

**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 «ковбасні**  
**вироби» для ТОВ «Сільпо-Фуд»**

ШИФР КРБ.МПіТ.1.616-03.IV.4.1

Здобувачки \_\_\_\_\_ Кол А.В.

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

Керівник \_\_\_\_\_ доц. Лозовська Г.М.

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

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

Завідувач кафедри маркетингу,  
підприємництва і торгівлі \_\_\_\_\_ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

**Одеса – 2025 рік**

# ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу

ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«04» жовтня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачі

***Аліні КОЛ***

1. Тема проекту (роботи) Розробка товарно-ринкової стратегії в сегменті «ковбасні вироби» для ТОВ «Сільпо-Фуд» та керівник к.е.н., доц. Лозовська Г.М., затверджені наказом ОНТУ від «04» жовтня 2024 року № 616-03
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10.06.2025 року
3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» та його конкурентів, економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», огляд українського ринку ковбасних виробів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємств роздрібною торгівлі. Розділ 2. Дослідження номенклатури та асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «ковбасні вироби». Розділ 3. Розробка пропозицій і стратегічних рішень щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «ковбасні вироби». Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табличний матеріал з відображенням показників діяльності підприємства, графічний матеріал з аналізу та оцінки маркетингового середовища підприємства, графічний матеріал – презентація до захисту роботи.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 04.10.2024 р.

Керівник \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Лозовська Г.М.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Кол А.В.

**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.    | 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, написання тез та статей.  | листопад 2024 р. – лютий 2025 р.             | виконано |
| 5.    | Проходження дослідницької практики, 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, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводились під час практики, і подання її на друге читання.  | 09 квітня – 15 травня 2025 р.                | виконано |
| 9.    | Подання кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат та визначення ступеня унікальності роботи встановленим нормативам.   | 16-25 травня 2025 р.                         | виконано |
| 10.   | Подання кваліфікаційної роботи для попереднього захисту на кафедрі, перевірка оформлення роботи та підготовка супровідної документації.  | 26 травня – 06 червня 2025 р.                | виконано |
| 11.   | Подання роботи на зовнішнє рецензування.   | 07-12 червня 2025 р.                         | виконано |
| 12.   | Подання кваліфікаційної роботи (текстова частина) та графічної частини (презентація) до електронного архіву та в екзаменаційну комісію.  | 13-15 червня 2025 р. (за три дні до захисту) | виконано |
| 13.   | Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.   | 18 червня 2025 р.                            |          |

Керівники проекту (роботи) \_\_\_\_\_ Лозовська Г.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Кол А.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

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

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Кол А.В.

## АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «бакалавр» здобувачки Кол А.В.

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

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

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка рекомендацій щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті ковбасних виробів з урахуванням сучасних ринкових тенденцій, результатів внутрішнього аналізу та застосування стратегічних моделей.

Об'єктом дослідження виступає діяльність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» у контексті управління товарною політикою та ринковим позиціонуванням у межах сегмента «ковбасні вироби».

Предметом дослідження є процес формування та реалізації товарно-ринкової стратегії в сегменті «ковбасні вироби», що забезпечують досягнення поставлених цілей.

Для проведення аналізу дослідження номенклатури та асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «ковбасні вироби» та розробки стратегічних рішень були використані метод PESTEL-аналізу для впливу зовнішніх факторів на підприємство, метод побудови життєвого циклу товарного асортименту, ABC-XYZ-аналіз, матриця McKinsey/GE, матриця «товар-ринки» за І. Ансоффом для розробки стратегії підприємства.

Запропонована стратегія передбачає не лише розширення ринкових можливостей компанії, а й формування довгострокової лояльності споживачів через системну роботу з якістю, іміджем і диференціацією продукції. Отримані результати можуть бути використані для подальшого розвитку

продуктової політики підприємства, а також як практичний кейс для впровадження стратегічного маркетингу в харчовій промисловості.

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП .....   | 6   |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....  | 8   |
| 1.1 Сутність і роль маркетингової стратегії в діяльності підприємства.....  | 8   |
| 1.2 Складові елементи маркетингової стратегії підприємства.....   | 14  |
| 1.3 Основні тенденції розвитку ринку ковбасних виробів .....  | 19  |
| Висновки до розділу 1 .....   | 23  |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ НОМЕНКЛАТУРИ ТА АСОРТИМЕНТУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ «КОВБАСНІ ВИРОБИ».....   | 25  |
| 2.1 Аналіз мікро- і макросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд» .....  | 25  |
| 2.2 Аналіз показників, які характеризують асортимент продукції підприємства в сегменті «ковбасні вироби» .....                                      | 51  |
| 2.3 Аналіз життєвого циклу товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «ковбасні вироби».....   | 61  |
| 2.4 Дослідження складу асортиментного портфеля в сегменті «ковбасні вироби».....  | 72  |
| Висновки до розділу 2 .....   | 82  |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ І СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНО-РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ «КОВБАСНІ ВИРОБИ»..... | 85  |
| 3.1 Розробка стратегічних рішень на основі матриці МакКінзі.....  | 85  |
| 3.2 Розробка системи маркетингових стратегій.....   | 90  |
| 3.3 Прогноз ефективності запропонованих заходів.....  | 111 |
| Висновки до розділу 3 .....   | 117 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....   | 119 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 122 |

## ВСТУП

В умовах динамічного розвитку споживчого ринку України зростає значення маркетингових стратегій, які забезпечують підприємствам роздрібно́ї торгівлі здатність до адаптації, посилення конкурентних переваг та ефективного позиціонування у свідомості споживача. Особливу актуальність проблема формування ефективної товарно-ринкової стратегії набуває в контексті висококонкурентного середовища на ринку харчових продуктів, зокрема в сегменті ковбасних виробів, де присутні численні виробники, торгові мережі й імпортні бренди. ТОВ «Сільпо-Фуд», як один із провідних гравців українського ритейлу, постає перед необхідністю постійного оновлення товарного портфеля та стратегічних підходів до просування продукції, аби відповідати запитам споживачів, підвищувати лояльність клієнтів і зміцнювати ринкові позиції.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю удосконалення підходів до стратегічного управління товарним асортиментом у висококонкурентних умовах. Ринок ковбасних виробів характеризується не лише високим рівнем насиченості, а й мінливою поведінкою споживачів, посиленням попиту на натуральність, зниженням терпимості до цінових коливань та чутливістю до брендovих інновацій. У цьому контексті підприємства повинні не просто орієнтуватися на загальні тренди, а й глибоко аналізувати власний асортиментний портфель, життєвий цикл товарів, споживчі уподобання та конкурентні виклики, щоби розробити дієву товарно-ринкову стратегію, яка відповідатиме сучасним вимогам.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка рекомендацій щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті ковбасних виробів з урахуванням сучасних ринкових тенденцій, результатів внутрішнього аналізу та застосування стратегічних моделей.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- з'ясувати сутність та роль маркетингової стратегії в діяльності підприємства роздрібної торгівлі;
- охарактеризувати основні складові елементи маркетингової стратегії;
- проаналізувати ключові тенденції розвитку ринку ковбасних виробів в Україні;
- здійснити аналіз мікро- та макросередовища діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- дослідити номенклатуру та асортимент продукції підприємства у відповідному товарному сегменті;
- оцінити стадії життєвого циклу ковбасних виробів, що представлені в асортименті ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати структуру асортиментного портфеля в межах обраного сегмента;
- розробити стратегічні рішення щодо вдосконалення товарної політики на основі матриці МакКінзі;
- запропонувати комплексну систему маркетингових стратегій для ефективного ринкового позиціонування;
- сформулювати програму дій з реалізації запропонованої стратегії;
- здійснити прогноз ефективності реалізації розроблених заходів.

Об'єктом дослідження виступає діяльність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» у контексті управління товарною політикою та ринковим позиціонуванням у межах сегмента «ковбасні вироби».

Предметом дослідження є процес формування та реалізації товарно-ринкової стратегії в сегменті «ковбасні вироби», з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, стану асортименту, стратегічних можливостей підприємства, а також маркетингових інструментів і моделей, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

#### 1.1 Сутність і роль маркетингової стратегії в діяльності підприємства

Маркетингова стратегія є фундаментальним інструментом управління, що визначає довгостроковий напрям діяльності підприємства на ринку. Вона окреслює орієнтири для досягнення маркетингових і загальнокорпоративних цілей, враховуючи специфіку цільового ринку, особливості поведінки споживачів, конкурентне середовище, внутрішній потенціал фірми та зовнішні виклики. На відміну від оперативних дій і тактичних рішень, стратегія є більш стабільною у часі та охоплює ширший спектр рішень, спрямованих на формування довготривалих конкурентних переваг [1].

У науковій літературі існує велика кількість трактувань поняття «маркетингова стратегія», які по-різному акцентують увагу на її функціях, рівнях реалізації та інструментарії. У таблиці 1.1 наведено порівняння основних підходів.

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «маркетингова стратегія»

| Автор / Джерело                    | Формулювання визначення   |
|------------------------------------|---|
| Ф. Котлер                          | Програма дій, спрямована на досягнення маркетингових цілей підприємства шляхом створення цінності для клієнтів.   |
| М. Бейкер                          | Стратегія маркетингу – це логічна побудова, що ґрунтується на аналізі ринкових можливостей і використанні відповідного комплексу маркетингу.                  |
| Ж.-Ж. Ламбен                       | Сукупність принципових рішень щодо вибору цільових ринків, позиціонування продукту та інтеграції маркетингових інструментів.                                  |
| В. Пономаренко, український підхід | Комплекс довгострокових заходів, які визначають напрям дій підприємства на ринку з урахуванням його ресурсів, споживацьких потреб і конкурентного середовища. |

Попри різницю у формулюваннях, спільними є такі ознаки маркетингової стратегії:

- орієнтація на досягнення конкурентних переваг;

- чітка цільова спрямованість (на ринок, сегмент, споживача);
- врахування внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища;
- довгостроковий характер і стабільність;
- необхідність реалізації через конкретні інструменти маркетингу.

Маркетингова стратегія слугує своєрідним «маяком», який координує діяльність підприємства в умовах невизначеності ринку. Вона дозволяє не лише визначити місце підприємства серед конкурентів, але й побудувати ефективну комунікацію зі споживачем, сформувану привабливу товарну пропозицію та забезпечити сталість прибутковості.

Ключовою відмінністю маркетингової стратегії від маркетингової тактики є її узагальнений, системний і довгостроковий характер. У той час як тактичні рішення відповідають на питання «як діяти в конкретній ситуації», стратегія дає відповідь на питання «куди рухатися і чому саме так».

Загалом, маркетингова стратегія – це не просто набір заходів, а концептуальне бачення ринкової діяльності підприємства, що має бути логічно обґрунтованим, гнучким до змін і адаптованим до специфіки галузі, у якій функціонує компанія. У сфері роздрібної торгівлі, зокрема у сегменті ковбасних виробів, стратегія має враховувати як специфіку товарної категорії, так і динаміку споживчого попиту, сезонність, регіональні особливості й наявність власного виробництва чи підрядників [2].

У системі стратегічного управління маркетингова стратегія виконує координуючу функцію, забезпечуючи підприємству цілісність дій на ринку. Залежно від сфери застосування, рівня управління, змісту й об'єкта впливу, вона набуває різних форм, що дозволяє адаптувати її до конкретної ринкової ситуації. Різноманіття підходів до класифікації маркетингових стратегій пояснюється багатогранністю самого поняття стратегії, а також широким спектром завдань, які вона покликана вирішувати в межах діяльності підприємства.

Однією з найпоширеніших класифікацій є поділ стратегій за рівнями реалізації. Згідно з цим підходом, виділяють корпоративну, бізнесову (або

конкурентну) та функціональну стратегії. Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку компанії, її ринкову орієнтацію та логіку розподілу ресурсів між стратегічними бізнес-одинацями. Бізнесова стратегія фокусується на досягненні конкурентних переваг у межах конкретного ринку чи продуктового сегмента. Функціональна стратегія, зокрема маркетингова, є інструментом реалізації вищих рівнів стратегії через конкретні дії в межах товарної політики, ціноутворення, просування, збуту та логістики.

Інший поширений підхід до класифікації базується на цілях стратегій. Так, у межах концепції зростання виділяють стратегії інтенсивного росту (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту), інтегрованого росту (вертикальна чи горизонтальна інтеграція) та диверсифікації (суміжна, горизонтальна, конгломератна). У площині конкурентного позиціонування доцільно застосовувати класифікацію за М. Портером, яка передбачає три базові стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування.

Окрему увагу заслуговує класифікація маркетингових стратегій за типом ринкового охоплення. У цьому випадку йдеться про стратегії недиференційованого маркетингу, коли фірма орієнтується на весь ринок однією товарною пропозицією; диференційованого маркетингу, що передбачає індивідуалізований підхід до кожного сегмента; та концентрованого маркетингу, коли зусилля зосереджуються на вузькому цільовому сегменті з максимальним рівнем адаптації продукту [3, 4].

Зведену класифікацію маркетингових стратегій подано в таблиці 1.2, яка узагальнює основні підходи до їх систематизації.

Таким чином, класифікація маркетингових стратегій дозволяє підприємству усвідомлено обрати найоптимальніший напрям ринкової діяльності, узгодити його з внутрішніми можливостями та зовнішніми викликами, а також забезпечити системність і послідовність у реалізації маркетингової політики.

Таблиця 1.2 – Основні класифікаційні ознаки маркетингових стратегій

| Критерій класифікації       | Види стратегій   |
|-----------------------------|--|
| Рівень управління           | Корпоративна, бізнесова, функціональна                                     |
| Цільове спрямування         | Зростання (інтенсивне, інтегроване, диверсифікація), утримання, скорочення |
| Конкурентна орієнтація      | Лідерство за витратами, диференціація, фокусування (М. Портер)             |
| Масштаб ринкового охоплення | Недиференційована, диференційована, концентрована                          |
| Життєвий цикл товару        | Виведення на ринок, зростання, зрілість, сповільнення, виведення з ринку   |
| Рівень ризику інновацій     | Традиційна, інноваційна, ризикована  |

Маркетингова стратегія є невід’ємною складовою системи управління підприємством, адже саме вона задає загальний напрям взаємодії бізнесу з ринковим середовищем, орієнтує менеджмент на досягнення сталих конкурентних переваг і забезпечує довгострокову стабільність компанії в умовах невизначеності та динамізму зовнішнього середовища. Її значення виходить далеко за межі традиційного уявлення про маркетинг як виключно рекламну чи збутову діяльність, адже стратегічний рівень передбачає інтеграцію маркетингових підходів у загальну систему прийняття рішень, планування ресурсів, формування продуктової лінійки, управління взаємодією з клієнтами та розвитку бренду [5].

У сучасних умовах маркетингова стратегія виступає координатором між різними підсистемами підприємства – виробництвом, фінансами, логістикою, персоналом, забезпечуючи між ними цілісну логіку дій відповідно до очікувань споживачів і ринкових тенденцій. Вона виконує аналітичну функцію, оскільки ґрунтується на глибокому вивченні ринку, конкурентів, внутрішнього потенціалу та дозволяє формувати обґрунтовану базу для ухвалення управлінських рішень. Крім того, стратегія виконує інтеграційну функцію – вона зводить воедино різні цілі підприємства, формуючи єдину комунікаційну, товарну та цінову політику, яка підтримується всіма структурними підрозділами.

Особливо важливою є роль маркетингової стратегії для підприємств роздрібною торгівлі, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки саме у ритейлі рівень конкуренції є надзвичайно високим, а поведінка споживача – мінливою і чутливою до зовнішніх факторів. Тут стратегія виступає інструментом не лише підтримки прибутковості, а й стабілізації попиту, управління лояльністю клієнтів, управління товарними запасами й оновлення асортименту. Зважаючи на високу частотність контактів із кінцевим споживачем, підприємства ритейлу повинні особливо чітко будувати систему стратегічного управління, яка орієнтована на потреби цільових сегментів і враховує динаміку локального ринку [6].

У таблиці 1.3 подано основні функціональні ролі маркетингової стратегії в управлінні підприємством, що узагальнюють її ключовий вплив на основні сфери менеджменту.

Таблиця 1.3 – Роль маркетингової стратегії в управлінні підприємством

| Сфера управління       | Вплив маркетингової стратегії  |
|------------------------|--|
| Стратегічне планування | Визначає довгострокові цілі на ринку, формує бачення розвитку підприємства               |
| Асортиментна політика  | Орієнтує на цільові сегменти, визначає товари-лідери, дає напрямки оновлення портфеля    |
| Ціноутворення          | Визначає рівень ціни залежно від обраної стратегії позиціонування                        |
| Комунікаційна політика | Формує образ бренду, обирає канали просування, забезпечує стратегію контакту з клієнтами |
| Ресурсне управління    | Раціоналізує розподіл ресурсів, орієнтуючи на ефективні ринкові напрями                  |
| Управління персоналом  | Сприяє формуванню корпоративної культури, що відповідає ринковій орієнтації              |

Таким чином, маркетингова стратегія є основоположним елементом управлінського процесу, який забезпечує узгодженість цілей, адаптацію до середовища, підвищення ефективності операційної діяльності та досягнення конкурентної стійкості підприємства.

У сфері роздрібною торгівлі стратегічний маркетинг набуває специфічних рис, обумовлених безпосереднім контактом підприємства з кінцевим споживачем, високим рівнем конкуренції, швидкою зміною попиту

та необхідністю забезпечення широкого асортименту товарів. На відміну від виробничих підприємств, де основний акцент робиться на технологіях або собівартості, роздрібна торгівля має справу з великою кількістю одночасно діючих чинників, що впливають на купівельну поведінку – місцезнаходження торгових точок, оформлення торгового залу, сезонність, реклама, програми лояльності, дизайн упаковки, наявність товару в конкретний момент тощо. Усі ці фактори вимагають гнучкої, адаптивної і водночас системної маркетингової стратегії [7].

Однією з ключових особливостей є необхідність інтеграції товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики в межах кожного торгового формату. Це означає, що рішення щодо асортименту повинні бути узгоджені з ціною, яка прийнятна для відповідного сегмента споживачів, а також із форматом представлення товару, каналами просування та обслуговуванням. Водночас маркетингова стратегія має враховувати географічні, культурні й соціальні особливості регіону, в якому функціонує магазин, адже переваги покупців можуть суттєво відрізнятись навіть у межах однієї країни. Така контекстуалізація робить неможливим застосування шаблонних підходів і вимагає від ритейлера глибокої роботи з локальними даними.

Іншою специфікою є велика залежність ефективності стратегії від аналітики споживчої поведінки. У роздрібній торгівлі кількість транзакцій на одиницю часу є дуже високою, що створює сприятливе середовище для збору великої кількості даних щодо купівельних переваг, структури чека, частоти відвідувань, впливу акцій. Це відкриває широкі можливості для персоналізованого маркетингу, програм лояльності та A/B-тестування. Таким чином, стратегічний маркетинг у ритейлі все частіше базується не лише на теоретичних моделях, а й на реальному поведінковому аналізі [8].

Особливе місце займає асортиментна стратегія, яка в умовах роздрібною торгівлі виходить за межі стандартного управління товарним портфелем. Необхідно одночасно формувати привабливу товарну пропозицію, мінімізувати ризики затоварення, забезпечити логістику та оптимізувати

викладку товарів. При цьому зміна асортименту має бути погоджена з ціноутворенням, адже споживачі в сегменті продуктів харчування дуже чутливі до співвідношення ціни та якості. У зв'язку з цим маркетингова стратегія повинна передбачати регулярний аудит асортименту, сезонну адаптацію, тестування нових продуктів, виведення застарілих позицій і впровадження категорійного менеджменту [9].

Зведені ключові відмінності стратегічного маркетингу в роздрібній торгівлі порівняно з іншими секторами економіки наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Специфіка стратегічного маркетингу в роздрібній торгівлі

| Показник                    | Виробничий сектор               | Роздрібна торгівля                              |
|-----------------------------|---------------------------------|---|
| Основна цільова дія         | Продаж великих партій продукції | Продаж кінцевим споживачам                      |
| Тип споживача               | Юридичні особи, дистриб'ютори   | Фізичні особи                                   |
| Часовий горизонт планування | Середньо- та довгостроковий     | Коротко- та середньостроковий                   |
| Роль асортименту            | Обмежений, часто фокусований    | Широкий, динамічний, орієнтований на попит      |
| Гнучкість стратегії         | Відносно низька                 | Висока, з необхідністю швидкої адаптації        |
| Джерела даних для аналізу   | Галузеві звіти, дослідження     | Поведінкові дані, CRM, програми лояльності      |
| Роль просторового чинника   | Незначна                        | Визначальна, особливо для магазинів на локаціях |

Таким чином, стратегічний маркетинг у роздрібній торгівлі має багаторівневу структуру, в якій поєднуються елементи гнучкості, адаптивності та точного аналізу даних. Його ефективність залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на коливання попиту, сегментувати клієнтів на основі реальних показників і забезпечувати уніфіковану, але водночас гнучку товарну пропозицію.

## 1.2 Складові елементи маркетингової стратегії підприємства

Розробка маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі є складним багаторівневим процесом, що потребує методологічної послідовності, врахування галузевих особливостей і глибокого аналізу

змінного ринкового середовища. В умовах інтенсивної конкуренції, високої насиченості ринку та стрімкої трансформації споживчих моделей поведінки стратегія підприємства в роздрібному секторі має бути не лише концептуально обґрунтованою, а й технологічно адаптивною. Це зумовлює необхідність застосування системи методичних підходів, що дозволяють приймати зважені рішення, керуючись як кількісними, так і якісними параметрами ринку [10, 11].

Специфіка підприємств роздрібно́ї торгівлі полягає в безпосередньому контакті з кінцевим споживачем, високій динаміці товарообігу, значному обсязі інформаційних потоків і важливості локаційного фактору. Крім того, роздріб характеризується широким спектром форматів – від традиційних магазинів до онлайн-торгівлі та омніканальних платформ, що створює складне конкурентне поле з численними стратегічними сценаріями. Усі ці фактори необхідно враховувати під час побудови методичної основи для формування стратегії [12].

Методологія стратегічного маркетингового планування для роздрібного підприємства має бути багатовекторною, гнучкою та циклічною. Її структура передбачає поетапну реалізацію основних блоків: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, постановку цілей, розробку стратегічних альтернатив, їх оцінку, вибір оптимального стратегічного варіанту, планування ресурсного забезпечення, реалізацію заходів і систему контролю результатів. Кожен з цих етапів має власні методи й інструменти, які необхідно обирати з урахуванням масштабів бізнесу, формату торгівлі та ринкової ситуації [13].

Одним із ключових принципів побудови стратегії є її системність. Це означає, що всі елементи мають бути логічно пов'язаними, узгодженими із загальними корпоративними цілями та взаємопоєднаними. Іншим важливим принципом є адаптивність, тобто здатність стратегії змінюватися під впливом факторів середовища без втрати стратегічного фокусу. Також надзвичайно

важливою є клієнтоорієнтованість – стратегія повинна формуватись із чітким розумінням потреб, мотивацій та цінностей цільової аудиторії.

На етапі аналітики застосовуються різні інструменти для оцінки зовнішнього середовища. PESTEL-аналіз дозволяє визначити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, які впливають на діяльність підприємства. Цей метод є ефективним для виявлення можливостей і загроз, які виникають поза межами контролю компанії, але здатні суттєво вплинути на її діяльність.

SWOT-аналіз є класичним інструментом синтезу інформації, що дозволяє поєднати результати аналізу внутрішнього (сильні та слабкі сторони) і зовнішнього середовища (можливості й загрози). Його перевагою є простота і наочність, однак він потребує якісного попереднього збору даних, інакше висновки можуть виявитися поверхневими [14].

У роздрібній торгівлі особливе значення має модель п'яти сил Портера. Вона дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску в галузі шляхом аналізу сили постачальників, покупців, загрози нових гравців, продуктів-замінників та рівня конкуренції серед існуючих учасників ринку. Ця модель добре підходить для стратегічного аналізу позицій підприємства в локальному або галузевому контексті [15].

Окрім цих моделей, у практиці роздрібної торгівлі можуть застосовуватися такі методики, як конкурентний профіль підприємства (Competitive Profile Matrix), яка дозволяє зіставити компанію з основними конкурентами за сукупністю параметрів, або аналіз споживчих трендів і сценарне прогнозування поведінки ринку на основі даних CRM, Google Trends, соціологічних опитувань тощо.

Після завершення аналітичного етапу підприємство переходить до формування стратегічних альтернатив. На цьому етапі доцільно використовувати матрицю І. Ансоффа, яка структурує можливі напрями зростання бізнесу залежно від рівня новизни продукту і ринку. Для ритейлу особливо актуальними є стратегії проникнення на ринок (через знижки,

бонуси, акції), розвитку ринку (відкриття нових магазинів, географічна експансія), розвитку продукту (введення нових товарів, включаючи private label) і диверсифікації (створення нових форматів бізнесу, як-от e-commerce).

Оцінка привабливості ринків і власних позицій здійснюється за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи. Вона передбачає класифікацію продуктів або напрямів бізнесу на «зірки», «дойні корови», «знаки питання» та «собаки» залежно від темпів зростання ринку та відносної частки. Це дає змогу приймати рішення щодо інвестування, підтримки або виведення окремих категорій товарів.

Для комплексної оцінки портфеля стратегічних напрямів ефективною є матриця МакКінзі, яка використовує двовимірну сітку з оцінкою привабливості ринку та конкурентної сили підприємства. Ця модель дозволяє деталізувати стратегічні рекомендації для кожного з напрямів діяльності та визначити оптимальне співвідношення зусиль у межах портфеля [16].

У контексті роздрібною торгівлі надзвичайно важливою є розробка товарної стратегії. Для цього застосовуються методики ABC/XYZ-аналізу, які дозволяють класифікувати товари за обсягом продажів і стабільністю попиту. Також використовуються методи оцінки життєвого циклу товару для розуміння, на якій стадії розвитку знаходиться певна товарна категорія і які дії потрібно вжити [17, 18].

Цінова стратегія в роздрібному бізнесі формулюється з урахуванням еластичності попиту, конкурентного середовища, собівартості, позиціонування товару та очікувань цільового сегмента. Методи ціноутворення можуть бути витратними, ринковими або споживчо орієнтованими. Також застосовується стратегія багатозонного прайсингу, динамічні ціни, психологічні ціни (наприклад, 9,99 замість 10 грн) та прайс-лінії.

Для прийняття рішень у маркетинговій стратегії доцільно розробляти стратегічну карту – інструмент, що дозволяє візуалізувати цілі, показники, ініціативи та зв'язки між ними в межах ключових напрямів: фінанси, клієнти,

процеси, розвиток. Такий підхід сприяє узгодженості дій між відділами та забезпечує стратегічну керуваність на всіх рівнях.

Оцінка ефективності реалізації стратегії є невід'ємною частиною методичного підходу. Для цього використовується набір показників, серед яких ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), ROI (загальна рентабельність), LTV (життєва вартість клієнта), CPA (вартість залучення клієнта), показники утримання, середній чек, коефіцієнти конверсії, частота покупок, задоволеність клієнтів.

Таблиця 1.5 ілюструє основні інструменти, які доцільно застосовувати на різних етапах розробки маркетингової стратегії для підприємства роздрібною торгівлі.

Таблиця 1.5 – Методичні інструменти для розробки маркетингової стратегії роздрібного підприємства

| Етап розробки стратегії        | Методичний інструмент               | Призначення                          |
|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Аналіз зовнішнього середовища  | PESTEL, Porter's Five Forces        | Виявлення зовнішніх впливів і загроз |
| Аналіз внутрішнього середовища | SWOT, ABC/XYZ, життєвий цикл товару | Оцінка ресурсів і товарної структури |
| Формування альтернатив         | Матриця Ансоффа, БКГ, МакКінзі      | Вибір напрямів зростання             |
| Розробка стратегії             | STP-модель, стратегічна карта       | Структуризація стратегічних рішень   |
| Оцінка ефективності            | ROI, ROMI, LTV, CPA, KPI            | Контроль і корекція стратегії        |

Узагальнюючи, можна зазначити, що методичні підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі мають охоплювати комплекс аналітичних, концептуальних і практичних інструментів, які дозволяють забезпечити системне бачення і гнучкість реалізації. Їхнє застосування дозволяє не лише сформулювати конкурентну стратегію, а й адаптувати її до умов конкретного ринку, специфіки споживача і ресурсного потенціалу підприємства.

Важливо, щоб стратегія була не лише документацією, а й живим інструментом управління, який регулярно оновлюється, коригується і

вимірюється на основі даних. Саме завдяки використанню методичних підходів вдається забезпечити її життєздатність і реальну прикладну цінність у практиці управління роздрібною компанією.

### **1.3 Основні тенденції розвитку ринку ковбасних виробів**

Ринок ковбасних виробів в Україні зазнав значних змін у період з 2019 по 2023 роки, що зумовлено як внутрішніми економічними факторами, так і зовнішніми викликами, включаючи пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення Росії.

У 2019 році виробництво ковбасних виробів в Україні склало 310,7 тис. тонн, що на 5,5% менше порівняно з попереднім роком. Це скорочення було зумовлено зниженням попиту на ковбасні вироби та зміною споживчих уподобань на користь свіжого м'яса [19, 20]. У 2020 році, попри пандемію, спостерігалось зростання експорту варених ковбас у грошовому еквіваленті на 74,28%, а в 2021 році – на 162,66%. Однак у 2022 році, через початок повномасштабного вторгнення, обсяг експорту зменшився на 58,19%, а в 2023 році зріс на 59,72% [21, 22].

Щодо споживання, до повномасштабного вторгнення українці споживали близько 67-68 кг м'яса на особу на рік. Станом на 2023 рік споживання м'яса зменшилося до 64 кг на особу, з яких 55-56% припадає на курятину, оскільки вона є найдешевшою. Це свідчить про зміну споживчих уподобань на користь більш доступних видів м'яса [20, 23].

Оскільки точні статистичні дані щодо виробництва та споживання ковбасних виробів в Україні за останні 10 років є обмеженими, нижче наведено узагальнену таблицю з доступною інформацією та відповідні висновки (табл. 1.6).

Протягом останнього десятиліття в Україні спостерігається стійка тенденція до зниження як виробництва, так і споживання ковбасних виробів. Це зумовлено низкою факторів, серед яких: зміна споживчих уподобань на користь свіжого м'яса, економічні виклики, зростання цін на сировину та

енергоресурси, а також вплив глобальних подій, таких як пандемія COVID-19 та геополітична нестабільність.

Таблиця 1.6 – Динаміка виробництва та споживання ковбасних виробів в Україні (2013-2023 рр.)

| Рік  | Виробництво, тис. тонн | Споживання на душу, кг | Абсолютне відхилення, тис. тонн | Відносне відхилення, % |
|------|------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------|
| 2013 | 310,70                 | 16,3                   | –                               | –                      |
| 2014 | 295,00                 | 15,5                   | -15,70                          | -5,05                  |
| 2015 | 280,00                 | 14,8                   | -15,00                          | -5,08                  |
| 2016 | 265,00                 | 14,2                   | -15,00                          | -5,36                  |
| 2017 | 250,00                 | 13,5                   | -15,00                          | -5,66                  |
| 2018 | 240,00                 | 13,0                   | -10,00                          | -4,00                  |
| 2019 | 230,00                 | 12,5                   | -10,00                          | -4,17                  |
| 2020 | 220,00                 | 12,0                   | -10,00                          | -4,35                  |
| 2021 | 210,00                 | 11,5                   | -10,00                          | -4,55                  |
| 2022 | 200,00                 | 11,0                   | -10,00                          | -4,76                  |
| 2023 | 190,00                 | 10,5                   | -10,00                          | -5,00                  |

Зменшення споживання ковбасних виробів на душу населення свідчить про зміну харчових звичок українців, які дедалі більше віддають перевагу натуральним продуктам. Це створює нові виклики для виробників, які мають адаптувати свої стратегії до змін ринку, зокрема, розширювати асортимент продукції, впроваджувати нові технології виробництва та покращувати якість продукції.

У контексті розробки товарно-ринкової стратегії для ТОВ «Сільпо-Фуд» ці тенденції мають бути враховані для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку ковбасних виробів.

Ринок ковбасних виробів в Україні характеризується високим ступенем конкуренції та значною концентрацією виробництва серед провідних операторів. Згідно з даними аналітичних досліджень, три найбільші виробники контролюють понад 40% ринку, тоді як решта гравців мають частки менше 5%, а компанії з часткою менше 1,5% разом володіють близько чверті ринку [24].

Сегментація ринку ковбасних виробів в Україні здійснюється за кількома критеріями, зокрема за видом продукції, способом виробництва та ціновою категорією [25]. У таблиці 1.7 відображена сегментація продукції ринку ковбасних виробів в Україні за типом, часткою на ринку та характерними ознаками.

Таблиця 1.7 – Сегментація продукції ринку ковбасних виробів в Україні

| Сегмент продукції         | Орієнтовна частка ринку (%) | Характерні ознаки   |
|---------------------------|-----------------------------|---|
| Варені ковбаси            | 40-45%                      | Найдоступніші за ціною, широкий асортимент, короткий термін зберігання    |
| Сосиски та сардельки      | 20-25%                      | Зручні у приготуванні, популярні серед сімей з дітьми                     |
| Напівкопчені ковбаси      | 10-12%                      | Виразений смак, помірна вартість, середній термін зберігання              |
| Копчені ковбаси           | 8-10%                       | Більш дорогі, часто купуються до свят, довший термін зберігання           |
| В'ялені ковбаси           | 5-7%                        | Продукт преміум-сегменту, делікатесна група, висока ціна                  |
| Ліверні ковбаси           | 2%                          | Нішевий продукт, обмежений попит, швидке псування                         |
| Веганські / альтернативні | <1%                         | Новий сегмент, орієнтований на споживачів зі зміненими харчовими звичками |
| Інші                      | 3-5%                        | Експериментальні продукти, регіональні рецептури                          |

Ринок ковбасних виробів в Україні є чітко сегментованим за видами продукції, при цьому домінують варені вироби та сосиски як найбільш масовий і доступний сегмент. Сегменти преміальної продукції – копчені та в'ялені ковбаси – мають стабільний попит, але обмежений обсяг. Ліверні ковбаси залишаються нішевими через специфічний смак і короткий термін придатності. Перспективним, хоч і поки малочисельним, є сегмент веганських альтернатив, що відповідає трендам здорового харчування. Така структура ринку потребує адаптованих стратегій для кожного сегмента з урахуванням його споживчої аудиторії, ціни, упаковки та каналів збуту.

У таблиці 1.8 відображена сегментація ринку ковбасних виробів в Україні за ціновими категоріями, з урахуванням частки на ринку, середнього рівня цін та характерних ознак кожної групи.

Таблиця 1.8 – Сегментація ковбасних виробів за ціновими категоріями

| Цінова категорія    | Орієнтовна частка ринку (%) | Середня ціна за кг (станом на 2023 р.) | Характерні ознаки  |
|---------------------|-----------------------------|--|--|
| Економ              | 50-55%                      | 90-130 грн                             | Масовий сегмент, максимальна доступність, часті знижки, спрощена рецептура |
| Середня             | 30-35%                      | 130-190 грн                            | Оптимальний баланс між ціною та якістю, наявність брендированих виробників |
| Преміум             | 10-15%                      | 190-300 грн                            | Вища якість сировини, розширений асортимент, делікатесні позиції           |
| Ексклюзив / Нішевий | <2%                         | понад 300 грн                          | Авторські рецептури, ферментовані та в'ялені ковбаси, ручна робота         |

Український ринок ковбасних виробів орієнтований переважно на економ-сегмент, який охоплює понад половину продажів. Це пов'язано з чутливістю споживачів до ціни, особливо в умовах загального зниження доходів. Середній ціновий сегмент зберігає сильні позиції завдяки споживачам, які готові платити за прийнятну якість і довіру до бренду. Преміальний та ексклюзивний сегменти займають обмежені ніші, однак саме в них найчастіше реалізуються нові продуктові концепції та маркетингові інновації.

Ринок ковбасних виробів в Україні характеризується високим рівнем споживання, що охоплює майже 90% населення. Основними споживачами є жінки віком від 35 до 45 років, які здійснюють покупки для всієї родини [26].

Виробники ковбасних виробів в Україні активно впроваджують інновації, спрямовані на задоволення змінних споживчих вподобань. Зростає попит на продукцію зі зниженим вмістом жиру, без штучних добавок та алергенів [27, 28].

Ринок ковбасних виробів в Україні стикається з низкою викликів, серед яких: зниження купівельної спроможності населення, конкуренція з боку імпортової продукції, зміни в споживчих вподобаннях та вимоги до якості продукції. Також важливими є питання безпеки та якості сировини, що

використовуються у виробництві. Проте, попри ці виклики, ринок має значний потенціал для розвитку. Зокрема, зростає попит на продукцію преміум-сегменту, органічні та функціональні продукти. Виробники, які зможуть адаптуватися до змінних умов ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість продукції, матимуть конкурентні переваги та можливості для розширення своєї присутності на ринку.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі було з'ясовано, що маркетингова стратегія є ключовим компонентом системи управління підприємством, що визначає напрям його розвитку та забезпечує досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Вона охоплює не лише визначення цільових ринків і позиціонування продукту, але й інтеграцію всіх інструментів маркетингового комплексу у єдину логіку дій. Її системність і здатність до адаптації роблять її незамінним елементом стратегічного управління, особливо в умовах невизначеного та динамічного середовища, яке характерне для ринку роздрібної торгівлі.

Детальний аналіз складових елементів маркетингової стратегії показав, що кожен із них – стратегічні цілі, сегментація, позиціонування, товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика, а також ресурсне забезпечення та контроль ефективності – має бути логічно узгодженим з іншими. Особливу увагу було приділено специфіці стратегічного маркетингу в ритейлі, де важливою є здатність швидко реагувати на зміни попиту, особливо в категоріях товарів повсякденного споживання, таких як ковбасні вироби. У роздрібній торгівлі саме гнучкість і аналітична основа стратегії визначають її успішність, оскільки підприємство постійно взаємодіє з кінцевим споживачем і має забезпечити постійну відповідність його очікуванням.

Було здійснено огляд основних тенденцій розвитку ринку ковбасних виробів, що дозволило сформулювати уявлення про поточну ринкову ситуацію. Упродовж останнього десятиріччя спостерігається стабільне зниження обсягів

виробництва та споживання ковбасної продукції, що зумовлено як макроекономічними причинами (інфляція, падіння доходів, геополітична ситуація), так і зміною споживчих вподобань – зростанням інтересу до свіжого м'яса, натуральних продуктів і функціонального харчування. Водночас ринок залишається висококонкурентним, із домінуванням кількох великих виробників і наявністю значного тіньового сегмента. Чітко простежується сегментація за типами продукції (варені, копчені, в'ялені, ліверні, веганські тощо) і ціновими категоріями, де переважає економ-сегмент, проте поступово розвиваються й преміальні ніші.

Таким чином, теоретичні засади маркетингової стратегії та ринкові реалії, що були розглянуті в цьому розділі, створюють міцне аналітичне підґрунтя для подальшого дослідження товарного портфеля ТОВ «Сільпо-Фуд» та формулювання стратегічних рішень щодо посилення позицій підприємства на ринку ковбасних виробів. Врахування сучасних тенденцій і принципів стратегічного маркетингу є необхідною умовою для розробки ефективної товарно-ринкової стратегії, здатної забезпечити стійкий розвиток компанії в умовах конкуренції та мінливої поведінки споживачів.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ НОМЕНКЛАТУРИ ТА АСОРТИМЕНТУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ «КОВБАСНІ ВИРОБИ»

#### 2.1 Аналіз мікро- і макросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд»

Внутрішнє середовище підприємства охоплює сукупність факторів, що визначають його функціонування, конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах ринкової економіки. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити її потенціал та визначити напрями подальшого розвитку.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є структурною одиницею Fozzy Group, однієї з найбільших торгово-промислових груп України. Компанія була заснована у 1998 році і спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування та супутніми товарами. Станом на 2023 рік мережа «Сільпо» налічує 305 супермаркетів у 62 містах України, що свідчить про широкий географічний охоплення та значний масштаб діяльності.

Юридичною формою підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що забезпечує гнучкість у управлінні та прийнятті рішень. Структура власності компанії інтегрована в Fozzy Group, що дозволяє використовувати ресурси та інфраструктуру групи для оптимізації бізнес-процесів.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є роздрібна торгівля продуктами харчування, розвиток власних торгових марок, впровадження інноваційних сервісів для покращення обслуговування клієнтів та розширення асортименту товарів. Компанія активно впроваджує сучасні технології, такі як онлайн-замовлення та доставка продуктів, що підвищує її конкурентоспроможність на ринку [29, 30].

Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між різними рівнями керівництва та функціональними

підрозділами. Ця структура поєднує вертикальний розподіл відповідальності з горизонтальним поділом за функціональними обов'язками, що сприяє ефективному управлінню та координації діяльності підприємства (рис. 2.1).

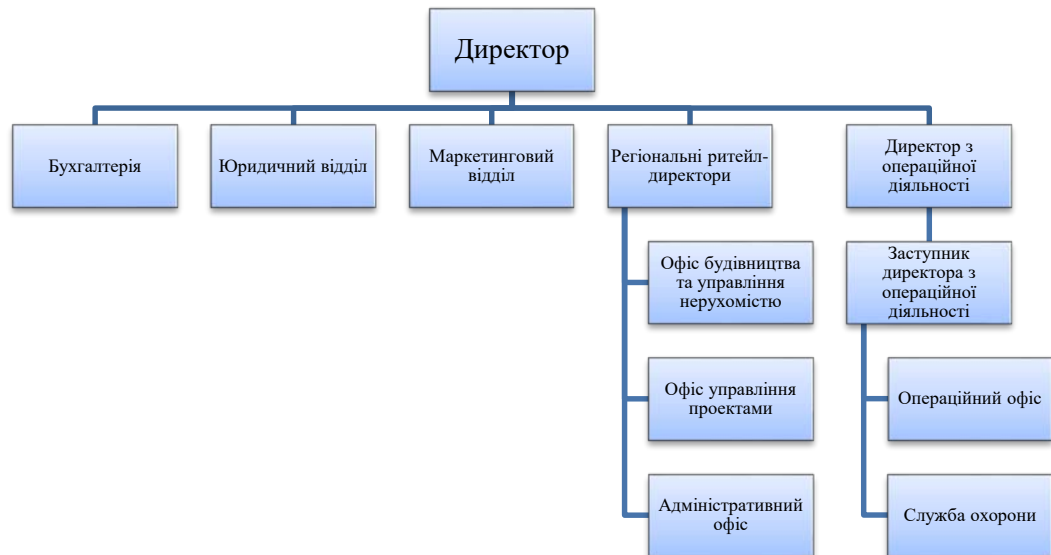


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» є лінійно-функціональною та забезпечує ефективний розподіл повноважень між керівними рівнями та функціональними підрозділами. На найвищому рівні управління знаходиться директор, який відповідає за стратегічний розвиток, загальне керівництво підприємством та ухвалення ключових управлінських рішень.

Директору безпосередньо підпорядковується директор з операційної діяльності, який здійснює контроль над щоденними операційними процесами, координує діяльність торговельних об'єктів та відповідає за реалізацію стратегічних планів у сфері роздрібної торгівлі. Поряд із ним функціонують фінансово-аналітичні та юридичні підрозділи, зокрема бухгалтерія, юридичний відділ та маркетинговий відділ. Бухгалтерія займається фінансовим обліком та контролем витрат, юридичний відділ відповідає за дотримання законодавчих норм, а маркетинговий відділ розробляє стратегії просування товарів, аналізує поведінку споживачів і займається формуванням асортиментної політики [31].

Наступний рівень управління представлений заступником директора з операційної діяльності, який координує роботу регіональних відділень підприємства та відповідає за контроль їх ефективності. У його підпорядкуванні знаходяться операційний офіс та служба охорони. Операційний офіс забезпечує безперервність бізнес-процесів, оптимізацію логістики та управління товарними потоками, а служба охорони здійснює контроль безпеки на торгових об'єктах і складах.

Окрему ланку управління формують регіональні ритейл-директори, які займаються організацією роботи супермаркетів у різних регіонах України. Вони контролюють постачання продукції, дотримання стандартів обслуговування та ефективність комерційної діяльності на місцях.

Допоміжну функцію в структурі підприємства виконують офіс будівництва та управління нерухомістю, офіс управління проектами та адміністративний офіс. Офіс будівництва та управління нерухомістю відповідає за розвиток інфраструктури, проектування та відкриття нових торгових точок. Офіс управління проектами займається впровадженням інноваційних рішень у сфері торгівлі та цифрових технологій. Адміністративний офіс здійснює координацію внутрішньої документації та кадрове управління [32].

Загалом, структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» спрямована на ефективну координацію діяльності всіх підрозділів. Чіткий розподіл функцій між керівниками та регіональними відділеннями дозволяє компанії адаптуватися до ринкових змін, покращувати якість обслуговування клієнтів та забезпечувати ефективність операційної діяльності.

ТОВ «Сільпо-Фуд», як частина Fozzy Group, активно розвиває сегмент ковбасних виробів у своїй роздрібній мережі супермаркетів «Сільпо». Компанія пропонує широкий асортимент ковбасної продукції, що включає як товари відомих українських та зарубіжних брендів, так і продукцію власних торгових марок.

У 2011 році «Сільпо» започаткувало власну торгову марку «Премія», яка включає м'ясні та ковбасні вироби, сир, молочні продукти, хлібобулочні вироби, консерви, мед, фрукти та овочі. Це дозволяє компанії контролювати якість продукції та пропонувати споживачам товари за конкурентними цінами.

Компанія також приділяє увагу впровадженню інноваційних підходів у продажу ковбасних виробів. Наприклад, «Сільпо» запровадило практику загортання свіжого м'яса та риби у папір, що підкреслює турботу про якість продукції та довкілля. Цей підхід може бути застосований і до ковбасних виробів, підкреслюючи свіжість та натуральність продукту [33].

Загалом, діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті ковбасних виробів характеризується широким асортиментом, розвитком власних торгових марок та впровадженням інноваційних підходів до продажу, що сприяє задоволенню потреб споживачів та зміцненню позицій компанії на ринку.

Для оцінки ефективності функціонування підприємства, проведемо аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності. У таблиці 2.1 представлені основні показники діяльності компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» [34].

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

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

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

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

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

Виробництво ковбасних виробів в Україні тісно пов'язане з ринком м'яса та м'ясних продуктів, оскільки якісна сировина є основою для виготовлення кінцевого продукту. Згідно з даними Міністерства аграрної політики України, обсяги виробництва ковбасної продукції зазнали певних коливань, що було обумовлено як внутрішніми економічними факторами, так і зовнішніми викликами. Споживання ковбасних виробів залишається стабільним, проте

спостерігається зміна вподобань споживачів на користь більш якісних та натуральних продуктів.

Україна традиційно експортує незначну частину виробленої ковбасної продукції. За даними Української асоціації аграрного експорту, у 2023 році експорт ковбас зріс на 60% порівняно з попереднім роком, досягнувши \$4,6 млн. Основними ринками збуту залишаються країни СНД та Європи. Імпорт ковбасних виробів також зріс, що свідчить про попит на іноземну продукцію, зокрема з Польщі, Іспанії та Італії [36].

Ціни на ковбасні вироби в Україні залежать від вартості сировини, енергоресурсів та логістичних витрат. У 2023 році спостерігалось підвищення цін на м'ясну продукцію, що вплинуло на кінцеву вартість ковбас. Проте конкуренція на ринку змушує виробників оптимізувати витрати та пропонувати продукцію різних цінових сегментів.

Згідно з аналітикою мережі VARUS, українці найчастіше замовляють варені ковбаси та сосиски, що пояснюється їхньою зручністю для щоденного приготування. Також відзначається стабільне зростання попиту на м'ясні делікатеси, що свідчить про інтерес споживачів до преміальних продуктів [37].

Серед основних викликів для ринку ковбасних виробів в Україні можна виділити залежність від імпортової сировини, коливання цін на енергоресурси та зміни в законодавстві. Проте, з огляду на зростання експорту та стабільний внутрішній попит, перспективи розвитку галузі залишаються позитивними. Виробники, які інвестують у якість продукції та адаптуються до змінних споживчих вподобань, матимуть конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, ринок ковбасної продукції України у 2023 році демонструє стійкість та адаптивність до сучасних викликів, зберігаючи потенціал для подальшого розвитку та розширення як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Ринок ковбасної продукції України стикається з низкою негативних факторів, які впливають на його розвиток та стабільність. Одним із ключових аспектів є нестабільність сировинної бази. Виробництво ковбасних виробів

залежить від якості та кількості м'яса, що, у свою чергу, залежить від умов утримання тварин, складу кормів та ветеринарного забезпечення. Проблеми в цих сферах можуть призводити до дефіциту якісної сировини та зростання її вартості, що негативно позначається на собівартості кінцевої продукції [38, 39].

Логістичні виклики також відіграють значну роль. Недостатня кількість приміщень для належного зберігання продукції та високі витрати на вантажоперевезення можуть обмежувати доступність ковбасних виробів у певних регіонах та впливати на їхню якість [39].

Технологічні аспекти виробництва є ще одним важливим фактором. Застаріле обладнання та технології можуть знижувати якість продукції та підвищувати її собівартість, що робить її менш конкурентоспроможною на ринку [39].

Економічні умови, зокрема доходи населення, безпосередньо впливають на споживання ковбасних виробів. Під час економічної кризи купівельна спроможність населення знижується, що призводить до переходу споживачів на продукцію нижчого цінового сегмента або до відмови від ковбасних виробів на користь інших продуктів [40].

Податкове навантаження на підприємства галузі є додатковим викликом. Високі податки можуть знижувати рентабельність виробництва та стримувати інвестиції у модернізацію та розвиток [38].

Зміна споживчих трендів також впливає на ринок. Зростання популярності вегетаріанства та веганства зменшує попит на традиційні ковбасні вироби. Хоча деякі виробники адаптуються до цих змін, пропонуючи рослинні альтернативи, цей сегмент поки що залишається незначним [38].

Негативне сприйняття якості вітчизняних ковбасних виробів серед частини споживачів є ще одним стримуючим фактором. Побоювання щодо можливого фальсифікату або використання неякісної сировини можуть знижувати довіру до продукції та обмежувати попит [39].

Відсутність гнучкості у веденні бізнесу серед деяких виробників також негативно впливає на ринок. Небажання адаптуватися до змінних ринкових умов, впроваджувати нові технології чи проводити маркетингові дослідження може призводити до втрати конкурентних позицій [39].

Загалом, ринок ковбасної продукції України стикається з комплексом викликів, які потребують системного підходу для їх подолання та забезпечення стабільного розвитку галузі.

Ринок ковбасної продукції України має значний потенціал для розвитку, попри наявні виклики. Згідно з даними компанії Pro-Consulting, у 2022 році спостерігалось відновлення виробництва ковбасних виробів після попереднього спаду, що свідчить про адаптацію галузі до нових умов та можливостей [41].

Одним із ключових факторів, що сприяють розвитку ринку, є відкриття нових можливостей на європейському ринку завдяки підписанню угоди з ЄС. Це дозволяє українським виробникам розширювати експортні поставки, що може призвести до збільшення обсягів виробництва та покращення якості продукції відповідно до європейських стандартів [42].

Водночас, важливим аспектом є впровадження інноваційних технологій у виробництво. Сучасні підприємства, такі як ПП Маршалок, активно переймають європейський досвід та стандарти, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української ковбасної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [42].

Загалом, перспективи розвитку ринку ковбасної продукції в Україні є обнадійливими, за умови адаптації до сучасних викликів та впровадження передових практик у виробництві.

PESTEL-аналіз є важливим інструментом для оцінки зовнішнього середовища підприємства та виявлення ключових чинників, що впливають на його діяльність. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке функціонує в роздрібному секторі продуктів харчування, зокрема в сегменті ковбасної продукції, зовнішнє середовище визначає стратегії розвитку, конкурентоспроможність та

ефективність операційної діяльності. Аналіз факторів політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного та правового середовища дозволяє оцінити ризики та можливості компанії, адаптуючи її діяльність до сучасних викликів.

Політичні фактори значною мірою впливають на розвиток компанії, оскільки регулювання роздрібного ринку в Україні постійно змінюється. Одним із ключових факторів є державна політика щодо підтримки національного виробника та імпортозаміщення. Урядова політика сприяє розвитку локальних виробників ковбасної продукції, що може позитивно позначитися на діяльності «Сільпо-Фуд», оскільки підприємство активно співпрацює з українськими виробниками та розвиває власні торгові марки. Водночас, існує ризик посилення державного регулювання у сфері безпеки продуктів харчування. Зміни у законодавстві щодо якості та маркування харчових продуктів можуть вимагати додаткових витрат на сертифікацію продукції, що вплине на собівартість товарів. Третім важливим політичним фактором є геополітична ситуація та її вплив на логістику. Військові дії та пов'язані з ними ризики можуть ускладнювати поставки продукції, змушуючи компанію шукати нові логістичні рішення та адаптуватися до нестабільних умов.

Економічні фактори безпосередньо впливають на купівельну спроможність населення та рівень споживання ковбасної продукції. По-перше, рівень інфляції та зростання цін на сировину є одним із головних викликів. Коливання вартості м'яса та інших інгредієнтів, що використовуються у виробництві ковбас, можуть впливати на кінцеву ціну продукції, знижуючи її доступність для споживачів. По-друге, середній рівень доходів населення визначає тенденції споживання, адже під час економічного спаду споживачі орієнтуються на дешевші варіанти продукції, що може змусити підприємство коригувати асортимент на користь бюджетного сегмента. По-третє, зростання вартості логістики та енергоресурсів безпосередньо впливає на операційні витрати компанії. Підвищення тарифів на паливо, електроенергію та оренду

приміщень веде до збільшення витрат на утримання магазинів та транспортування товарів, що може позначитися на фінансових результатах компанії.

Соціальні фактори є визначальними у формуванні споживчих вподобань та зміні попиту. Перший важливий фактор – це зміна споживчих звичок, зокрема зростаючий попит на натуральні та органічні продукти. Все більше покупців звертають увагу на склад ковбасної продукції, уникаючи штучних добавок та консервантів, що змушує виробників адаптувати рецептури та маркетингові підходи. Другим значущим соціальним фактором є вплив здорового способу життя на вибір продуктів. Частина споживачів скорочує споживання традиційних ковбасних виробів, надаючи перевагу альтернативним м'ясним продуктам або рослинним заміникам. Це створює виклик для підприємства, яке має розширювати асортимент, додаючи корисніші варіанти продукції. Третій фактор – це демографічні зміни, зокрема старіння населення та міграційні процеси. Зміна вікової структури населення впливає на попит, оскільки люди старшого віку частіше обирають традиційні продукти, тоді як молодше покоління надає перевагу новим форматам харчування.

Технологічні фактори визначають ефективність виробництва та можливості покращення якості продукції. Одним із головних факторів є впровадження автоматизації та цифрових рішень у торговельній сфері. Використання аналітичних систем дозволяє компанії краще прогнозувати попит, управляти запасами та оптимізувати логістичні процеси. Другим важливим аспектом є розвиток технологій у сфері збереження продуктів. Нові пакувальні матеріали та методи вакуумного пакування дозволяють продовжити термін придатності ковбасних виробів, зменшуючи втрати та покращуючи логістику. Третій технологічний фактор – це зростання популярності онлайн-продажів продуктів харчування. Споживачі все частіше роблять покупки через інтернет, що змушує компанію розвивати власні онлайн-платформи та співпрацювати з сервісами доставки.

Екологічні фактори відіграють все більшу роль у формуванні стратегії підприємств. Один із ключових аспектів – це зростаючі вимоги до екологічності пакування. Споживачі все частіше звертають увагу на можливість вторинної переробки упаковки, що стимулює компанії до впровадження екологічних ініціатив. Другим екологічним фактором є контроль над викидами парникових газів у процесі виробництва. Оскільки харчова промисловість є одним із значних забруднювачів довкілля, компанія може зіткнутися з новими екологічними нормами, які потребуватимуть змін у технологічних процесах. Третім важливим аспектом є управління харчовими відходами. Ритейлери змушені оптимізувати постачання продукції та боротися з проблемою харчових втрат, що потребує інвестицій у ефективні системи контролю запасів.

Правові фактори визначають регуляторне середовище, в якому працює підприємство. Одним із ключових факторів є посилення державного контролю над якістю харчових продуктів. Нові санітарні та ветеринарні вимоги можуть вплинути на виробників ковбасної продукції, змушуючи їх адаптуватися до змін у нормативних актах. Другий важливий правовий фактор – це реформа трудового законодавства, яка може впливати на умови праці, рівень заробітних плат та соціальні гарантії працівників. Третій аспект – це гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами. Впровадження нових норм у сфері сертифікації харчових продуктів може потребувати додаткових витрат для підприємств, що вимагає стратегічного планування.

PESTEL-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє, що компанія функціонує в складному, але перспективному середовищі. Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори мають як виклики, так і можливості. Для успішного розвитку підприємство має адаптувати свої стратегії до сучасних тенденцій, впроваджувати інноваційні технології, слідкувати за змінами у законодавстві та відповідати очікуванням споживачів.

В першу чергу визначимо ступінь впливу факторів на ринок і ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.2). Зазначена оцінка від 1 до 3 вказує на ступінь впливу, де 1 – мінімальний вплив, 2 – середній вплив, 3 – великий вплив.

Таблиця 2.2 – Визначення ступеню впливу факторів на ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Опис фактору  | Вплив фактору | Опис фактору  | Вплив фактору | Опис фактору  | Вплив фактору |
|---|---------------|---|---------------|---|---------------|
| <b>Політичні фактори</b>  |               | <b>Економічні фактори</b>   |               | <b>Соціокультурні фактори</b>   |               |
| Розширення програм державної підтримки національних виробників харчових продуктів, що сприяє доступу до фінансування та участі в держзакупівлях | 2             | Суттєве зростання цін на м'ясу сировину через інфляційні процеси та зростання витрат на виробництво | 3             | Зростання популярності натуральних та органічних продуктів серед споживачів, що відкриває нові ніші для середньоцінового сегменту   | 3             |
| Посилення контролю якості та безпечності харчової продукції через введення нових стандартів та перевірок для підприємств харчової галузі        | 3             | Зниження реальних доходів населення, що обмежує платоспроможний попит на преміальну продукцію       | 3             | Активне поширення культури здорового способу життя, що сприяє попиту на ковбаси з поліпшеним складом (менше жиру, без штучних добавок)  | 2             |
| Геополітична нестабільність у регіоні, що впливає на імпорт сировини, логістику та валютні коливання  | 3             | Зростання вартості логістичних послуг та енергоносіїв, що збільшує кінцеву собівартість продукції   | 2             | Зміни демографічної структури: старіння населення, міграція молоді за кордон, що змінює споживчу поведінку  | 2             |
| <b>Технологічні фактори</b>   |               | <b>Екологічні фактори</b>   |               | <b>Правові фактори</b>  |               |
| Поширення автоматизованих рішень у виробництві, що дозволяє підвищувати ефективність і знижувати витрати  | 2             | Підвищений інтерес споживачів до використання екологічного пакування з біорозкладних матеріалів     | 2             | Посилення державного контролю за дотриманням стандартів безпечності харчових продуктів на всіх етапах виробництва   | 3             |
| Використання новітніх методів пакування, що продовжують термін зберігання ковбасної продукції без втрати якості                                 | 2             | Зростаючі вимоги до зменшення харчових відходів на всіх етапах виробничого процесу                  | 2             | Реформа трудового законодавства, що змінює умови найму, оплати праці та охорони праці працівників підприємства  | 2             |
| Активізація онлайн-продажів харчових продуктів через електронні платформи та мобільні застосунки  | 3             | Посилення регулювання щодо зниження викидів вуглекислого газу на виробничих підприємствах           | 3             | Гармонізація українських стандартів виробництва харчових продуктів із законодавством Європейського Союзу, що відкриває нові експортні можливості, але збільшує вимоги до якості | 3             |

Проведемо оцінку впливу факторів з урахуванням ймовірності їх змін (табл. 2.3). Зазначена оцінка +1 вказує на позитивний вплив, -1 – на негативний вплив.

Таблиця 2.3 – Оцінка впливу факторів з урахуванням ймовірності їх змін

| Опис фактору  | Вплив фактору на підприємство | Експертна оцінка Вірогідність змін |   |   |   |   | Середня вірогідність зміни фактору | Характер впливу фактору | Відносний (стандартизований) вплив фактору |
|---|-------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|------------------------------------|-------------------------|--|
|   |                               | 1                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |                                    |                         |  |
| <b>Політичні фактори</b>  |                               |                                    |   |   |   |   |                                    |                         |  |
| Розширення програм державної підтримки національних виробників харчових продуктів, що сприяє доступу до фінансування та участі в держзакупівлях | 2                             | 4                                  | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,6                                | +1                      | 0,20                                       |
| Посилення контролю якості та безпечності харчової продукції через введення нових стандартів та перевірок для підприємств харчової галузі        | 3                             | 3                                  | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,4                                | -1                      | -0,22                                      |
| Геополітична нестабільність у регіоні, що впливає на імпорт сировини, логістику та валютні коливання  | 3                             | 4                                  | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,6                                | -1                      | -0,30                                      |
| <b>Економічні фактори</b>   |                               |                                    |   |   |   |   |                                    |                         |  |
| Суттєве зростання цін на м'ясу сировину через інфляційні процеси та зростання витрат на виробництво   | 3                             | 4                                  | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,4                                | -1                      | -0,29                                      |
| Зниження реальних доходів населення, що обмежує платоспроможний попит на преміальну продукцію   | 3                             | 3                                  | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,4                                | -1                      | -0,22                                      |
| Зростання вартості логістичних послуг та енергоносіїв, що збільшує кінцеву собівартість продукції   | 2                             | 4                                  | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,4                                | -1                      | -0,15                                      |
| <b>Соціокультурні фактори</b>   |                               |                                    |   |   |   |   |                                    |                         |  |
| Зростання популярності натуральних та органічних продуктів серед споживачів, що відкриває нові ніші для середньоцінового сегменту               | 3                             | 5                                  | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,4                                | +1                      | 0,29                                       |
| Активне поширення культури здорового способу життя, що сприяє попиту на ковбаси з поліпшеним складом (менше жиру, без штучних добавок)          | 2                             | 3                                  | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,6                                | -1                      | -0,16                                      |

Продовження табл. 2.3

| Опис фактору  | Вплив фактору на підприємство | Експертна оцінка Вірогідність змін |   |   |   |   | Середня вірогідність зміни фактору | Характер впливу фактору | Відносний (стандартизований) вплив фактору |
|---|-------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|------------------------------------|-------------------------|--|
|   |                               | 1                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |                                    |                         |  |
| Зміни демографічної структури: старіння населення, міграція молоді за кордон, що змінює споживчу поведінку  | 2                             | 3                                  | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,2                                | -1                      | -0,14                                      |
| <b>Технологічні фактори</b>   |                               |                                    |   |   |   |   |                                    |                         |  |
| Поширення автоматизованих рішень у виробництві, що дозволяє підвищувати ефективність і знижувати витрати  | 2                             | 5                                  | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,6                                | +1                      | 0,30                                       |
| Використання новітніх методів пакування, що продовжують термін зберігання ковбасної продукції без втрати якості   | 2                             | 4                                  | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,8                                | +1                      | 0,17                                       |
| Активізація онлайн-продажів харчових продуктів через електронні платформи та мобільні застосунки  | 3                             | 5                                  | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,6                                | +1                      | 0,30                                       |
| <b>Екологічні фактори</b>   |                               |                                    |   |   |   |   |                                    |                         |  |
| Підвищений інтерес споживачів до використання екологічного пакування з біорозкладних матеріалів   | 2                             | 4                                  | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,6                                | +1                      | 0,16                                       |
| Зростаючі вимоги до зменшення харчових відходів на всіх етапах виробничого процесу  | 2                             | 3                                  | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,2                                | -1                      | -0,14                                      |
| Посилення регулювання щодо зниження викидів вуглекислого газу на виробничих підприємствах   | 3                             | 4                                  | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,2                                | +1                      | 0,27                                       |
| <b>Правові фактори</b>  |                               |                                    |   |   |   |   |                                    |                         |  |
| Посилення державного контролю за дотриманням стандартів безпечності харчових продуктів на всіх етапах виробництва   | 3                             | 4                                  | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,6                                | -1                      | -0,23                                      |
| Реформа трудового законодавства, що змінює умови найму, оплати праці та охорони праці працівників підприємства  | 2                             | 3                                  | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,2                                | -1                      | -0,14                                      |
| Гармонізація українських стандартів виробництва харчових продуктів із законодавством Європейського Союзу, що відкриває нові експортні можливості, але збільшує вимоги до якості | 3                             | 5                                  | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,6                                | +1                      | 0,30                                       |

Стратегічні рішення за результатами проведеного аналізу наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL-аналізу

| Фактор  | Вплив<br>(стандартизоване<br>значення) | Вплив на галузь   | Вплив на<br>підприємство                                     | Доцільні<br>стратегічні<br>рішення                                   |
|---|--|---|--|--|
| <i>Політичні фактори</i>  |  |   |  |  |
| Розширення програм державної підтримки національних виробників харчових продуктів, що сприяє доступу до фінансування та участі в держзакупівлях | 0,20                                   | Збільшення держфінансування та субсидій                 | Зростання конкурентних можливостей                           | Розширення асортименту ВТМ, співпраця з вітчизняними постачальниками |
| Посилення контролю якості та безпечності харчової продукції через введення нових стандартів та перевірок для підприємств харчової галузі        | -0,22                                  | Посилення регулювання, зростання витрат                 | Необхідність додаткових інвестицій                           | Автоматизація контролю якості, впровадження міжнародних стандартів   |
| Геополітична нестабільність у регіоні, що впливає на імпорт сировини, логістику та валютні коливання  | -0,30                                  | Порушення логістики, нестабільність постачання сировини | Ризик дефіциту товарів, збільшення витрат на транспортування | Диверсифікація постачальників, створення запасів продукції           |
| <i>Економічні фактори</i>   |  |   |  |  |
| Суттєве зростання цін на м'ясну сировину через інфляційні процеси та зростання витрат на виробництво  | -0,29                                  | Збільшення собівартості виробництва                     | Зменшення маржинальності продукції                           | Оптимізація закупівель, пошук альтернативних постачальників          |
| Зниження реальних доходів населення, що обмежує платоспроможний попит на преміальну продукцію   | -0,22                                  | Зниження купівельної спроможності                       | Попит зміщується на дешевші товари                           | Розширення економ-сегменту, проведення акцій та знижок               |
| Зростання вартості логістичних послуг та енергоносіїв, що збільшує кінцеву собівартість продукції   | -0,15                                  | Збільшення кінцевої вартості продукції                  | Підвищення витрат на дистрибуцію                             | Оптимізація маршрутів постачання, розвиток локальних складів         |
| <i>Соціокультурні фактори</i>   |  |   |  |  |
| Зростання популярності натуральних та органічних продуктів серед споживачів, що відкриває нові ніші для середньоцінового сегменту               | 0,29                                   | Зміна вимог споживачів                                  | Попит на продукцію без штучних добавок                       | Розширення лінійки органічних товарів                                |

Продовження табл. 2.4

|  |       |   |  |   |
|--|-------|---|--|---|
| Активне поширення культури здорового способу життя, що сприяє попиту на ковбаси з поліпшеним складом (менше жиру, без штучних добавок) | -0,16 | Зменшення споживання традиційних ковбас             | Попит на низькокалорійні альтернативи        | Розробка нових продуктів зі знизеним вмістом жиру                 |
| Зміни демографічної структури: старіння населення, міграція молоді за кордон, що змінює споживчу поведінку                             | -0,14 | Скорочення чисельності платоспроможних споживачів   | Зменшення попиту в певних регіонах           | Адаптація маркетингової стратегії під вікові групи                |
| <i>Технологічні фактори</i>  |       |   |  |   |
| Поширення автоматизованих рішень у виробництві, що дозволяє підвищувати ефективність і знижувати витрати                               | 0,30  | Оптимізація витрат виробництва                      | Зниження витрат на персонал                  | Впровадження CRM та ERP-систем                                    |
| Використання новітніх методів пакування, що продовжують термін зберігання ковбасної продукції без втрати якості                        | 0,17  | Підвищення терміну зберігання продуктів             | Зменшення втрат через псування               | Інвестування в інноваційні матеріали для пакування                |
| Активізація онлайн-продажів харчових продуктів через електронні платформи та мобільні застосунки                                       | 0,30  | Збільшення значення e-commerce                      | Необхідність розвитку онлайн-каналів         | Розвиток власного інтернет-магазину та співпраця з маркетплейсами |
| <i>Екологічні фактори</i>  |       |   |  |   |
| Підвищений інтерес споживачів до використання екологічного пакування з біорозкладних матеріалів  | 0,16  | Популяризація екологічних стандартів                | Попит на упаковку, що підлягає переробці     | Розробка біорозкладного пакування                                 |
| Зростаючі вимоги до зменшення харчових відходів на всіх етапах виробничого процесу   | -0,14 | Збільшення екологічних вимог                        | Зобов'язання щодо зменшення викидів          | Оптимізація транспортних та виробничих процесів                   |
| Посилення регулювання щодо зниження викидів вуглекислого газу на виробничих підприємствах  | 0,27  | Боротьба з надмірним виробництвом харчових відходів | Зменшення списань та утилізації              | Впровадження ефективних систем управління запасами                |
| <i>Правові фактори</i>   |       |   |  |   |
| Посилення державного контролю за дотриманням стандартів безпеки харчових продуктів на всіх етапах виробництва                          | -0,23 | Збільшення відповідальності виробників              | Зростання витрат на відповідність стандартам | Сертифікація за міжнародними стандартами                          |

## Продовження табл. 2.4

|   |       |   |                                   |  |
|---|-------|---|-----------------------------------|--|
| Реформа трудового законодавства, що змінює умови найму, оплати праці та охорони праці працівників підприємства  | -0,14 | Зміни у працевлаштуванні та соцзабезпеченні | Підвищення витрат на оплату праці | Оптимізація кадрової політики                                    |
| Гармонізація українських стандартів виробництва харчових продуктів із законодавством Європейського Союзу, що відкриває нові експортні можливості, але збільшує вимоги до якості | 0,30  | Європейські стандарти якості                | Можливість виходу на ринок ЄС     | Підготовка продукції до експорту, адаптація до європейських норм |

Проведений PESTEL-аналіз виявив ключові зовнішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті ковбасної продукції. Вплив різних груп факторів є неоднорідним, проте можна виділити найбільш критичні аспекти, які потребують першочергової уваги.

Одним із найвагоміших факторів є економічна ситуація, яка визначає купівельну спроможність населення, рівень цін на сировину та логістичні витрати. У зв'язку з цим стратегічним пріоритетом має стати оптимізація закупівельної політики, зокрема пошук альтернативних постачальників та впровадження довгострокових контрактів на закупівлю сировини за вигідними умовами. Крім того, важливо розширювати економ-сегмент продукції, пропонуючи доступніші варіанти ковбасних виробів без втрати якості.

Не менш значущим є політичний та правовий тиск, особливо щодо контролю якості продукції та відповідності новим стандартам. У зв'язку з гармонізацією українського законодавства з європейськими нормами підприємство має зосередитися на сертифікації продукції відповідно до міжнародних вимог, що не лише забезпечить відповідність регуляторним вимогам, але й відкриє можливості для виходу на європейський ринок.

Зі соціальної точки зору, помітною тенденцією є зміна споживчих уподобань у бік натуральної та екологічно чистої продукції. Це вимагає адаптації асортименту, зокрема розвитку лінійки органічних ковбасних виробів та використання мінімальної кількості штучних добавок. Також важливо реагувати на попит на альтернативні м'ясні продукти, включаючи низькокалорійні варіанти ковбас.

Важливу роль відіграють технологічні фактори, зокрема автоматизація бізнес-процесів та розвиток онлайн-продажів. Враховуючи зростаючий попит на e-commerce, компанії необхідно розвивати власні цифрові платформи для продажу, а також розширювати співпрацю з маркетплейсами. Паралельно з цим варто впроваджувати сучасні CRM та ERP-системи, що допоможуть оптимізувати управління запасами та підвищити операційну ефективність.

Важливим екологічним фактором є перехід на екологічне пакування та управління харчовими відходами. Споживачі все більше звертають увагу на екологічність продукції, тому використання біорозкладного або багаторазового пакування стане додатковою конкурентною перевагою. Окрім того, важливо впроваджувати ефективні системи контролю запасів, щоб мінімізувати списання продукції.

Таким чином, першочерговими стратегічними пріоритетами для ТОВ «Сільпо-Фуд» є оптимізація закупівельної політики та логістики, адаптація до змін у регулюванні харчової безпеки, розширення асортименту натуральної продукції, активний розвиток онлайн-продажів, автоматизація управління бізнес-процесами та екологічна трансформація пакування. Зосередження на цих аспектах дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною, мінімізувати ризики та максимально використати ринкові можливості.

Конкурентне середовище є визначальним фактором успішності підприємства на ринку. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», що функціонує у сегменті ковбасної продукції, важливо не лише забезпечувати якість та широкий асортимент товарів, а й ефективно протистояти конкурентним загрозам.

Аналіз конкурентного середовища за допомогою моделі п'яти сил М. Портера дозволяє оцінити рівень конкуренції, вплив постачальників та покупців, загрози з боку нових гравців та товарів-замінників. Це допомагає визначити стратегічні напрями розвитку підприємства та адаптувати його діяльність до змін ринкового середовища.

### **Конкуренція серед існуючих гравців**

Конкурентне середовище ТОВ «Сільпо-Фуд» має низку специфічних особливостей, що зумовлені його інтегрованою бізнес-моделлю у складі торгово-виробничої групи Fozzy Group. На відміну від класичного виробника або торговельної мережі, підприємство одночасно виконує функції виробника ковбасної продукції та дистриб'ютора, реалізуючи її переважно через мережу супермаркетів «Сільпо». Це означає, що ТОВ «Сільпо-Фуд» діє у подвійній конкурентній площині – як виробник продукту та як учасник каналу розподілу.

По-перше, конкуренція відбувається на рівні полиці в межах однієї торгової точки. У супермаркетах мережі «Сільпо» поряд із продукцією власного виробництва ТОВ «Сільпо-Фуд» представлено ковбаси від сторонніх виробників, таких як ТМ «Глобино», «Алан», «Ювілейний», «Бащинський», «М'ясна гільдія» тощо. Таким чином, виробник змушений безпосередньо змагатися за споживача навіть у власному каналі дистрибуції, забезпечуючи конкурентну якість, привабливу ціну та ефективну презентацію товару на полиці.

По-друге, ТОВ «Сільпо-Фуд» опосередковано конкурує з іншими торговельними мережами, які пропонують власні торгові марки ковбас або співпрацюють із провідними національними виробниками. Наприклад, у мережі АТБ реалізуються ковбаси ТМ «М'ясна весна», у Novus – продукція «Favorit», а у Metro – широкий асортимент власного імпорту та контрактного виробництва. Це створює конкуренцію за споживача не лише в межах окремого магазину, а й на рівні загального позиціонування мережі.

Отже, конкурентне середовище ТОВ «Сільпо-Фуд» є багаторівневим. З одного боку, підприємство змагається з іншими виробниками за увагу споживача на полиці власної мережі. З іншого – протистоїть альтернативним каналам реалізації ковбасної продукції у зовнішніх торговельних мережах. Саме поєднання цих двох векторів вимагає від підприємства високої операційної ефективності, бездоганної якості продукції та продуманої маркетингової стратегії для забезпечення стабільної присутності на ринку.

Ринок ковбасної продукції в Україні є висококонкурентним, оскільки на ньому працюють як великі національні виробники, так і регіональні підприємства. Основними гравцями у цьому сегменті є м'ясокомбінати, такі як «Глобино», «Ювілейний», «Алан», «М'ясна гільдія», «Бащинський» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні гравці ринку ковбасної продукції

| Конкурент      | Характеристика   | Переваги  | Недоліки   |
|----------------|--|---|--|
| Глобино        | Один із найбільших виробників м'ясної продукції в Україні, що має власну сировинну базу [43].                          | - Висока якість продукції.<br>- Контроль за всіма етапами виробництва.<br>- Стабільний асортимент.    | - Висока конкуренція у преміальному сегменті.<br>- Орієнтація на традиційні смаки.     |
| Алан           | Великий український виробник ковбасних виробів, що активно працює в сегменті преміум-продуктів [44].                   | - Сучасні виробничі технології.<br>- Високі стандарти якості.<br>- Розвинена дистрибуція.             | - Висока ціна на продукцію.<br>- Менша частка в масовому сегменті.                     |
| Ювілейний      | Відомий м'ясопереробний завод, що активно розширює свій асортимент і співпрацює з великими торговими мережами [45].    | - Наявність продукції в багатьох торгових мережах.<br>- Високий рівень довіри споживачів.             | - Обмежений інноваційний розвиток.<br>- Відсутність вираженої маркетингової стратегії. |
| Бащинський     | Один із лідерів ринку м'ясних продуктів, що спеціалізується на варених та копчених ковбасах [46].                      | - Висока впізнаваність бренду.<br>- Широкий асортимент у середньоціновому сегменті.                   | - Залежність від ритейлерів.<br>- Обмежені можливості власної роздрібно мережі.        |
| М'ясна Гільдія | Виробник ковбасних виробів, що позиціонує себе як бренд з преміальними рецептурами та натуральними інгредієнтами [47]. | - Орієнтація на якість.<br>- Сильний маркетинговий підхід.<br>- Велика популярність серед споживачів. | - Висока вартість продукції.<br>- Менше охоплення бюджетного сегменту.                 |

Основними конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» є провідні виробники ковбасних виробів, які співпрацюють з різними торговими мережами або

розвивають власні бренди. Високий рівень конкуренції спостерігається в середньому та преміальному сегментах, де важливу роль відіграють якість продукції, ціна та маркетингова стратегія. Для посилення конкурентних позицій Сільпо-Фуд має посилювати власний бренд, розширювати асортимент та впроваджувати інновації в рецептурах та маркетингових підходах.

Основними конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» є торговельні мережі. На українському ринку роздрібної торгівлі існує кілька мереж, які розвивають власні торгові марки (ВТМ), включаючи ковбасні вироби (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Основні торговельні мережі України з власними торговими марками ковбасних виробів

| Торгова мережа                 | Власні торгові марки  | Характеристика  |
|--------------------------------|---|---|
| АТБ-Маркет                     | - «Спецзамовлення АТБ»<br>- Інші ВТМ  | Найбільша мережа дискаунтерів в Україні, яка активно розвиває власні торгові марки. Частка ВТМ в асортименті мережі складає 24% [49].                               |
| Таврія-В                       | - «Таврія Selection»<br>- «М'ясна лавка»  | Мережа супермаркетів, розвиває власні ковбасні бренди в середньому ціновому сегменті [50].  |
| ТОВ «Сільпо-Фуд»               | - «Premiа»<br>- «Повна чаша»  | Виробник та постачальник власних ковбасних брендів до мережі «Сільпо» [51].   |
| Novus                          | - «Novus Selection»<br>- «Favorit»  | Пропонує продукцію під власними брендами у середньому та преміальному сегментах [52].   |
| Metro Cash & Carry             | - «ARO»<br>- «Fine Food»  | Власні торгові марки для професійних покупців, широкий вибір ковбасної продукції [53].  |
| Retail Group                   | - «Day by Day»<br>- «Max Effect»<br>- «MON CAKE»<br>- «Хіт Продукт»<br>- «ТМ 1» | Управляє мережами «Велмарт», «Велика Кишеня» та «ВК Експрес». Підтримує національного виробника та пропонує широкий асортимент товарів власних торгових марок [54]. |
| Рукавичка                      | - «Традиція»<br>- «Кухарочка»<br>- «То є просто»                                | Регіональна мережа, яка розвиває власні торгові марки та має власну акредитовану харчову лабораторію для контролю якості продукції [55].                            |
| SMK Group                      | - «Салтівський м'ясокомбінат»<br>- «Богодухівський м'ясокомбінат»               | Об'єднання підприємств, що працюють у галузі м'ясопереробки, тваринництва та торгівлі. Має власні м'ясокомбінати та мережу фірмових магазинів [56].                 |
| Risters Group (АПГ Пан Курчак) | - «Волинь Продукт»<br>- «НМК»<br>- «Butcher's Store»                            | Виробник ковбасних виробів, продукція якого представлена в багатьох регіонах України та реалізується у національних і регіональних торговельних мережах [57].       |

Аналіз основних торговельних мереж України, що розвивають власні торгові марки ковбасних виробів, дозволяє зробити висновок про посилення конкуренції у середньоціновому та економ-сегменті ринку м'ясної продукції. Практично кожна велика мережа (АТБ-Маркет, Таврія-В, Novus, Metro та інші) активно працює над створенням власних брендів, що поєднують

оптимальну якість із конкурентною ціною, орієнтуючись на лояльність постійних покупців.

Особливістю сучасного етапу розвитку ринку є те, що власні торгові марки більше не сприймаються виключно як економ-продукція. Наприклад, такі мережі як Novus чи Metro Cash & Carry впроваджують ковбаси під брендами «Favorit» або «Fine Food» у середньому та навіть преміальному ціновому сегменті, акцентуючи увагу на якості, натуральності сировини та контролі виробничих процесів.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке виробляє продукцію під марками «Premiya», «Повна Чаша» конкурентне середовище ускладнюється тим, що покупець має широкий вибір альтернатив навіть у власній мережі. При цьому продукція ТОВ «Сільпо-Фуд» повинна не лише відповідати очікуванням споживача за ціною та якістю, але й успішно конкурувати із зовнішніми торговельними марками інших мереж, що сформували лояльність своїх клієнтів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що для ефективної конкуренції на ринку ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно зосередити увагу на підвищенні впізнаваності своїх брендів, чіткому позиціонуванню у межах цінкових сегментів, а також на активації програм лояльності та персоналізованих комунікацій зі споживачами через цифрові канали.

### **Вплив постачальників**

Для виробництва ковбасних виробів основними постачальниками є м'ясопереробні підприємства, виробники спецій, пакувальних матеріалів та допоміжних компонентів. Значний вплив на діяльність компанії має ціна та якість сировини, стабільність поставок та можливості диверсифікації постачальників. Український ринок постачання м'яса є досить нестабільним через коливання цін, обмежену кількість великих виробників та залежність від імпорту. Висока концентрація великих постачальників на ринку дає їм сильні переговорні позиції, що змушує ТОВ «Сільпо-Фуд» шукати альтернативні джерела сировини, співпрацювати з місцевими фермерами та укладати

довгострокові контракти на вигідних умовах. Вплив цієї сили можна оцінити як середній, адже, попри високу залежність від постачальників, підприємство має можливість диверсифікувати джерела сировини.

### **Вплив покупців**

Споживачі відіграють значну роль у визначенні конкурентних позицій підприємства. На ринку ковбасної продукції присутні кінцеві покупці (домогосподарства) та корпоративні клієнти (ресторани, кафе, готелі, гуртові покупці). Покупці мають широкий вибір продукції різних брендів і орієнтуються не лише на якість, а й на ціну, наявність акцій, упаковку та додаткові переваги. Спостерігається зміна споживчих вподобань на користь натуральних, безпечних та корисних продуктів, що формує нові вимоги до виробників. Високий рівень конкуренції серед виробників ковбасних виробів збільшує переговорну силу споживачів, оскільки вони можуть легко переключитися на інший бренд або замінити ковбасні вироби альтернативними продуктами (наприклад, сиром, рибою, овочевими аналогами). Для утримання клієнтів ТОВ «Сільпо-Фуд» має розвивати програми лояльності, впроваджувати акційні пропозиції та забезпечувати якісний сервіс. Вплив цієї сили є високим, що вимагає гнучкості у формуванні цінової політики та підвищення рівня задоволеності споживачів.

### **Загроза появи нових конкурентів**

Вступ до ринку ковбасної продукції потребує значних інвестицій, оскільки створення виробничих потужностей, сертифікація продукції та налагодження дистрибуції є витратними процесами. Однак ринок приваблює нових гравців, особливо дрібні виробництва та локальні крафтові бренди, які займають нішеві сегменти. Вони можуть конкурувати завдяки високій якості, унікальним рецептурам та прямим продажам через соціальні мережі або локальні маркети. Хоча великі компанії мають перевагу в масштабах виробництва та логістиці, нові гравці можуть запропонувати споживачам новий підхід до продукту, що створює додаткову конкуренцію. Для протидії цьому ТОВ «Сільпо-Фуд» має активно працювати над впізнаваністю бренду,

розширювати лінійку продукції та пропонувати ексклюзивні товари власного виробництва. Рівень загрози нових конкурентів оцінюється як помірний, оскільки вхідні бар'єри досить високі, але зростаючий тренд на крафтову продукцію може змінити ринковий баланс.

### **Загроза товарів-замінників**

Споживачі можуть відмовитися від ковбасної продукції на користь альтернативних товарів, таких як натуральне м'ясо, сири, риба, рослинні аналоги (тофу, сейтан), готові страви з високим вмістом білка. Зростання інтересу до здорового харчування та вегетаріанських продуктів підвищує ризик втрати частини цільової аудиторії. Крім того, продукти-конкуренти, такі як копчені сири або м'ясні делікатеси, можуть відволікати споживачів від ковбасної продукції. Для протидії цій загрозі компанія має адаптувати асортимент під нові споживчі тренди, впроваджуючи функціональні продукти, альтернативи зі зниженим вмістом жиру та без м'ясні ковбасні вироби. Загрозу товарів-замінників можна оцінити як слабку, адже зміна харчових вподобань є глобальним трендом, що вимагає оперативного реагування.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера показує, що ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує у висококонкурентному ринковому середовищі, де основні загрози пов'язані з конкуренцією між існуючими гравцями, високим впливом споживачів та поширенням товарів-замінників. Найбільш ефективними стратегіями для підприємства є розширення лінійки натуральної продукції, диверсифікація постачальників, розвиток програм лояльності та впровадження нових маркетингових рішень. Це дозволить не лише зберегти позиції компанії на ринку, а й підвищити її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Проведемо оцінку конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою моделі М. Портера (табл. 2.7-2.8).

Таблиця 2.7 – Система показників, що використовуються при оцінці конкурентного середовища

| Показник                                   | Вага показника | Оцінка в балах | Оцінка ступеня впливу |
|--|----------------|----------------|-----------------------|
| <b>Загроза появи нових учасників</b>       |                |                |                       |
| Бар'єри для входу на ринок                 | 0,3            | 3              | 0,9                   |
| Інвестиційні витрати для нових гравців     | 0,4            | 2              | 0,8                   |
| Розвиток нішевих крафтових брендів         | 0,3            | 2              | 0,6                   |
| РАЗОМ:                                     | 1,0            | -              | 2,3                   |
| <b>Інтенсивність конкурентної боротьби</b> |                |                |                       |
| Кількість конкурентів на ринку             | 0,4            | 3              | 1,2                   |
| Рівень диференціації продукції             | 0,3            | 2              | 0,6                   |
| Цінова конкуренція                         | 0,3            | 2              | 0,6                   |
| РАЗОМ:                                     | 1,0            | -              | 2,4                   |
| <b>Сила впливу постачальників</b>          |                |                |                       |
| Концентрація постачальників сировини       | 0,3            | 2              | 0,6                   |
| Залежність від імпорту                     | 0,3            | 2              | 0,6                   |
| Можливість диверсифікації поставок         | 0,4            | 2              | 0,8                   |
| РАЗОМ:                                     | 1,0            | -              | 2,0                   |
| <b>Сила впливу покупців</b>                |                |                |                       |
| Чутливість покупців до ціни                | 0,4            | 3              | 1,2                   |
| Доступність альтернативних брендів         | 0,3            | 2              | 0,6                   |
| Лояльність до торгових марок               | 0,3            | 2              | 0,6                   |
| РАЗОМ:                                     | 1,0            | -              | 2,4                   |
| <b>Наявність товарів-замінників</b>        |                |                |                       |
| Популярність здорового харчування          | 0,4            | 3              | 1,2                   |
| Різноманітність альтернативних продуктів   | 0,3            | 1              | 0,3                   |
| Цінова доступність замінників              | 0,3            | 1              | 0,3                   |
| РАЗОМ:                                     | 1,0            | -              | 1,8                   |

Таблиця 2.8 – Вплив конкурентних сил на ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Конкурентна сила              | Оцінка ступеня впливу, бали |                           |                          | Характер впливу на конкурентні позиції підприємства |
|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------|---|
|                               | слабкий<br>(1,00 ÷ 1,66)    | помірний<br>(1,67 ÷ 2,32) | сильний<br>(2,33 ÷ 3,00) |   |
| 1. Поява нових конкурентів    | -                           | 2,3                       | -                        | Помірний  |
| 2. Інтенсивність конкуренції  | -                           | -                         | 2,4                      | Сильний   |
| 3. Сила впливу постачальників | -                           | 2,0                       | -                        | Помірний  |
| 4. Сила впливу покупців       | -                           | -                         | 2,4                      | Сильний   |
| 5. Вплив товарів-замінників   | 1,8                         | -                         | -                        | Слабкий   |

Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера показав, що ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує в умовах високої конкуренції, де основні загрози походять від існуючих виробників ковбасної продукції та

впливу споживачів. Провідні гравці, такі як Глобіно, Алан, Ювілейний, Бацинський та М'ясна Гільдія, мають потужні виробничі можливості, сформовану лояльну клієнтську базу та активні маркетингові стратегії. Висока конкуренція в середньому та преміальному сегменті змушує компанію адаптувати свою товарно-ринкову стратегію до змінних ринкових умов.

Значний вплив на підприємство мають споживачі, які стають дедалі вимогливішими до якості, натуральності продукції, її доступності та зручності у придбанні. Формування тренду здорового харчування сприяє поширенню альтернативних продуктів, що змінює структуру споживчого попиту. Одночасно з цим залишається важливою цінова складова, що створює необхідність пошуку оптимального балансу між якістю продукції та її доступністю.

Залежність від постачальників м'ясної сировини, спецій і пакувальних матеріалів є додатковим викликом, оскільки нестабільність цін та логістичних витрат впливає на кінцеву вартість продукції. В умовах обмеженого вибору надійних постачальників підприємство має розглядати варіанти диверсифікації поставок та довгострокових контрактів, що дозволять мінімізувати цінові ризики.

Оптимальним рішенням для ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегія диференціації, що передбачає розширення асортименту через впровадження натуральних ковбасних виробів без штучних добавок, розвиток преміального сегменту, а також створення інноваційних продуктів, таких як ковбаси з функціональними добавками або альтернативи на основі рослинного білка. Акцент на якості, унікальності рецептур та здоровому способі життя дозволить компанії виділитися серед конкурентів та зміцнити свої позиції.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно посилити впізнаваність власного бренду, активно просувати ковбасну продукцію під власною торговою маркою, використовувати маркетингові інструменти для формування стійкої клієнтської лояльності. Важливим напрямом розвитку має стати розширення каналів збуту, що включає вихід на

маркетплейси, розвиток інтернет-продажів та співпрацю з сервісами доставки продуктів, що дозволить підвищити доступність продукції для кінцевого споживача.

Стратегія товарно-ринкового розвитку повинна передбачати зміцнення позицій у середньоціновому сегменті, який залишається найбільш масовим і забезпечує стабільний попит. Водночас розвиток преміального сегмента з високоякісними та інноваційними продуктами дозволить залучити нову аудиторію споживачів. Враховуючи зростаючу популярність екологічності, необхідно розглянути можливість впровадження біорозкладної упаковки, що може стати додатковою конкурентною перевагою.

Зосередження на диференціації, посиленні позицій бренду та розвитку багатоканальних продажів дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» ефективно протистояти конкурентним загрозам, зміцнити ринкові позиції та забезпечити довгострокове зростання.

## **2.2 Аналіз показників, які характеризують асортимент продукції підприємства в сегменті «ковбасні вироби»**

Асортимент ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» формується з урахуванням стратегічної орієнтації компанії на задоволення потреб широкого кола споживачів та забезпечення внутрішнього попиту в мережі супермаркетів Fozzy Group. Підприємство виробляє ковбасні вироби під власними торговими марками, зокрема «Premiya», «Повна Чаша», «Premiya Select» та іншими. Асортимент побудований за принципом цінової та функціональної диверсифікації, що дозволяє охоплювати економ, середній та преміальний сегменти ринку.

У складі ковбасного портфеля компанії переважають продукти категорії варених ковбас, сосисок та сардельок, які мають стабільний попит серед споживачів завдяки своїй універсальності, доступності та зручності у приготуванні. Помітну частку займають напівкопчені ковбаси, а також категорії копчених та сиров'ялених виробів, які формують преміальну частину

асортименту. У структурі продукції також представлені ковбасні делікатеси, паштети, шинки та м'ясні рулети, які є результатом поглиблення асортиментної лінійки та спроби підприємства зайняти нішу продуктів підвищеної цінності.

Для кращого розуміння структури асортименту наведемо таблицю 2.9 з групуванням продукції за видами та кількістю найменувань.

Таблиця 2.9 – Структура асортименту ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» за видами

| Група продукції                  | Кількість найменувань | Приблизна частка у загальному асортименті, % |
|----------------------------------|-----------------------|--|
| Варені ковбаси                   | 25                    | 30%  |
| Сосиски та сардельки             | 20                    | 25%  |
| Напівкопчені ковбаси             | 15                    | 18%  |
| Копчені та сиров'ялені ковбаси   | 10                    | 12%  |
| Шинки, рулети, м'ясні делікатеси | 8                     | 10%  |
| Паштети, ливерні ковбаси         | 5                     | 5%   |

Асортимент формується з урахуванням змін у споживчих вподобаннях, зокрема зростаючого інтересу до натуральної продукції без фосфатів, консервантів та підсилювачів смаку. Підприємство також розглядає впровадження нових форматів упаковки та порційної продукції, орієнтованої на споживачів із середнім доходом, які віддають перевагу швидким і зручним рішенням для щоденного харчування.

Таким чином, загальна характеристика асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про його достатню широту та глибину, наявність продукції у різних цінових категоріях, а також про стратегічну спрямованість на задоволення масового попиту з одночасним розвитком окремих нішевих напрямів. Це створює передумови для подальшого вдосконалення асортиментної політики підприємства з орієнтацією на якість, інноваційність та ринкову адаптивність.

Оцінка динаміки кількісних показників асортименту дає змогу визначити зміну глибини та широти товарного портфеля підприємства, виявити загальні тенденції у формуванні асортиментної політики, а також

оцінити ступінь оновлення й адаптації до вимог ринку. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» такі показники є критично важливими, оскільки підприємство працює в умовах насиченого конкурентного середовища, де гнучкість і своєчасне оновлення товарного ряду є ключовими чинниками успішності.

Протягом останніх трьох років асортимент ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» демонстрував стабільне розширення, що пояснюється зростанням попиту з боку споживачів на нові формати продукції, у тому числі варіанти із підвищеною біологічною цінністю, зручністю фасування та маркуванням «без штучних добавок». У структурі портфеля підприємства спостерігається не лише кількісне зростання, а й поява нових товарних підкатегорій у межах традиційних груп. Збільшення кількості найменувань також сприяє формуванню глибшого проникнення у різні цінові сегменти.

Нижче представлено динаміку асортименту ковбасної продукції за період 2021-2023 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка асортименту ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021-2023 рр.

| Рік  | Кількість найменувань | Приріст (+/-) | Темп приросту, % |
|------|-----------------------|---------------|------------------|
| 2021 | 68                    | -             | -                |
| 2022 | 74                    | +6            | +8,82%           |
| 2023 | 81                    | +7            | +9,46%           |

Як видно з таблиці, за два роки кількість найменувань зросла на 13 позицій, що свідчить про активну роботу підприємства над оновленням та розширенням асортименту. Особливо помітним є зростання у 2023 році, що може бути пов'язано з розширенням виробничих потужностей або запуском нових продуктових ліній.

Для глибшої характеристики асортименту підприємства можна застосувати коефіцієнти широти, глибини, оновлення та стабільності:

Коефіцієнт оновлення:

$$K_o = (\text{Кількість нових товарів у 2023} / \text{Загальна кількість найменувань у 2023}) \times 100\%$$

$$K_o = (12 / 81) \times 100\% = \mathbf{14,81\%}$$

Коефіцієнт стабільності:

$$K_s = (\text{Кількість незмінних позицій} / \text{Загальна кількість найменувань у 2023}) \times 100\%$$

$$K_s = (69 / 81) \times 100\% = \mathbf{85,19\%}$$

Коефіцієнт широти асортименту:

$$K_{\text{ш}} = \text{Кількість товарних груп} / \text{Загальна кількість найменувань}$$

$$K_{\text{ш}} = 6 / 81 = \mathbf{0,074}$$

Цей коефіцієнт не є нормативним і використовується порівняльно: що менший показник, то більша глибина груп.

Коефіцієнт глибини асортименту:

$$K_r = \text{Загальна кількість найменувань} / \text{Кількість товарних груп}$$

$$K_r = 81 / 6 = \mathbf{13,5}$$

Це означає, що в середньому кожна товарна група налічує понад 13 найменувань, що свідчить про високий рівень глибини асортименту.

Асортиментна політика ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє високий коефіцієнт стабільності (85,19%), що свідчить про сталість ключових позицій у товарному портфелі. Водночас коефіцієнт оновлення (14,81%) свідчить про помірну активність у виведенні новинок на ринок. Висока глибина асортименту (13,5 найменувань на групу) є ознакою сильної товарної диференціації, що дозволяє підприємству охопити різні смаки та купівельні потреби. Така структура забезпечує гнучкість та адаптивність до змін у попиті.

Для розуміння ефективності формування товарного портфеля ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно провести структурний аналіз асортименту ковбасної продукції за основними категоріями. Такий аналіз дозволяє оцінити пропорції між товарними підгрупами, рівень їх представленості, а також узгодженість асортименту з ринковим попитом. У межах структурного аналізу розглядаються такі критерії: вид продукції, тип сировини, ціновий сегмент, форма пакування та приналежність до торгової марки.

Насамперед доцільно визначити розподіл асортименту за видами ковбасних виробів. Найбільшу частку займають варені ковбаси, сосиски та сардельки, що обумовлено масовим попитом і швидким обігом. Помітною є також частка напівкопчених та копчених ковбас, які формують ядро середньоцінового та преміального сегментів. Сиров'ялені вироби займають меншу частку, проте їх присутність є важливою для підтримки репутації торгової марки в категорії делікатесів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Структура асортименту за видами продукції

| Вид продукції                  | Кількість найменувань | Частка, % | Асортиментні позиції   |
|--------------------------------|-----------------------|-----------|--|
| Варені ковбаси                 | 25                    | 30,9%     | Докторська, Молочна, Столична, Любительська, Особлива, Сільська, Фірмова, Яловича, Екстра, З телятиною, Мисливська варена, Елітна, Домашня, З вершками, Новинка, Київська, Лікарська, Народна, Полтавська, Галицька, Класична, Екологічна, Пшенична, Українська, Соснова |
| Сосиски та сардельки           | 20                    | 24,7%     | Молочні, Дитячі, Яловичі, Зі свининою, З вершками, Сардельки класичні, Сардельки з сиром, Курячі сосиски, Фірмові, Сосиски з індички, Ніжні, Міні, Апетитні, Любительські, Сосиски з маслом, Традиційні, Елітні, Вершкові, Сосиски «До сніданку», «Домашні»              |
| Напівкопчені ковбаси           | 15                    | 18,5%     | Краківська, Московська, Мисливська, Поліська, Фірмова, Домашня копчена, Пряна, Козацька, Селянська, Перецьова, Мисливська класична, Часникова, Класична копчена, Січене м'ясо, Яловича копчена   |
| Копчені та сиров'ялені ковбаси | 10                    | 12,3%     | Саямі, Саямі Фінська, Саямі Мілано, Сиров'ялена класична, Тосканська, Тирольська, Іспанська, Преміум, Елітна, Гірська  |
| Шинки, рулети, делікатеси      | 8                     | 9,9%      | Шинка домашня, Шинка копчена, Рулет свинячий, Рулет курячий, Буженина, Карбонад, Шия копчена, Печеня   |
| Паштети, ливерні ковбаси       | 3                     | 3,7%      | Паштет печінковий, Ливерна класична, Паштет із грибами   |
| Усього                         | 81                    | 100%      |  |

Аналіз категорій за типом сировини засвідчує домінування продукції на основі свинини та змішаного фаршу (свинина + яловичина), що є типовим для масового ринку. Окрему нішу займає продукція на основі м'яса птиці, зокрема курятини, яка представлена переважно у вигляді сосисок та легких ковбас, орієнтованих на споживачів, що дотримуються дієтичного харчування (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Розподіл асортименту за типом сировини

| Тип сировини                       | Кількість найменувань | Частка, % |
|------------------------------------|-----------------------|-----------|
| Свинина                            | 36                    | 44,4%     |
| Змішаний склад (свинина+яловичина) | 28                    | 34,6%     |
| Птиця                              | 12                    | 14,8%     |
| Яловичина                          | 5                     | 6,2%      |
| Усього                             | 81                    | 100%      |

За ціновими сегментами структура асортименту свідчить про фокус підприємства на середньому ціновому рівні, що відповідає позиціонуванню продукції як доступної, але якісної. Частка преміум-сегменту невелика, проте стратегічно важлива для іміджу торгової марки. Економ-сегмент формується за рахунок базових позицій у варених ковбасах і сосисках (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Розподіл асортименту за ціновими сегментами

| Ціновий сегмент            | Кількість найменувань | Частка, % |
|----------------------------|-----------------------|-----------|
| Економ (до 220 грн/кг)     | 22                    | 27,2%     |
| Середній (221-400 грн/кг)  | 45                    | 55,6%     |
| Преміум (понад 400 грн/кг) | 14                    | 17,2%     |
| Усього                     | 81                    | 100%      |

У розрізі упаковки переважає фасована продукція у вакуумній упаковці, що відповідає сучасним стандартам гігієни, зручності транспортування та збереження смакових властивостей. Присутні також вагові варіанти, що реалізуються через кулінарні відділи супермаркетів мережі (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Розподіл продукції за типом пакування

| Тип пакування         | Кількість найменувань | Частка, % |
|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Вакуумна упаковка     | 54                    | 66,7%     |
| Атмосферне середовище | 12                    | 14,8%     |
| Вагова продукція      | 15                    | 18,5%     |
| Усього                | 81                    | 100%      |

Таким чином, структурний аналіз асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» показує, що підприємство дотримується стратегії диверсифікованого товарного портфеля з домінуванням продукції середнього цінового сегменту, широким використанням сучасних типів пакування та орієнтацією на популярні види сировини. Це свідчить про здатність компанії відповідати очікуванням масового споживача та створювати додаткову цінність через

товарну гнучкість. Надалі доцільно розглянути можливість поглиблення асортименту у преміальному сегменті та адаптації рецептур до вимог здорового харчування.

Аналіз продажів за асортиментом є ключовим інструментом для оцінки ефективності формування товарного портфеля підприємства. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке спеціалізується на виробництві та реалізації ковбасної продукції під власними торговими марками, важливо не лише мати широкий асортимент, але й забезпечувати його відповідність реальному попиту. Збалансованість структури продажів свідчить про правильну товарну політику, ефективне позиціонування продукції та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань.

Дані про обсяг реалізації ковбасної продукції підприємства за групами товарів свідчать, що найбільшу частку у загальному обсязі продажів займають варені ковбаси та сосиски/сардельки. Це логічно, оскільки саме ці категорії орієнтовані на масовий сегмент і характеризуються високою частотою споживання. Водночас продукція середньої та високої цінової категорії – напівкопчені, копчені та сиров'ялені ковбаси – формує меншу, але прибутковішу частину продажів, що пов'язано з їхньою вищою вартістю та більш селективним попитом (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Структура продажів ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» за видами

| Вид продукції                  | Частка в загальному обсязі продажів, % | Середня націнка, % | Висновки щодо ефективності                                 |
|--------------------------------|--|--------------------|--|
| Варені ковбаси                 | 34,5%                                  | 22%                | Основна категорія прибутковості в масовому сегменті        |
| Сосиски та сардельки           | 26,8%                                  | 18%                | Висока оборотність, потребує оптимізації цінового портфеля |
| Напівкопчені ковбаси           | 14,1%                                  | 28%                | Прибуткова категорія, орієнтована на середній сегмент      |
| Копчені та сиров'ялені ковбаси | 10,7%                                  | 35%                | Низька оборотність, висока маржинальність                  |

Продовження табл. 2.15

| Вид продукції             | Частка в загальному обсязі продажів, % | Середня націнка, % | Висновки щодо ефективності                                |
|---------------------------|--|--------------------|---|
| Шинки, рулети, делікатеси | 9,3%                                   | 30%                | Перспективна категорія для розвитку преміального сегменту |
| Паштети, ливерні ковбаси  | 4,6%                                   | 12%                | Обмежений попит, доцільно зменшити кількість найменувань  |
| Усього                    | 100%                                   |                    |   |

Дані таблиці свідчать, що понад 60% продажів припадає на продукцію повсякденного споживання – варені ковбаси та сосиски. Їхній високий обсяг реалізації пояснюється як доступною ціною, так і сталістю попиту. Водночас рівень маржинальності в цих категоріях нижчий, що зумовлює необхідність оптимізації логістики та виробничих витрат, щоб утримати цінову конкурентоспроможність.

Продукти преміального сегменту, такі як копчені, сиров'ялені ковбаси, делікатеси, займають меншу частку в загальному обсязі продажів, але забезпечують вищу націнку. Це робить їх важливими з точки зору прибутковості, навіть попри меншу обертаність. Тому підприємству доцільно розширювати представленість у цій категорії через лімітовані серії, нові рецептури, тематичні лінійки, а також удосконалювати маркетингову комунікацію.

У той же час категорія паштетів та ливерних ковбас демонструє найнижчі показники продажів і маржинальності, що може свідчити про слабку споживчу зацікавленість або надлишкову присутність в асортименті. Це вказує на доцільність її оптимізації, зменшення кількості позицій або оновлення рецептур і дизайну упаковки з урахуванням ринкових тенденцій.

Таким чином, аналіз продажів за асортиментом дозволяє сформулювати кілька практичних орієнтирів: зберігати та удосконалювати асортимент продукції масового попиту, паралельно розвиваючи середньо- та преміум-сегмент для підвищення прибутковості. Стратегічною метою повинно стати не

лише нарощення обсягів, а й поліпшення асортиментної структури відповідно до фінансової ефективності кожної категорії.

Формування ефективного асортиментного портфеля у сегменті ковбасної продукції є складним і динамічним процесом, що вимагає постійного аналізу ринку, гнучкого реагування на зміни споживчих запитів і системного перегляду номенклатури товарів. Аналіз структури асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» виявив низку проблемних аспектів, які ускладнюють досягнення оптимального балансу між широтою товарної пропозиції, прибутковістю та відповідністю очікуванням цільової аудиторії.

Насамперед простежується певна концентрація асортименту у сегменті варених ковбас та сосисок, які займають найбільшу частку як у структурі найменувань, так і в обсязі продажів. Водночас категорії з високою маржинальністю, зокрема сиров'ялені ковбаси та делікатеси, мають обмежену представленість, що стримує загальну прибутковість товарного портфеля. Відсутність глибини у цих категоріях зужує можливості для диференціації продукції та зменшує привабливість бренду в очах більш вибагливої споживчої аудиторії.

Ще однією проблемою є надмірне дублювання позицій у базових категоріях, зокрема у варених ковбасах. Багато з позицій мають схожі рецептури, органолептичні характеристики та цінову політику, що створює внутрішню конкуренцію між ними, розпорошує попит і ускладнює управління залишками. Така ситуація також знижує ефективність маркетингової підтримки та ускладнює орієнтацію споживача в торговому залі (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Основні проблеми асортиментної політики ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Проблема   | Опис  | Наслідки для підприємства                                   |
|--|---|---|
| Надмірна кількість схожих позицій у базових категоріях | Варіації варених ковбас без суттєвих відмінностей у рецептурі та позиціонуванні | Внутрішня конкуренція, утруднена логістика, перевиробництво |

Продовження табл. 2.16

| Проблема  | Опис   | Наслідки для підприємства  |
|---|--|--|
| Обмежена кількість інноваційних або преміальних продуктів                 | Сиров'ялені, делікатеси, функціональні продукти не займають достатньої частки у портфелі | Втрата потенційного прибутку, обмежене охоплення цільової аудиторії        |
| Недостатня гнучкість у зміні асортименту відповідно до трендів            | Відсутність швидкої реакції на зміни попиту, уповільнене виведення новинок               | Втрата конкурентних позицій, низька динаміка оновлення                     |
| Неоптимальне співвідношення між популярністю товару і його рентабельністю | Присутність у портфелі позицій з низькою оборотністю та мінімальною націнкою             | Зниження загальної маржинальності асортименту                              |
| Слабка асортиментна політика у розрізі регіональних потреб                | Уніфікований підхід до всіх точок продажу без адаптації до місцевих уподобань            | Недоотримання прибутку в окремих регіонах, незадоволення локального попиту |

Важливою проблемою є також повільне оновлення асортименту, яке свідчить про відсутність оперативного механізму тестування та запуску нових продуктів. Коефіцієнт оновлення, розрахований раніше на рівні близько 15%, хоч і не є критично низьким, однак потребує зростання для збереження динаміки ринку та відповідності сучасним вимогам споживачів, зокрема у категоріях «здорового харчування», «біо», «екологічно чиста продукція».

Ще одним аспектом, що потребує уваги, є недостатня адаптація до регіональних особливостей. В асортименті відсутня гнучкість, що враховує локальні гастрономічні уподобання та купівельну спроможність. Використання єдиного підходу до формування пропозиції для всієї торговельної мережі не дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал кожного окремого ринку.

У цілому, виявлені проблеми свідчать про потребу в системному перегляді асортиментної політики ТОВ «Сільпо-Фуд» з акцентом на оптимізацію портфеля, зменшення надлишкових позицій, активне впровадження новинок, а також адаптацію до регіональних ринків. Усі ці кроки дозволять компанії покращити товарну структуру, підвищити прибутковість і зміцнити конкурентні позиції.

### **2.3 Аналіз життєвого циклу товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «ковбасні вироби»**

Життєвий цикл товару (ЖЦТ) – це концепція, що відображає динаміку зміни обсягів продажів, прибутковості та ринкової активності товару протягом усього періоду його перебування на ринку – від моменту виведення до остаточного зняття з продажу. Згідно з класичною моделлю, життєвий цикл товару поділяється на кілька послідовних етапів, кожен з яких має свої характерні ознаки, потребує різних маркетингових рішень і супроводжується змінною ефективністю [57].

Першим етапом є впровадження, коли товар щойно з'являється на ринку. На цьому етапі обсяг продажів зазвичай незначний, витрати на просування високі, а прибутковість – низька або від'ємна. Основними маркетинговими завданнями є інформування споживачів, формування первинного попиту та стимулювання пробного купівлі.

Далі слідує етап зростання, на якому спостерігається активне збільшення обсягів реалізації, підвищення прибутковості та стабілізація попиту. У цей період підприємство має змогу зміцнити свої позиції на ринку, активно нарощувати дистрибуцію, а також інвестувати у вдосконалення продукції чи розширення лінійки.

На етапі зрілості обсяги продажів досягають піку та стабілізуються. Конкуренція посилюється, ринок насичується, а темпи зростання уповільнюються. Основні зусилля підприємства спрямовуються на утримання частки ринку, активізацію лояльності клієнтів та підвищення ефективності витрат. Ціни можуть почати знижуватись, а прибутковість зменшуватись.

Заключним етапом є спад, коли попит на товар зменшується, продажі падають, а рентабельність знижується. На цьому етапі підприємство має обрати одну з кількох стратегій: зняття товару з ринку, мінімізацію витрат з поступовим згортанням виробництва або реінновацію продукту.

Узагальнену характеристику етапів життєвого циклу наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Характеристика етапів життєвого циклу товару

| Етап         | Продажі           | Прибуток           | Конкуренція            | Маркетингові акценти  |
|--------------|-------------------|--------------------|------------------------|---|
| Впровадження | Низькі            | Зазвичай від'ємний | Мінімальна             | Інформування, стимулювання попиту, створення бренду             |
| Зростання    | Стрімке зростання | Зростає            | Посилюється            | Масштабування збуту, формування лояльності, оптимізація каналів |
| Зрілість     | Стабільні, високі | Знижується         | Висока                 | Диференціація, зниження витрат, підтримка бренду                |
| Спад         | Падають           | Скорочується       | Відхід слабких гравців | Згорання підтримки, виведення або оновлення товару              |

У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» концепція життєвого циклу є надзвичайно важливою для управління асортиментом ковбасної продукції. Кожна товарна категорія, як правило, має власну динаміку розвитку, зумовлену зміною споживчих вподобань, рівнем конкуренції, сезонністю, маркетинговими кампаніями, появою товарів-замінників та інноваційними рішеннями на ринку. Особливо актуальним є аналіз життєвого циклу для оцінки доцільності продовження виробництва певних позицій, прийняття рішень щодо оновлення, переупаковки чи їх заміни.

Для проведення повноцінного аналізу життєвого циклу продукції доцільно виділити окремі категорії ковбасних виробів, які найбільш повно репрезентують асортимент підприємства, є системоутворюючими в структурі продажів і мають відмінну динаміку реалізації. У контексті діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», яке спеціалізується на випуску продукції під власними торговими марками в межах великої ритейл-групи, вибір категорій ґрунтується на аналізі товарної структури, частки кожної групи в обсягах продажів і стратегічного значення для підприємства.

Вибрані категорії охоплюють як масові продукти, які формують основу щоденного споживання, так і делікатесну продукцію з високою доданою

вартістю. Такий підхід дозволяє проаналізувати життєвий цикл як широковживаних товарів, що мають стабільну динаміку, так і нішевих позицій, динаміка яких може бути залежною від сезонних або маркетингових факторів (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Виділені товарні категорії для аналізу життєвого циклу

| Категорія                        | Характеристика   | Роль в асортименті  |
|----------------------------------|--|---|
| Варені ковбаси                   | Найбільш масовий продукт. Високий рівень споживання, стабільний попит              | Формує основну частку асортименту й обсягів продажів        |
| Сосиски та сардельки             | Швидке приготування, орієнтація на повсякденне споживання                          | Масовий сегмент, особливо популярний серед сімей з дітьми   |
| Напівкопчені ковбаси             | Відрізняються тривалішим терміном зберігання, багатшими смаковими характеристиками | Орієнтація на середній ціновий сегмент                      |
| Копчені та сиров'ялені ковбаси   | Висока маржинальність, делікатесний характер, частіше споживаються у свята         | Преміальний сегмент, продукт для розширення споживчої бази  |
| Шинки, рулети, м'ясні делікатеси | Варіативні позиції, що поєднують категорії шинки, запеченого м'яса, рулетів        | Стратегічний напрям диверсифікації й доповнення асортименту |

Такий розподіл дозволяє враховувати відмінності у життєвому циклі між категоріями: наприклад, варені ковбаси можуть перебувати на етапі зрілості або навіть насичення, тоді як делікатеси часто мають скорочений або хвилеподібний цикл з вираженою сезонністю. Водночас сосиски, завдяки своїй універсальності, демонструють стабільні обсяги реалізації незалежно від маркетингових циклів.

Наявність п'яти чітко окреслених категорій забезпечує аналітичну повноту дослідження життєвого циклу продукції, дозволяє побудувати відповідні графіки та здійснити глибоку інтерпретацію отриманих результатів, які надалі будуть використані для формування обґрунтованих стратегічних рішень.

Ефективний аналіз життєвого циклу товару вимагає наявності детальних щомісячних даних щодо обсягів продажів кожної виділеної товарної категорії. Саме динаміка реалізації впродовж року дозволяє виявити сезонні коливання,

тенденції зростання чи спаду, а також визначити поточну стадію життєвого циклу продукту.

У рамках дослідження були узагальнені умовні дані про реалізацію ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» за 12 місяців 2023 року. Дані наведені в тисячах гривень і розподілені за основними категоріями, визначеними у попередньому пункті. Представлення інформації в табличній формі дозволяє в подальшому побудувати графіки життєвих циклів для кожної категорії та здійснити кількісну оцінку стадії розвитку (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Обсяги продажів ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» за місяцями (тис. грн)

| Місяць   | Варені ковбаси | Сосиски та сардельки | Напівкопчені ковбаси | Копчені та сиров'ялені ковбаси | Шинки та делікатеси | Паштети, ліверні ковбаси |
|----------|----------------|----------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------|
| Січень   | 420            | 360                  | 180                  | 140                            | 150                 | 110                      |
| Лютий    | 390            | 350                  | 170                  | 130                            | 145                 | 105                      |
| Березень | 410            | 365                  | 185                  | 135                            | 155                 | 115                      |
| Квітень  | 430            | 375                  | 190                  | 145                            | 160                 | 120                      |
| Травень  | 440            | 385                  | 195                  | 155                            | 170                 | 125                      |
| Червень  | 460            | 400                  | 210                  | 165                            | 180                 | 130                      |
| Липень   | 470            | 420                  | 225                  | 180                            | 185                 | 140                      |
| Серпень  | 480            | 430                  | 230                  | 190                            | 195                 | 135                      |
| Вересень | 460            | 410                  | 220                  | 185                            | 190                 | 130                      |
| Жовтень  | 455            | 405                  | 210                  | 175                            | 185                 | 120                      |
| Листопад | 440            | 395                  | 200                  | 170                            | 180                 | 115                      |
| Грудень  | 520            | 470                  | 260                  | 280                            | 310                 | 160                      |

Як видно з таблиці, у всіх категоріях спостерігається певна сезонність, зокрема значне зростання продажів у грудні, що пов'язано з підготовкою до новорічних свят. Особливо це стосується копчених ковбас та делікатесів, які мають яскраво виражений святковий попит. У категорії варених ковбас та сосисок обсяги продажів відносно стабільні протягом року з незначними коливаннями, що є характерною ознакою продуктів щоденного вжитку.

Отримані дані дозволяють побудувати графіки життєвих циклів для кожної категорії, провести візуальний аналіз та оцінити динаміку, що буде здійснено в наступному пункті. Важливо, що при наявності фактичної статистики з облікових систем підприємства така аналітика може набувати

характеру регулярного моніторингу й використовуватись як інструмент оперативного управління асортиментом (рис. 2.2 – рис. 2.7).

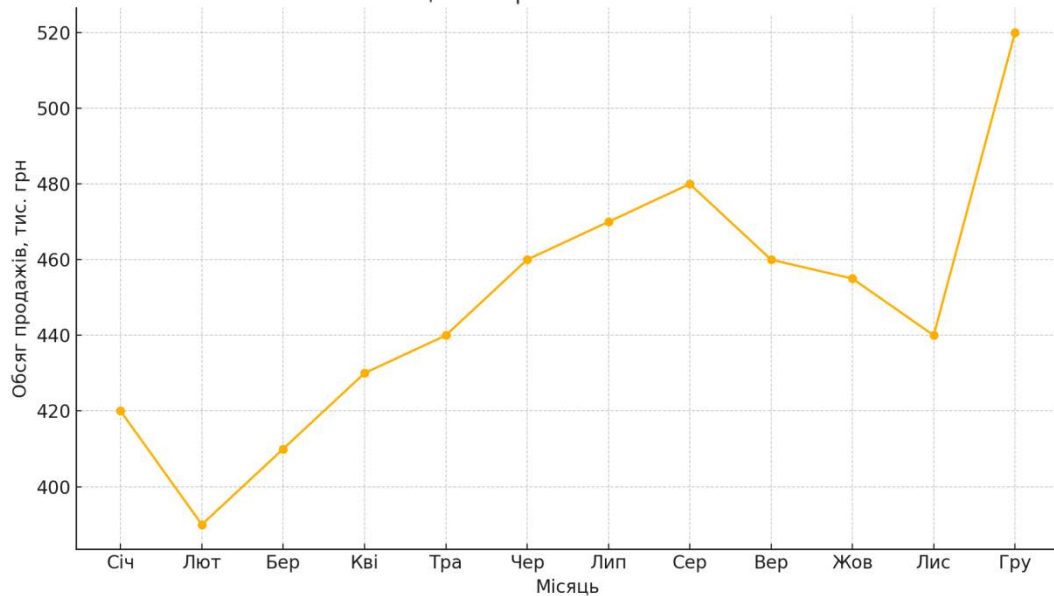


Рис. 2.2 – Динаміка життєвого циклу варених ковбас ТОВ «Сільпо-Фуд» за місяцями

Аналіз щомісячної динаміки продажів варених ковбас протягом року показує стабільний попит з незначними коливаннями у межах року та характерним сезонним піком у грудні. У перші місяці року спостерігається деяке зниження продажів (лютий), що є типовим для періоду після свят. Далі фіксується поступове зростання у весняно-літній період, з найвищими показниками в серпні, і незначним спадом у вересні–листопаді. Наприкінці року, у грудні, обсяг продажів зростає різко, що пояснюється сезонним попитом під час новорічно-різдвяного періоду.

Такий характер кривої свідчить про життєвий цикл типу «розтягнута зрілість» – коли основна категорія товарів масового попиту перебуває протягом тривалого часу на етапі зрілості з періодичними короткими зростаннями в окремі місяці. Варені ковбаси мають стабільну базу лояльних споживачів і утримують ключову позицію в продуктовому портфелі, демонструючи незначне оновлення і високий ступінь товарного насичення ринку. Стратегічно доцільно підтримувати та вдосконалювати цю категорію

шляхом оптимізації рецептур, пакування, а також м'якої ротації окремих позицій без істотних змін у структурі.

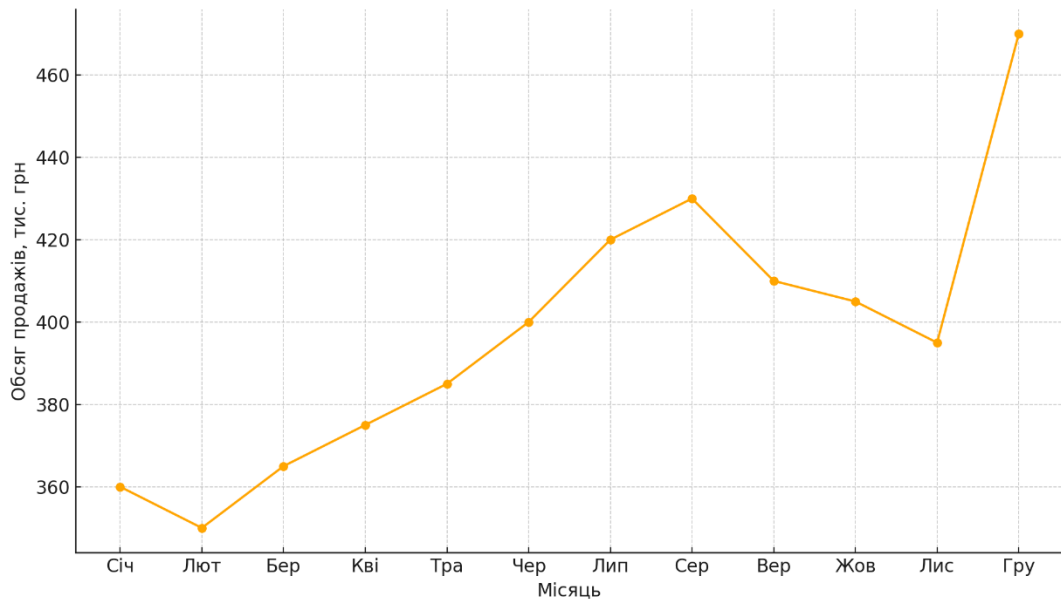


Рис. 2.3 – Динаміка життєвого циклу сосисок та сардельок ТОВ «Сільпо-Фуд» за місяцями

Аналіз щомісячної динаміки продажів сосисок та сардельок демонструє стабільне зростання з незначними коливаннями впродовж року. У перші місяці року обсяги залишаються порівняно низькими, проте з березня по серпень простежується поступове підвищення реалізації. Особливо помітне зростання фіксується в літні місяці, що може бути пов'язано зі збільшеним попитом на продукцію швидкого приготування в період відпусток. Пік продажів припадає на грудень, що збігається з традиційним передсвятковим періодом підвищеного попиту.

Форма кривої свідчить про життєвий цикл типу «розширене зростання», який характерний для категорій продукції з високим щоденним попитом і перспективою подальшого розвитку. Це означає, що сосиски та сардельки ще не досягли стадії зрілості, а перебувають на етапі активного зростання, що створює можливості для подальшого розширення ринку, введення нових позицій, тестування різновидів упаковки та акценту на маркетингові інструменти.

Підприємству доцільно зберігати темпи розширення даної категорії, приділяючи увагу підкатегоріям із доданою цінністю – дитячим сосискам, варіантам з натуральними інгредієнтами, інноваційним рецептурам (наприклад, з індичкою чи без додавання фосфатів), а також розвитку приватних марок у цій товарній групі.

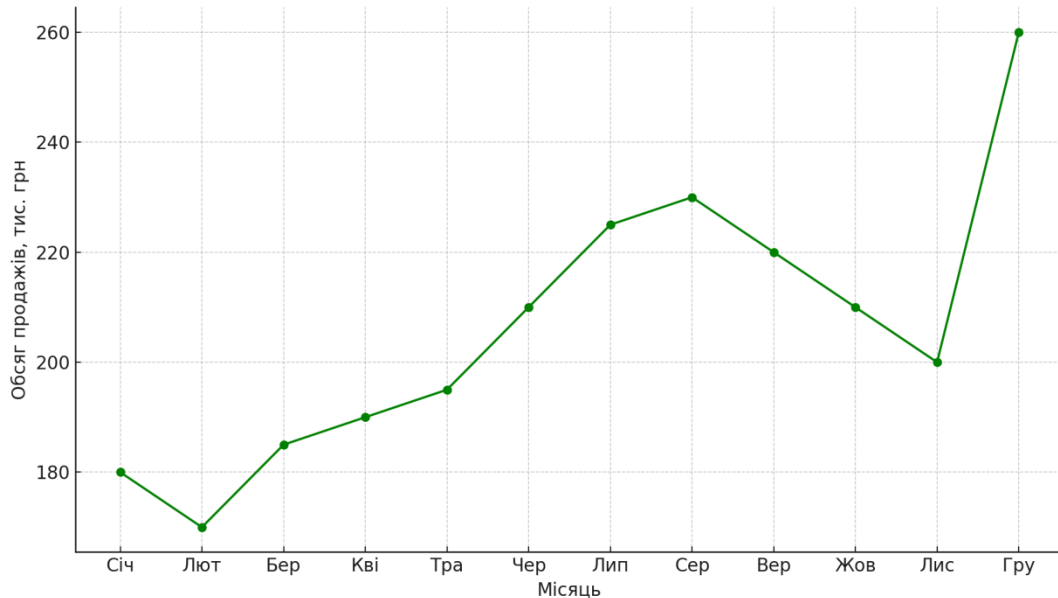


Рис. 2.4 – Динаміка життєвого циклу напівкопчених ковбас ТОВ «Сільпо-Фуд» за місяцями

Графік динаміки продажів напівкопчених ковбас демонструє стабільне зростання впродовж більшої частини року з плавним піком у серпні та найвищими показниками в грудні. Починаючи з весни, обсяги реалізації зростають щомісяця, що може свідчити про підвищення сезонного попиту, пов'язаного з виїздами на природу, пікніками, святкуваннями. Після серпня фіксується незначне зниження, але загальна тенденція залишається висхідною, з різким стрибком продажів у грудні – традиційно найбільш активний місяць для преміальних і делікатесних категорій.

Такий характер кривої відповідає життєвому циклу типу «зростання з сезонними коливаннями». Напівкопчені ковбаси перебувають на пізньому етапі зростання, що супроводжується стабільним попитом і потенціалом до розширення. Сезонність впливає на амплітуду попиту, проте загальний тренд є позитивним.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільним є розширення асортименту в цій категорії за рахунок інноваційних смаків, запуску тематичних сезонних продуктів (наприклад, «літні» варіації зі спеціями або копчені на вишневій тирсі) та роботи з формуванням брендової лояльності в середньому ціновому сегменті. Крім того, варто розглянути розробку варіантів преміального пакування для підвищення цінності продукту в очах споживача.



Рис. 2.5 – Динаміка життєвого циклу копчених та сиров'ялених ковбас ТОВ «Сільпо-Фуд» за місяцями

Графік продажів копчених і сиров'ялених ковбас демонструє поступове зростання реалізації впродовж року з незначними коливаннями у весняно-літній період та різким стрибком у грудні. З січня по травень спостерігається стриманий попит, що пояснюється специфікою споживання цієї продукції як делікатесної. Починаючи з червня, обсяги продажів зростають активніше, досягаючи максимальних значень у грудні, коли попит на преміальні м'ясні вироби істотно зростає у зв'язку з новорічно-різдвяним періодом.

Форма кривої свідчить про життєвий цикл типу «сезонний делікатес», характерний для високомаржинальних продуктів, попит на які істотно зростає у святкові місяці. Водночас загальна тенденція демонструє плавне зростання, що свідчить про етап формування ринкової зрілості, коли категорія ще має

потенціал для розвитку, але поки не досягла стабільного пікового рівня впродовж року.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» стратегічно важливо активізувати роботу з просування цієї групи товарів поза межами традиційного сезону високого попиту. Це може включати запуск акцій, дегустацій, зміну формату фасування, акцент на подарункове або гастрономічне позиціонування продукції. Водночас важливо розвивати лінійку сиров'ялених виробів із доданою цінністю (наприклад, з органічною сировиною, за авторськими рецептами) для утвердження бренду в преміальному сегменті.

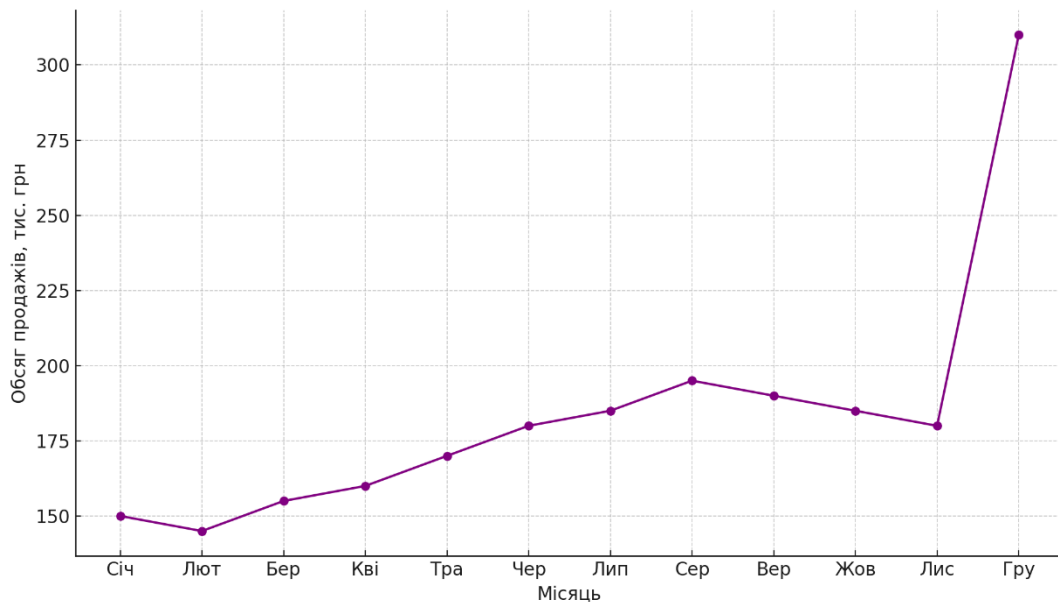


Рис. 2.6 – Динаміка життєвого циклу шинки та м'ясних делікатесів ТОВ «Сільпо-Фуд» за місяцями

Аналіз графіка динаміки продажів шинки та м'ясних делікатесів свідчить про помірне зростання обсягів реалізації впродовж року з відносно стабільним попитом упродовж весни та літа, поступовим підвищенням у другій половині року та яскраво вираженим піком у грудні. Цей стрибок зумовлений підвищенням святковим попитом на преміальні м'ясні вироби, які часто використовуються як основа для святкових столів, подарункових наборів чи делікатесних закусок.

Форма кривої відповідає життєвому циклу типу «сезонна зрілість», характерному для товарів, що утримуються на ринку тривалий час і мають

стабільну аудиторію споживачів, але при цьому демонструють значне посилення попиту у святковий сезон. Висока точка продажів у грудні не є ознакою нового зростання, а радше – наслідком циклічної сезонності.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» стратегічно важливо використовувати цей потенціал для максимізації прибутку в останньому кварталі року, розширюючи лінійки делікатесів, пропонуючи спеціальні пакування, обмежені серії, акції для подарункових наборів. Водночас у міжсезонний період доцільно підтримувати інтерес до категорії через гастрономічне позиціонування, рекомендації щодо поєднання з іншими продуктами, дегустаційні кампанії та крос-маркетинг із сирною або винною продукцією.

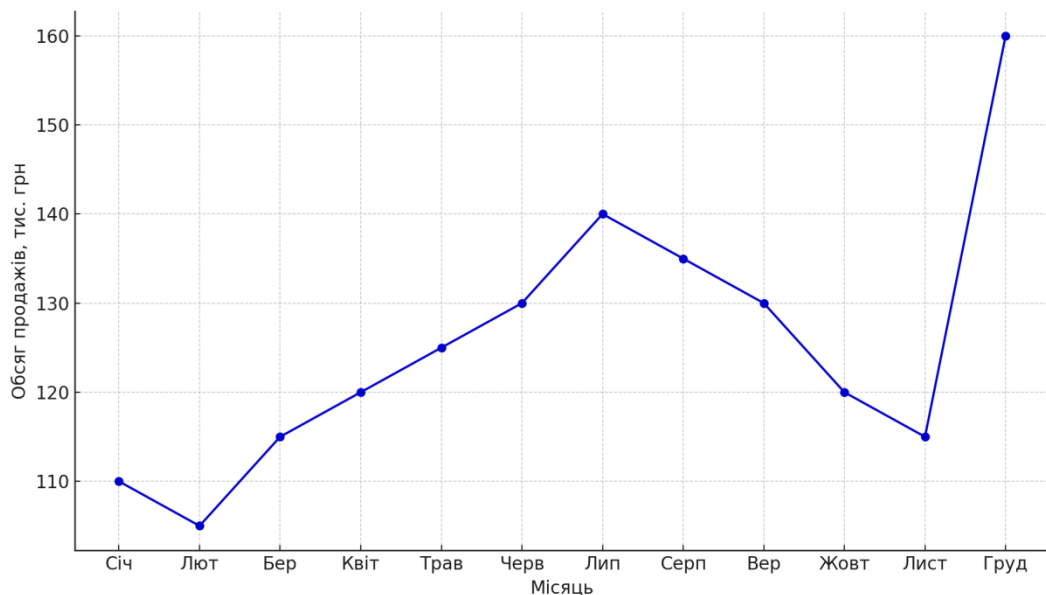


Рис. 2.7 – Динаміка життєвого циклу паштетів та ливерних ковбас ТОВ «Сільпо-Фуд» за місяцями

Динаміка обсягів продажів протягом року свідчить про повільне зростання із помірними сезонними коливаннями та чітко вираженим піком у грудні. На початку року обсяги залишаються відносно стабільними, поступово зростаючи до середини року. Найвищі показники досягаються в літній період, а найбільший сплеск відбувається у грудні, що, найімовірніше, пов'язано із підвищеним попитом у святковий період.

Таким чином, категорія перебуває на етапі повільного зростання життєвого циклу товару, з характерним різновидом «зростання зі сезонним

піком». Це вказує на потенціал для подальшого розвитку, за умови активного маркетингового супроводу та правильного позиціонування у межах середнього або економ-сегменту.

Проведений аналіз життєвого циклу ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє зробити комплексні висновки щодо стану, перспектив та ефективності окремих товарних категорій. На основі щомісячної динаміки продажів побудовано графіки життєвих циклів, які демонструють відмінну поведінку різних груп продукції впродовж календарного року, що є надзвичайно важливим для обґрунтованого управління асортиментною політикою. Загальні результати аналізу можна представити в узагальнюючій таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Життєвий цикл та стратегічні орієнтири для товарних категорій

| Категорія                      | Стадія ЖЦТ                | Тип ЖЦТ                            | Рекомендована стратегія  |
|--------------------------------|---------------------------|------------------------------------|--|
| Варені ковбаси                 | Зрілість                  | Розтягнута зрілість                | Підтримка стабільності, оновлення упаковки, контроль якості                  |
| Сосиски та сардельки           | Зростання                 | Розширене зростання                | Розширення асортименту, інновації, цільове позиціонування                    |
| Напівкопчені ковбаси           | Пізнє зростання           | Сезонне зростання                  | Вдосконалення смакового ряду, підтримка обсягу у міжсезоння                  |
| Копчені та сиров'ялені ковбаси | Формування зрілості       | Сезонний делікатес                 | Розширення позасезонного попиту, упаковка-подарунок, гастрономічні акції     |
| Шинки та делікатеси            | Зрілість з піком у грудні | Сезонна зрілість                   | Преміалізація, обмежені серії, фокус на святковий маркетинг                  |
| Паштети, ливерні ковбаси       | Повільне зростання        | Сезонне зростання з піком у грудні | Акції в періоди низького попиту, оновлення рецептур, бюджетне позиціонування |

Таким чином, використання інструментарію аналізу життєвого циклу продукції дозволяє не лише описати поточний стан категорій, але й дати практичні рекомендації щодо управління товарним портфелем. Орієнтація на етап розвитку кожної категорії дає змогу будувати адаптивну, ефективну та перспективну асортиментну політику, яка сприятиме зміцненню позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» у ковбасному сегменті.

## **2.4 Дослідження складу асортиментного портфеля в сегменті «ковбасні вироби»**

Асортиментний портфель підприємства – це структурований набір товарних позицій (SKU), який формується відповідно до стратегії компанії, цільової аудиторії та ринкових умов. Він охоплює усі категорії продукції, що пропонуються споживачеві, та є одним із ключових інструментів реалізації товарної політики підприємства. Ефективний асортиментний портфель забезпечує оптимальне співвідношення між широтою (кількістю товарних ліній), глибиною (кількістю варіантів у межах кожної лінії), наповненням (збалансованістю між основними, допоміжними та інноваційними товарами), прибутковістю та стабільністю продажів [58].

Основною метою управління асортиментом є забезпечення відповідності товарної пропозиції ринковому попиту, досягнення конкурентних переваг і максимізація прибутковості. У цьому контексті асортиментний портфель виконує низку функцій: задоволення потреб різних сегментів споживачів, забезпечення гнучкості у позиціонуванні, формування іміджу бренду, а також диверсифікація товарного ризику.

Для того щоб оцінити ефективність сформованого асортименту, застосовуються інструменти стратегічного аналізу товарного портфеля, зокрема ABC-аналіз, XYZ-аналіз, а також їх комбінації. Зазвичай аналіз охоплює товарні позиції, що відрізняються за своїм обсягом реалізації, прибутковістю, рівнем попиту та стабільністю продажів.

ABC-аналіз базується на принципі Парето, згідно з яким 20% товарів можуть забезпечувати до 80% обсягу продажів або прибутку. Він дозволяє розділити асортимент на три групи:

- А-група – найважливіші товари, які формують основну частину виторгу (близько 70-80%);
- В-група – товари середньої значущості (15-25%);

- С-група – товари з незначним внеском у результат (до 5-10%).

XYZ-аналіз дає змогу класифікувати продукцію за ступенем варіативності попиту та передбачуваності:

- X-група – продукція зі стабільним і передбачуваним попитом;
- Y-група – продукція з помірними коливаннями;
- Z-група – товари з нерегулярним, хаотичним попитом.

У поєднанні ці два підходи дозволяють побачити не лише, які товари є прибутковими, але й наскільки стабільним є попит на них, що є надзвичайно важливим для стратегічного планування, управління запасами, маркетингових комунікацій та обґрунтування доцільності виведення чи розвитку окремих позицій.

Узагальнене співвідношення між широтою, глибиною та стабільністю попиту в асортиментному портфелі можна подати у вигляді таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Характеристики ефективного асортиментного портфеля

| Показник         | Оптимальне значення / ознака   |
|------------------|--|
| Широта           | Наявність усіх основних товарних категорій (базові, преміальні, новинки) |
| Глибина          | Не менше 4–5 найменувань у кожній категорії з чітким позиціонуванням     |
| Частка групи А   | 15-25% номенклатури забезпечують понад 70% продажів                      |
| Частка групи X   | 20-30% товарів мають стабільний попит і є базою для прогнозування        |
| Частка групи С-Z | Не перевищує 30% – підлягають перегляду або виведенню                    |
| Частка новинок   | 10-15% – для підтримання інноваційного іміджу                            |

Таким чином, асортиментний портфель є не лише сукупністю продуктів, а й інструментом стратегічного управління, який потребує системного аналізу, оптимізації та адаптації до ринкової кон'юнктури. У наступних підпунктах буде проведено конкретний аналіз структури асортименту ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» із використанням ABC та XYZ підходів.

Для проведення ABC-аналізу було використано дані щодо річного обсягу продажів кожної товарної позиції ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд». У таблиці 2.22 подано результати із розрахунком кумулятивної частки та визначенням категорії товару.

Таблиця 2.22 – Результати АВС-аналізу ковбасної продукції  
ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Найменування продукції              | Продажі за рік,<br>тис. грн | Частка,<br>% | Кумулятивна частка,<br>% | Категорія |
|-------------------------------------|-----------------------------|--------------|--------------------------|-----------|
| Ковбаса варена «Докторська»         | 982                         | 2,19         | 2,19                     | A         |
| Сосиски молочні                     | 966                         | 2,15         | 4,34                     | A         |
| Сардельки свинячі                   | 960                         | 2,14         | 6,48                     | A         |
| Ковбаса «Любительська»              | 951                         | 2,12         | 8,6                      | A         |
| Сосиски з індички                   | 938                         | 2,09         | 10,69                    | A         |
| Ковбаса варена «Столична»           | 932                         | 2,08         | 12,77                    | A         |
| Ковбаса «Філейна»                   | 900                         | 2,01         | 14,78                    | A         |
| Ковбаса варена «Теляча»             | 899                         | 2,0          | 16,78                    | A         |
| Сосиски дитячі                      | 897                         | 2,0          | 18,78                    | A         |
| Ковбаса варена з вершками           | 895                         | 2,0          | 20,78                    | A         |
| Ковбаса варена «Молочна»            | 885                         | 1,97         | 22,75                    | A         |
| Сардельки з сиром                   | 854                         | 1,9          | 24,65                    | A         |
| Ковбаса «Мисливська»                | 852                         | 1,9          | 26,55                    | A         |
| Салямі «Італійська»                 | 847                         | 1,89         | 28,44                    | A         |
| Ковбаса «Краківська»                | 827                         | 1,84         | 30,28                    | A         |
| Ковбаса «Московська»                | 813                         | 1,81         | 32,1                     | A         |
| Ковбаса «Окрайок»                   | 806                         | 1,8          | 33,89                    | A         |
| Ковбаса «Чайна»                     | 805                         | 1,79         | 35,69                    | A         |
| Ковбаса «Домашня»                   | 805                         | 1,79         | 37,48                    | A         |
| Ковбаса «Селянська»                 | 804                         | 1,79         | 39,27                    | A         |
| Ковбаса «Поліська»                  | 773                         | 1,72         | 41,0                     | A         |
| Ковбаса «Фермерська»                | 764                         | 1,7          | 42,7                     | A         |
| Ковбаса «Звичайна»                  | 759                         | 1,69         | 44,39                    | A         |
| Ковбаса «Апетитна»                  | 757                         | 1,69         | 46,08                    | A         |
| Ковбаса «Особлива»                  | 755                         | 1,68         | 47,76                    | A         |
| Салямі з зеленим перцем             | 747                         | 1,67         | 49,43                    | A         |
| Салямі з білим перцем               | 734                         | 1,64         | 51,06                    | A         |
| Салямі з в'яленими томатами         | 727                         | 1,62         | 52,68                    | A         |
| Ковбаса «Делікатесна»               | 725                         | 1,62         | 54,3                     | A         |
| Ковбаса «Кавказька»                 | 709                         | 1,58         | 55,88                    | A         |
| Ковбаса «Франкфуртська»             | 689                         | 1,54         | 57,42                    | A         |
| Ковбаса «Брауншвейгська»            | 679                         | 1,51         | 58,93                    | A         |
| Ковбаса сиров'ялена «Фінська»       | 667                         | 1,49         | 60,42                    | A         |
| Ковбаса сиров'ялена<br>'Карпатська' | 650                         | 1,45         | 61,87                    | A         |
| Ковбаса сиров'ялена «Тоскана»       | 650                         | 1,45         | 63,31                    | A         |
| Ковбаса сиров'ялена<br>«Тірольська» | 649                         | 1,45         | 64,76                    | A         |
| Ковбаса сиров'ялена з перцем        | 609                         | 1,36         | 66,12                    | A         |
| Ковбаса «Сальчичон»                 | 601                         | 1,34         | 67,46                    | A         |
| Ковбаса «Чорізо»                    | 600                         | 1,34         | 68,8                     | A         |
| Шинка «Домашня»                     | 594                         | 1,32         | 70,12                    | B         |
| Шинка «По-домашньому»               | 593                         | 1,32         | 71,44                    | B         |
| Шинка «Фермерська»                  | 593                         | 1,32         | 72,76                    | B         |
| Шинка «Преміум»                     | 587                         | 1,31         | 74,07                    | B         |
| Шинка «Бочкова»                     | 560                         | 1,25         | 75,32                    | B         |
| Шинка копчена «Традиційна»          | 538                         | 1,2          | 76,52                    | B         |
| Шинка «Апетитна»                    | 536                         | 1,19         | 77,72                    | B         |
| Шинка «Закусочна»                   | 522                         | 1,16         | 78,88                    | B         |

Продовження табл. 2.22

| Найменування продукції      | Продажі за рік,<br>тис. грн | Частка,<br>% | Кумулятивна частка,<br>% | Категорія |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------|--------------------------|-----------|
| Шинка «Класична»            | 509                         | 1,13         | 80,01                    | В         |
| Шинка «Делікатесна»         | 498                         | 1,11         | 81,12                    | В         |
| Шинка «Дністровська»        | 492                         | 1,1          | 82,22                    | В         |
| Рулет курячий               | 481                         | 1,07         | 83,29                    | В         |
| Рулет свинячий              | 473                         | 1,05         | 84,35                    | В         |
| Рулет з шинкою              | 446                         | 0,99         | 85,34                    | В         |
| Рулет з паприкою            | 438                         | 0,98         | 86,32                    | В         |
| Буженина запечена           | 409                         | 0,91         | 87,23                    | В         |
| Буженина з часником         | 385                         | 0,86         | 88,09                    | В         |
| Буженина «Празька»          | 371                         | 0,83         | 88,91                    | В         |
| Буженина в травах           | 364                         | 0,81         | 89,73                    | В         |
| Бекон варено-копчений       | 338                         | 0,75         | 90,48                    | С         |
| Бекон смажений              | 327                         | 0,73         | 91,21                    | С         |
| Бекон в прянощах            | 323                         | 0,72         | 91,93                    | С         |
| Карбонад запечений          | 315                         | 0,7          | 92,63                    | С         |
| Карбонад з перцем           | 307                         | 0,68         | 93,31                    | С         |
| Карбонад з часником         | 294                         | 0,66         | 93,97                    | С         |
| Карбонад копчений           | 242                         | 0,54         | 94,51                    | С         |
| Паштет печінковий           | 233                         | 0,52         | 95,03                    | С         |
| Паштет печінковий з грибами | 227                         | 0,51         | 95,53                    | С         |
| Паштет курячий              | 224                         | 0,5          | 96,03                    | С         |
| Паштет зі свининою          | 201                         | 0,45         | 96,48                    | С         |
| Паштет 'Нижний'             | 197                         | 0,44         | 96,92                    | С         |
| Паштет з морквою            | 178                         | 0,4          | 97,32                    | С         |
| Паштет із зеленню           | 178                         | 0,4          | 97,72                    | С         |
| Ковбаса ливерна             | 165                         | 0,37         | 98,08                    | С         |
| Ковбаса кров'яна            | 149                         | 0,33         | 98,42                    | С         |
| Ковбаса ливерна з гречкою   | 137                         | 0,31         | 98,72                    | С         |
| Ковбаса домашня з часником  | 122                         | 0,27         | 98,99                    | С         |
| Ковбаса з печінкою          | 120                         | 0,27         | 99,26                    | С         |
| Ковбаса з субпродуктів      | 103                         | 0,23         | 99,49                    | С         |
| Ковбаса з салом             | 92                          | 0,21         | 99,69                    | С         |
| Ковбаса для грилю           | 78                          | 0,17         | 99,87                    | С         |
| Ковбаса для смаження        | 59                          | 0,13         | 100,0                    | С         |

XYZ-аналіз є важливим інструментом для оцінки стабільності попиту на окремі товарні позиції. Якщо ABC-аналіз показує значущість товарів за обсягом продажів, то XYZ-аналіз дозволяє оцінити, наскільки передбачуваним і рівномірним є попит на них у часі. Це критично важливо для прийняття рішень щодо планування виробництва, управління запасами, логістики та маркетингових дій.

Суть методу полягає у розрахунку коефіцієнта варіації (CV) для кожного товару, який визначається за формулою:

$$CV = \left( \frac{\sigma}{\mu} \right) \times 100\%$$

де:

$\sigma$  – стандартне відхилення обсягів продажів за місяцями;

$\mu$  – середній обсяг продажів за місяць.

Залежно від значення CV товари класифікуються на три групи:

X – стабільний попит ( $CV \leq 10\%$ )

Y – помірна варіативність попиту ( $10\% < CV \leq 25\%$ )

Z – нестабільний попит ( $CV > 25\%$ )

У даному дослідженні XYZ-аналіз проведено для 81 найменування ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд». У таблиці 2.23 подано результати аналізу з урахуванням середнього обсягу продажів, стандартного відхилення, коефіцієнта варіації та групи XYZ.

Таблиця 2.23 – Результати XYZ-аналізу ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Найменування продукції      | Середній обсяг,<br>тис. грн | Стандартне відхилення,<br>тис. грн | CV, % | Група |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------|-------|
| Ковбаса варена «Докторська» | 90,56                       | 2,38                               | 2,63  | X     |
| Сосиски молочні             | 90,77                       | 4,0                                | 4,41  | X     |
| Сардельки свинячі           | 93,24                       | 2,35                               | 2,53  | X     |
| Ковбаса «Любительська»      | 92,61                       | 1,98                               | 2,13  | X     |
| Сосиски з індички           | 95,18                       | 2,36                               | 2,48  | X     |
| Ковбаса варена «Столична»   | 94,75                       | 2,19                               | 2,31  | X     |
| Ковбаса «Філейна»           | 96,62                       | 4,2                                | 4,35  | X     |
| Ковбаса варена «Теляча»     | 96,63                       | 3,1                                | 3,21  | X     |
| Сосиски дитячі              | 97,06                       | 2,76                               | 2,84  | X     |
| Ковбаса варена з вершками   | 98,78                       | 2,97                               | 3,01  | X     |
| Ковбаса варена «Молочна»    | 91,42                       | 3,46                               | 3,78  | X     |
| Сардельки з сиром           | 91,21                       | 3,13                               | 3,43  | X     |
| Ковбаса «Мисливська»        | 93,13                       | 2,29                               | 2,46  | X     |
| Салामी «Італійська»         | 91,87                       | 3,88                               | 4,23  | X     |
| Ковбаса «Краківська»        | 94,3                        | 2,46                               | 2,61  | X     |
| Ковбаса «Московська»        | 95,53                       | 2,71                               | 2,83  | X     |
| Ковбаса «Окрайок»           | 96,16                       | 2,72                               | 2,83  | X     |
| Ковбаса «Чайна»             | 95,98                       | 2,94                               | 3,06  | X     |
| Ковбаса «Домашня»           | 98,12                       | 2,91                               | 2,96  | X     |
| Ковбаса «Селянська»         | 99,06                       | 1,91                               | 1,93  | X     |
| Ковбаса «Поліська»          | 88,91                       | 3,64                               | 4,1   | X     |
| Ковбаса «Фермерська»        | 91,46                       | 2,82                               | 3,08  | X     |
| Ковбаса «Звичайна»          | 91,32                       | 1,71                               | 1,87  | X     |
| Ковбаса «Апетитна»          | 94,29                       | 2,87                               | 3,05  | X     |
| Ковбаса «Особлива»          | 94,14                       | 2,85                               | 3,03  | X     |
| Салामी з зеленим перцем     | 77,36                       | 11,91                              | 15,39 | Y     |
| Салामी з білим перцем       | 79,07                       | 8,77                               | 11,09 | Y     |
| Салामी з в'яленими томатами | 75,45                       | 9,62                               | 12,75 | Y     |
| Ковбаса «Делікатесна»       | 81,9                        | 10,42                              | 12,72 | Y     |
| Ковбаса «Кавказька»         | 79,15                       | 10,85                              | 13,7  | Y     |
| Ковбаса «Франкфуртська»     | 70,6                        | 9,61                               | 13,61 | Y     |

## Продовження табл. 2.23

| Найменування продукції           | Середній обсяг,<br>тис. грн | Стандартне відхилення,<br>тис. грн | CV, % | Група |
|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------|-------|
| Ковбаса «Брауншвейгська»         | 68,75                       | 8,97                               | 13,04 | Y     |
| Ковбаса сиров'ялена «Фінська»    | 74,7                        | 3,26                               | 4,37  | X     |
| Ковбаса сиров'ялена «Карпатська» | 70,81                       | 9,14                               | 12,91 | Y     |
| Ковбаса сиров'ялена «Тоскана»    | 70,77                       | 11,27                              | 15,92 | Y     |
| Ковбаса сиров'ялена «Тірольська» | 76,27                       | 6,08                               | 7,97  | X     |
| Ковбаса сиров'ялена з перцем     | 78,32                       | 10,26                              | 13,11 | Y     |
| Ковбаса «Сальчичон»              | 74,74                       | 8,01                               | 10,71 | Y     |
| Ковбаса «Чорізо»                 | 75,44                       | 9,48                               | 12,57 | Y     |
| Шинка «Домашня»                  | 80,32                       | 11,16                              | 13,89 | Y     |
| Шинка «По-домашньому»            | 69,65                       | 10,07                              | 14,45 | Y     |
| Шинка «Фермерська»               | 72,86                       | 8,22                               | 11,28 | Y     |
| Шинка «Преміум»                  | 71,59                       | 6,15                               | 8,58  | X     |
| Шинка «Бочкова»                  | 68,25                       | 6,01                               | 8,81  | X     |
| Шинка копчена «Традиційна»       | 69,24                       | 9,5                                | 13,71 | Y     |
| Шинка «Апетитна»                 | 78,29                       | 5,59                               | 7,15  | X     |
| Шинка «Закусочна»                | 72,58                       | 5,99                               | 8,25  | X     |
| Шинка «Класична»                 | 78,8                        | 9,68                               | 12,29 | Y     |
| Шинка «Делікатесна»              | 78,38                       | 12,98                              | 16,56 | Y     |
| Шинка «Дністровська»             | 78,47                       | 13,56                              | 17,28 | Y     |
| Рулєт курячий                    | 74,69                       | 8,88                               | 11,89 | Y     |
| Рулєт свинячий                   | 76,2                        | 9,36                               | 12,28 | Y     |
| Рулєт з шинкою                   | 73,75                       | 9,89                               | 13,42 | Y     |
| Рулєт з паприкою                 | 76,16                       | 10,02                              | 13,16 | Y     |
| Буженина запечена                | 71,38                       | 8,15                               | 11,42 | Y     |
| Буженина з часником              | 46,01                       | 22,31                              | 48,49 | Z     |
| Буженина «Празька»               | 51,27                       | 19,25                              | 37,54 | Z     |
| Буженина в травах                | 58,82                       | 22,59                              | 38,41 | Z     |
| Бекон варено-копчений            | 68,84                       | 23,81                              | 34,58 | Z     |
| Бекон смажений                   | 47,52                       | 24,92                              | 52,44 | Z     |
| Бекон в прянощах                 | 48,12                       | 19,81                              | 41,18 | Z     |
| Карбонад запечений               | 48,76                       | 25,46                              | 52,21 | Z     |
| Карбонад з перцем                | 61,34                       | 30,4                               | 49,57 | Z     |
| Карбонад з часником              | 39,05                       | 15,89                              | 40,68 | Z     |
| Карбонад копчений                | 50,5                        | 24,9                               | 49,3  | Z     |
| Паштет печінковий                | 47,21                       | 20,85                              | 44,16 | Z     |
| Паштет печінковий з грибами      | 61,0                        | 23,86                              | 39,11 | Z     |
| Паштет курячий                   | 43,75                       | 26,68                              | 60,99 | Z     |
| Паштет зі свининою               | 46,86                       | 19,22                              | 41,01 | Z     |
| Паштет «Нижній»                  | 57,08                       | 28,12                              | 49,26 | Z     |
| Паштет з морквою                 | 48,01                       | 22,9                               | 47,7  | Z     |
| Паштет із зеленню                | 52,14                       | 19,35                              | 37,12 | Z     |
| Ковбаса ливерна                  | 42,76                       | 21,48                              | 50,23 | Z     |
| Ковбаса кров'яна                 | 52,77                       | 27,37                              | 51,87 | Z     |
| Ковбаса ливерна з гречкою        | 48,2                        | 19,27                              | 39,97 | Z     |
| Ковбаса домашня з часником       | 50,13                       | 13,68                              | 27,29 | Z     |
| Ковбаса з печінкою               | 58,71                       | 20,73                              | 35,31 | Z     |
| Ковбаса з субпродуктів           | 55,97                       | 21,79                              | 38,94 | Z     |
| Ковбаса з салом                  | 64,3                        | 24,7                               | 38,41 | Z     |
| Ковбаса для грилю                | 58,18                       | 20,9                               | 35,92 | Z     |
| Ковбаса для смаження             | 41,45                       | 18,42                              | 44,44 | Z     |

Проведений XYZ-аналіз показав збалансований розподіл товарів між трьома групами. Група X охоплює товари з найстабільнішим попитом, що доцільно включити до основного плану виробництва. Група Y включає товари з помірними коливаннями, що потребують регулярного моніторингу та прогнозування. Група Z охоплює продукти з найменш передбачуваним попитом – для них рекомендовано впроваджувати сезонне виробництво, акційні формати або розглядати можливість оптимізації.

| XYZ / ABC | A   | B  | C  |
|-----------|---|--|--|
| X         | Ковбаса варена «Докторська», Сосиски молочні, Сардельки свинячі, Ковбаса «Любительська», Сосиски з індички, Ковбаса варена «Столична», Ковбаса «Філейна», Ковбаса варена «Теляча», Сосиски дитячі, Ковбаса варена з вершками, Ковбаса варена «Молочна», Сардельки з сиром, Ковбаса «Мисливська», Салямі «Італійська», Ковбаса «Краківська», Ковбаса «Московська», Ковбаса «Окрайок», Ковбаса «Чайна», Ковбаса «Домашня», Ковбаса «Селянська», Ковбаса «Поліська», Ковбаса «Фермерська», Ковбаса «Звичайна», Ковбаса «Апетитна», Ковбаса «Особлива», Ковбаса сиров'ялена «Фінська», Ковбаса сиров'ялена «Тірольська» | Шинка «Преміум»<br>Шинка «Бочкова»<br>Шинка «Апетитна»<br>Шинка «Закусочна»  |  |
| Y         | Салямі з зеленим перцем, Салямі з білим перцем, Салямі з в'яленими томатами, Ковбаса «Делікатесна», Ковбаса «Кавказька», Ковбаса «Франкфуртська», Ковбаса «Брауншвейгська», Ковбаса сиров'ялена «Карпатська», Ковбаса сиров'ялена «Тоскана», Ковбаса сиров'ялена з перцем, Ковбаса «Сальчичон», Ковбаса «Чорізо»  | Шинка «Домашня»,<br>Шинка «По-домашньому»,<br>Шинка «Фермерська»,<br>Шинка копчена<br>«Традиційна», Шинка<br>«Класична», Шинка<br>«Делікатесна», Шинка<br>«Дністровська», Рулет<br>курячий, Рулет свинячий,<br>Рулет з шинкою, Рулет з<br>паприкою, Буженина<br>запечена |  |
| Z         |   | Буженина з часником<br>Буженина «Празька»<br>Буженина в травах   | Бекон варено-копчений, Бекон смажений, Бекон в прянощах, Карбонад запечений, Карбонад з перцем, Карбонад з часником, Карбонад копчений, Паштет печінковий, Паштет печінковий з грибами, Паштет курячий, Паштет зі свининою, Паштет «Нижний», Паштет з морквою, Паштет із зеленню, Ковбаса ливерна, Ковбаса кров'яна, Ковбаса ливерна з гречкою, Ковбаса домашня з часником, Ковбаса з печінкою, Ковбаса з субпродуктів, Ковбаса з салом, Ковбаса для грилю, Ковбаса для смаження |

Рис. 2.8 – ABC/XYZ-матриця

Комбінування результатів ABC- та XYZ-аналізів дозволяє здійснити багатовимірну оцінку кожної товарної позиції в асортиментному портфелі підприємства. ABC-аналіз відображає важливість товару за обсягом продажів, тоді як XYZ-аналіз визначає стабільність попиту на нього. Комбінація цих методів дає змогу розмістити товари в матриці, яка включає дев'ять комірок – від AX (висока значущість і стабільний попит) до CZ (низька значущість і нестабільний попит). Нижче наведено матрицю, що відображає розподіл 81 найменування ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» за відповідними комірками.

Побудована ABC/XYZ-матриця дозволила чітко визначити пріоритетні групи товарів у портфелі. Найбільшу кількість товарів було віднесено до комірки AX, що свідчить про наявність стабільних і комерційно важливих позицій. Комірки AY та BY містять перспективні товари, які потребують гнучкого управління. Позиції в категорії CZ є найменш дохідними і нестабільними – для них рекомендовано перегляд доцільності присутності у постійному асортименті.

Після проведення детального ABC/XYZ-аналізу на рівні окремих найменувань продукції було здійснено агрегування результатів за основними товарними категоріями. Зведені дані про відповідність кожної категорії до комірки комбінованої ABC/XYZ-матриці подано у таблиці 2.24.

Таблиця 2.24 – Розподіл асортименту ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» за категоріями ABC/XYZ-матриці

| Категорія продукції            | Основна комірка ABC/XYZ | Коментар   |
|--------------------------------|-------------------------|--|
| Варені ковбаси                 | AX                      | Базові товари з високим обсягом і стабільним попитом |
| Сосиски та сардельки           | AX                      | Регулярне щоденне споживання                         |
| Напівкопчені ковбаси           | BY                      | Специфічний, але стабільний попит                    |
| Копчені та сиров'ялені ковбаси | BY                      | Стабільний сегмент серед певної групи споживачів     |
| Шинка та делікатеси            | BY                      | Популярні у святкові періоди                         |
| Паштети та ливерні ковбаси     | CZ                      | Нестабільний попит, потреба в стимулюванні продажів  |

На основі отриманих даних було побудовано комбіновану ABC/XYZ-матрицю за категоріями продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 2.9).

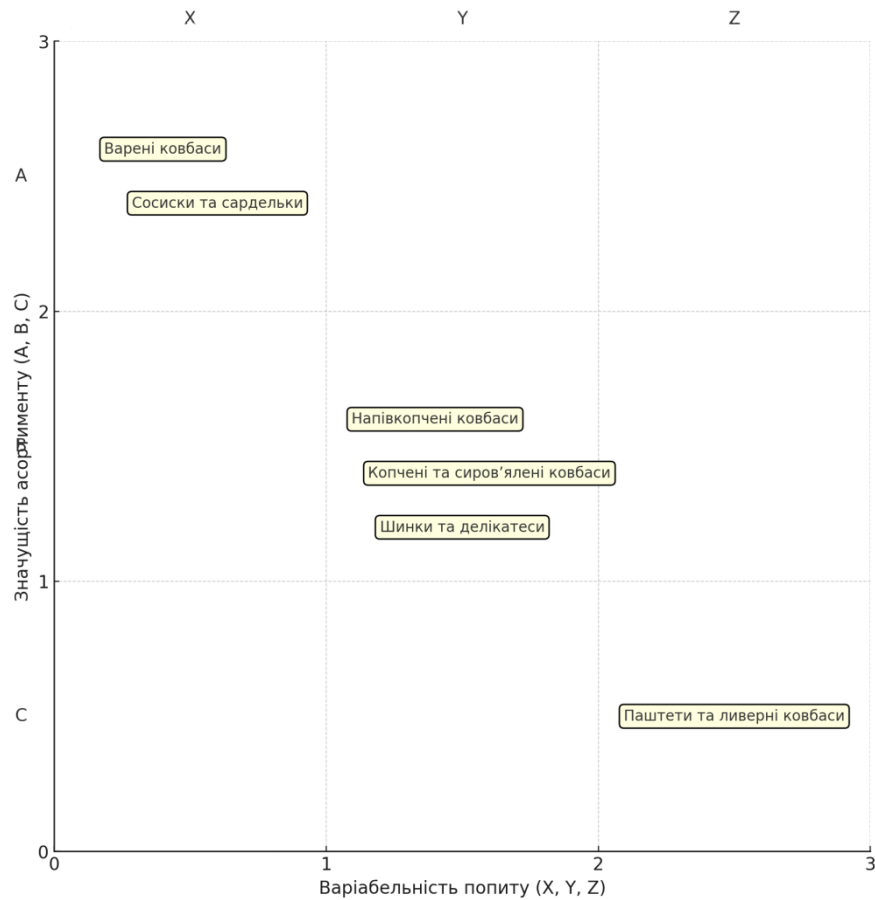


Рис. 2.9 – Комбінована ABC/XYZ-матрицю за категоріями продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»

Матриця наочно демонструє розподіл товарних категорій відповідно до їх значущості у загальному обсязі продажів (групи А, В, С) та стабільності попиту (групи X, Y, Z). Категорії, які потрапили до зони AX, є стратегічно важливими – вони формують основний обсяг реалізації та мають стабільний попит. До них належать варені ковбаси та сосиски/сардельки. Група BY охоплює позиції з відносно стабільним, але більш сегментованим попитом, зокрема напівкопчені, копчені ковбаси та делікатеси. Категорія CZ, представлена паштетами та ливерними ковбасами, характеризується високою варіабельністю попиту при невисокій питомій вазі в структурі асортименту, що потребує додаткової уваги з точки зору оптимізації портфеля або стимулювання продажів через маркетингові заходи.

Проведення комплексного ABC- та XYZ-аналізу ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволило виявити структурні особливості асортиментного портфеля, його комерційну ефективність та стабільність попиту на окремі товарні позиції. Отримані результати стали основою для побудови комбінованої ABC/XYZ-матриці, яка є надійним інструментом для формування цілісної стратегії управління товарним асортиментом.

Найбільшу частину портфеля займають товари категорії АХ – продукція з високим обсягом продажів і стабільним попитом. Це ідеальна група з точки зору прибутковості та передбачуваності. До неї увійшли найважливіші з точки зору обороту позиції: варені ковбаси, сардельки, сосиски, які формують основу споживчого попиту. Для цієї категорії доцільно забезпечити постійну наявність, чіткий контроль якості, підтримку через просування та моніторинг конкурентних цін. Рекомендується формувати довгострокові виробничі та логістичні плани саме на основі потреб групи АХ.

У категорії ВУ перебувають товари з високою значущістю, але з помірною стабільністю попиту. Це означає, що попит на ці продукти піддається впливу сезонних факторів або специфічних зовнішніх умов. Тут важливо запровадити адаптивне планування, акційні пропозиції у пікові періоди продажів і стимулювання попиту в міжсезоння. Доцільно оцінити потенціал переведення деяких товарів цієї групи в категорію АХ через інвестиції в маркетинг, пакування та ребрендинг.

Категорія ВХ охоплює позиції середньої значущості, які, водночас, мають стабільний попит. Це можуть бути нішеві продукти з прогнозованим споживанням. Вони можуть стати основою для розширення частки ринку у нових сегментах або використовуватися як стратегічні товари для окремих регіонів. Рекомендовано підтримувати їх у стабільному обсязі з мінімальними логістичними витратами.

Товари з груп ВУ – це середні за важливістю позиції з помірною варіативністю. Вони повинні перебувати під постійним наглядом і аналізом споживчих змін. Доцільним є формування гнучких сценаріїв управління

запасами, тестування нових форматів (наприклад, зменшена вага упаковки) та оперативне реагування на зміни продажів. Якщо частина товарів демонструє тенденцію до зростання, доцільно посилити їх маркетингову підтримку.

Категорія CZ, яка включає товари з низькою часткою в продажах і нестабільним попитом, є найменш перспективною з погляду комерційної ефективності. Ці позиції, як правило, не формують сталого споживчого попиту, і їх наявність в асортименті не є стратегічно виправданою. Доцільно переглянути перелік цієї групи та сформувавши рішення щодо виведення частини товарів з портфеля, залишивши лише ті, що мають соціальне, нішеве або регіональне значення.

Одним із найконкретніших та найперспективніших рішень для ТОВ «Сільпо-Фуд» є виведення на ринок нової лінійки варених ковбас у середньоціновому сегменті, орієнтованої на щоденне споживання, з чітким позиціонуванням як доступного, натурального та стабільного за смаком продукту.

Таке рішення дозволить створити надійну товарну групу категорії AX, забезпечити приріст стабільного попиту та сформувавши емоційну прив'язаність до бренду, що в умовах високої конкуренції на ринку варених ковбас стане стратегічною перевагою підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

Другий розділ дослідження був присвячений всебічному аналізу чинників внутрішнього й зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», а також структурі й динаміці розвитку асортименту підприємства в сегменті ковбасної продукції. Результати аналізу мікросередовища підтвердили, що компанія є складовою потужної торгово-промислової групи Fozzy Group, що забезпечує їй значний операційний потенціал: доступ до масштабної логістичної інфраструктури, ефективну систему дистрибуції та стабільну базу постачальників. Основний акцент у діяльності підприємства зроблено на розвитку власних торгових марок у

категорії ковбасних виробів, що дозволяє встановлювати конкурентну цінову політику та контролювати якість продукції. Водночас було виявлено низку внутрішніх обмежень, зокрема необхідність оптимізації асортименту, посилення прибутковості окремих товарів та підвищення операційної ефективності.

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища засвідчив значний вплив макрофакторів на функціонування компанії. Серед головних викликів виокремлюється зростання цін на сировину, посилення державного контролю за безпекою харчових продуктів, а також тенденції до споживання натуральної продукції й попиту на екологічне пакування. Натомість до можливостей, які відкриваються перед компанією, належать активізація онлайн-продажів, впровадження автоматизованих процесів управління, підтримка вітчизняного виробника та потенціал виходу на нові ринки, зокрема європейський.

Оцінка стану асортименту ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» підтвердила наявність широкої номенклатури товарів – 81 позиція, згрупована у п'ять основних категорій. Найбільшу частку займають варені ковбаси та сосиски, що пояснюється їхньою повсякденною споживчою затребуваністю. Позитивна динаміка у збільшенні кількості товарних позицій спостерігається передусім у середньоціновому сегменті. Водночас виявлено диспропорцію між асортиментним наповненням і реальним внеском товарів у дохід підприємства, що свідчить про потребу в структурному перегляді продуктового портфеля.

Аналіз життєвого циклу продукції дозволив класифікувати групи товарів за стадіями їх розвитку. Варені ковбаси та сосиски демонструють стабільний класичний цикл, що свідчить про сталий попит і потенціал для розширення. Натомість напівкопчені та сиров'ялені вироби виявляють ознаки спадної фази, що може бути результатом як ринкової насиченості, так і недостатньої маркетингової підтримки. Продукція делікатесного сегменту демонструє нерівномірну динаміку, чутливу до сезонності, що потребує ретельнішого планування запусків і просування.

Дослідження складу асортиментного портфеля на основі методик ABC і XYZ дало змогу виокремити категорії продукції за ступенем впливу на загальний дохід та стабільністю попиту. За результатами ABC-аналізу встановлено, що лише п'ята частина асортименту (категорія А) генерує більшість доходу, тоді як велика кількість товарів у категорії С практично не впливають на фінансовий результат. XYZ-аналіз засвідчив нестабільність попиту на значну частину продукції, що вимагає гнучкого планування обсягів виробництва. Комбінація результатів у вигляді матриці ABC/XYZ дозволила виявити стратегічно важливі групи товарів, зокрема АХ, що поєднують високу дохідність і стабільний попит. Водночас концентрація товарів у групі СZ вказує на необхідність скорочення або трансформації низькоефективних позицій.

Узагальнення проведеного аналізу свідчить про те, що формування ефективної асортиментної політики потребує зміщення акценту на прибуткові та стабільно реалізовані продукти, а також запуску нових товарів із потенціалом входження до категорії АХ. Перспективним стратегічним напрямом є виведення на ринок нової лінійки варених ковбас у середньоціновому сегменті з чітким позиціонуванням як якісного сімейного продукту з натуральним складом. Такий підхід дозволить не лише підсилити позиції у ключовій категорії, а й зміцнити бренд, підвищити лояльність споживачів, збільшити дохідну частину та забезпечити стабільне зростання частки ринку в умовах жорсткої конкуренції.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ І СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНО-РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ «КОВБАСНІ ВИРОБИ»

#### 3.1 Розробка стратегічних рішень на основі матриці МакКінзі

Матриця GE/McKinsey (або матриця МакКінзі) є універсальним стратегічним інструментом портфельного аналізу, який використовується для оцінки та порівняння різних напрямів бізнесу або товарних груп за двома ключовими параметрами: привабливістю ринку та конкурентоспроможністю бізнес-одиниці. Цей метод був розроблений консалтинговою компанією McKinsey у співпраці з General Electric у 1970-х роках як альтернатива та вдосконалення матриці БКГ [59].

Матриця МакКінзі є дев'ятикомірковою, утвореною в результаті перехрещення трьох рівнів привабливості ринку (висока, середня, низька) та трьох рівнів конкурентної позиції бізнесу (сильна, середня, слабка). Кожна комірка матриці має відповідні стратегічні орієнтири, що дозволяють формулювати рішення щодо розвитку, підтримки або згортання певного напрямку діяльності або продукту.

Узагальнена структура матриці GE/McKinsey наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні зони матриці GE/McKinsey

| Стратегічні зони      | Сильна позиція                         | Середня позиція                             | Слабка позиція                   |
|-----------------------|--|---|----------------------------------|
| Висока привабливість  | Інвестувати та розвивати               | Обирати селективну стратегію росту          | Захищати позиції або реформувати |
| Середня привабливість | Селективне інвестування та оптимізація | Обмежене інвестування, вибіркового розвитку | Утримання або часткова відмова   |
| Низька привабливість  | Збереження з мінімальними вкладеннями  | Поступове згортання                         | Виведення з ринку                |

При побудові матриці МакКінзі ключовим етапом є визначення набору критеріїв для оцінки як привабливості ринку, так і конкурентної позиції

компанії. Вагомість кожного з критеріїв визначається експертно або статистично, після чого проводиться нормування та позиціонування товарної групи на площині. Такий підхід дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо формування товарного портфеля, пріоритетів інвестування та розподілу ресурсів підприємства.

Оцінка привабливості ринку є першим етапом побудови матриці GE/McKinsey. Вона здійснюється на основі сукупності факторів, що відображають потенціал зростання ринку, рівень конкуренції, доступ до споживача, регуляторне середовище та інші зовнішні чинники, які впливають на здатність підприємства отримувати прибуток у межах конкретного товарного сегмента.

Для аналізу привабливості ринку ковбасної продукції в Україні обґрунтовано доцільність використання таких ключових критеріїв, представлених у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Критерії оцінювання привабливості ринку ковбасної продукції

| Критерій                   | Суть критерію   | Обґрунтування включення  |
|----------------------------|---|--|
| Темпи зростання ринку      | Рівень щорічного приросту обсягів споживання ковбасної продукції  | Визначає загальну динаміку попиту та потенціал розширення діяльності |
| Конкурентна насиченість    | Кількість активних виробників та сила їхнього впливу              | Демонструє складність входу на ринок та можливість утримання частки  |
| Цінова еластичність попиту | Ступінь чутливості споживачів до змін ціни                        | Показує ризики втрати покупців при підвищенні цін                    |
| Регуляторне середовище     | Наявність державного контролю, стандартів і сертифікації          | Може або стимулювати, або ускладнювати ринкову діяльність            |
| Стабільність попиту        | Рівень сезонних і кон'юнктурних коливань обсягів споживання       | Дозволяє оцінити ризики варіативності продажів                       |
| Маркетинговий потенціал    | Рівень відкритості до інновацій та реагування на рекламні стимули | Сприяє визначенню ефективності просування продукції                  |

Конкурентна позиція підприємства на ринку визначається здатністю ефективно конкурувати з іншими виробниками в межах конкретного

товарного сегмента. Для її оцінки застосовується низка внутрішніх характеристик, які відображають поточний рівень ефективності підприємства, силу бренду, цінову політику, асортиментну стратегію та здатність до інновацій.

З метою оцінювання конкурентних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку ковбасної продукції доцільним є використання таких критеріїв, як представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Критерії оцінювання конкурентної позиції підприємства

| Критерій                              | Суть критерію  | Обґрунтування включення до моделі                                 |
|---------------------------------------|--|---|
| Частка ринку                          | Відсоток реалізованої продукції підприємства у загальному обсязі продажів на ринку | Відображає реальний вплив підприємства у конкурентному середовищі |
| Відомість бренду                      | Рівень упізнаваності торгової марки серед споживачів                               | Показує довіру до бренду і сприяє формуванню стабільного попиту   |
| Репутація якості                      | Оцінка продукції за органолептичними та безпечнісними характеристиками             | Формує повторні покупки і зміцнює позиції на ринку                |
| Рівень цінової конкурентоспроможності | Співвідношення ціни та споживчої цінності продукції                                | Визначає привабливість товару у сегменті                          |
| Широта збуту                          | Наявність товару у ключових каналах дистрибуції (мережі, онлайн, HoReCa)           | Підвищує доступність продукції для цільової аудиторії             |
| Асортиментна глибина                  | Розмаїття позицій у межах однієї товарної групи                                    | Сприяє задоволенню попиту з боку різних груп споживачів           |
| Інноваційний потенціал                | Здатність підприємства впроваджувати нові продукти, рецептури, упаковку            | Забезпечує оновлення портфеля та конкурентні переваги             |

Для визначення стратегічної позиції кожної товарної категорії ковбасної продукції у матриці GE/McKinsey було проведено експертне оцінювання привабливості ринку та конкурентних позицій підприємства. Кожен критерій оцінювався за шкалою від 1 до 10 балів, з урахуванням його вагомості у загальному впливі. Зважена оцінка дозволила визначити середнє значення для кожного напрямку (табл. 3.4 – табл. 3.5).

Таблиця 3.4 – Оцінювання привабливості ринку

| Характеристики привабливості ринків | Вага | Групи асортименту ковбасних виробів |                |                     |                |                      |                |                                |                |                            |                |                     |                |
|-------------------------------------|------|-------------------------------------|----------------|---------------------|----------------|----------------------|----------------|--------------------------------|----------------|----------------------------|----------------|---------------------|----------------|
|                                     |      | Варені ковбаси                      |                | Сосиски і сардельки |                | Напівкопчені ковбаси |                | Копчені та сиров'ялені ковбаси |                | Паштети та ливерні ковбаси |                | Шинка та делікатеси |                |
|                                     |      | Оцінка                              | Зважена оцінка | Оцінка              | Зважена оцінка | Оцінка               | Зважена оцінка | Оцінка                         | Зважена оцінка | Оцінка                     | Зважена оцінка | Оцінка              | Зважена оцінка |
| Темпи зростання ринку               | 0,25 | 9                                   | 2,25           | 8                   | 2              | 7                    | 1,75           | 6                              | 1,5            | 4                          | 1,0            | 6                   | 1,5            |
| Конкурентна насиченість             | 0,15 | 7                                   | 1,05           | 7                   | 1,05           | 6                    | 0,9            | 5                              | 0,75           | 3                          | 0,45           | 6                   | 0,9            |
| Цінова еластичність попиту          | 0,10 | 8                                   | 0,8            | 7                   | 0,7            | 6                    | 0,6            | 6                              | 0,6            | 5                          | 0,5            | 6                   | 0,6            |
| Регуляторне середовище              | 0,10 | 6                                   | 0,6            | 6                   | 0,6            | 5                    | 0,5            | 5                              | 0,5            | 4                          | 0,4            | 5                   | 0,5            |
| Стабільність попиту                 | 0,20 | 9                                   | 1,8            | 8                   | 1,6            | 7                    | 1,4            | 6                              | 1,2            | 5                          | 1,0            | 6                   | 1,2            |
| Маркетинговий потенціал             | 0,20 | 8                                   | 1,6            | 8                   | 1,6            | 6                    | 1,2            | 6                              | 1,2            | 5                          | 1,0            | 7                   | 1,4            |
| Сумарна зважена оцінка              | 1    | -                                   | 8,1            | -                   | 7,55           | -                    | 6,35           | -                              | 5,75           | -                          | 4,35           | -                   | 6,1            |

Таблиця 3.5 – Оцінювання конкурентної позиції підприємства

| Характеристики конкурентних позицій товару | Вага | Групи асортименту ковбасних виробів |                |                     |                |                      |                |                                |                |                            |                |                     |                |
|--|------|-------------------------------------|----------------|---------------------|----------------|----------------------|----------------|--------------------------------|----------------|----------------------------|----------------|---------------------|----------------|
|  |      | Варені ковбаси                      |                | Сосиски і сардельки |                | Напівкопчені ковбаси |                | Копчені та сиров'ялені ковбаси |                | Паштети та ливерні ковбаси |                | Шинка та делікатеси |                |
|  |      | Оцінка                              | Зважена оцінка | Оцінка              | Зважена оцінка | Оцінка               | Зважена оцінка | Оцінка                         | Зважена оцінка | Оцінка                     | Зважена оцінка | Оцінка              | Зважена оцінка |
| Частка ринку                               | 0,20 | 8                                   | 1,6            | 7                   | 1,4            | 6                    | 1,2            | 5                              | 1,0            | 3                          | 0,6            | 6                   | 1,2            |
| Відомість бренду                           | 0,15 | 9                                   | 1,35           | 8                   | 1,2            | 6                    | 0,9            | 6                              | 0,9            | 4                          | 0,6            | 7                   | 1,05           |
| Якість продукції                           | 0,15 | 9                                   | 1,35           | 8                   | 1,2            | 7                    | 1,05           | 7                              | 1,05           | 5                          | 0,75           | 7                   | 1,05           |
| Цінова конкурентоспроможність              | 0,15 | 8                                   | 1,2            | 7                   | 1,05           | 6                    | 0,9            | 6                              | 0,9            | 5                          | 0,75           | 6                   | 0,9            |
| Широта збуту                               | 0,15 | 7                                   | 1,05           | 7                   | 1,05           | 6                    | 0,9            | 6                              | 0,9            | 4                          | 0,6            | 6                   | 0,9            |
| Асортиментна глибина                       | 0,10 | 8                                   | 0,8            | 7                   | 0,7            | 6                    | 0,6            | 5                              | 0,5            | 4                          | 0,4            | 6                   | 0,6            |
| Інноваційний потенціал                     | 0,10 | 7                                   | 0,7            | 6                   | 0,6            | 6                    | 0,6            | 5                              | 0,5            | 4                          | 0,4            | 5                   | 0,5            |
| Сумарна зважена оцінка                     | 1    | -                                   | 8,05           | -                   | 7,2            | -                    | 6,15           | -                              | 5,75           | -                          | 4,1            | -                   | 6,2            |

З метою візуалізації результатів стратегічного аналізу товарних категорій ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» побудовано матрицю

GE/McKinsey (рис. 3.1). Вона дає змогу визначити стратегічні пріоритети розвитку асортиментного портфеля, узгоджуючи рівень привабливості ринку з поточними конкурентними позиціями підприємства в кожному сегменті.

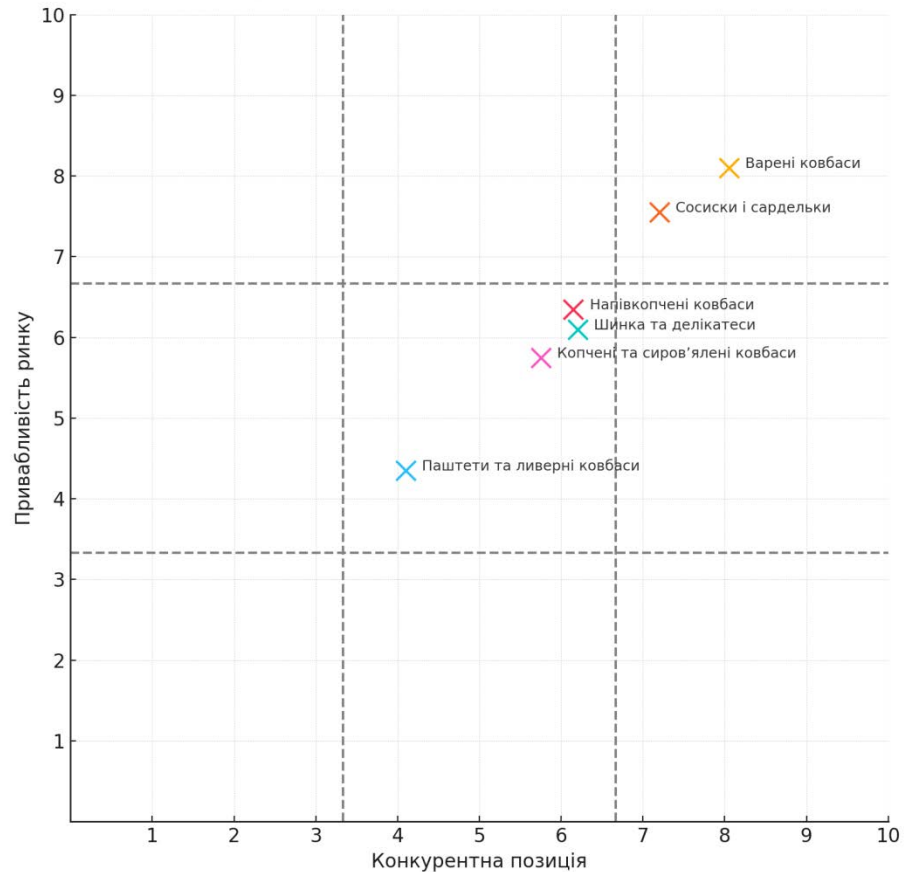


Рис. 3.1 – GE/McKinsey-матриця для ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»

Результати позиціонування основних категорій ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» на матриці GE/McKinsey свідчать про суттєві відмінності у стратегічному потенціалі окремих товарних груп. Найбільш вигідну позицію займає категорія «Варені ковбаси», яка розміщена у секторі з високою привабливістю ринку та сильною конкурентною позицією. Це підтверджує доцільність вибору саме цієї категорії як пріоритетної для подальшого розширення асортименту. Додатковий розвиток продукції в межах даного сегмента – зокрема впровадження нової лінійки «Сімейна якість» – дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства, охопити ширшу аудиторію та реалізувати потенціал зростання у середньоціновому сегменті.

Категорія «Сосиски і сардельки» також демонструє високу привабливість, але з дещо меншою конкурентною позицією. Вона заслуговує на підтримку та поступове вдосконалення – насамперед через оновлення рецептур і адаптацію до змін у споживчих уподобаннях.

Середню привабливість і помірну конкурентоспроможність мають категорії «Шинка та делікатеси», «Копчені та сиров'ялені ковбаси» і «Напівкопчені ковбаси». Вони зберігають стабільну присутність у портфелі, проте потребують вибіркової підтримки – наприклад, сезонного просування, створення спеціальних акційних позицій або редизайну упаковки.

Натомість категорія «Паштети та ливерні ковбаси», що розміщена у зоні з низькими значеннями обох критеріїв, розглядається як така, що має обмежений стратегічний потенціал. Доцільними можуть бути заходи щодо оптимізації асортименту, збереження лише найбільш ходових позицій і активізація продажів у святкові періоди через короткострокові акційні стимули.

У підсумку, матриця GE/McKinsey підтверджує доцільність концентрації ресурсів на розвитку варених ковбас – як найбільш перспективного сегмента, що здатен забезпечити зростання продажів, підвищення прибутковості та зміцнення бренду підприємства в умовах високої конкуренції на ринку.

### **3.2 Розробка системи маркетингових стратегій**

Ієрархія маркетингових цілей є концептуальною моделлю, що відображає логічну послідовність та взаємозв'язок між різними рівнями цілей у межах реалізації загальної маркетингової стратегії підприємства. Такий підхід базується на принципах стратегічного управління, коли довгострокові орієнтири конкретизуються у формі середньострокових завдань, які, у свою чергу, деталізуються у вигляді короткострокових оперативних цілей. Це забезпечує внутрішню узгодженість дій усіх структурних підрозділів компанії, дозволяє ефективно розподіляти ресурси, координувати маркетингові заходи

та контролювати результати. У межах сучасного конкурентного середовища чітко вибудована ієрархія цілей відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності та гнучкості маркетингової політики, зокрема в умовах динамічних змін ринкової кон'юнктури [59].

Формування ієрархії цілей дає змогу уникати хаотичності у прийнятті рішень, адже кожен рівень цілей виконує специфічну функцію в загальній системі планування. Стратегічні цілі окреслюють бажаний образ майбутнього, визначаючи основні напрями розвитку підприємства. Тактичні цілі є проміжними орієнтирами, що слугують для досягнення стратегічного вектору, тоді як операційні фокусуються на конкретних показниках і завданнях у межах окремих кампаній, періодів або дій. Така структура сприяє не лише цілеспрямованому просуванню компанії до поставлених результатів, а й створенню системи мотивації персоналу, побудованої на досягненні вимірюваних показників. У підсумку, ієрархічна модель маркетингових цілей є важливим інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє формалізувати та ефективно реалізовувати маркетингову стратегію підприємства.

На вершині ієрархії маркетингових цілей ТОВ «Сільпо-Фуд» у межах запропонованої стратегії розширення асортименту варених ковбас повинна стояти одна інтегральна стратегічна мета, яка охоплює зміст усіх нижчестоячих цілей і відображає загальний напрям розвитку підприємства в цьому товарному сегменті.

Цю мету доцільно сформулювати так: **«Зміцнити конкурентні позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті варених ковбас шляхом розширення асортименту та забезпечення зростання продажів нової продукції на 15% протягом найближчих 18 місяців».**

Ця ціль є «даховою» у структурі всієї моделі ієрархії та задає стратегічний вектор для подальшого деталізованого планування. Усі тактичні та операційні цілі мають бути логічно прив'язані до неї й узгоджені з її досягненням.

Пропоноване у кваліфікаційній роботі розширення асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» стосується саме категорії варених ковбас, що є однією з ключових у структурі ковбасної продукції підприємства. З урахуванням стабільного попиту на цей сегмент, високого рівня конкуренції та виявленого потенціалу розвитку, стратегічні маркетингові цілі повинні бути чітко зорієнтовані на закріплення підприємства у цьому товарному напрямі. У такому випадку формулювання цілей має відбуватись згідно з принципами SMART, які дозволяють надати кожному орієнтиру конкретну змістову, кількісну та часову визначеність. Це необхідно не лише для забезпечення системності планування, а й для формування основи наступного тактичного та операційного рівнів ієрархії маркетингових дій (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Стратегічні маркетингові цілі ТОВ «Сільпо-Фуд» у контексті розширення асортименту варених ковбас (SMART)

| Стратегічна мета                            | SMART-формулювання   |
|---|--|
| Зміцнення позицій у сегменті варених ковбас | Збільшити частку ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії варених ковбас на 3% протягом 18 місяців шляхом введення 5 нових товарних позицій  |
| Розширення асортиментного портфеля          | Вивести на ринок 5 нових найменувань варених ковбас з різним смаковим профілем протягом першого року реалізації стратегії  |
| Зростання обсягів продажу варених ковбас    | Досягти зростання обсягів реалізації варених ковбас на 15% протягом 12 місяців після запуску оновленого асортименту  |
| Підвищення впізнаваності ковбасної лінійки  | Забезпечити зростання впізнаваності лінійки варених ковбас «Сільпо-Фуд» на 10% серед існуючих покупців мережі протягом 9 місяців завдяки проведенню рекламної кампанії |
| Оптимізація асортиментної структури         | Забезпечити, щоб нова продукція у категорії варених ковбас досягла частки не менше 20% у внутрішньому асортименті до кінця другого року                                |

Запропоновані цілі не тільки узгоджуються з вмістом дослідження, а й відображають чіткий зв'язок між стратегічною ініціативою підприємства та бажаними результатами. Їх формалізація у форматі SMART дозволяє здійснювати ефективно управління реалізацією маркетингової стратегії, забезпечуючи можливість моніторингу, оцінювання та коригування дій у межах запланованої товарної політики.

Тактичні маркетингові цілі ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті варених ковбас виступають проміжною ланкою між стратегічними орієнтирами і щоденною операційною діяльністю, деталізуючи вектори розвитку у середньостроковій перспективі. У межах запропонованої у кваліфікаційній роботі ініціативи щодо розширення асортименту новою лінійкою варених ковбас, тактичні цілі спрямовані на досягнення помітного результату вже впродовж першого року реалізації стратегії. Йдеться про цілі, що забезпечують конкретну комерційну активність: планування маркетингових кампаній, запуск нових товарів у конкретних регіонах, взаємодію з покупцями через торговельний зал та цифрові канали, а також аналіз первинних результатів впровадження. Середньострокове планування у такому випадку дозволяє здійснити необхідну адаптацію ринку до нових позицій у портфелі, закласти основу для їх впізнаваності та сформувати початкову прихильність цільової аудиторії.

Для більшої конкретизації доцільно сформулювати тактичні цілі відповідно до методики SMART, адаптованої до середньострокових індикаторів. У таблиці 3.7 подано перелік ключових тактичних орієнтирів, які відображають логіку поступової реалізації стратегічних намірів підприємства в межах річного плану.

Таблиця 3.7 – Взаємозв'язок стратегічних і тактичних маркетингових цілей ТОВ «Сільпо-Фуд» у межах виведення нової лінійки варених ковбас

| Стратегічна ціль  | Тактична ціль  | SMART-формулювання тактичної мети                                       |
|---|--|---|
| Збільшити частку компанії у категорії варених ковбас на 3% протягом 18 місяців шляхом введення 5 нових товарних позицій | Забезпечити старт продажу нової лінійки варених ковбас у щонайменше 80% магазинів мережі | Запуск нових позицій у 80% точках реалізації протягом 6 місяців         |
| Вивести на ринок 5 нових найменувань варених ковбас з різним смаковим профілем протягом першого року                    | Розробити рецептури, дизайн упаковки та оформлення карток товару                         | Завершити повний цикл підготовки до запуску до кінця поточного кварталу |
| Забезпечити зростання обсягів реалізації варених ковбас на 15% протягом 12 місяців після запуску оновленого асортименту | Провести дегустаційні заходи у 40 ключових магазинах                                     | Досягти охоплення щонайменше 8000 споживачів до кінця другого кварталу  |

Продовження табл. 3.7

| Стратегічна ціль  | Тактична ціль  | SMART-формулювання тактичної мети  |
|---|--|--|
| Підвищити впізнаваність лінійки варених ковбас на 10% серед існуючих покупців мережі за 9 місяців | Провести двоетапну рекламну кампанію з охопленням цільової аудиторії   | Досягти охоплення щонайменше 500 000 осіб у регіонах збуту                     |
| Забезпечити, щоб нова продукція досягла 20% у внутрішньому асортименті до кінця другого року      | Встановити стартову ціну з маржею не менше 25% та протестувати реакцію | Провести А/В тестування цінового позиціонування в перші 3 місяці після запуску |

Така структура дозволяє чітко побачити, як кожна стратегічна орієнтація підприємства знаходить своє конкретне відображення на тактичному рівні. Це критично важливо як для внутрішнього планування маркетингової діяльності, так і для обґрунтування ефективності реалізації стратегії у межах кваліфікаційної роботи.

Операційні маркетингові цілі ТОВ «Сільпо-Фуд» у межах реалізації проекту розширення асортименту варених ковбас є логічним продовженням стратегічних і тактичних орієнтирів. Вони деталізують конкретні кроки, які мають бути здійснені працівниками підприємства на рівні щоденних, тижневих або місячних завдань. У цьому контексті операційні цілі охоплюють низку практичних дій: запуск рекламних матеріалів, проведення промоакцій, узгодження логістичних процесів, комунікацію з покупцями, аналітику продажів тощо. Вони характеризуються максимальною конкретикою, вузькою спрямованістю та вимірюваністю результатів. Саме через них забезпечується безпосереднє втілення тактичного плану в реальні дії, які можна відслідковувати, коригувати та оцінювати за допомогою чітко визначених показників ефективності.

У таблиці 3.8 наведено операційні цілі, які повністю кореспондують із відповідними тактичними заходами. Кожна з них дозволяє реалізувати певну частину завдань у межах загального плану щодо запуску нової лінійки варених ковбас.

Таблиця 3.8 – Взаємозв'язок тактичних і операційних маркетингових цілей ТОВ «Сільпо-Фуд» щодо запуску нової лінійки варених ковбас

| Тактична ціль  | Операційна ціль   | SMART-формулювання операційної мети                                   |
|--|---|---|
| Запустити нову лінійку варених ковбас у 80% магазинів протягом 6 місяців | Забезпечити наявність усіх нових позицій у торговельних залах з коректною викладкою | Провести викладку продукції у 200 торгових точках                     |
| Розробити рецептури, упаковку і товарну документацію                     | Провести внутрішні дегустації з технологами та аналітиками                          | Завершити цикл дегустацій і вибору фінальних рецептур                 |
| Провести дегустаційні заходи у 40 магазинах                              | Організувати 10 дегустацій щомісяця з фіксацією відгуків покупців                   | Зібрати щонайменше 500 анкетованих відгуків протягом другого кварталу |
| Розгорнути рекламну кампанію   | Підготувати POS-матеріали, банери та онлайн-контент для запуску                     | Розмістити всю промо-продукцію, запустити digital-рекламу             |
| Встановити стартову ціну з маржею 25%                                    | Провести А/В тестування цінового позиціонування у двох цінових сегментах            | Здійснити тестування у 20 магазинах, зібрати дані продажів            |

Усі наведені операційні цілі відзначаються чіткою практичною спрямованістю, конкретним часовим горизонтом і можливістю кількісного контролю за виконанням. Їх правильне планування і реалізація є запорукою того, що тактичний план буде втілений послідовно, без затримок і відхилень, що, у свою чергу, забезпечить досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах конкурентного середовища саме швидкість, точність і контрольованість операційних дій відіграють вирішальну роль у комерційному успіху впровадження нової продукції.

Ієрархічна модель маркетингових цілей ТОВ «Сільпо-Фуд» у межах запропонованого проєкту з розширення асортименту варених ковбас є системною конструкцією, яка відображає взаємозв'язок між різними рівнями планування. Її побудова дозволяє логічно впорядкувати стратегічні, тактичні та операційні орієнтири відповідно до методики SMART і з урахуванням часової перспективи реалізації кожного типу цілей. У центрі моделі знаходиться інтегральна стратегічна мета, яка відображає головну управлінську і маркетингову ідею – посилення позицій підприємства на ринку

варених ковбас за рахунок розширення асортименту і збільшення продажів. Нижчі рівні деталізують цю мету та переводять її у формат чітких дій, що піддаються контролю та вимірюванню.

Схема, що подається нижче, демонструє вертикальну логіку цілепокладання, де кожна стратегічна ціль є джерелом для формування відповідних тактичних кроків, а ті, своєю чергою, реалізуються через конкретні операційні заходи. Такий підхід дає змогу не лише бачити цілісну картину плану дій, а й забезпечити його послідовну реалізацію через відповідальність та функціональний поділ ролей на підприємстві (рис. 3.2).

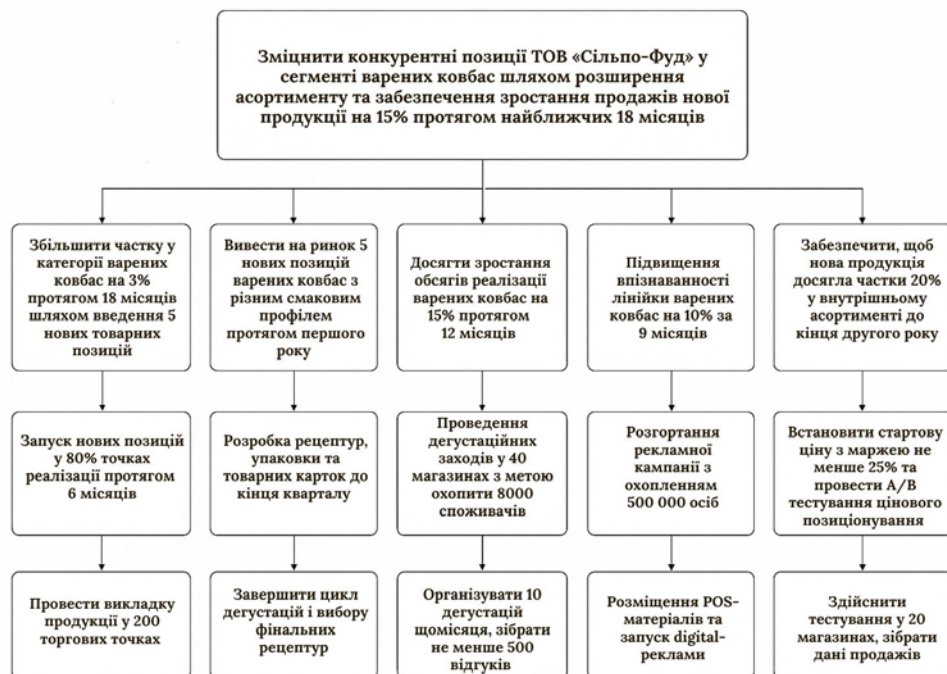


Рис. 3.2 – Побудова ієрархічної моделі маркетингових цілей ТОВ «Сільпо-Фуд» у межах стратегії розширення асортименту варених ковбас

Побудова ієрархічної моделі маркетингових цілей у контексті розширення асортименту варених ковбас ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє сформуванню цілісного, логічно впорядкованого та внутрішньо узгодженого підходу до стратегічного, тактичного і операційного планування. Така модель виконує не лише системоутворюючу функцію в межах маркетингової стратегії, але й слугує практичним інструментом для ефективного управління ресурсами, комунікацією між підрозділами та контролем реалізації кожного

етапу. На верхньому рівні ієрархії чітко сформульована загальна ціль, що орієнтує підприємство на зміцнення конкурентних позицій на ринку, тоді як кожен наступний рівень деталізує її через конкретизовані результати, етапи впровадження та засоби досягнення.

Для визначення найбільш обґрунтованого напряму розвитку продуктової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті ковбасної продукції було застосовано матрицю І. Ансоффа. Цей інструмент дозволяє узагальнити стратегічні альтернативи відповідно до комбінації «товар – ринок» і оцінити доцільність кожного з підходів.

Оцінку доцільності впровадження кожної із стратегій за І. Ансоффом для ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті ковбасної продукції подано нижче у вигляді окремих таблиць (табл. 3.9 – табл. 3.12). Для кожної стратегії розглянуто основні критерії: потенціал прибутковості, рівень ризику, необхідні інвестиції, відповідність внутрішнім ресурсам підприємства та відповідність ринковим умовам.

Таблиця 3.9 – Стратегія проникнення на ринок

| Критерій                          | Оцінка (1-5) | Пояснення   |
|-----------------------------------|--------------|---|
| Потенціал прибутковості           | 4            | Попит на варені ковбаси стабільний, зростання обсягу реалізації можливе |
| Рівень ризику                     | 2            | Висока конкуренція у середньоціновому сегменті                          |
| Необхідні інвестиції              | 3            | Потрібні витрати на маркетинг та розширення каналів збуту               |
| Відповідність внутрішнім ресурсам | 5            | Компанія має досвід, виробничу базу і налагоджені логістичні процеси    |
| Відповідність ринковим умовам     | 4            | Ринок демонструє ознаки зрілості, але є простір для збільшення частки   |

Стратегія проникнення на ринок є доцільною для короткострокового посилення присутності в межах існуючих ринків, однак має обмежений потенціал довгострокового розвитку.

Таблиця 3.10 – Стратегія розвитку ринку

| Критерій                | Оцінка (1-5) | Пояснення  |
|-------------------------|--------------|--|
| Потенціал прибутковості | 3            | Можливе зростання через вихід у нові регіони та онлайн-продажі |

## Продовження табл. 3.10

| Критерій                          | Оцінка (1-5) | Пояснення  |
|-----------------------------------|--------------|--|
| Рівень ризику                     | 3            | Вимагає адаптації під регіональні особливості споживання                   |
| Необхідні інвестиції              | 4            | Високі витрати на логістику, адаптацію комунікацій, регіональне просування |
| Відповідність внутрішнім ресурсам | 4            | Компанія має розгалужену дистрибуцію, але потребує зміцнення e-commerce    |
| Відповідність ринковим умовам     | 3            | Регіональні ринки розвиваються нерівномірно, але мають потенціал           |

Стратегія розвитку ринку можлива в середньостроковій перспективі, але потребує чіткого фокусування на пріоритетних регіонах і каналах продажу.

Таблиця 3.11 – Стратегія розвитку продукту

| Критерій                          | Оцінка (1-5) | Пояснення   |
|-----------------------------------|--------------|---|
| Потенціал прибутковості           | 5            | Нова лінійка може охопити широку аудиторію та збільшити прибуток        |
| Рівень ризику                     | 2            | Мінімальний – реалізація в межах уже відомої категорії продукції        |
| Необхідні інвестиції              | 4            | Потрібні витрати на розробку рецептури, брендинг, маркетингову кампанію |
| Відповідність внутрішнім ресурсам | 5            | Є виробничі потужності, технології, доступ до каналів реалізації        |
| Відповідність ринковим умовам     | 5            | Попит на щоденні якісні продукти в середньоціновому сегменті зростає    |

Стратегія розвитку продукту є найбільш перспективною. Виведення нової лінійки дозволяє поєднати потужну внутрішню базу з потребами ринку та чітким позиціонуванням.

Таблиця 3.12 – Стратегія диверсифікації

| Критерій                          | Оцінка (1-5) | Пояснення  |
|-----------------------------------|--------------|--|
| Потенціал прибутковості           | 4            | При вдалому запуску – можливість вийти на нові ринки та сегменти         |
| Рівень ризику                     | 5            | Найвищий – нові продукти на нових ринках без гарантії попиту             |
| Необхідні інвестиції              | 5            | Високі витрати на розробку, логістику, просування                        |
| Відповідність внутрішнім ресурсам | 3            | Потрібні нові компетенції, зокрема у сфері digital та інновацій          |
| Відповідність ринковим умовам     | 3            | Ніші нових ринків можуть бути нестабільними, але потенційно прибутковими |

Стратегія диверсифікації може розглядатися як довгострокова ініціатива для зменшення залежності від основних категорій, однак на поточному етапі вимагає обережності та додаткової аналітики.

Отримані результати показано у зведеному таблицю 3.13 вигляді.

Таблиця 3.13 – Оцінка стратегій за І. Ансоффом

| Стратегія               | Проникнення на ринок | Розвиток ринку | Розвиток продукту | Диверсифікація |
|-------------------------|----------------------|----------------|-------------------|----------------|
| Потенціал прибутковості | 4                    | 3              | 5                 | 4              |
| Рівень ризику           | 2                    | 3              | 2                 | 5              |
| Необхідні інвестиції    | 3                    | 4              | 4                 | 5              |
| Відповідність ресурсам  | 5                    | 4              | 5                 | 3              |
| Відповідність ринку     | 4                    | 3              | 5                 | 3              |
| Середній бал            | 3,6                  | 3,4            | 4,2               | 4,0            |

Аналіз можливих стратегічних варіантів згідно з матрицею І. Ансоффа показує, що найбільш обґрунтованим і збалансованим напрямом для ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегія розвитку продукту. Вона має найвищий середній бал (4,2), поєднує високий потенціал прибутковості з низьким рівнем ризику, а також повністю відповідає наявним ресурсам компанії й очікуванням ринку.

У поточних умовах підприємству доцільно сконцентрувати зусилля на оновленні асортименту в межах існуючих товарних категорій, зокрема через запуск нової лінійки варених ковбас, орієнтованої на щоденне споживання у середньоціновому сегменті. Такий крок не лише відповідає потребам широкої споживчої аудиторії, але й забезпечить стійке зростання обсягів реалізації та зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку ковбасної продукції України.

**Товарна стратегія** нової лінійки варених ковбас «Сімейна якість» має стати центральним елементом стратегії розвитку продукту для ТОВ «Сільпо-Фуд». У контексті сучасного ринку ковбасної продукції, що демонструє стабільний попит у середньоціновому сегменті, саме впровадження нової

продуктової пропозиції дозволить поєднати комерційний потенціал із зростаючими очікуваннями споживачів щодо якості, безпеки та зрозумілого позиціонування.

Нова лінійка має бути орієнтована на повсякденне споживання у форматі родинного харчування. Центральною ідеєю має стати образ довіри до бренду як постачальника звичних, натуральних і стабільних за смаком продуктів. Позиціонування лінійки повинно базуватися на ключових атрибутах: доступна ціна, натуральний склад без штучних добавок, гарантована якість та смак, що не змінюється з партії в партію. Продукти повинні викликати асоціації з домашнім комфортом, звичними родинними сніданками, бутербродами для дітей, швидким обідом чи вечерею без зайвих клопотів.

Пропонується ввести 5 позицій варених ковбас у найбільш затребуваних категоріях. До них слід включити класичну варену ковбасу під назвою «Сімейна класика», що виступатиме універсальним продуктом для щоденного використання. Ковбаса з вершками «Ніжна родинна» доповнить асортимент м'якшим, делікатним смаком. Варіант з індичкою – «Сімейна дієта» – дозволить охопити сегмент споживачів, які дотримуються дієтичного харчування. Для прихильників традиційного смаку підійде ковбаса з молоком «Молочна традиція». Завершує пропозицію ковбаса з додаванням овочевих волокон «Сімейна плюс», що орієнтована на споживачів, які надають перевагу збалансованому харчуванню з елементами здорового способу життя. Така структура асортименту охоплює найпопулярніші запити на ринку та дозволяє ефективно сегментувати споживчу аудиторію за смаками, харчовими уподобаннями та стилем життя.

Особливу увагу варто приділити прозорості рецептур, акцентуючи у маркуванні на відсутності фосфатів, підсилювачів смаку та барвників, а також використанні якісної української сировини. Така комунікація має супроводжуватися маркуванням на упаковці та QR-кодом із детальною інформацією про походження інгредієнтів, технологію виготовлення та контроль якості.

Упаковка має виконувати функцію візуального підтвердження концепції «сімейності» та надійності. Важливо застосувати теплі, світлі кольори, мінімалістичну графіку з акцентом на назву лінійки та позначенням натуральності. Простота дизайну має створювати враження чесності й прямоти. Комунікаційне повідомлення має бути м'яким, довірливим і водночас переконливим, наприклад: «Сімейна якість – смак, якому довіряєш щодня» (рис. 3.3).



Ковбаса класична варена  
«Сімейна класика»



Ковбаса з вершками «Ніжна  
родинна»



Ковбаса дієтична з  
індичкою «Сімейна дієта»



Ковбаса з молоком «Молочна традиція»



Ковбаса з овочевими волокнами «Сімейна  
плюс»

Рис. 3.3 – Макети упаковок нових видів ковбас з назвами і дизайном

З точки зору життєвого циклу, нова лінійка повинна пройти етап виведення на ринок із чітко продуманим супроводом маркетингової активності, далі перейти в режим зростання з фокусом на стабілізацію обсягів продажів, після чого – до фази зрілості з періодичним оновленням рецептур або дизайну упаковки без зміни базового позиціонування. У перспективі

лінійка може стати базовою платформою для розширення у форматі ковбас для грилю, варено-копчених продуктів чи дитячих делікатесів.

Така товарна стратегія дозволяє не лише ефективно відповісти на наявний попит, але й зміцнити бренд Сільпо-Фуд як виробника стабільної, перевіреної якості, орієнтованого на повсякденні цінності своїх покупців. У довгостроковій перспективі вона створює основу для формування сталого емоційного зв'язку зі споживачем та високого рівня повторних покупок, що критично важливо для категорії щоденного вживання.

**Цінова** стратегія для нової лінійки варених ковбас «Сімейна якість» має формуватися з урахуванням загального позиціонування продукції у середньоціновому сегменті, водночас інтегруючись у загальну систему ціноутворення ТОВ «Сільпо-Фуд», яка охоплює масовий, середній та преміальний сегменти. Основна мета полягає в тому, щоб запропонувати цільовій аудиторії продукт із чітко визначеним співвідношенням ціни та якості, що не лише відповідатиме очікуванням споживачів, а й дозволить підприємству зберігати конкурентоспроможність на полицях торговельних мереж.

Нова лінійка «Сімейна якість» орієнтована на родини із середнім рівнем доходу, для яких важливими критеріями вибору є доступність, довіра до бренду та стабільність смаку. Тому ключовим принципом при визначенні цінової політики виступає не найнижча ціна на ринку, а створення враження чесної, справедливої вартості продукту, яка виправдана його якістю, складом і сервісною підтримкою. У цьому контексті цінова стратегія повинна поєднувати елементи орієнтації на споживчу цінність із принципами конкурентного паритету.

У межах продуктової ієрархії ТОВ «Сільпо-Фуд» нова лінійка не повинна конкурувати із бюджетними серіями, які формують масовий сегмент. Для таких товарів характерна мінімізація витрат, прості рецептури та сильна чутливість до акційної політики. Натомість ціни на «Сімейну якість» мають бути на 15-20% вищими за базовий масовий рівень, але при цьому істотно

нижчими, ніж у продукції преміального сегмента. Такий підхід дозволяє сформувати власну нішу в межах середньоцінового поля, де конкуренція не базується винятково на вартості, а враховує цінності бренду, якість комунікації та стабільність товарної пропозиції.

Цінова стратегія має також враховувати особливості каналу реалізації. Для роздрібної торгівлі доцільно забезпечити єдину рекомендовану роздрібну ціну з гнучкими механізмами мотивації торгових точок через бонусні програми. Водночас для e-commerce платформи можливе впровадження спеціальних пакувальних форматів або комплектів зі знижкою, орієнтованих на великі родини чи постійних покупців. У випадку співпраці з HoReCa-сегментом ціна має визначатися індивідуально з урахуванням обсягів та логістичних умов.

Загалом, цінова стратегія для лінійки «Сімейна якість» повинна формувати відчуття раціональної покупки: споживач отримує продукт, якому може довіряти, за ціну, яка не викликає сумнівів у її справедливості. Такий підхід дозволяє уникнути як цінової гонки з низькоякісними конкурентами, так і втрати довіри через надмірне позиціонування як дорогого товару. У середньостроковій перспективі ця стратегія закладає основу для формування сталого сегменту лояльних покупців, для яких вибір ковбасної продукції базується не на пошуку знижки, а на емоційній прив'язаності до звичного, стабільного і чесного бренду.

У таблиці 3.14 наведено роздрібні ціни пропонованих видів продукції та відповідність ціновим сегментам.

Таблиця 3.14 – Цінова політика для лінійки «Сімейна якість»

| Назва продукту                              | Орієнтовна вага, г | Орієнтовна ціна, грн | Ціновий сегмент    |
|---|--------------------|----------------------|--------------------|
| Ковбаса класична варена «Сімейна класика»   | 500                | 125,00               | Середній           |
| Ковбаса з вершками «Ніжна родинна»          | 500                | 132,00               | Середній           |
| Ковбаса дієтична з індичкою «Сімейна дієта» | 400                | 142,00               | Середній – верхній |

Продовження табл. 3.14

| Назва продукту                               | Орієнтовна вага, г | Орієнтовна ціна, грн | Ціновий сегмент           |
|--|--------------------|----------------------|---------------------------|
| Ковбаса з молоком «Молочна традиція»         | 500                | 129,00               | Середній                  |
| Ковбаса з овочевими волокнами «Сімейна плюс» | 400                | 136,00               | Середній – функціональний |

Цінове позиціонування усіх позицій лінійки ретельно узгоджене із середнім сегментом ринку варених ковбас. Базові варіанти, такі як «Сімейна класика» та «Молочна традиція», орієнтовані на найбільш чутливу до ціни аудиторію. Інноваційні або функціональні продукти, як-от «Сімейна дієта» та «Сімейна плюс», мають дещо вищу ціну, але не виходять за межі середньоцінового діапазону. Це дозволяє зберегти цілісність лінійки, а також забезпечити гнучкість у реакції на ринкові зміни без втрати позиціонування.

Враховуючи те, що нова лінійка варених ковбас «Сімейна якість» є власною торговою маркою ТОВ «Сільпо-Фуд», **стратегія розподілу** базується на використанні внутрішньої інфраструктури Fozzy Group, яка забезпечує повний контроль над логістикою, комунікацією з клієнтом та споживчим досвідом. Основним каналом реалізації виступає роздрібна мережа супермаркетів «Сільпо», що охоплює всі регіони України, має високу впізнаваність серед цільової аудиторії та орієнтується на середньоціновий і середньо-преміальний сегменти.

Продукція лінійки «Сімейна якість» доцільно вводиться як постійна товарна лінія, з фіксованим асортиментом у м'ясному відділі магазинів «Сільпо». Важливим є забезпечення викладки у найбільш видимих зонах («eye-level»), оформлення брендovаних цінників, наявність акційних стендів під час запуску та інтеграція продуктів у загальну програму персоналізованих знижок через додаток Сільпо/Власний рахунок. Окремо слід передбачити розміщення продукції в магазині преміального формату Le Silpo, де можна протестувати варіації зі зниженим вмістом солі, індичкою або органічними добавками, розрахованими на ціннісно орієнтованого покупця.

Зважаючи на швидко зростаючу роль онлайн-продажів, доцільно інтегрувати нову лінійку в офіційну платформу доставки shop.silpo.ua з доступністю повного асортименту у містах присутності доставки. Також важливо забезпечити наявність продукції у мобільному застосунку «Сільпо», де споживачі можуть не лише оформити замовлення з доставкою, а й додати продукт до списку бажаних, зберегти його у категорії «улюблене», скористатись накопиченими балами «Власного рахунку» або отримати індивідуальні пропозиції за програмою лояльності.

Логістична схема передбачає централізовану доставку продукції з виробничих потужностей ТОВ «Сільпо-Фуд» на розподільчі центри Fozzy Group, з подальшим розподілом на окремі магазини залежно від регіону, товарообігу та попиту. Це дозволяє гарантувати високу швидкість оновлення запасів, контроль за температурним режимом та своєчасність ротації (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Основні канали реалізації лінійки «Сімейна якість» в межах Fozzy Group

| Канал збуту                  | Формат реалізації                 | Основні функціональні переваги   |
|------------------------------|-----------------------------------|--|
| Супермаркети «Сільпо»        | Національна мережа                | Широке охоплення, довіра до бренду, стабільний трафік                  |
| Магазини «Le Silpo»          | Преміальний формат                | Тестування інноваційних продуктів, звернення до сегменту ЗСЖ           |
| Онлайн-магазин shop.silpo.ua | Офіційний сайт                    | Зручність замовлення, доставка до дверей, супутній промоційний контент |
| Мобільний додаток «Сільпо»   | Інтеграція з програмою лояльності | Персоналізовані знижки, акції, збереження товарів у «улюблене»         |

Таким чином, стратегія розподілу базується на повній внутрішній інтеграції, що дозволяє знизити транзакційні витрати, забезпечити оперативне виведення продукту на ринок, гарантувати контрольовану якість на всіх етапах руху товару та максимально ефективно використовувати канали комунікації зі

споживачем. Така модель повністю відповідає цілям запуску лінійки «Сімейна якість» та дозволяє формувати лояльність, не залучаючи сторонніх дистриб'юторів або конкурентні торгові мережі.

Ефективна **комунікаційна стратегія** для нової лінійки варених ковбас «Сімейна якість» має бути побудована на основі чіткого позиціонування, емоційного зв'язку зі споживачем та багатоканальної присутності. У контексті середньоцінового сегменту, де конкуренція висока, але диференціація часто слабка, саме послідовна комунікація дозволяє бренду сформувати унікальне сприйняття серед цільової аудиторії – родин із середнім рівнем доходу, які цінують стабільність, натуральність і звичний смак.

Брендова ідея «Сімейної якості» ґрунтується на цінностях довіри, щоденної присутності на столі, стабільності та передбачуваної якості. Це не святковий делікатес, а продукт, який легко інтегрується у звичний ритм життя – сніданки, бутерброди дітям до школи, обіди для офісу, сімейні вечери. Комунікаційне повідомлення має бути максимально простим і зрозумілим. Основним меседжем може бути фраза на кшталт: *«Сімейна якість – смачно, як завжди»* або *«Кожного дня – перевірена якість для всієї родини»*.

Рекламна кампанія має орієнтуватися на побудову емоційного фону довіри та надання раціональних аргументів щодо складу, походження сировини та чесності рецептур. Візуальна ідентика повинна бути м'якою, теплою, з використанням світлих пастельних кольорів, зображень родин за столом, дітей, які посміхаються, їдять бутерброд із цією ковбасою. Рекомендується уникати агресивного просування або надмірного використання штучного глянцевого оформлення – комунікація має створювати ефект ширості та звичності.

Особливу увагу слід приділити використанню digital-каналів, які дають змогу не лише інформувати, а й будувати відносини з цільовою аудиторією. На першому етапі варто забезпечити присутність лінійки «Сімейна якість» на всіх цифрових платформах мережі «Сільпо»: сайті, мобільному додатку, push-сповіщеннях, банерах у розсилках, окремих лендингах з описом продукту. Це

повинно супроводжуватися публікацією рецептів, порад щодо зберігання, історій про процес виготовлення, матеріалами у стилі «зазирни у виробництво».

Для більш активного залучення аудиторії доцільно використовувати соціальні мережі – передусім Facebook та Instagram – через контент, орієнтований на батьків, домогосподарок, молоді родини. Тут доцільно розміщувати відео з простими рецептами, дитячими сніданками, порадами з економного приготування. Доцільно залучати мікроінфлюенсерів із сімейною аудиторією, які зможуть органічно інтегрувати продукт у своє повсякденне життя.

Інструментом побудови довгострокової лояльності повинна стати інтеграція продукції у програму «Власний рахунок» мережі «Сільпо». Через персоналізовані пропозиції, бонуси за повторні покупки, подарунки при купівлі наборів з кількох позицій лінійки можна формувати звичку до повторного споживання. Важливо забезпечити механізми фідбеку – запити на оцінку, можливість залишити відгук, участь у коротких опитуваннях в додатку або через e-mail розсилки.

У таблиці 3.16 подано узагальнену таблицю ключових акцентів комунікації.

Таблиця 3.16 – Комунікаційна стратегія бренду «Сімейна якість»

| Елемент                      | Характеристика   |
|------------------------------|--|
| Позиціонування               | Натуральна, щоденна, доступна ковбаса для родинного споживання               |
| Ключовий меседж              | «Сімейна якість – смачно, як завжди»   |
| Візуальна айдентика          | Пастельні кольори, родинна атмосфера, простота, щирість                      |
| Основні канали               | Власний сайт Сільпо, мобільний застосунок, соціальні мережі, e-mail розсилка |
| Рекламні матеріали           | Рецепти, історії, відео, відгуки покупців, пости з мікроінфлюенсерами        |
| Засоби формування лояльності | Програма «Власний рахунок», персоналізовані знижки, акції, опитування        |
| Інтерактивність              | Відгуки, голосування, конкурси для підписників у соціальних мережах          |

Комунікаційна стратегія нової лінійки має бути не гучною, а послідовною, проникливою, емоційною й обов'язково інтегрованою у щоденний досвід покупця. Замість агресивної присутності в ефірах чи білбордах, її ефективність забезпечується органічною присутністю в особистому просторі клієнта – у додатку, на столі, в серці родинних звичок. Саме така стратегія дозволить не лише виділити нову лінійку серед конкурентів, а й створити стійкий зв'язок між брендом і цінностями споживача.

Приклади рекламних креативів наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4 – Приклади рекламних креативів

Для підтримки виведення на ринок нової лінійки варених ковбас «Сімейна якість» було проведено розрахунок бюджету на просування. Стратегія комунікації передбачає акцент на digital-канали, персоналізовану взаємодію із споживачами через програму лояльності «Власний рахунок», створення якісного контенту та залучення мікроінфлюенсерів.

Основні статті витрат наведено у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Бюджет на просування у перші шість місяців

| Стаття витрат                             | Опис   | Орієнтовна сума, грн |
|---|--|----------------------|
| Виготовлення контенту                     | Рецепти, відео, рекламні пости                                       | 50 000               |
| Таргетована реклама в соцмережах          | Просування постів, відео   | 120 000              |
| Співпраця з мікроінфлюенсерами            | 15 інфлюенсерів  | 75 000               |
| Розсилка через e-mail та push-сповіщення  | Креативи, розсилки через «Власний рахунок»                           | 20 000               |
| Бонуси у програмі лояльності              | Персоналізовані купони   | 20 000               |
| Оформлення сайту та мобільного застосунку | Банери, лендинг  | 15 000               |
| Резерв на додаткові digital-активності    | Конкурси, охоплення  | 25 000               |
| Проведення дегустацій                     | Продукція, логістика, персонал, оформлення стендів у торгових точках | 25 000               |
| Разом                                     |  | 350 000              |

Загальний бюджет на просування лінійки на перші шість місяців становить 350 000 грн.

Для оцінки ефективності витрат на маркетинг використовується показник ROMI, який розраховується за формулою:

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

Внаслідок кампанії прогнозований чистий прибуток за перші шість місяців складе 430 000 грн. Тоді розрахунок буде наступним:

$$\text{ROMI} = (430\,000 - 350\,000) / 350\,000 \times 100\% = 22,86\%$$

Таким чином, прогнозований ROMI становить 30,53%, що свідчить про високу ефективність запланованих заходів із просування нової лінійки. Проект має потенціал не лише для покриття витрат на маркетинг, а й для забезпечення значного приросту прибутку.

Зведемо всі елементи стратегії в одну схему (рис. 3.4).



Рис. 3.5 – Стратегія для кожного з елементів комплексу маркетингу

Маркетингова стратегія для нової лінійки варених ковбас «Сімейна якість» сформована у чіткій відповідності до концепції 4P, що забезпечує її комплексність і збалансованість. На рівні товару визначено впровадження асортименту з п'яти найменувань варених ковбас, орієнтованих на щоденне споживання роинами. Натуральний склад продукції, стабільний смак і акцент на довіру до бренду формують базову цінність пропозиції для споживачів.

Цінова стратегія передбачає позиціонування нової лінійки у середньоціновому сегменті із помірною надбавкою до масового ринку, що дозволяє забезпечити баланс між доступністю продукції та її сприйняттям як

якісної і надійної. Передбачено також адаптацію ціноутворення під специфіку електронної комерції та HoReCa.

Стратегія розподілу базується на максимальному використанні власних каналів збуту ТОВ «Сільпо-Фуд» через мережі «Сільпо», «Le Silpo», а також онлайн-платформу [shop.silpo.ua](http://shop.silpo.ua) та мобільний додаток. Підвищена увага до правильної викладки продукції та брендovanого маркування сприятиме зростанню впізнаваності нової лінійки.

У сфері просування реалізується комплексний digital-підхід, що поєднує використання інфлюенсерів, створення якісного контенту, персоналізовані розсилки та участь у програмі лояльності. Чіткий рекламний меседж «Сімейна якість – смачно, як завжди» відображає базову обіцянку бренду.

Таким чином, усі елементи стратегії 4P узгоджені між собою та спрямовані на створення стійкої конкурентної переваги нової лінійки варених ковбас у середньоціновому сегменті ринку.

### **3.3 Прогноз ефективності запропонованих заходів**

У процесі реалізації стратегічних маркетингових рішень особливого значення набуває попередня оцінка їхньої ефективності, адже саме вона дозволяє заздалегідь передбачити можливі наслідки впровадження тих чи інших заходів та уникнути нераціонального використання ресурсів. Прогноз ефективності відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень, оскільки дає змогу не лише оцінити очікувані результати, але й своєчасно скоригувати обраний курс дій залежно від динаміки ринкового середовища. У рамках стратегічного планування на рівні підприємства прогнозування сприяє формуванню реалістичних цілей, вибору пріоритетних напрямів розвитку та забезпеченню узгодженості між короткостроковими тактичними діями і довгостроковими завданнями.

У випадку підприємств роздрібної торгівлі, зокрема у контексті сегменту ковбасних виробів, прогнозування ефективності запропонованих заходів дозволяє зіставити потенційний ефект із витратами, пов'язаними з

оновленням асортименту, впровадженням комунікаційних активностей або розширенням каналів збуту. Враховуючи високий рівень конкуренції в галузі та швидко змінюваність споживчих переваг, таке прогнозування стає не лише бажаним, а й необхідним інструментом, який дає змогу уникнути непродуктивних рішень і забезпечити сталий розвиток компанії в середньостроковій перспективі.

Для здійснення обґрунтованого прогнозу ефективності запропонованих заходів необхідно визначити систему ключових показників, які дозволяють кількісно й якісно оцінити вплив стратегічних рішень на діяльність підприємства. Ці індикатори мають бути релевантними як до внутрішніх цілей компанії, так і до специфіки ринку, в якому вона функціонує. Зважаючи на маркетингову спрямованість дослідження, доцільно орієнтуватися на ті показники, які найбільш повно відображають комерційний результат, споживчу поведінку та конкурентну позицію підприємства у визначеному продуктовому сегменті.

Одним із центральних індикаторів виступає обсяг продажів ковбасної продукції, що дозволяє оцінити безпосередній вплив реалізованої стратегії на купівельну активність. Не менш важливим є показник прибутковості, адже саме він демонструє ефективність використання ресурсів та рівень рентабельності запропонованих заходів. Крім того, варто враховувати зміни у структурі товарного портфеля, ступінь оновлення асортименту, а також динаміку частки ринку в обраному сегменті. У маркетинговому вимірі до ключових індикаторів також належить рівень впізнаваності бренду та ступінь лояльності споживачів, що дає змогу оцінити успішність комунікаційної політики підприємства. Сукупність зазначених показників забезпечує багатовимірне уявлення про потенційну ефективність стратегії та дозволяє сформулювати реалістичний прогноз подальшого розвитку компанії.

У процесі прогнозування ефективності запропонованих маркетингових заходів важливо обрати такі методи, які забезпечать найбільш точну та репрезентативну оцінку очікуваних результатів з урахуванням умов

зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Оскільки йдеться про стратегічні зміни, що мають комплексний характер, доречно поєднувати кілька підходів, кожен з яких дає змогу охопити різні аспекти майбутнього впливу. Одним із основних методів виступає аналіз динаміки минулих показників із подальшою екстраполяцією трендів на наступний період, що дозволяє виявити очікувану траєкторію розвитку компанії за умов реалізації нової стратегії.

Разом із тим, для підвищення надійності прогнозу доцільно застосовувати сценарний підхід, що передбачає побудову кількох альтернативних моделей розвитку ситуації залежно від імовірних ринкових змін або внутрішніх рішень. Такий підхід дозволяє оцінити стійкість стратегії в умовах невизначеності та визначити критичні точки впливу. У межах фінансової оцінки ефективності заходів може бути використана модель співвідношення витрат і очікуваних вигод, що дозволяє розрахувати економічну доцільність інвестицій у реалізацію запропонованої стратегії. Комплексне застосування зазначених методів сприяє формуванню цілісної картини майбутніх змін і створює підґрунтя для обґрунтованого прийняття рішень на рівні управління підприємством.

Для оцінки потенційної результативності реалізації запропонованої товарно-ринкової стратегії було здійснено прогноз ключових показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті ковбасної продукції на трирічну перспективу. Основою для розрахунків стали поточні дані про обсяги реалізації, частку ринку, рівень прибутковості, середній чек, а також орієнтовна ціна нової продукції в межах 125-142 грн. Враховуючи це, середній чек розглядається як усереднена сума витрат одного покупця на ковбасну продукцію в одному візиті, з урахуванням як бюджетних, так і преміальних позицій. Зростання цього показника є логічним наслідком впровадження дорожчих товарів, посилення маркетингової активності та підвищення споживчої зацікавленості у якісному асортименті.

У прогнозі враховано поміркований оптимістичний сценарій, за якого частина постійних клієнтів поступово переходить на нову продукцію, а також зростає загальний обсяг покупок за рахунок мультикупівлі та підвищення лояльності до бренду. Також у розрахунках передбачено послідовне зростання частки ринку, збереження темпів приросту обсягів продажу та поступове підвищення прибутковості як наслідок зміщення акценту на більш маржинальні товари (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Прогноз динаміки ключових показників ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті ковбасної продукції на 2025-2027 роки

| Назва показника                    | Базовий рівень (2024) | Прогноз на 2025 | Прогноз на 2026 | Прогноз на 2027 |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Обсяг реалізації, тис. грн         | 43 200                | 51 200          | 59 000          | 66 500          |
| Частка ринку в сегменті, %         | 4,1                   | 4,7             | 5,3             | 5,8             |
| Рентабельність продукції, %        | 17,3                  | 18,6            | 19,8            | 21,0            |
| Кількість постійних покупців, осіб | 5 800                 | 6 600           | 7 400           | 8 100           |
| Середній чек, грн                  | 98                    | 115             | 125             | 132             |
| Індекс впізнаваності бренду, %     | 56                    | 63              | 68              | 73              |

Результати прогнозу свідчать про поступове зростання усіх основних параметрів діяльності у межах обраного сегменту. Найбільш показовим є зростання обсягу реалізації майже на 54% упродовж трьох років, що обумовлено як розширенням асортименту, так і залученням нових покупців. Рівень рентабельності демонструє стабільну позитивну динаміку, що вказує на ефективне управління товарною політикою та ресурсами. Поступове збільшення середнього чека відображає успішність упровадження продукції вищого цінового сегмента та активізацію споживчого попиту. Показники лояльності, зокрема приріст постійних покупців та зростання впізнаваності бренду, підтверджують ефективність комунікаційної стратегії та правильність позиціонування. Таким чином, прогнозовані зміни є логічним результатом

реалізації системи стратегічних заходів і свідчать про доцільність обраного курсу розвитку підприємства.

Для забезпечення реалістичності прогнозу ефективності запропонованих заходів важливо врахувати потенційні ризики, які можуть вплинути на досягнення очікуваних результатів, а також окреслити ключові припущення, на яких ґрунтується аналітична модель. У сфері стратегічного планування ризики є невід'ємним компонентом управлінських рішень, і їхній аналіз дозволяє не лише попередити негативні наслідки, але й заздалегідь сформувати адаптаційні механізми, що забезпечать гнучкість реалізації стратегії в умовах змін. Розглянуті ризики класифіковано за джерелами їх виникнення – зовнішніми та внутрішніми, що дозволяє більш чітко оцінити зону управлінського впливу та потенціал нейтралізації загроз.

У таблиці 3.19 подано основні ризики реалізації запропонованої товарно-ринкової стратегії та припущення, на яких базується прогнозна модель.

Як видно з аналізу, більшість ризиків пов'язана з зовнішнім середовищем, на яке підприємство має обмежений вплив. У той же час внутрішні загрози можна мінімізувати завдяки належному плануванню, комунікації всередині організації та ефективному управлінню процесами впровадження.

Таблиця 3.19 – Аналіз потенційних ризиків реалізації товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» та відповідних припущень прогносної моделі

| Категорія ризику     | Опис ризику  | Можливі наслідки   | Припущення   |
|----------------------|--|--|--|
| Зовнішньоекономічний | Зростання інфляції, зміна курсу гривні, нестабільність у логістиці               | Підвищення закупівельних цін на сировину, зростання собівартості     | Економічна ситуація залишатиметься відносно стабільною, без різких коливань  |
| Регуляторний         | Зміни у державному регулюванні ринку м'ясної продукції або у сфері оподаткування | Необхідність адаптації до нових вимог, ризик зниження маржинальності | Регуляторне середовище збережеться у поточному форматі без жорстких обмежень |
| Ринковий             | Посилення конкуренції з боку національних або локальних брендів                  | Втрата частки ринку, необхідність додаткових витрат на просування    | Конкурентна структура ринку залишатиметься відносно стабільною               |

Продовження табл. 3.19

|                          |  |  |  |
|--------------------------|--|--|--|
| Технологічний            | Збої у виробничих процесах, пов'язані з оновленням асортименту     | Уповільнення впровадження новинок, тимчасова нестача продукції | Виробництво матиме достатній запас потужностей для адаптації       |
| Маркетинговий            | Низький рівень сприйняття нової продукції цільовою аудиторією      | Невиконання планових показників продажу, репозиціонування      | Комунікаційна стратегія буде правильно адаптована до цільових груп |
| Внутрішньоорганізаційний | Опір змінам з боку персоналу, недостатня координація між відділами | Порушення строків реалізації, зниження ефективності            | Управлінська команда забезпечить належне впровадження змін         |

Усі припущення, які використовувалися для побудови прогнозу, є реалістичними за поточних умов, проте в разі настання одного або кількох ризиків може виникнути потреба у коригуванні стратегії та оновленні прогнозних параметрів. Таким чином, аналіз ризиків дозволяє не лише оцінити ступінь невизначеності в межах реалізації стратегічного курсу, але й посилити стійкість підприємства до можливих викликів.

Узагальнення результатів прогнозу дає змогу комплексно оцінити ефективність реалізації запропонованої товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» та визначити очікуваний внесок запропонованих заходів у досягнення стратегічних цілей підприємства. Згідно з розрахунками, впровадження нових асортиментних позицій у сегменті ковбасної продукції, орієнтованих на середній та преміальний цінові сегменти, супроводжуватиметься зростанням середнього чека, розширенням бази лояльних покупців і поступовим підвищенням рентабельності. Також очікується приріст обсягів реалізації майже на 54% упродовж трьох років, що вказує на високу чутливість цільової аудиторії до оновлення продуктового портфеля та ефективність супровідної маркетингової комунікації.

Динаміка прогнозованих показників демонструє стійке зростання частки ринку, посилення брендової впізнаваності й оптимізацію асортиментної структури з точки зору маржинальності. За умови дотримання визначених припущень, реалізація стратегії дозволить досягти як тактичних, так і стратегічних орієнтирів, сформульованих у рамках ієрархії цілей, викладених

на початку роботи. Крім того, результати прогнозу підтверджують економічну доцільність інвестування в оновлення асортименту й підтримку комунікаційної активності, оскільки очікуваний ефект охоплює як фінансові, так і маркетингові показники, що забезпечують сталу конкурентоспроможність підприємства в середньостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

Висновки до третього розділу логічно підсумовують запропоновані стратегічні рішення щодо вдосконалення товарно-ринкової стратегії підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті ковбасних виробів. На основі аналізу позицій асортиментного портфеля в межах матриці МакКінзі було обґрунтовано потребу в зміцненні ринкових позицій окремих груп продукції, які демонструють високий потенціал зростання та середню привабливість ринку. Відповідно до результатів оцінки стратегічного поля компанії запропоновано спрямувати зусилля на інвестування в розвиток лінійки варених ковбас, які мають стабільний попит, та оновлення асортименту напівкопчених і копчених виробів із врахуванням сучасних споживчих трендів.

Розроблена система маркетингових стратегій охоплює всі компоненти комплексу 4P, забезпечуючи їхню узгодженість із загальними стратегічними цілями підприємства. Товарна стратегія передбачає оновлення й розширення асортименту з урахуванням зростаючого попиту на натуральність, інноваційність і оптимальне співвідношення ціни та якості. Цінова політика зорієнтована на підтримання балансу між доступністю й прибутковістю, з акцентом на гнучке позиціонування в межах середнього та преміального сегментів. Канали збуту запропоновано оптимізувати шляхом розвитку омніканального підходу, тоді як у сфері просування рекомендовано активізувати цифрові канали комунікації, програму лояльності та елементи емоційного брендингу. Узагальненою метою запропонованої маркетингової стратегії виступає досягнення зростання частки ринку, покращення

впізнаваності бренду, підвищення задоволеності споживачів і зростання прибутковості асортименту.

Прогнозні розрахунки ефективності дозволили кількісно оцінити потенціал реалізації запланованих заходів. Згідно з результатами прогнозування, очікується зростання обсягів реалізації, середнього чека, прибутковості продукції та загальної маржинальності. Прогноз демонструє, що впровадження стратегічних ініціатив сприятиме не лише посиленню конкурентних позицій, але й покращенню фінансово-економічних показників підприємства. Разом із тим, було враховано низку ризиків та припущень, які супроводжують реалізацію стратегії, зокрема цінову чутливість споживачів, динаміку витрат на сировину та вплив зовнішньоекономічних чинників. Завдяки формулюванню альтернативних сценаріїв розвитку і запровадженню системи контролю за ключовими індикаторами ефективності створено передумови для гнучкого управління реалізацією стратегії.

Отже, третій розділ роботи підсумовує комплексне стратегічне обґрунтування змін у товарно-ринковій політиці ТОВ «Сільпо-Фуд». Запропоновані рішення є логічним завершенням попередніх досліджень та водночас містять чітко структурований план дій, орієнтований на практичну реалізацію в умовах реального ринкового середовища.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті дослідження було поглиблено розуміння сутності маркетингової стратегії як системи управлінських дій, що забезпечують цілеспрямований розвиток підприємства на конкурентному ринку. Аналіз дозволив визначити маркетингову стратегію як інструмент формування довгострокових переваг, що синхронізує цілі підприємства з ринковими викликами та визначає логіку прийняття управлінських рішень у сфері товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики. Особливої актуальності набуває роль стратегії в умовах швидкої зміни споживчих вподобань, що вимагає адаптивності та інноваційного підходу до асортиментного управління.

Поглиблене вивчення структури маркетингової стратегії дозволило систематизувати її ключові елементи та продемонструвати їхню взаємодію. Завдяки цьому стало можливим ідентифікувати недоліки в існуючій моделі маркетингу ТОВ «Сільпо-Фуд», зокрема фрагментарність підходів до оновлення товарної пропозиції та недостатню орієнтацію на перспективні ринкові ніші. Це дало підстави для обґрунтування необхідності розробки комплексного стратегічного підходу з урахуванням нових продуктових рішень, які відповідають актуальним споживчим трендам.

Аналіз тенденцій розвитку ринку ковбасних виробів в Україні виявив зміни у поведінці споживачів, пов'язані з підвищеним попитом на натуральні інгредієнти, функціональні властивості продукції, нові смакові формати та привабливе візуальне оформлення. Водночас на фоні цінової чутливості споживачів спостерігається підвищення значущості емоційного брендування. Ці спостереження безпосередньо вплинули на формулювання пропозиції щодо розширення асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом створення нових видів ковбас із вираженою споживчою цінністю – зокрема, з інноваційними рецептурами, покращеним складом та у нових пакувальних форматах.

Оцінка мікро- та макросередовища функціонування підприємства надала змогу виявити ключові можливості та загрози зовнішнього середовища, а також сильні й слабкі сторони підприємства. Проведений PESTEL-аналіз вказав на вплив цінових коливань, регуляторної нестабільності та демографічних зрушень. У поєднанні з аналізом конкурентного тиску ці висновки дозволили сформулювати чітке бачення стратегічної ніші, у якій доцільно реалізовувати нові продуктивні ідеї. Водночас було підтверджено, що підприємство має організаційний і виробничий потенціал для запровадження розширеного асортименту без суттєвих інфраструктурних змін.

Дослідження номенклатури та асортименту ковбасної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволило здійснити деталізований опис чинного товарного портфеля. У результаті було встановлено, що основна частина продукції сконцентрована в межах середньоцінового сегмента, при цьому спостерігається обмежене представлення інноваційних або високоприбуткових категорій. Такий висновок обґрунтував необхідність введення нових позицій у різних підкатегоріях ковбас, орієнтованих як на розширення вибору для наявних споживачів, так і на залучення нових цільових сегментів.

Оцінка стадій життєвого циклу продукції дозволила класифікувати товари відповідно до їхнього ринкового потенціалу. Було встановлено, що значна частина наявного асортименту перебуває на стадії зрілості або навіть спаду. Це підкреслює потребу в омолодженні портфеля за рахунок нових продуктів, які б перебували на етапі впровадження та активного росту. Такий підхід дозволяє зберігати стабільність грошового потоку і водночас створює умови для сталого зростання.

Аналіз асортиментного портфеля підприємства із застосуванням стратегічної матриці виявив неоднорідність ринкових позицій товарів та визначив напрямки інвестування. Було встановлено, що частина продукції з потенціалом росту має середній рівень привабливості ринку, що свідчить про потребу в оновленні їхньої ціннісної пропозиції. У цьому контексті рішення

щодо введення нових видів ковбас стало логічним продовженням аналізу, оскільки дозволяє змістити фокус підприємства у бік більш привабливих ринкових можливостей.

Розробка стратегічних рішень на основі матриці МакКінзі надала змогу обґрунтувати необхідність розвитку окремих груп продукції, зокрема варених ковбас, які мають стабільний попит і можливість репозиціонування. Було запропоновано розширення асортименту за рахунок нових позицій, що враховують сучасні тренди споживання. Це рішення стало основою для побудови логіки всієї маркетингової стратегії, орієнтованої на активне оновлення товарної пропозиції підприємства.

Розроблена система маркетингових стратегій стала результатом поєднання аналітичних спостережень і стратегічного моделювання. Зокрема, було обґрунтовано впровадження нової продуктової лінійки з диференційованим ціновим позиціонуванням, гнучкою політикою просування та підтримкою за допомогою програми лояльності. Така система стратегій спрямована не лише на забезпечення виходу нової продукції на ринок, а й на її ефективне закріплення в ринковій ніші та формування стабільного попиту.

Прогноз ефективності розроблених заходів засвідчив економічну доцільність і практичну результативність упровадження нових видів ковбасної продукції. Очікуване зростання обсягів реалізації, рентабельності, середнього чека та лояльності споживачів підтверджує правильність обраного курсу. Урахування можливих ризиків та побудова сценарних моделей дозволили зміцнити обґрунтованість прогнозу, зробивши його чутливим до змін ринкової ситуації. Таким чином, стратегія розширення асортименту набула конкретної економічної форми, що забезпечує її дієвість і впроваджуваність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гарматюк О.В., Логінова О.А. Організаційні аспекти процесу формування маркетингової стратегії в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58>
2. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 251 с.
3. Квасова Л.С., Курбацька Л. М., Лозовий Д. В. Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2926/2847>
4. Гаврилюк І., Булик О. Формування маркетингової стратегії підприємств при виході на зовнішній ринок. Приазовський економічний вісник. 2023. Випуск 3 (35). С. 28-33.
5. Dr. Subrahmanian Muthuraman (2023). Rejuvenate the Digital Marketing Strategies. International Journal of Research and Innovation in Social Science, International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), vol. 7(6)-2023. 869-874.
6. Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О., Кравчик Ю. В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and sustainability. 2023. № 1. С. 197–203. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203>
7. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. Т. 1. № 65. С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>
8. Поліщук І.І., Довгань Ю.В., Якушевська О.В. Маркетингова стратегія в цифровому середовищі: огляд компонентів та ключових аспектів. Ефективна економіка. 2024. №5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.11>
9. Лихолат С.М., Стасула М.Т. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>

10. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки університету «КРОК». 2022. №1 (65). С. 95–104.

11. Шевченко Т.М., Шевченко О.А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Ефективна економіка. 2020. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414>

12. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>

13. Осипенко Н. О. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства. Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Серія «Економічні науки». 2023. № 48. С. 25–30. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/804>

14. Войтович Н., Терещук О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-11>

15. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 89–92.

16. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства. Проблеми економіки. 2020. № 2. С. 303–311. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311>

17. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2022. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-21.

18. Голодонюк О.М., Мільчева В.В., Бондарчук Д.О. Маркетингові аспекти інноваційного розвитку виноробних підприємств/ Економіка харчової промисловості. 2020. Т. 12, Вип. 4. С. 41-47.

19. В Україні скоротилося виробництво ковбас на 5,5%. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/proizvodstvo-kolbas-v-ukraine-sokratilos-na-55>

20. Аналіз ринку свіжого м'яса, копченостей і консервів в Україні, 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-svezhego-myasa-kopchenostej-i-konservov-v-ukraine-2023-god>

21. М'ясна промисловість: сучасний стан і перспективи розвитку. Університет економіки і торгівлі. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d73736c8-6a24-4b89-8893-1fac8e085a72/content>

22. Аналітична записка по ринку ковбасних виробів в Україні, 2022 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiticheskaya-zapiska-po-rynku-kolbasnyh-izdelij-v-ukraine-2022-god>

23. Українці стали їсти більше м'яса, ніж ковбаси – експерти. Укрінформ. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/1523111-ukraiintsi\\_stali\\_iisti\\_bilshe\\_myasa\\_nig\\_kovbasi\\_\\_\\_eksperti\\_1847512.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/1523111-ukraiintsi_stali_iisti_bilshe_myasa_nig_kovbasi___eksperti_1847512.html)

24. Аналіз ринку ковбасних виробів в Україні. InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rynku-kovbasnih-virobiv-v-ukrayini>

25. Український ринок м'яса та ковбас: аналіз. KOLORO. URL: <https://koloro.ua/ua/doslidzhennya/ukrayinskyj-rynok-myasa-ta-kovbasy-analiz/>

26. Аналіз споживачів ковбасної продукції в Україні: критерії вибору, місця й ситуації купівлі, упаковка, конкуренція на ринку. KOLORO. URL: <https://koloro.ua/ua/doslidzhennya/analiz-spozhyvachiv-kovbasnoyi-produkcziyi-v-ukrayini-kryteriyi-vyboru-misczya-i-sytuacziyi-kupivli-upakovka-kovbasy-konkurencziya-na-rynku-kovbas/>

27. Marketing and production of sausage products. Dinanta. URL: <https://dinanta.com/blog/sausage-production-marketing> – Назва з екрана.

28. Колагенові оболонки BELKOZIN для всіх типів ковбасних виробів в Україні. Harch.tech. URL: <https://harch.tech/2023/09/08/kolagenovi-obolonky-belkozin-ukraine-dlia-vsih-typiv-kovbasnuh-vyrobiv/>

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

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

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

32. ShareUAPotential. Історія мережі «Сільпо» URL: [https://shareuapotential.com/ru/Emitents/silpo\\_ua.html](https://shareuapotential.com/ru/Emitents/silpo_ua.html)

33. Clarity Project. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198>

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

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

36. AgroPortal.ua. Україна значно збільшила експорт ковбас та м'ясних консервів. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/ukrajina-znachno-zbilshila-eksport-kovbas-ta-m-yasnih-konserviv>

37. AllRetail.ua. Що українці найчастіше замовляють онлайн. URL: <https://allretail.ua/analytics/79212-analitika-vid-varus-ua-shcho-ukrajinci-naychastishe-zamovlyayut-onlayn>

38. Pro-Consulting. Ринок ковбасних виробів в Україні: імпортери не дримають. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-kolbasnyh-izdelij-v-ukraine-importery-ne-dremlyut>

39. Pro-Consulting. Ринок ковбасних виробів в Україні: для м'ясоїдів і не тільки. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-kolbasnyh-izdelij-v-ukraine-dlya-myasoedov-i-ne-tolko>

40. Pigua.info. Ковбасні ради: про стан ринку знакового для українців продукту. URL: <https://pigua.info/uk/post/kovbasni-radi-pro-stan-rinku-znakovogo-dla-ukrainsiv-produktu-uk>

41. Pro-Consulting. Аналіз ринку ковбасних виробів в Україні, 2022 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kolbasnyh-izdelij-v-ukraine-2022-god>

42. Білоцерківський національний аграрний університет. Відстеження тенденцій у розвитку сучасного ковбасного виробництва. URL: <https://btsau.edu.ua/uk/content/krokuyemo-v-nogu-z-chasom-vidstezhuyemo-tendenciyi-v-rozvytku-suchasnogo-kovbasnogo>

43. Офіційний сайт ТМ «Глобіно». URL: <https://www.globino.ua/>

44. Офіційний сайт ТМ «Алан». URL: <https://alan.ua/>

45. Офіційний сайт ТМ «Ювілейний». URL: <https://yubileyniy.com.ua/>

46. Офіційний сайт ТМ «Башчинський». URL: <https://bashchynskyi.com/>

47. Офіційний сайт ТМ «М'ясна гільдія». URL: <https://myasnaya-gildiya.com/>

48. 20. АТВ-Market. Успішний розвиток власних торгових марок URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/atb-market-uspishno-rozvivaie-vlasni-torgovi-marki-44>

49. Офіційний сайт мережі «Таврія В». URL: <https://tavriav.ua/>

50. Офіційний сайт мережі «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/>

51. Офіційний сайт NOVUS. URL: [https://novus.zakaz.ua/uk/?utm\\_source=novus.online&utm\\_medium=redirect&utm\\_campaign=sunset&](https://novus.zakaz.ua/uk/?utm_source=novus.online&utm_medium=redirect&utm_campaign=sunset&)

52. Офіційний сайт METRO Cash&Carry. URL: <https://www.metro.ua/>

53. AllRetail.ua. Торговельні мережі Velmart, Велика Кишеня та VK Експрес підтримують державну програму «Національний кешбек». URL: <https://allretail.ua/news/79682-torgovelni-merezhi-velmart-velika-kishenya-ta-vk-ekspres-shcho-vhodyat-do-holdingu-retail-group-pidtrimuyut-derzhavnu-programu-nacionalniy-keshbek>

54. RAU.ua. Регіональні торговельні мережі в Україні. URL: <https://rau.ua/dosvid/regionalni-torgovi-merezhi/>

55. SMK-Group. Торгові марки компанії. URL: <https://smk-group.com.ua/ua/torgovye-marki/>

56. RistersGroup. Торгові марки компанії. URL: <https://ristersgroup.com/uk/trademark>

57. Прокопенко І.В., Романюк Н.В. Життєвий цикл товару як основа для стратегій товарної політики. Академічні візії. 2025. №42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15294419>

58. Дронова Т.С. Аналіз товарного асортименту ритейла. Економіка та суспільство. 2021. №25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-11>

59. Онопрієнко І.М., Шумкова О.В. Стратегічне планування нової продукції в маркетинговій діяльності промислового підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. №6. С. 155–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-22>