pro-Consulting. Аналітичні звіти кондитерського ринку України- Режим доступу: <https://www.pro-consulting.ua/> ((дата звернення: 15.05.2025)
29. Nielsen Ukraine. Дослідження роздрібної торгівлі та споживчої поведінки . – Режим доступу: <https://nielsen.com/ua/> (дата звернення: 15.05.2025).
30. AC Nielsen. Retail Measurement – аудит роздрібних продажів – Режим доступу: <https://nielsen.com/ua/> (дата звернення: 15.05.2025)
31. GfK Ukraine. Дослідження споживчої поведінки та маркетингові дослідження. – Режим доступу: <https://www.gfk.com/uk> (дата звернення: 15.05.2025)
32. Kantar Ukraine. Маркетингові дослідження FMCG сектору. – Режим доступу: <https://www.kantar.com/ua> (дата звернення: 16.05.2025)
33. Pro-Consulting. Аналіз цінової сегментації кондитерського ринку. – Режим доступу: <https://www.pro-consulting.ua/ua/catalog/cukerki> (дата звернення: 16.05.2025)
34. Nielsen Ukraine. Дослідження каналів збуту. Nielsen Retail Measurement. – Режим доступу: <https://nielsen.com/ua/>(дата звернення: 16.05.2025).
35. EVO Business Group. Дослідження e-commerce ринку України. – Режим доступу: <https://evo.companu/> (дата звернення: 16.05.2025)
36. Укркондпром – Асоціація виробників кондитерських виробів України. – Режим доступу: <https://ukrkondprom.org.ua/> (дата звернення: 16.05.2025)
37. Державна митна служба України. Статистика зовнішньої торгівлі. – Режим доступу: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення: 16.05.2025)
38. Державна служба статистики України. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за товарними групами у 2024 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.05.2025).

39. Аналітичний звіт Pro-Consulting "Ринок кондитерських виробів України: аналіз та прогноз до 2025 року". Київ, 2024. 128 с.
40. Euromonitor International. Chocolate Confectionery in Ukraine: Trends and Forecasts– 2023. – Режим доступу: <https://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-ukraine/report> (дата звернення: 17.05.2025).
41. Nielsen Ukraine. Retail-аудит впливу війни на споживчі ринки – URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(10))
42. Федорчак О.В. Маркетингові дослідження та тенденції розвитку ринку шоколадної продукції в Україні. Економіка та держава. 2024. №3. С. 42-48.
43. Скриньковський Р. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4851> (дата звернення: 17.05.2025).
44. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02> (дата звернення: 18.05.2025).
45. Лесів І. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовищ на процес планування виробничо-господарської діяльності промислового підприємства. Трансформаційні процеси національної економіки в умовах сьогодення. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-296-1-14> (дата звернення: 18.05.2025)
46. Григорова З. В., Мудрієвська Ю. О. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. Технологія і техніка друкарства. 2010. № 2(28). С. 126–130. URL: [https://doi.org/10.20535/2077-7264.2\(28\).2010.56257](https://doi.org/10.20535/2077-7264.2(28).2010.56257) (дата звернення: 18.05.2025).
47. Товарний асортимент і номенклатура. Google Drive: Sign-in. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-5/5-4-товарний-асортимент-і-номенклатура> (дата звернення: 18.05.2025). Корнієнко Т., Подзігун С., Пачева Н.

48. Ляхта О. Життєвий цикл товару. Галицький економічний вісник. 2010. № 1(26). С. 7984.
49. Григорова З. В., Мудрієвська Ю. О. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. Технологія і техніка друкарства. 2010. № 2(28). С. 126–130. URL: [https://doi.org/10.20535/2077-7264.2\(28\).2010.56257](https://doi.org/10.20535/2077-7264.2(28).2010.56257) (дата звернення: 19.05.2025)
50. Кушнір Н. В. Економічне обґрунтування асортиментного портфеля в дослідженні товарообороту торговельного підприємства. Bulletin national university of water and environmental engineering. 2021. Т. 4, № 96. С. 122. URL: <https://doi.org/10.31713/ve4202111> (дата звернення: 19.05.2025).
51. Музиченко А. О. АВС-аналіз як метод управління запасами підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія "Економіка, аграрний менеджмент, бізнес". 2016. Вип. 249. С. 319–325.
52. Верба А. А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. Проблеми економіки. 2014. № 4. С. 262-268.
53. Хапіна О. Ю., Яренко А. В. Моделювання асортиментної політики підприємства : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2533> (дата звернення: 22.05.2025).
54. Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» привабливість-конкурентоспроможність». Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/25022/> (дата звернення: 23.05.2025).
55. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75> (дата звернення: 23.05.2024).
56. Біловодська О. А., Шебеда К. В. Чинники формування маркетингових стратегій : thesis. 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17029> (дата звернення: 25.05.2025).

57. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства. Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/25143/> (дата звернення: 25.05.2025).

58. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Economy and Society*. 2018. № 18. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48> (дата звернення: 23.01.2025).

59. Хетагурова Д., Балабаш О. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Modern engineering and innovative technologies*. 2019. № 24-02. С. 21–27. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-24-02-023> (дата звернення: 27.05.2025).

60. Що таке комплекс маркетингу: 4P, 5P, 6P, 7P. Блог Wezom. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/что-такое-комплекс-маркетинга-или-marketing-miks> (дата звернення: 27.05.2025).

61. Шалабодін С. Маркетингові методики для побудови тактики і стратегії. URL: <https://shalabodin.com/marketingovi-metodiki/> (дата звернення: 27.05.2025).

62. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of science*. 2024. № 35. С. 78–80. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011> (дата звернення: 27.05.2025).