

**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 «молочна**  
**продукція» для ТОВ «Сільпо-Фуд»**

ШИФР КРБ.МПіТ.1.140-03.ІІІ.3.5

Здобувача \_\_\_\_\_ Тельмінова П.О.

4 курсу групи МРз-481

Керівник \_\_\_\_\_ доц. Памбук С.А.

**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

здобувачу

***Павлу ТЕЛЬМІНОВУ***

1. Тема проекту (роботи) Розробка товарно-ринкової стратегії в сегменті «молочна продукція» для ТОВ «Сільпо-Фуд» та керівник к.т.н., доц. Памбук С.А. затверджені наказом ОНТУ від «04» жовтня 2024 року № 616-03 та у редакції, затвердженій наказом від «14» березня 2025 року № 140-03

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10.06.2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» та його конкурентів, економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», огляд українського ринку молочної продукції.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємств роздрібної торгівлі. Розділ 2. Дослідження номенклатури та асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «молочна продукція». Розділ 3. Розробка пропозицій і стратегічних рішень щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «молочна продукція». Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу табличний матеріал з відображенням показників діяльності підприємства, графічний матеріал з аналізу та оцінки маркетингового середовища підприємства, графічний матеріал – презентація до захисту роботи.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 04.10.2024 р.

Керівник \_\_\_\_\_ к.т.н., доц. Памбук С.А.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Тельмінов П.О.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Керівники проекту (роботи) \_\_\_\_\_ Памбук С.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Тельмінов П.О.  
(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 \_\_\_\_\_ Тельмінов П.О.

## АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «бакалавр» здобувача Тельмінова Павла  
Олеговича

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

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

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування стратегічних підходів і розробка конкретних пропозицій щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті молочної продукції на основі поглибленого аналізу асортименту, ринкового середовища та стратегічного потенціалу компанії.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства роздрібною торгівлю ТОВ «Сільпо-Фуд» у сфері реалізації молочної продукції. Предметом дослідження виступає процес формування товарно-ринкової стратегії підприємства на основі комплексного аналізу середовища функціонування та оцінки асортиментного портфеля.

Для досягнення поставленої мети було використано низку сучасних методичних інструментів: PESTEL-аналіз для визначення макросередовища, модель п'яти сил Портера для оцінки конкурентного тиску, аналіз життєвого циклу товарів, ABC/XYZ-аналіз асортименту, а також стратегічні матриці Бостонської консультативної групи та McKinsey/GE.

Результатом дослідження стала розробка інтегрованої товарно-ринкової стратегії, яка враховує потенціал підприємства, поточну ринкову ситуацію, зміну споживчих уподобань і актуальні тенденції молочного ринку. Запропоновані стратегічні рішення спрямовані на оптимізацію асортиментної структури, підвищення якості продукції, розвиток власних торгових марок, покращення логістики, зміцнення ринкових позицій компанії та формування стійкої лояльності споживачів.

## 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.....	13
1.3 Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства роздрібної торгівлі .....	17
Висновки до розділу 1 .....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ НОМЕНКЛАТУРИ ТА АСОРТИМЕНТУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ «МОЛОЧНА ПРОДУКЦІЯ» .....	24
2.1 Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» .....	24
2.2 Аналіз мікро- і макросередовища ТОВ «Сільпо-Фуд» .....	26
2.3 Аналіз показників, які характеризують асортимент продукції підприємства в сегменті «молочна продукція».....	47
2.4 Аналіз життєвого циклу товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «молочна продукція».....	55
2.5 Дослідження складу асортиментного портфеля в сегменті «молочна продукція».....	63
Висновки до розділу 2 .....	71
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ І СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНО-РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ «МОЛОЧНА ПРОДУКЦІЯ».....	75
3.1 Розробка стратегічних рішень на основі матриці МакКінзі .....	75
3.2 Розробка системи маркетингових стратегій.....	82
3.3 Прогноз ефективності запропонованих заходів.....	100
Висновки до розділу 3 .....	109
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку споживчого ринку України особливого значення набуває стратегічне управління діяльністю підприємств роздрібною торгівлю, зокрема у харчовому сегменті. Підвищення конкуренції, трансформація споживчих уподобань, зростання ролі брендів і збільшення вимог до якості продукції вимагають від компаній оперативного реагування, гнучкого стратегічного мислення та системного підходу до формування товарного асортименту. У цьому контексті важливим напрямом стратегічного розвитку є розробка ефективної товарно-ринкової стратегії, що враховує як ринкову ситуацію, так і внутрішні резерви компанії.

Особливої актуальності дана проблема набуває для підприємств, що здійснюють діяльність у сфері реалізації молочної продукції, оскільки даний сегмент є надзвичайно чутливим до змін у макроекономічному середовищі, сезонних коливань, імпортозаміщення та політики ціноутворення. Саме тому питання раціонального формування асортиментної політики в межах товарно-ринкової стратегії підприємства роздрібною торгівлю потребує глибокого теоретичного обґрунтування та практичного переосмислення.

Метою роботи є обґрунтування стратегічних підходів і розробка конкретних пропозицій щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті «молочна продукція» на основі поглибленого аналізу асортименту, ринкового середовища та стратегічного потенціалу компанії.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи формування маркетингових стратегій підприємств роздрібною торгівлю;
- систематизувати методичні підходи до формування товарно-ринкової стратегії на основі стратегічного аналізу;
- охарактеризувати маркетингову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у контексті реалізації молочної продукції;

- проаналізувати чинники мікро- і макросередовища, що впливають на ефективність товарної політики компанії;
- здійснити оцінку складу асортименту та номенклатури молочної продукції, що реалізується через торговельну мережу підприємства;
- проаналізувати життєвий цикл ключових товарних позицій та побудувати відповідні висновки щодо доцільності їх стратегічного розвитку;
- сформувати асортиментний портфель у сегменті молочної продукції на основі відповідних стратегічних матриць;
- розробити систему стратегічних рішень щодо оптимізації товарно-ринкової політики компанії;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів шляхом прогнозування очікуваних фінансово-економічних результатів.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є діяльність підприємства роздрібної торгівлі у сфері реалізації молочної продукції.

Предметом виступає процес формування товарно-ринкової стратегії підприємства на основі комплексного аналізу середовища функціонування та оцінки асортиментного портфеля.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

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

У сучасній економіці стратегічний підхід до управління підприємством розглядається як ключовий чинник досягнення його конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової стабільності. Поняття стратегії набуло широкого використання у сфері бізнесу ще в другій половині ХХ століття, коли розвиток глобальних ринків, ускладнення конкурентного середовища та активізація інноваційної діяльності поставили перед компаніями потребу не лише в оперативному реагуванні на зміни, а й у формуванні довгострокових планів дій, які враховують як зовнішні виклики, так і внутрішній потенціал організації [1].

Стратегія в загальному управлінському контексті визначається як інтегрована сукупність рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах невизначеності. Вона охоплює питання позиціонування компанії на ринку, розподілу ресурсів, управління портфелем продуктів і сегментів, формування організаційної структури, розвитку персоналу, інновацій, а також маркетингу.

Серед різновидів функціональних стратегій важливе місце посідає маркетингова стратегія. Вона має специфічне завдання – забезпечення ефективної взаємодії підприємства з ринковим середовищем, виявлення потреб цільової аудиторії, формування привабливих товарних пропозицій, налагодження ефективного каналу комунікації та збуту. Від того, наскільки чітко визначено маркетингову стратегію, залежить не тільки комерційний успіх підприємства, а й його здатність формувати та підтримувати сталі конкурентні переваги.

У науковій літературі маркетингова стратегія інтерпретується як план дій, який відображає бачення підприємства щодо того, як воно буде діяти на ринку з урахуванням особливостей споживчої поведінки, конкурентної ситуації та внутрішніх ресурсів. Це поняття включає як аналітичну основу (оцінка ринку, позиціонування, вибір сегментів), так і практичні інструменти впровадження (маркетинг-мікс, бюджетування, планування продажів).

Різні автори пропонують власне трактування маркетингової стратегії, але спільною рисою для всіх є визнання її ролі як провідного орієнтиру у виборі дій підприємства на ринку. Наприклад, Ф. Котлер наголошує на тому, що маркетингова стратегія – це логічна побудова на основі маркетингового дослідження, яка дозволяє підприємству досягти своїх маркетингових цілей. І. Ансофф розглядає стратегію як інструмент управління зростанням і розвитку, а М. Портер зосереджується на конкурентних аспектах [2].

Основними ознаками ефективної маркетингової стратегії є її узгодженість із місією підприємства, орієнтація на задоволення потреб клієнтів, адаптивність до змін зовнішнього середовища, цільова спрямованість на конкретні сегменти ринку, довгостроковий характер та системність реалізації. Вона не може бути випадковою або хаотичною, адже її реалізація передбачає значні витрати часу, ресурсів і управлінських зусиль.

Цілі маркетингової стратегії безпосередньо впливають із загальної стратегії підприємства. Вони можуть включати завоювання лідерства на ринку, формування позитивного іміджу бренду, зростання обсягу продажів, утримання частки ринку, підвищення задоволеності споживачів, розширення географії присутності або зміцнення позицій у нових сегментах. Усі ці цілі реалізуються через функціональну маркетингову діяльність, яка має бути чітко структурована й спрямована на досягнення конкретних результатів [3].

Функціональне навантаження маркетингової стратегії включає декілька ключових компонентів. По-перше, це аналітична функція, яка передбачає дослідження ринку, конкурентного середовища, цільових груп споживачів, трендів і загроз. По-друге, координуюча функція, яка забезпечує узгодження

дій між різними підрозділами підприємства. По-третє, комунікаційна функція, яка полягає у створенні інформаційного простору взаємодії між підприємством і споживачами. По-четверте, ресурсна функція – забезпечення оптимального розподілу бюджетів і людських ресурсів. Нарешті, інтегруюча функція, яка дозволяє об'єднати всі складові маркетингового комплексу в єдину стратегічну систему.

У процесі стратегічного планування підприємства стикаються з потребою обрати той чи інший тип маркетингової стратегії. Існує кілька підходів до класифікації таких стратегій. Один із них передбачає поділ за рівнем охоплення ринку – масовий, диференційований або цільовий маркетинг. Інший – за характером ринкової поведінки: наступальна, оборонна, стратегія ніші, лідерства за витратами, стратегія інновацій тощо. У свою чергу, Портер виокремлює базові конкурентні стратегії: диференціації, витратного лідерства та фокусування [4].

У межах маркетингової стратегії реалізуються рішення, які стосуються кожного елементу комплексу маркетингу. Це включає товарну політику (вибір асортименту, брендинг, упаковку), цінову політику (вибір цінової стратегії, політика знижок), збутову (логістика, вибір каналів розподілу) та комунікаційну (реклама, PR, промоції). Узгодженість усіх складових комплексу маркетингу з довгостроковою стратегією підприємства є обов'язковою умовою досягнення стійких результатів.

Маркетингова стратегія виконує не лише координаційну, а й мотиваційну функцію. Вона створює спільне бачення розвитку компанії, яке об'єднує працівників і спрямовує їхню діяльність у межах спільної мети. Саме стратегія дозволяє уникнути фрагментарності у прийнятті управлінських рішень та створює умови для системного розвитку бізнесу.

Окремо слід наголосити на важливості стратегічного маркетингу в умовах глобалізації та діджиталізації. Різне зростання обсягів інформації, поширення електронної комерції, зміна споживчих моделей поведінки вимагають переосмислення класичних підходів і формування нових стратегій

взаємодії з ринком. Це включає використання big data, CRM-систем, автоматизацію комунікацій, персоналізацію пропозицій тощо.

Важливою особливістю маркетингової стратегії є її тісний зв'язок з місією, візією та корпоративною стратегією підприємства. Вона має не лише відповідати загальному напрямку розвитку, а й конкретизувати його у вигляді інструментів, що можуть бути реалізовані на практиці. Таким чином, маркетингова стратегія є посередником між високорівневими управлінськими установками та щоденними операційними діями [5].

У процесі реалізації маркетингової стратегії особливого значення набуває контроль і коригування. Оскільки зовнішнє середовище є динамічним, підприємство повинне бути готовим адаптувати свою стратегію з урахуванням нових ринкових реалій. Для цього застосовуються системи моніторингу КРІ, аналітика продажів, оцінка лояльності клієнтів, аналіз конкурентних дій.

Загальна модель маркетингової стратегії, як правило, включає три етапи: аналітичний (оцінка середовища, SWOT, PESTEL, аналіз конкурентів), стратегічний (визначення цільових сегментів, позиціонування, вибір стратегії) та тактичний (формування маркетинг-міксу, бюджетування, розробка планів дій).

Варто також зазначити, що маркетингова стратегія не є незмінною. Вона переглядається в середньостроковій або довгостроковій перспективі з урахуванням досягнутих результатів та нових викликів. Гнучкість і здатність до трансформації є однією з ключових переваг стратегічного маркетингу.

Для підприємств роздрібної торгівлі, які функціонують в умовах насиченого конкурентного середовища, роль маркетингової стратегії є надзвичайно ваговою. Саме вона дозволяє формувати унікальні конкурентні переваги, наприклад, через впровадження концепції customer experience, розвиток омніканальних продажів, активне використання торгових марок власного виробництва.

Молочна продукція як товарна категорія має низку особливостей: короткий термін придатності, висока залежність від логістики, вимоги до збереження температурного режиму, а також висока чутливість споживача до ціни та якості. Тому в цьому сегменті стратегія має враховувати не лише класичні підходи, а й технологічні, логістичні та емоційні аспекти споживання.

На основі наведених міркувань можна стверджувати, що маркетингова стратегія є критично важливим інструментом управління для будь-якого підприємства, а особливо – для компаній роздрібної торгівлі, що працюють у харчовому сегменті. Її реалізація визначає здатність підприємства не просто реагувати на ринок, а й проактивно формувати запити споживачів, створювати нові ніші, розвивати бренд [6].

У таблиці 1.1 наведено узагальнену типологію маркетингових стратегій, яку підприємства можуть використовувати залежно від цілей, ресурсів та ринкових умов.

Таблиця 1.1 – Типологія маркетингових стратегій залежно від ринкових умов і цілей підприємства

Тип стратегії	Ключова мета	Умови застосування
Стратегія зростання	Збільшення частки ринку	Ринок має потенціал для розширення
Стратегія стабілізації	Утримання досягнутих позицій	Стигли ринки з високою конкуренцією
Стратегія скорочення	Мінімізація втрат та витрат	Спад попиту, криза в галузі
Стратегія диференціації	Відбудова від конкурентів	Насичений ринок, потреба в унікальності
Стратегія фокусування	Обслуговування конкретного сегменту	Вузька ніша з чітко вираженими потребами

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що маркетингова стратегія є не лише засобом управління комерційною діяльністю підприємства, але й інструментом його адаптації, трансформації та довгострокового розвитку. Саме від її якості залежить здатність компанії конкурувати в умовах складного і динамічного ринку. Розуміння сутності та

ролі маркетингової стратегії створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу її складових елементів, що розглядатимуться у наступному підпункті.

## **1.2 Складові елементи маркетингової стратегії підприємства**

У процесі стратегічного управління маркетингова стратегія підприємства розглядається не як одичне управлінське рішення, а як комплексна система взаємопов'язаних елементів, які в сукупності забезпечують узгоджене просування організації до довгострокових цілей. Її структура ґрунтується на аналітичному підґрунті, стратегічному виборі та тактичних інструментах реалізації, що забезпечують перехід від планування до дії. Таким чином, складові маркетингової стратегії можна розглядати як логічно побудовану послідовність, яка включає сегментацію ринку, позиціонування, цілі, комплекс маркетингу, бюджетування і контроль [7].

Однією з базових передумов формування маркетингової стратегії є глибоке розуміння структури цільового ринку. У зв'язку з цим ключову роль відіграє процес ринкової сегментації, який дозволяє виокремити однорідні групи споживачів за специфічними критеріями, такими як демографічні, психографічні, поведінкові чи географічні ознаки. Сегментація дає змогу уникнути надмірного розпорошення ресурсів та зосередитись на тих категоріях споживачів, для яких пропозиція компанії є найбільш релевантною.

Наступним етапом є визначення цільових сегментів, тобто таких ринкових ніш, де підприємство має найбільші шанси на успішне задоволення потреб споживачів і досягнення запланованих результатів. Вибір цільового сегмента базується не лише на розмірі сегмента чи його платоспроможності, а й на відповідності стратегічному фокусу компанії, її ресурсам та можливостям диференціації.

Після визначення цільового ринку постає питання позиціонування, тобто формування у свідомості споживача чіткої асоціації з брендом або

продуктом компанії. Позиціонування не є лише елементом комунікації – це результат глибокого аналізу переваг товару, очікувань клієнта та стратегій конкурентів. Ефективне позиціонування базується на унікальній торговельній пропозиції, яка має бути простою, переконливою та легко ідентифікованою [8].

У межах стратегічного планування важливо також чітко окреслити цілі, які підприємство має намір досягти завдяки реалізації маркетингової стратегії. Ці цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Визначення таких цілей забезпечує не лише мотиваційну основу для команди, а й чіткий орієнтир для оцінки результативності дій. До типових маркетингових цілей належать: підвищення впізнаваності бренду, розширення частки ринку, збільшення обсягу продажів, покращення сприйняття якості продукту, зростання рівня задоволеності споживачів [9].

Важливою складовою маркетингової стратегії є обґрунтування вибору стратегічної альтернативи, яка базується на результатах аналітичного етапу. Серед найбільш відомих підходів до вибору стратегії є модель Ігоря Ансоффа, яка дозволяє оцінити напрями розвитку підприємства через призму матриці «продукт-ринок». У цій моделі розглядаються чотири основні напрями: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація.

Іншим підходом є використання моделі конкурентних стратегій Майкла Портера, яка передбачає вибір між стратегією лідерства за витратами, стратегією диференціації та стратегією фокусування. Кожна з цих стратегій має власний набір вимог і передумов для успішного впровадження. Підприємство має ретельно оцінити, чи відповідає обрана стратегія його ресурсам, організаційній культурі, галузевим умовам та очікуванням клієнтів [10].

Для глибшого аналізу можливостей різних стратегічних альтернатив використовується матриця МакКінзі (або GE-модель), яка дозволяє оцінити

привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства. Це дає змогу приймати виважені рішення щодо розподілу інвестицій, концентрації зусиль або виходу з ринку.

Наступним ключовим елементом маркетингової стратегії є розробка комплексу маркетингу (так званий маркетинг-мікс), що традиційно охоплює чотири основні складові: товар, ціна, розподіл і просування. У сучасних умовах ця модель доповнюється ще трьома елементами – люди, процеси та фізичне середовище – особливо для компаній, які працюють у сфері послуг.

У товарній політиці стратегія передбачає визначення асортименту, рівня якості, позиціонування брендів, дизайну упаковки та прийняття рішень про інновації. Тут важливе місце займає управління життєвим циклом продукції, а також управління портфелем товарів з урахуванням їх ролі в загальній структурі продажів.

Цінова стратегія охоплює методи формування цін, моделі знижок, політику дискримінації цін, врахування еластичності попиту, цінову чутливість клієнтів і конкурентне позиціонування. Ціноутворення може бути орієнтованим на витрати, конкурентів або споживача, в залежності від стратегічних пріоритетів.

Збутова стратегія передбачає вибір оптимальних каналів збуту, логістичних рішень, організації фізичного розподілу товарів. В умовах діджиталізації важливим є баланс між традиційною торгівлею та електронною комерцією, розвитком омніканальності, впровадженням CRM-систем.

Комунікаційна стратегія включає розробку рекламної кампанії, вибір засобів масової інформації, PR-заходи, стимулювання збуту, взаємодію з блогерами, ведення соціальних мереж, e-mail-маркетинг. Основною метою є донесення до споживача ціннісної пропозиції компанії, формування лояльності та залучення нових клієнтів.

Якщо підприємство надає послуги, до комплексу маркетингу додаються ще три елементи. Люди – це персонал компанії, який взаємодіє з

клієнтами та формує споживчий досвід. Процеси – це стандарти, послідовність і якість обслуговування. Фізичне середовище – це оформлення приміщень, технічне забезпечення, атмосфера взаємодії.

Одним із важливих компонентів маркетингової стратегії є планування ресурсного забезпечення. Це стосується як фінансових витрат на реалізацію маркетингових заходів, так і людських, інформаційних та технологічних ресурсів. Бюджет має бути деталізованим, обґрунтованим і розподіленим за пріоритетними напрямками діяльності.

Бюджетування маркетингової стратегії охоплює визначення витрат на рекламу, стимулювання збуту, дослідження ринку, розробку продуктів, логістику, комунікації та цифрові інструменти. Воно має базуватись на реалістичному прогнозі доходів та очікуваних ефектах від кожного типу витрат.

Неможливо забезпечити ефективність реалізації стратегії без належної системи контролю. У цьому контексті підприємства формують набір ключових показників ефективності (КПІ), які дозволяють оцінити прогрес у досягненні стратегічних цілей.

Серед показників, що найчастіше застосовуються в маркетинговому контролі, можна назвати: частку ринку, рівень знання бренду, ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), САС (вартість залучення клієнта), LTV (життєва цінність клієнта), CPL (вартість ліда), а також індекс задоволеності клієнтів (CSI).

Таблиця 1.2 ілюструє приклади ключових показників ефективності для окремих елементів маркетингової стратегії.

Таблиця 1.2 – Ключові показники ефективності в реалізації маркетингової стратегії

Елемент стратегії	Показник	Спосіб вимірювання
Комунікації	ROMI	(Прибуток – витрати) / витрати
Продажі	Частка ринку	Обсяг продажів компанії / загальний обсяг ринку
Лідогенерація	CPL (вартість ліда)	Загальні витрати на рекламу / кількість лідів

Продовження табл. 1.2

Елемент стратегії	Показник	Спосіб вимірювання
Утримання клієнтів	LTV	Середній дохід від клієнта × тривалість співпраці
Задоволеність	CSI (Customer Satisfaction Index)	Результати опитування клієнтів

Контроль не є фінальним етапом, а складовою циклічного процесу стратегічного управління. Його результатом має стати не лише фіксація досягнень чи відхилень, а й корекція стратегії, її адаптація до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [11].

Загалом, ефективна маркетингова стратегія не може існувати без чіткої структури, яка охоплює всі необхідні елементи – від аналітики й цілей до бюджетів і контролю. Її сила полягає у здатності забезпечити послідовну реалізацію намірів компанії у конкретних управлінських діях, які приводять до зростання її вартості, впізнаваності та довготривалої конкурентоспроможності.

Узгодженість між складовими стратегії, їхня інтегрованість і логічна послідовність є запорукою того, що компанія зможе не лише реагувати на зміни, але й активно формувати ринок відповідно до своїх цілей і ресурсів. У наступних розділах буде розглянуто, як ці елементи можуть бути адаптовані для розробки ефективної товарно-ринкової стратегії підприємства у сегменті молочної продукції.

### **1.3 Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі**

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 [12].

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.

Методологія стратегічного маркетингового планування для роздрібно́го 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 (виведення 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].

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 керованість 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 1.3 ілюструє основні інструменти, які доцільно застосовувати на різних етапах розробки маркетингової стратегії для підприємства роздрібною торгівлі.

Таблиця 1.3 – 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.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі було з'ясовано, що маркетингова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового успіху підприємства в умовах конкурентного ринку. Вона постає не як сукупність окремих дій, а як системна концепція, яка охоплює всі рівні взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, споживачем та внутрішніми ресурсами. Завдяки стратегічному підходу підприємство може не лише реагувати на зміни ринкової ситуації, але й проактивно формувати свій простір на ринку, створюючи конкурентні переваги, що ґрунтуються на глибокому розумінні потреб цільової аудиторії, особливостей конкуренції та власного потенціалу. Було визначено, що ефективна маркетингова стратегія поєднує в собі орієнтацію на місію підприємства, довгострокову спрямованість, гнучкість у реалізації, а також узгодженість з іншими функціональними напрямками управління.

У результаті аналізу структури маркетингової стратегії встановлено, що її складовими елементами є ринкова сегментація, вибір цільового сегмента, позиціонування, визначення стратегічних цілей, розробка комплексу маркетингу, планування ресурсного забезпечення, бюджетування та впровадження системи контролю. Кожен із цих елементів виконує окрему функцію в стратегічному плануванні: від аналітичного обґрунтування до безпосередньої реалізації та оцінки ефективності. Особливу увагу було приділено STP-моделі, як фундаменту сучасної стратегічної орієнтації, а також значенню комплексу маркетингу, який є практичним інструментом втілення обраного позиціонування. Акцент зроблено на важливості узгодженості між усіма елементами, їхньої послідовності та логічної взаємодії задля досягнення синергетичного ефекту в межах єдиної стратегічної системи.

У межах третього пункту було досліджено методичні підходи до формування маркетингової стратегії саме для підприємств роздрібною торгівлі, що функціонують у надзвичайно динамічному середовищі.

Встановлено, що процес стратегічного планування має включати аналітичні, концептуальні та практичні компоненти, які вимагають використання широкого спектра інструментів, серед яких PESTEL, SWOT, модель п'яти сил Портера, матриця Ансоффа, БКГ, GE/McKinsey, ABC/XYZ-аналіз, життєвий цикл товару та стратегічні карти. Зазначено, що в умовах сучасного ритейлу стратегія повинна враховувати специфіку поведінки споживача, цифровізацію каналів взаємодії, високу чутливість до ціни та необхідність адаптації до змін зовнішнього середовища. Таким чином, методична база формування стратегії є не статичною, а динамічною системою, яка повинна гнучко адаптуватися під умови конкретного ринку, особливості діяльності підприємства та змінні очікування цільової аудиторії.

Узагальнюючи результати першого розділу, можна зробити висновок, що маркетингова стратегія у сфері роздрібної торгівлі потребує не лише глибокого концептуального осмислення, а й чіткого методичного забезпечення, яке дозволяє підприємству розробляти обґрунтовані стратегічні рішення. Сформульовані теоретичні положення й систематизовані підходи у подальшому стануть основою для аналізу практичного досвіду компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» та розробки рекомендацій щодо удосконалення її товарно-ринкової стратегії в сегменті молочної продукції.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ НОМЕНКЛАТУРИ ТА АСОРТИМЕНТУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ «МОЛОЧНА ПРОДУКЦІЯ»

#### 2.1 Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» є українською компанією, яка керує мережею супермаркетів «Сільпо», заснованою у 1998 році. Компанія входить до складу торговельної корпорації Fozzy Group, однієї з найбільших торговельних груп України. Станом на 2023 рік, мережа «Сільпо» налічує 305 супермаркетів, присутніх у 62 містах України [18].

Основним видом діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах. Компанія також займається виробництвом хлібобулочних виробів, кондитерських товарів та наданням інших послуг, пов'язаних із роздрібною торгівлею [19].

У сегменті молочної продукції «Сільпо» пропонує широкий асортимент товарів, включаючи молоко, йогурти, сири, сметану та інші молочні вироби. Компанія співпрацює як з українськими виробниками, так і з міжнародними постачальниками, забезпечуючи різноманітність продукції для споживачів. Зокрема, «Сільпо» реалізує молочні продукти під власними торговими марками, такими як «Премія» та «Повна чаша», що дозволяє контролювати якість та ціноутворення товарів [20].

Компанія активно впроваджує концепцію «Власного імпорту», пропонуючи продукцію з понад 80 країн світу, що дозволяє розширювати асортимент молочних продуктів ексклюзивними позиціями. Крім того, «Сільпо» підтримує місцевих виробників через проєкт «Лавка традицій», забезпечуючи доступ споживачів до відбірних фермерських продуктів, включаючи молочну продукцію [21].

Для підвищення ефективності роботи в молочному сегменті, «Сільпо» залучає фахівців з категорійного маркетингу, які займаються розвитком

асортименту, впровадженням новинок та організацією маркетингових кампаній, спрямованих на збільшення продажів молочної продукції [22].

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє комплексний підхід до розвитку сегмента молочної продукції, поєднуючи співпрацю з вітчизняними та зарубіжними виробниками, впровадження власних торгових марок та інноваційних маркетингових стратегій, що сприяє задоволенню потреб споживачів та зміцненню позицій компанії на ринку.

Фінансові показники підприємства є важливим індикатором його економічної стабільності та ефективності діяльності. Аналіз даних за 2022-2023 роки дозволяє оцінити динаміку основних фінансових параметрів, таких як чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут та інші ключові аспекти діяльності компанії.

У таблиці 2.1 представлено порівняльний аналіз основних економічних параметрів, включаючи абсолютне та відносне відхилення між роками. На основі цих даних можна зробити висновки про фінансову динаміку компанії та її стратегію управління витратами й доходами [23].

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2023 роки

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

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

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

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

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

У 2023 році ринок молочної продукції України зазнав значних змін, обумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Загальний обсяг виробництва молока зменшився на 3,3%, досягнувши 7,412 млн тонн. Це скорочення було переважно спричинене зменшенням поголів'я корів на 4,6%,

що становило 1,29 млн голів. Варто зазначити, що основне зниження відбулося в домогосподарствах, тоді як сільськогосподарські підприємства зазнали лише незначного скорочення на 1,3% [24].

Попри загальне зниження виробництва, сільськогосподарські підприємства продемонстрували позитивну динаміку, збільшивши обсяги надоїв на 7%, до 2,8 млн тонн. Це свідчить про підвищення ефективності та продуктивності в промисловому секторі.

Експорт молочних продуктів у 2023 році зменшився на 4%, до 108 тис. тонн, що принесло 253 млн доларів виручки. Основними експортними категоріями були згущені молоко та вершки (25%), сири (21%), вершкове масло (17%), казеїн і казеїнати (13%) та незгущені молоко та вершки (10%). Скорочення експорту пояснюється дефіцитом молока-сировини на внутрішньому ринку, зростанням внутрішнього попиту, вирівнюванням цін на молоко-сировину між Україною та ЄС, а також логістичними проблемами [25].

Імпорт молочних продуктів до України у 2023 році склав 59,55 тис. тонн. У грудні спостерігалось збільшення імпорту на 5% порівняно з листопадом, що було зумовлено зростанням поставок сирів та морозива з країн ЄС, Великої Британії, Швейцарії, Норвегії та Сербії. Загалом, у 2023 році Україна імпортувала більше молочних продуктів, ніж експортувала, що призвело до негативного сальдо в розмірі 11,2 млн доларів [25].

Ціни на молочні продукти на внутрішньому ринку зросли. Свіжі молочні продукти подорожчали приблизно на 7-10%, сири – на 7%, а вершкове масло – майже на 40%. Водночас, виробники молока отримали значні прибутки, оскільки закупівельна ціна молока була приблизно на 22% вищою, ніж у попередньому році, а собівартість виробництва знизилася. На початку року операційна маржа виробництва молока в окремих високопродуктивних господарствах перевищувала 70% [24].

Виробництво молока-сировини в Україні скорочувалося через складну ситуацію в господарствах населення внаслідок війни. Однак,

сільськогосподарські підприємства нарощували обсяги виробництва молока, яке йшло на переробку. За даними Держстату, в січні-вересні 2023 року господарства всіх категорій виробили близько 5,666 млн тонн молока-сировини, що на 6% менше порівняно з аналогічним періодом попереднього року [26].

У 2023 році спостерігалось зростання попиту на органічну молочну продукцію. Споживачі все більше звертали увагу на якість продуктів та їх вплив на здоров'я, що сприяло розвитку органічного сектору. Важливим елементом розвитку ринку молочної продукції стало створення позитивного іміджу українських молочних брендів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, що стимулювало довіру споживачів та партнерів [27].

Підсумовуючи, 2023 рік був складним для молочної галузі України. Попри скорочення загального виробництва та експорту, сільськогосподарські підприємства демонстрували позитивні тенденції у виробництві молока. Зростання внутрішнього попиту та цін на молочні продукти створює можливості для подальшого розвитку галузі, особливо в сегменті органічної продукції та покращення якості товарів.

Ринок молочної продукції України стикається з низкою негативних факторів, які впливають на його стабільність та розвиток. Одним із головних є постійне скорочення виробництва молока-сировини. За даними Держстату, у січні-липні 2023 року обсяги надоїв зменшилися на 5,41% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, досягнувши 4,3425 млн тонн. Це скорочення переважно відбулося в господарствах населення, де виробництво молока знизилося на 13,52% [26].

Зменшення поголів'я корів є ще одним суттєвим негативним фактором. У 2022 році прогнозувалося, що кількість корів в Україні становитиме 1,39 млн, що є найнижчим показником за весь період незалежності. Це зумовлено зниженням поголів'я в господарствах населення [28].

Військові дії на території України також негативно впливають на молочну галузь. Господарства населення, які найбільше постраждали від

війни, стикаються з погіршенням стану годівлі великої рогатої худоби, зростанням собівартості виробництва через подорожчання електроенергії, палива та логістичних послуг. Крім того, частина худоби загинула внаслідок ракетних та артилерійських ударів [26].

Зростання вартості утримання тварин, включаючи ціни на корми, вітамінні добавки та ветеринарне обслуговування, також є негативним фактором. Це призводить до зниження рентабельності виробництва та скорочення кількості корів, особливо в приватних господарствах та невеликих фермах [29].

Крім того, спостерігається зниження споживання молока та молочних продуктів на душу населення. Якщо у 2019 році цей показник перевищував 240 кг, то у 2023 році він опустився нижче 220 кг. Це свідчить про зменшення попиту на молочну продукцію серед населення [30].

Низька якість сировини, особливо молока, яке постачається домогосподарствами, є ще одним негативним фактором. Близько 90% молока надходить від домогосподарств, які часто не дотримуються вимог щодо утримання корів, технології доїння та санітарно-гігієнічних норм, що призводить до високої бактеріальної забрудненості молока [28].

Ці негативні фактори вимагають комплексного підходу для їх подолання, включаючи державну підтримку, впровадження сучасних технологій та підвищення якості продукції.

Ринок молочної продукції України має значний потенціал для розвитку, попри виклики останніх років. Одним із ключових напрямів є адаптація до європейських стандартів якості та безпеки продукції, що підвищить конкурентоспроможність української молочної продукції на міжнародних ринках. Українські виробники вже активно працюють над модернізацією своїх виробничих потужностей, щоб відповідати вимогам ЄС та отримувати сертифікацію для експорту.

Відкриття нових експортних ринків також є перспективним напрямом. Країни ЄС, Кавказу, Центральної Азії, Близького Сходу та Північної Африки

демонструють потенціал для збуту української молочної продукції. Однак, необхідно враховувати можливі геополітичні та економічні ризики, пов'язані з нестабільною логістикою, митними обмеженнями та конкуренцією з боку інших виробників молочної продукції [31].

Розвиток глибокої переробки та виробництва продукції з доданою вартістю сприятиме підвищенню прибутковості галузі. Виробники все більше звертають увагу на виробництво високоякісних сирів, йогуртів, органічного молока та функціональних напоїв, що користуються попитом серед споживачів. Впровадження інноваційних технологій у виробництво дозволить підвищити ефективність і якість продукції, а також зменшити витрати на виробництво та логістику [32].

Державна підтримка є важливим фактором для стабілізації та розвитку молочної галузі. Особливо актуальними є програми надання доступних кредитів для модернізації підприємств, субсидії на закупівлю новітнього обладнання та розвиток кооперативів для невеликих фермерських господарств. Уряд України також активно працює над залученням інвестицій у молочну галузь, що може стати стимулом для подальшого її зростання [27].

Зростання попиту на органічну молочну продукцію відкриває нові можливості для виробників, оскільки споживачі все більше звертають увагу на якість та екологічність продуктів. Популярність безлактозного молока, пробіотичних йогуртів та органічного масла зростає, що створює нішеві можливості для українських виробників.

Таким чином, перспективи розвитку ринку молочної продукції України залежать від здатності галузі адаптуватися до сучасних викликів, впроваджувати інновації та ефективно використовувати наявні можливості. Інтеграція до міжнародних ринків, модернізація виробничих потужностей та орієнтація на продукти з високою доданою вартістю можуть забезпечити сталий розвиток галузі в найближчі роки.

Для оцінки факторів макросередовища, які впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», доцільно провести PESTEL-аналіз, що враховує

політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти. Цей метод дозволяє визначити зовнішні загрози та можливості, що можуть впливати на стратегічний розвиток компанії, особливо в контексті змін на ринку молочної продукції України.

Політичні фактори відіграють значну роль у функціонуванні компанії, оскільки роздрібна торгівля в Україні перебуває під впливом державної регуляторної політики. Військові дії, що тривають у країні, впливають на логістичні ланцюги, постачання продукції та закупівельні ціни. Уряд активно підтримує агропромисловий сектор, зокрема через програми компенсацій для виробників молочної продукції, що може позитивно відобразитися на діяльності компанії. Водночас зростання податкового навантаження та державні обмеження на ціни деяких категорій товарів можуть створювати додаткові труднощі для бізнесу.

Економічні фактори безпосередньо впливають на фінансові показники компанії. Інфляційні процеси та девальвація національної валюти призводять до зростання вартості закупівлі сировини та енергоресурсів, що підвищує собівартість продукції. З іншого боку, поступове відновлення економіки після кризи 2022-2023 років та збільшення доходів населення можуть сприяти зростанню купівельної спроможності, що позитивно позначиться на обсягах реалізації. Важливим фактором є також рівень кредитування бізнесу, оскільки доступ до дешевих фінансових ресурсів дозволяє компанії інвестувати в розширення асортименту та модернізацію торговельних площ.

Соціальні фактори визначають попит споживачів та їхні споживчі звички. В Україні спостерігається тенденція до здорового способу життя та підвищеного попиту на натуральні молочні продукти, включаючи безлактозні та органічні категорії. Демографічна ситуація, зокрема міграційні процеси та старіння населення, впливає на зміну структури попиту. Молодь схильна до вибору альтернативних рослинних замінників молока, що може викликати переформатування товарного портфеля компанії. Водночас споживачі стають більш вимогливими до якості продукції, що стимулює

компанію до впровадження суворих стандартів контролю та співпраці з перевіреними постачальниками.

Технологічні фактори є критично важливими для ефективного ведення бізнесу в сучасних умовах. Впровадження автоматизованих систем управління запасами, цифрових рішень для моніторингу продажів та CRM-систем дозволяє компанії ефективно керувати своїми ресурсами. Інновації в сфері логістики, включаючи використання штучного інтелекту для аналізу попиту, допомагають зменшити втрати товарів і підвищити рівень обслуговування клієнтів. Крім того, активний розвиток електронної комерції та зростання популярності онлайн-замовлень вимагають від компанії розширення цифрових платформ і вдосконалення доставки продукції.

Екологічні фактори впливають на вимоги до упаковки продукції, використання ресурсів та відповідність стандартам сталого розвитку. Посилення екологічного законодавства змушує компанії переходити на екологічно чисті матеріали, що збільшує витрати, але водночас сприяє зміцненню іміджу відповідального бізнесу. Зміни клімату також впливають на молочну галузь, оскільки погодні умови можуть впливати на рівень виробництва сировини та стабільність постачання.

Правові фактори включають норми сертифікації продукції, регулювання умов зберігання та реалізації молочних товарів, що безпосередньо впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд». Зміни в законодавстві щодо маркування харчових продуктів, посилення стандартів безпеки та запровадження вимог до транспортування можуть створювати додаткові зобов'язання для компанії. Водночас дотримання міжнародних стандартів відкриває можливості для розширення імпорту та експорту продукції, що є перспективним напрямом розвитку бізнесу.

Підсумовуючи, PESTEL-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про необхідність адаптації компанії до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Політична нестабільність і економічні ризики змушують компанію ретельно планувати закупівлі та оптимізувати витрати. Соціальні

тренди, пов'язані з переходом до більш здорового харчування, відкривають нові можливості для розвитку асортименту. Технологічні інновації допомагають автоматизувати бізнес-процеси, а екологічні вимоги сприяють вдосконаленню корпоративної відповідальності. Успішне врахування цих факторів дозволить компанії зберегти конкурентні позиції на українському ринку молочної продукції.

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. Оцінка визначається в контексті конкретного підприємства – ТОВ «Сільпо-Фуд».

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>	
Військовий конфлікт і його вплив на логістику	3	Інфляція і девальвація гривні	3	Популяризація здорового харчування	2
Податкова політика і державні регулювання	2	Доступність кредитів для бізнесу	2	Старіння населення	1
Державні програми підтримки аграрного сектору	2	Рівень купівельної спроможності населення	3	Міграційні процеси та їх вплив на ринок праці	2
<b>Технологічні фактори</b>		<b>Екологічні фактори</b>		<b>Правові фактори</b>	
Автоматизація управлінських процесів	2	Зростання вимог до екологічності упаковки	2	Жорсткіші вимоги до сертифікації продукції	2
Розвиток електронної комерції	2	Кліматичні зміни, що впливають на сировину	3	Зміни у правилах маркування продуктів	1
Впровадження сучасних логістичних технологій	2	Популяризація екологічного виробництва	1	Міжнародні стандарти як можливість для експорту	2

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>									
Військовий конфлікт і його вплив на логістику	3	4	5	4	5	4	4,4	-1	-0,36
Податкова політика і державні регулювання	2	3	4	3	4	3	3,4	-1	-0,18
Державні програми підтримки аграрного сектору	2	4	4	3	4	3	3,6	+1	0,19
<b>Економічні фактори</b>									
Інфляція і девальвація гривні	3	5	4	5	5	4	4,6	-1	-0,37
Доступність кредитів для бізнесу	2	3	3	4	4	3	3,4	+1	0,18
Рівень купівельної спроможності населення	3	4	4	3	4	5	4,0	-1	-0,32
<b>Соціокультурні фактори</b>									
Популяризація здорового харчування	2	4	4	4	5	3	4,0	+1	0,22
Старіння населення	1	3	2	3	2	3	2,6	-1	-0,07
Міграційні процеси та їх вплив на ринок праці	2	4	3	4	4	4	3,8	-1	-0,21
<b>Технологічні фактори</b>									
Автоматизація управлінських процесів	2	5	4	4	5	5	4,6	+1	0,25
Розвиток електронної комерції	2	4	5	4	5	4	4,4	+1	0,24
Впровадження сучасних логістичних технологій	2	4	4	5	5	4	4,4	+1	0,24
<b>Екологічні фактори</b>									
Зростання вимог до екологічності упаковки	2	4	3	4	4	4	3,8	-1	-0,21
Кліматичні зміни, що впливають на сировину	3	5	5	4	4	5	4,6	-1	-0,37
Популяризація екологічного виробництва	1	3	4	3	3	4	3,4	+1	0,09

## 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			
<b>Правові фактори</b>									
Жорсткіші вимоги до сертифікації продукції	2	4	4	5	4	3	4,0	-1	-0,22
Зміни у правилах маркування продуктів	1	3	3	2	3	3	2,8	-1	-0,08
Міжнародні стандарти як можливість для експорту	2	4	5	4	5	5	4,6	+1	0,25

Стратегічні рішення за результатами проведеного аналізу наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL-аналізу

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
<i>Політичні фактори</i>				
Військовий конфлікт і його вплив на логістику	-0,36	Дестабілізація постачання, зростання логістичних витрат	Необхідність швидкої адаптації до змін у ланцюгах поставок	Оптимізація логістичних процесів та пошук альтернативних постачальників
Податкова політика і державні регулювання	-0,18	Зміна податкового середовища, вплив на витрати підприємств	Зростання податкового навантаження, необхідність перегляду фінансових стратегій	Використання податкового планування, оптимізація фінансових витрат
Державні програми підтримки аграрного сектору	0,19	Сприяння розвитку агропромислового комплексу	Можливість отримання державних грантів або субсидій	Використання державних програм для фінансування модернізації
<i>Економічні фактори</i>				
Інфляція і девальвація гривні	-0,37	Зростання вартості сировини та імпортованих товарів	Підвищення собівартості продукції, необхідність адаптації ціноутворення	Контроль витрат, пошук альтернативних джерел постачання

Продовження табл. 2.4

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Доступність кредитів для бізнесу	0,18	Рівень фінансування бізнесу, вплив на інвестиційну діяльність	Можливість отримання додаткового капіталу для розвитку	Використання кредитних програм для модернізації виробництва
Рівень купівельної спроможності населення	-0,32	Вплив на попит на продукти харчування	Потенційне зниження продажів, потреба у зміні маркетингової стратегії	Розширення асортименту бюджетних та преміальних товарів
<i>Соціокультурні фактори</i>				
Популяризація здорового харчування	0,22	Підвищення попиту на екологічні та корисні продукти	Необхідність зміни асортименту під потреби споживачів	Розширення лінійки органічної та безлактозної продукції
Старіння населення	-0,07	Зміна структури споживання продуктів харчування	Зниження попиту на деякі категорії товарів, зростання попиту на спеціалізовані продукти	Диверсифікація асортименту для різних вікових груп
Міграційні процеси та їх вплив на ринок праці	-0,21	Зміни в демографічному у складі робочої сили	Проблеми з пошуком кваліфікованих кадрів	Впровадження програм навчання та мотивації працівників
<i>Технологічні фактори</i>				
Автоматизація управлінських процесів	0,25	Підвищення ефективності бізнес-процесів у галузі	Необхідність модернізації роботи компанії	Інвестування у цифрові рішення та автоматизацію
Розвиток електронної комерції	0,24	Зростання онлайн-продажів, зміна купівельних звичок	Важливість розвитку цифрових каналів збуту	Розширення онлайн-платформи для замовлення продукції
Впровадження сучасних логістичних технологій	0,24	Оптимізація логістики, зменшення витрат продукції	Покращення системи постачання та доставки товарів	Використання інноваційних логістичних рішень
<i>Екологічні фактори</i>				
Зростання вимог до екологічності упаковки	-0,21	Посилення регулювання, підвищення витрат виробників	Необхідність змін у матеріалах упаковки	Перехід на екологічно чисті матеріали

Продовження табл. 2.4

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Кліматичні зміни, що впливають на сировину	-0,37	Нестабільність постачання молока та інших сільськогосподарських продуктів	Коливання вартості сировини, ризики дефіциту	Диверсифікація джерел постачання сировини
Популяризація екологічного виробництва	0,09	Зростання попиту на «зелені» продукти	Підвищення конкурентоспроможності екологічних товарів	Впровадження екологічних стандартів у виробництві
<i>Правові фактори</i>				
Жорсткіші вимоги до сертифікації продукції	-0,22	Посилення контролю за якістю продукції	Необхідність адаптації до нових стандартів	Забезпечення відповідності новим сертифікаційним нормам
Зміни у правилах маркування продуктів	-0,08	Вимоги до інформативності упаковки	Додаткові витрати на зміну етикеток та упаковки	Оновлення маркування відповідно до вимог
Міжнародні стандарти як можливість для експорту	0,25	Розширення ринків збуту для українських виробників	Можливість виходу на міжнародні ринки	Сертифікація продукції для експорту

Проведений PESTEL-аналіз дозволяє оцінити основні зовнішні фактори, які впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та сформувані стратегічні рекомендації для адаптації компанії до змін у макросередовищі.

Найбільший негативний вплив на компанію має військовий конфлікт, що спричиняє проблеми з логістикою, зростання витрат на постачання та нестабільність у роботі постачальників. Додатково, значний тиск чинять економічні фактори, зокрема інфляція, девальвація гривні та зниження купівельної спроможності населення. Це призводить до підвищення собівартості продукції, необхідності перегляду ціноутворення та пошуку нових фінансових ресурсів. Також компанія має зважати на екологічні зміни, які впливають на доступність та вартість сировини, а також на посилення вимог до екологічності упаковки.

Попри виклики, аналіз вказує на кілька стратегічних можливостей для компанії. Зокрема, державні програми підтримки агропромислового сектору можуть допомогти у фінансуванні модернізації виробництва. Також перспективним напрямом є автоматизація управлінських процесів, що підвищить ефективність роботи та зменшить операційні витрати. Додаткові можливості відкриваються завдяки розвитку електронної комерції та популяризації здорового харчування – попит на органічні, безлактозні та екологічні продукти зростає, що може бути використано для розширення асортименту.

З огляду на виявлені ризики та можливості, компанії слід звернути особливу увагу на кілька ключових стратегічних напрямків:

1. Компанії необхідно переглянути поточну логістичну модель, знайти альтернативних постачальників та використовувати ефективні методи управління ланцюгами поставок. Це допоможе мінімізувати ризики, пов'язані з військовими діями та нестабільністю транспортних коридорів.

2. Для мінімізації впливу інфляції та коливань курсу валют компанія повинна зосередитися на контролі витрат, пошуку можливостей для залучення дешевших кредитів та державних грантів, а також на гнучкому ціноутворенні, яке враховує зміну купівельної спроможності населення.

3. Автоматизація процесів управління запасами, розвиток CRM-систем, впровадження онлайн-продажів через власні платформи та партнерські маркетплейси – це ключові напрями, які забезпечать конкурентну перевагу в майбутньому.

4. Враховуючи зростаючий попит на екологічні та здорові продукти, компанія має активніше розвивати сегмент органічної та безлактозної продукції, впроваджувати сучасні стандарти безпечності та екологічності харчових продуктів.

5. Перехід на екологічні пакувальні матеріали, сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів, а також виконання вимог щодо

маркування товарів допоможуть компанії відповідати сучасним законодавчим нормам та зберегти довіру споживачів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» опинилося у складному зовнішньому середовищі, що вимагає оперативних рішень для забезпечення стабільного функціонування. Успішна адаптація до макроекономічних та соціальних змін, використання сучасних технологій, оптимізація логістичних процесів та розвиток екологічних стандартів дозволять компанії не лише зберегти свої позиції на ринку, але й зміцнити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу є важливою складовою дослідження ринку та конкурентного середовища, в якому функціонує ТОВ «Сільпо-Фуд». Прямий вплив на діяльність компанії здійснюють такі суб'єкти, як конкуренти, постачальники, споживачі, виробники замінників продукції, а також нові потенційні учасники ринку. Оцінка їхньої сили та впливу дозволяє визначити ключові ризики та можливості для стратегічного розвитку компанії.

Для детального аналізу конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно використати модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера. Ця модель дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі молочної продукції України, визначити фактори, які впливають на прибутковість бізнесу, та розробити ефективну конкурентну стратегію [33].

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою моделі п'яти сил Майкла Портера дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на позицію компанії на ринку молочної продукції України.

**Конкуренція серед існуючих гравців.** Ринок молочної продукції України характеризується високим рівнем конкуренції. Основними конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» є такі національні мережі, як Novus, АТБ та інші. Ці компанії мають значну частку ринку та пропонують широкий асортимент молочних продуктів, що створює значний конкурентний тиск на «Сільпо-Фуд» [34].

Для оцінки конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку молочної продукції доцільно враховувати як торгові мережі, так і виробників молочної продукції, оскільки компанія одночасно конкурує на двох рівнях: з іншими торговими мережами, які пропонують аналогічну продукцію та змагаються за увагу споживачів; з виробниками молочних продуктів, які можуть пропонувати власну продукцію безпосередньо споживачам або співпрацювати з рітейлерами, створюючи конкуренцію серед брендів. У таблиці 2.5 наведено основних конкурентів, їхні характеристики, переваги та недоліки.

Таблиця 2.5 – Аналіз конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Конкурент	Характеристика	Переваги	Недоліки
АТБ-Маркет	Найбільша мережа дискаунтерів в Україні з понад 1200 магазинами. Орієнтована на низькі ціни та широкий асортимент товарів повсякденного вжитку.	- широка географія покриття - низькі ціни - великий асортимент товарів	- менший акцент на обслуговування клієнтів - обмежений асортимент преміальних товарів
Novus	Мережа супермаркетів, орієнтована на середній та вищий ціновий сегмент. Пропонує широкий асортимент імпортних та преміальних товарів.	- висока якість продукції - сучасний дизайн магазинів - широкий асортимент імпортних товарів	- вищі ціни порівняно з конкурентами - менша кількість магазинів
Metro Cash & Carry	Мережа оптових магазинів для бізнес-клієнтів та кінцевих споживачів. Пропонує широкий асортимент товарів, включаючи молочну продукцію.	- конкуренто-спроможні ціни - широкий асортимент товарів - орієнтація на бізнес-клієнтів	- обмежена доступність для роздрібних споживачів - менша кількість точок продажу
Ашан	Міжнародна мережа гіпермаркетів, представлена в Україні. Пропонує широкий асортимент товарів, включаючи молочну продукцію.	- великий асортимент товарів - конкурентні ціни - відомий міжнародний бренд	- обмежена кількість магазинів в Україні - менша адаптація асортименту до місцевих потреб
Галичина	Український виробник молочної продукції, відомий своїми традиційними рецептами та натуральними інгредієнтами.	- натуральність продукції - лояльність споживачів - сильний бренд на заході України	- обмежена присутність у східних регіонах - менший асортимент порівняно з конкурентами
Молокія	Українська компанія, що спеціалізується на виробництві молочної продукції без використання консервантів.	- натуральність продукції - сучасні технології виробництва - лояльність споживачів	- обмежена географія присутності - вищі ціни через натуральність продукції

**Загроза появи нових гравців.** Вхід на ринок молочної продукції вимагає значних інвестицій у виробництво, логістику та маркетинг. Проте, зростання попиту на органічну та якісну молочну продукцію може стимулювати появу нових виробників, особливо в сегменті нішевих продуктів. Це створює потенційну загрозу для існуючих компаній, включаючи «Сільпо-Фуд» [27].

**Сила постачальників.** Постачальники молока та сировини для молочних продуктів мають помірний вплив на ринок. Однак, коливання цін на сировину та залежність від якості постачань можуть впливати на собівартість продукції. «Сільпо-Фуд» повинна підтримувати стабільні відносини з постачальниками та диверсифікувати джерела сировини, щоб мінімізувати ризики [35].

Аналіз основних постачальників молочної продукції для ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливим для розуміння ланцюга постачання та забезпечення якості товарів, представлених у мережі супермаркетів «Сільпо». Компанія співпрацює з провідними українськими виробниками молочної продукції, що дозволяє забезпечити широкий асортимент та високу якість товарів для споживачів. У таблиці 2.6 представлені основні постачальники молочної продукції для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.6 – Основні постачальники молочної продукції для ТОВ «Сільпо-Фуд»

Постачальник	Характеристика	Переваги	Недоліки
ТОВ «ТЕРРАФУД» (ТМ «Ферма»)	Один з лідерів українського ринку молочної продукції, виробляє широкий асортимент молочних продуктів.	- висока якість продукції - суворий контроль на кожному етапі виробництва - широка присутність у мережах «Сільпо» та «АТБ»	- можлива залежність від цін на сировину - конкуренція з іншими великими виробниками
ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянське», «На Здоров'я»)	Виробник з понад 25-річним досвідом, пропонує близько 100 найменувань молочної продукції.	- сучасне виробництво - надійна сировина - натуральні інгредієнти - продукція представлена в мережах «Сільпо» та «Новус»	- можливі коливання якості через масштаб виробництва - залежність від постачальників сировини

Продовження табл. 2.6

Постачальник	Характеристика	Переваги	Недоліки
Organic Milk	Український бренд, що понад 10 років виробляє органічну молочну продукцію, використовуючи власну сировину.	- сертифікована органічна продукція - власна сировинна база - розширення асортименту та експортних ринків - продукція представлена в мережах «Сільпо», «Goodwine», «Metro»	- вища ціна продукції через органічне виробництво - обмежена доступність у деяких регіонах
ФГ «Старий Порицьк»	Фермерське господарство, засноване у 2009 році, виробляє понад 70 видів органічної продукції, включаючи молочні продукти.	- використання органічних методів виробництва - власна сировинна база - продукція представлена в мережі «Сільпо» та спеціалізованих магазинах	- обмежена присутність у деяких регіонах - менші обсяги виробництва порівняно з великими компаніями
ТОВ «Лакталіс-Україна» (ТМ «President», «Lactel»)	Частина міжнародної французької групи Lactalis, представлена в Україні з 1996 року.	- відомі міжнародні бренди - широкий асортимент продукції - високі стандарти якості	- можлива залежність від імпортової сировини - конкуренція з локальними виробниками

Співпраця з різноманітними постачальниками дозволяє «Сільпо» забезпечувати широкий асортимент молочної продукції, задовольняючи потреби різних категорій споживачів. Включення до асортименту як традиційних, так і органічних продуктів сприяє зміцненню позицій мережі на ринку та підвищенню лояльності клієнтів.

Основними постачальниками молочної сировини в Україні є сільськогосподарські підприємства та фермерські господарства, які забезпечують переробні підприємства необхідним обсягом молока. У таблиці 2.7 представлено основних постачальників молочної сировини ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.7 – Основні постачальники молочної сировини ТОВ «Сільпо-Фуд»

Постачальник	Характеристика	Переваги	Недоліки
Сільськогосподарські підприємства Вінницької області	Вінницька область є одним з провідних регіонів у виробництві молока в Україні.	- високі обсяги виробництва - сучасні технології утримання худоби - налагоджена логістика постачання	- можлива залежність від погодних умов - коливання цін на кормові ресурси

## Продовження табл. 2.7

Постачальник	Характеристика	Переваги	Недоліки
Фермерські господарства Хмельницької області	Хмельницька область займає провідні позиції у виробництві молока, забезпечуючи значну частку сировини для переробних підприємств.	- висока якість молока - традиційні методи ведення господарства - лояльність до місцевих переробників	- обмежені обсяги виробництва - потреба в модернізації обладнання
Сільськогосподарські кооперативи Полтавської області	Полтавська область відома своїми молочними традиціями та значними обсягами виробництва молока.	- колективне управління ресурсами - можливість спільних інвестицій у технології - стабільність постачання	- складність у координації між членами кооперативу - різний рівень технологічного розвитку господарств
Приватні ферми Львівської області	Львівська область має розвинену мережу приватних ферм, які спеціалізуються на виробництві молока та молочних продуктів.	- гнучкість у прийнятті рішень - можливість швидкої адаптації до ринкових умов - висока якість продукції	- обмежені фінансові ресурси - залежність від сезонних факторів
Агрохолдинги Черкаської області	Великі аграрні підприємства Черкащини забезпечують значні обсяги молочної сировини для переробки.	- масштабність виробництва - інтеграція з переробними підприємствами - інвестиції в сучасні технології	- монополізація ринку - можливі екологічні ризики через інтенсивне виробництво

Співпраця з різноманітними постачальниками сировини дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечувати стабільність та якість молочної продукції, адаптуючись до змін ринку та вподобань споживачів.

**Сила покупців.** Споживачі мають значний вплив на ринок молочної продукції. Зростаючий попит на органічну та екологічно чисту продукцію змушує виробників адаптувати асортимент. Компанії, які не враховують зміни в споживчих вподобаннях, ризикують втратити частку ринку.

**Загроза замінників.** На ринку з'являються альтернативи традиційній молочній продукції, такі як рослинне молоко та безлактозні продукти. Це створює додатковий конкурентний тиск на традиційних виробників молочних продуктів. «Сільпо-Фуд» слід враховувати ці тенденції та розширювати асортимент, включаючи альтернативні продукти, щоб задовольнити потреби різних сегментів споживачів.

Аналіз товарів-замінників молочної продукції є важливим для розуміння конкурентного середовища та адаптації асортименту ТОВ

«Сільпо-Фуд» до сучасних споживчих тенденцій. Однією з основних альтернатив традиційним молочним продуктам є рослинні напої, які набули великої популярності серед веганів, людей з непереносимістю лактози та споживачів, які прагнуть урізноманітнити свій раціон. До цієї категорії належить соєве молоко, яке виготовляється з соєвих бобів та є багатим на білок і незамінні амінокислоти. Мигдальне молоко має легкий горіховий смак, низьку калорійність і містить вітаміни групи В. Вівсяне молоко відзначається вмістом клітковини та корисних жирів, що робить його корисним для травлення. Кокосове молоко, завдяки своєму насиченому смаку, часто використовується у десертах та стравах азійської кухні. Ці продукти активно представлені в асортименті супермаркетів, включаючи «Сільпо», та поступово займають все більшу частку ринку.

Ще однією категорією товарів-замінників молочної продукції є безлактозні молочні продукти. Вони орієнтовані на споживачів з непереносимістю лактози, але при цьому зберігають традиційний смак і поживну цінність. До цієї групи належить молоко без лактози, яке є адаптованою версією коров'ячого молока, в якій видалено лактозу без втрати основних корисних властивостей. Також популярністю користуються йогурти без лактози, які доступні у різних смаках та видах, включаючи грецькі йогурти. Крім того, на ринку представлені сири без лактози, як тверді, так і м'які, що дозволяє споживачам з непереносимістю цього компонента не відмовлятися від улюблених продуктів.

Зростання попиту на рослинні напої та безлактозну продукцію пояснюється зміною споживчих звичок, пошуком більш здорових альтернатив та популяризацією екологічного споживання. Мережа супермаркетів «Сільпо» активно розширює свою лінійку товарів-замінників, щоб відповідати сучасним потребам покупців. Включення до асортименту як традиційних молочних продуктів, так і їхніх альтернатив сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та її адаптації до ринкових змін.

ТОВ «Сільпо-Фуд» діє в умовах інтенсивної конкуренції та змінних споживчих вподобань. Для підтримки конкурентоспроможності компанії необхідно адаптуватися до ринкових умов, впроваджувати інновації та орієнтуватися на потреби споживачів.

Проведемо оцінку конкурентної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою моделі М. Портера (табл. 2.8-2.9).

Таблиця 2.8 – Система показників, що використовуються при оцінці конкурентного середовища

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
<b>Загроза появи нових учасників</b>			
Високі бар'єри входу	0,5	2	1,0
Попит на нові торгові мережі	0,3	3	0,9
Доступність інвестицій у ринок	0,2	2	0,4
РАЗОМ:	1,0	-	2,3
<b>Інтенсивність конкурентної боротьби</b>			
Велика кількість конкурентів	0,4	3	1,2
Низька диференціація продукції	0,3	2	0,6
Цінова конкуренція	0,3	3	0,9
РАЗОМ:	1,0	-	2,7
<b>Сила впливу постачальників</b>			
Обмежена кількість великих постачальників	0,4	2	0,8
Ціни на сировину	0,4	3	1,2
Залежність від внутрішнього виробництва	0,2	2	0,4
РАЗОМ:	1,0	-	2,4
<b>Сила впливу покупців</b>			
Висока еластичність попиту	0,4	3	1,2
Попит на якісну продукцію	0,3	2	0,6
Чутливість до ціни	0,3	2	0,6
РАЗОМ:	1,0	-	2,4
<b>Наявність товарів-замінників</b>			
Зростаюча популярність рослинного молока	0,4	3	1,2
Розширення асортименту безлактозної продукції	0,3	2	0,6
Зміна споживчих вподобань	0,3	3	0,9
РАЗОМ:	1,0	-	2,7

Таблиця 2.9 – Вплив конкурентних сил на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бали			Характер впливу на конкурентні позиції підприємства
	слабкий (1,00 ÷ 1,66)	помірний (1,67 ÷ 2,32)	сильний (2,33 ÷ 3,00)	
1. Поява нових конкурентів	-	2,3	-	Помірний
2. Інтенсивність конкуренції	-	-	2,7	Сильний

Продовження табл. 2.9

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бали			Характер впливу на конкурентні позиції підприємства
	слабкий (1,00 ÷ 1,66)	помірний (1,67 ÷ 2,32)	сильний (2,33 ÷ 3,00)	
3. Сила впливу постачальників	-	-	2,4	Сильний
4. Сила впливу покупців	-	-	2,4	Сильний
5. Вплив товарів-замінників	-	-	2,7	Сильний

Проведений аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє визначити ключові виклики та можливості, що впливають на товарно-ринкову стратегію компанії. Висока конкуренція серед існуючих гравців, наявність сильних постачальників, зростаючий попит на альтернативні продукти та активний розвиток товарів-замінників вимагають від компанії гнучкого та стратегічного підходу до управління асортиментом і маркетинговою діяльністю.

Одним із найбільших викликів є інтенсивна конкуренція серед великих роздрібних мереж, таких як АТБ-Маркет, Novus, Metro та Ашан, які активно розширюють свій асортимент молочної продукції та пропонують конкурентоспроможні ціни. Важливо також враховувати сильний вплив постачальників, зокрема ТОВ «ТЕРРАФУД», ТОВ «Люстдорф» та Lactalis-Україна, які займають значні частки ринку та можуть впливати на цінову політику та доступність продукції. Загроза товарів-замінників, особливо рослинного молока та безлактозної продукції, продовжує зростати, що свідчить про необхідність адаптації товарної політики відповідно до змін у споживчих вподобаннях.

В умовах високої конкуренції та мінливого попиту пріоритетними стратегічними рішеннями для ТОВ «Сільпо-Фуд» є розширення асортименту молочної продукції, розвиток власних торгових марок та акцент на унікальності товарної пропозиції. Найдоцільнішою товарно-ринковою стратегією для компанії є стратегія диференціації, що передбачає створення конкурентних переваг за рахунок якісного продуктового портфеля,

включення до асортименту органічної, безлактозної та преміальної продукції, а також впровадження ексклюзивних товарних лінійок.

Для ефективного позиціонування необхідно розробити стратегію посиленого брендингу, що допоможе виділити продукцію «Сільпо-Фуд» серед інших гравців ринку. Важливо інвестувати в маркетингові комунікації, підкреслюючи унікальні властивості продуктів, їхнє походження, якість сировини та відповідність сучасним трендам у харчуванні. Акцент слід зробити на розвиток онлайн-продажів та електронної комерції, що дозволить залучити ширшу аудиторію та створити додаткові канали реалізації продукції.

Загалом, для зміцнення позицій на ринку молочної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» має зосередитися на розширенні асортименту, створенні ексклюзивних продуктів, посиленні взаємодії з постачальниками та впровадженні сучасних маркетингових стратегій. Поєднання цих рішень дозволить компанії успішно адаптуватися до ринкових змін, задовольняти потреби різних сегментів споживачів та підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

### **2.3 Аналіз показників, які характеризують асортимент продукції підприємства в сегменті «молочна продукція»**

Аналіз показників, що характеризують асортимент продукції підприємства, дозволяє оцінити його збалансованість, конкурентоспроможність та відповідність ринковим потребам. ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з провідних роздрібних мереж України, яка пропонує широкий вибір молочної продукції, включаючи як власні торгові марки, так і продукцію українських та міжнародних виробників. Асортиментна політика підприємства орієнтована на забезпечення різноманітності товарів для різних категорій споживачів.

Товарний портфель підприємства включає широкий спектр молочних продуктів, які представлені у різних цінових сегментах – від економ до

преміального. До основних категорій молочної продукції входять пастеризоване та ультрапастеризоване молоко, йогурти, кефір, ряжанка, сметана, вершкове масло, тверді та м'які сири, а також безлактозні та рослинні альтернативи молочним продуктам. Завдяки співпраці з провідними виробниками України та імпортерами постачальниками, асортимент представлений як класичними продуктами, так і інноваційними рішеннями, що відповідають сучасним споживчим запитам [36].

Частка молочної продукції в загальному асортименті мережі «Сільпо» є значною, оскільки ця категорія належить до товарів щоденного попиту. Вона включає як продукцію масового сегмента, так і спеціалізовані продукти, орієнтовані на певні групи споживачів, наприклад, органічні та безлактозні варіанти. Динаміка змін у структурі асортименту демонструє адаптацію до змін попиту, що включає збільшення частки продуктів з покращеними характеристиками, такими як підвищений вміст білка або відсутність штучних добавок.

ТОВ «Сільпо-Фуд» підтримує збалансований асортимент, який задовольняє потреби як масового споживача, так і клієнтів, що віддають перевагу нішевим продуктам. Це дозволяє компанії зберігати стабільний рівень продажів, залучати нові категорії покупців та забезпечувати високу конкурентоспроможність на ринку молочної продукції.

Аналіз показників, що характеризують асортимент продукції ТОВ «Сільпо-Фуд», дозволяє оцінити його структуру, конкурентоспроможність та відповідність ринковим тенденціям. Асортимент молочної продукції формується на основі споживчого попиту та стратегічної політики компанії, яка орієнтується на задоволення широкого кола клієнтів, пропонуючи як масові продукти, так і преміальні варіанти.

Асортимент молочної продукції можна класифікувати за групами, серед яких виділяються молоко, йогурти, сири, вершкове масло та кисломолочні продукти. Кожна з цих категорій представлена різноманітними торговими марками, які включають як продукцію українських виробників,

так і імпорتنі товари. Молоко є базовим продуктом у категорії, що включає пастеризоване, ультрапастеризоване, безлактозне та рослинні аналоги. Йогурти поділяються на класичні, пробіотичні, фруктові та низькокалорійні. Сирна продукція включає тверді, напівтверді та м'які сири, зокрема локальні та європейські сорти. Вершкове масло представлено у стандартних варіантах з різним вмістом жирності. Кисломолочні продукти, такі як кефір, ряжанка, ацидофілін та закваски, є невід'ємною частиною здорового харчування.

Розподіл продукції між преміальними та масовими категоріями дозволяє охопити різні сегменти ринку. Масовий сегмент включає продукцію середнього та економ-класу, яка доступна широкому колу споживачів та представлена великими виробниками. Преміальна категорія орієнтована на клієнтів, які надають перевагу екологічним, органічним та нішевим продуктам, таким як безлактозні, біопродукти або фермерська продукція з мінімальним втручанням у природні процеси.

Динаміка змін асортименту свідчить про адаптацію компанії до ринкових трендів. Зростає попит на безлактозну продукцію, що зумовлено змінами у харчових звичках споживачів. Органічні та фермерські молочні продукти також займають все більшу частку на полицях магазинів. Значну увагу приділяють розширенню асортименту рослинних аналогів молока та йогуртів, що відповідає сучасним тенденціям здорового харчування.

Для більш детального аналізу наведено таблицю 2.10, яка демонструє структуру асортименту молочної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.10 – Структура асортименту молочної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія продукції	Основні види	Сегмент ринку	Популярність серед споживачів
Молоко	Пастеризоване, ультрапастеризоване, безлактозне, рослинне	Масовий, преміальний	Висока
Йогурти	Класичні, пробіотичні, фруктові, низькокалорійні	Масовий, преміальний	Висока
Сири	Тверді, напівтверді, м'які, локальні та імпорتنі сорти	Масовий, преміальний	Висока

Продовження табл. 2.10

Категорія продукції	Основні види	Сегмент ринку	Популярність серед споживачів
Вершкове масло	Стандартне, з різною жирністю	Масовий, преміальний	Стабільна
Кисломолочні продукти	Кефір, ряжанка, ацидофілін, закваски	Масовий, преміальний	Висока

Результати аналізу свідчать про необхідність подальшого розширення нішевих сегментів, таких як органічна, безлактозна та рослинна продукція, що дозволить зміцнити позиції компанії та задовольнити попит на здорове харчування.

Аналіз широти, глибини та оновлюваності асортименту молочної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє оцінити його конкурентоспроможність та відповідність сучасним ринковим тенденціям. Асортимент формується на основі попиту споживачів, стратегічних цілей компанії та особливостей виробничої логістики.

Широта асортименту визначається кількістю товарних ліній у межах молочної продукції. Компанія пропонує широкий вибір молока, йогуртів, кисломолочних продуктів, сирів, вершкового масла, рослинних альтернатив і безлактозних продуктів. Це дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів, від масового ринку до преміального сегмента. Глибина асортименту визначається кількістю варіантів кожної товарної лінії, зокрема, різними жирностями молока, сирами різних видів та походження, різноманітними смаками йогуртів.

Частота оновлення асортименту є важливим показником гнучкості компанії у реагуванні на ринкові зміни. «Сільпо-Фуд» регулярно переглядає структуру свого асортименту, впроваджуючи нові продукти відповідно до тенденцій здорового харчування та запитів покупців. У зв'язку із зростанням попиту на екологічно чисті та функціональні продукти компанія активно вводить у продаж органічне молоко, безлактозні йогурти, високобілкові продукти, а також рослинні альтернативи молочним товарам.

Для наочного представлення структури асортименту представлено таблицю 2.11, що відображає широту, глибину та оновлюваність продукції.

Таблиця 2.11 – Структура асортименту молочної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія продукції	Кількість товарних ліній (широта)	Середня кількість варіантів (глибина)	Частота оновлення (разів на рік)
Молоко	4 (пастеризоване, ультрапастеризоване, безлактозне, рослинне)	6-8	2
Йогурти	3 (класичні, пробіотичні, фруктові)	10-12	3
Сири	4 (тверді, напівтверді, м'які, імпортовані)	12-15	1-2
Вершкове масло	2 (звичайне, преміальне)	3-5	1
Кисломолочні продукти	3 (кефір, ряжанка, закваски)	5-7	2
Рослинні альтернативи	2 (молоко, йогурти)	4-6	4

Аналіз свідчить про те, що компанія підтримує високу широту асортименту, забезпечуючи доступ до різноманітних категорій молочної продукції. Глибина товарних ліній дозволяє пропонувати широкий вибір варіантів у межах кожного сегмента, що підвищує лояльність споживачів. Регулярне оновлення асортименту, особливо в сегментах йогуртів, рослинних альтернатив та безлактозних продуктів, свідчить про гнучкість підприємства у реагуванні на зміну споживчих вподобань.

З метою подальшого розвитку асортиментної політики доцільно розширювати сегмент нішевих продуктів, зокрема функціонального харчування, а також збільшувати частоту оновлення товарних позицій у категоріях, що демонструють зростаючий попит. Це дозволить «Сільпо-Фуд» залишатися конкурентоспроможним гравцем на ринку та відповідати очікуванням сучасних споживачів.

Аналіз збалансованості асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє оцінити, наскільки ефективно розподілена продукція між різними сегментами споживачів, як співвідносяться локальні та імпортовані товари, а

також який вплив мають зміни в структурі асортименту на конкурентоспроможність підприємства.

Структура асортименту молочної продукції поділяється на три основні сегменти: **економ, стандарт та преміум**. Економ-сегмент орієнтований на споживачів, які обирають продукти за доступною ціною, серед основних товарів цього сегмента – молоко та кисломолочна продукція базового рівня, фасовані бюджетні йогурти та недорогі сорти твердих сирів. Стандартний сегмент є найширшим за асортиментом та охоплює більшість товарних позицій, включаючи молоко середньої жирності, йогурти з натуральними наповнювачами, класичні сорти сиру та сметану стандартної жирності. Преміальний сегмент представлений органічними, безлактозними та високобілковими продуктами, фермерськими сирами, а також молоком підвищеної якості з покращеними характеристиками, такими як збагачення вітамінами чи мікроелементами.

Співвідношення імпоротної та локальної продукції відіграє важливу роль у формуванні асортименту. Локальні виробники забезпечують близько 80% молочних товарів у мережі, що обумовлено стабільним постачанням українських підприємств, таких як «Молокія», «Галичина», «Люстдорф» та інших. Імпортна продукція представлена переважно у категоріях сирів, вершкового масла та йогуртів преміум-сегменту. Великий попит мають європейські сири, зокрема італійські та французькі сорти, а також грецькі йогурти, які позиціонуються як високоякісні продукти для споживачів, орієнтованих на здорове харчування.

Для оцінки розподілу асортименту за сегментами та співвідношенням локальних і імпортних товарів представлено таблицю 2.12.

Таблиця 2.12 – Розподіл асортименту за сегментами та співвідношенням локальних і імпортних товарів

Категорія продукції	Частка економ-сегмента (%)	Частка стандартного сегмента (%)	Частка преміального сегмента (%)	Локальна продукція (%)	Імпортна продукція (%)
Молоко	40	50	10	90	10
Йогурти	30	55	15	85	15

Продовження табл. 2.12

Категорія продукції	Частка економ-сегмента (%)	Частка стандартного сегмента (%)	Частка преміального сегмента (%)	Локальна продукція (%)	Імпортна продукція (%)
Сири	25	50	25	60	40
Вершкове масло	35	50	15	70	30
Кисломолочна продукція	45	50	5	95	5
Рослинні альтернативи	10	40	50	50	50

Зміни у структурі асортименту впливають на конкурентоспроможність підприємства, оскільки дозволяють адаптувати пропозицію до сучасних ринкових тенденцій. Останні роки спостерігається зростання попиту на преміальні та функціональні продукти, включаючи органічне молоко, безлактозні йогурти та сири з поліпшеними характеристиками. ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає цим змінам, поступово збільшуючи частку високоякісних товарів у своєму асортименті. Водночас підтримка широкої доступності економ-продуктів дозволяє зберігати стабільну лояльність клієнтів, що обирають товари з оптимальним співвідношенням ціни та якості.

Для подальшого розвитку компанії доцільно збільшувати присутність у сегменті преміальної продукції, розширювати асортимент органічних і функціональних товарів, а також посилювати співпрацю з європейськими виробниками для зростання частки імпортової продукції. Це дозволить «Сільпо-Фуд» ефективніше конкурувати на ринку молочної продукції, пропонуючи споживачам різноманітний та якісний вибір.

Аналіз продажів за асортиментними категоріями молочної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє оцінити попит на різні групи товарів, виявити динаміку змін та визначити ключові тенденції на ринку. Молочна продукція займає значну частку загального товарообігу компанії, оскільки входить до повсякденного раціону споживачів. Найбільший обсяг реалізації припадає на молоко та кисломолочні продукти, які формують основу категорії та мають стабільний рівень попиту. Значною залишається частка сирів, особливо

твердих та напівтвердих сортів, як місцевого, так і імпортного виробництва. Вершкове масло демонструє стабільний рівень продажів, залишаючись незамінним продуктом у домогосподарствах. Рослинні альтернативи поступово набирають популярність, їхня частка в загальному обсязі продажів поки що незначна, але демонструє високу динаміку зростання.

Оцінка структури продажів за основними товарними групами дозволяє простежити їх частку в загальному обсязі реалізації та визначити динаміку змін у споживчих вподобаннях (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Оцінка структури продажів за основними товарними групами ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія продукції	Частка в загальних продажах (%)	Тенденція попиту
Молоко та кисломолочні продукти	45	Стабільна
Сири	30	Зростаюча
Вершкове масло	15	Стабільна
Рослинні альтернативи	10	Зростаюча

Зміни у споживчих перевагах значною мірою впливають на стратегію розвитку асортименту компанії. Попит на традиційні молочні продукти залишається стабільним, проте поступово зростає зацікавленість у преміальних та нішевих категоріях, таких як безлактозні йогурти, органічне молоко та фермерські сири. Впровадження нових позицій у категоріях високої якості сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. Зростаючий попит на рослинні альтернативи вимагає подальшого розширення асортименту соєвого, мигдального, вівсяного та кокосового молока, а також аналогів традиційних йогуртів.

Взаємозв'язок між оновленням асортименту та продажами підтверджує важливість регулярного перегляду товарного портфеля. Запровадження нових продуктів, що відповідають трендам здорового харчування, дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й підвищувати середній чек покупця. Відсутність своєчасних змін у товарній політиці може призводити до втрати

частини аудиторії, яка шукає інноваційні продукти. Враховуючи поточну структуру продажів і перспективи розвитку ринку, ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно продовжувати активне розширення сегментів преміальної молочної продукції, а також інвестувати в розвиток нішевих категорій, які демонструють високу динаміку зростання.

#### **2.4 Аналіз життєвого циклу товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «молочна продукція»**

Життєвий цикл товару – це концепція, яка описує етапи існування продукції на ринку, починаючи від впровадження і завершуючи спадом. Кожен товар проходить певні стадії, які впливають на рівень попиту, маркетингову стратегію та фінансові результати підприємства. Основними етапами життєвого циклу є впровадження, зростання, зрілість і спад. На етапі впровадження товар тільки виходить на ринок, його впізнаваність серед споживачів низька, а витрати на маркетинг значні. Етап зростання характеризується швидким збільшенням попиту, розширенням дистрибуції та активним формуванням лояльності до бренду. Під час стадії зрілості товар досягає максимальної популярності, конкуренція загострюється, і виробники змушені використовувати цінові стратегії та оновлення продукту для підтримки інтересу споживачів. Спад відбувається, коли попит починає знижуватися, а ринок насичується аналогами або заміниками, що призводить до поступового скорочення виробництва та зняття товару з продажу [37].

Життєвий цикл молочної продукції має певні особливості, що зумовлені коротким терміном придатності та специфікою попиту. Більшість традиційних молочних продуктів, таких як молоко, йогурти, кефір і сир, перебувають на стадії зрілості, оскільки мають стабільний рівень споживання. Однак зростаючий інтерес до безлактозних, органічних та функціональних продуктів спричиняє появу нових товарів, які знаходяться на початкових етапах життєвого циклу. Впровадження інноваційних продуктів,

наприклад, високобілкових йогуртів або рослинних альтернатив молока, супроводжується активним маркетинговим просуванням, оскільки споживачам необхідно ознайомитися з їхніми перевагами. Сегмент преміальної молочної продукції, включаючи фермерські сири та органічне молоко, знаходиться у фазі зростання через зміну уподобань споживачів та підвищену увагу до якості харчових продуктів.

Етапи життєвого циклу молочної продукції впливають на формування товарного портфеля підприємства. Для підтримки стабільного рівня продажів необхідно мати збалансоване співвідношення товарів на різних етапах життєвого циклу. Товари, що перебувають у стадії зрілості, забезпечують основний обсяг реалізації та прибутку, проте для запобігання зниженню конкурентоспроможності важливо постійно впроваджувати нові продукти. Стратегії розширення асортименту за рахунок інноваційних позицій дозволяють підтримувати інтерес до бренду та залучати нові сегменти споживачів. Для товарів, що перебувають у фазі спаду, підприємство може застосовувати тактику оновлення рецептур, зміни упаковки або ребрендингу, що дозволяє подовжити їх життєвий цикл. Важливо своєчасно визначати тенденції ринку та адаптувати асортиментну політику відповідно до змін у споживчих вподобаннях.

Оцінка життєвого циклу товарів потребує аналізу змін у попиті протягом року, що дозволяє визначити сезонні коливання та стадії розвитку продукції на ринку. Продажі молочної продукції залежать від багатьох факторів, зокрема споживчих вподобань, маркетингових кампаній, рівня конкуренції та сезонних змін у попиті. Для оцінки динаміки реалізації проведено аналіз місячних обсягів продажів основних категорій молочних товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Динаміка продажів молочної продукції за місяцями 2023 року, тис. тонн

Місяць	Молоко	Йогурти	Сири	Вершкове масло	Кисломолочні продукти	Рослинні альтернативи
Січень	98,0	70,0	46,0	42,0	72,0	42,0

Продовження табл. 2.14

Місяць	Молоко	Йогурти	Сири	Вершкове масло	Кисломолочні продукти	Рослинні альтернативи
Лютий	95,4	63,7	69,2	33,7	78,9	48,2
Березень	121,1	55,3	54,5	60,5	63,9	43,6
Квітень	89,9	84,9	66,9	48,9	59,0	49,0
Травень	91,6	72,8	50,5	54,8	70,4	36,0
Червень	99,8	56,3	50,7	50,4	89,3	43,1
Липень	90,2	52,3	41,3	55,6	85,3	25,9
Серпень	97,4	55,8	41,5	49,2	55,4	27,0
Вересень	92,1	61,9	52,1	36,1	74,0	18,0
Жовтень	106,9	91,3	52,5	44,5	62,9	42,4
Листопад	93,6	63,7	53,8	55,3	69,9	20,8
Грудень	83,0	82,0	47,0	54,0	92,0	49,0



Рис. 2.1 – Життєвий цикл молока (динаміка продажів за місяцями)

Аналіз життєвого циклу молока на основі графіка демонструє сезонний характер попиту, що характерний для продукції з регулярним споживанням. Протягом року обсяги продажів молока залишаються відносно стабільними, з незначними коливаннями, що можуть бути пов'язані з погодними умовами, змінами споживчих вподобань та маркетинговими стратегіями підприємства (рис. 2.1).

Спостерігається підвищення попиту у весняно-літній період, що може пояснюватися активнішим споживанням молочних напоїв, зростанням виробництва сезонних молочних продуктів, а також збільшенням споживання свіжого молока. В осінньо-зимовий період рівень продажів дещо

знижується, однак не демонструє різких спадів, що свідчить про стабільну потребу в цій продукції протягом року.

З урахуванням стабільності та незначної амплітуди змін, життєвий цикл молока можна віднести до **класичного стабільного циклу**. Такий тип характерний для товарів щоденного попиту, які не піддаються суттєвим коливанням у популярності та мають тривалий період зрілості без різких фаз зростання чи спаду. Для подальшого управління товарною політикою необхідно враховувати сезонні фактори, планувати маркетингові кампанії в періоди підвищеного попиту та підтримувати рівень реалізації в менш активні сезони за допомогою акцій або спеціальних пропозицій.

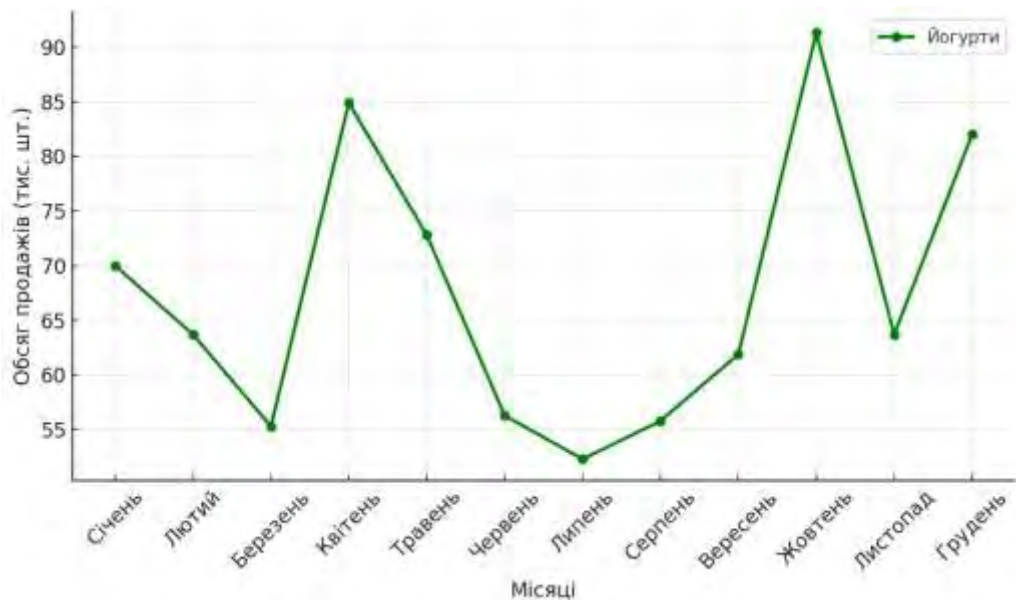


Рис. 2.2 – Життєвий цикл йогуртів (динаміка продажів за місяцями)

Аналіз життєвого циклу йогуртів на основі графіка демонструє виражену сезонну динаміку попиту, що характерна для швидкопсувної продукції, яка залежить від споживчих звичок та маркетингових активностей. Найвищі показники продажів спостерігаються в теплу пору року, особливо у весняно-літній період, що може бути пов'язано зі зростаючим попитом на легкі, освіжаючі продукти, а також активним просуванням йогуртів як здорової альтернативи іншим молочним виробам (рис. 2.2).

В осінньо-зимові місяці продажі знижуються, що може пояснюватися зменшенням попиту на холодні молочні продукти в умовах низьких

температур, змінами у раціоні споживачів та меншою активністю рекламних кампаній у цей період. Такі коливання вказують на те, що попит на йогурти значною мірою формується під впливом зовнішніх факторів, зокрема сезонності та маркетингових стимулів.

З урахуванням отриманих даних, життєвий цикл йогуртів можна віднести до сезонного циклу з етапами повторюваного зростання та спаду. Для товарів цього типу характерно коливання попиту протягом року, що вимагає гнучкої маркетингової стратегії. У період високого попиту варто посилювати рекламні активності та розширювати асортимент, тоді як у зимовий сезон необхідно стимулювати продажі за допомогою акцій, сезонних смаків або комбінованих пропозицій з іншими молочними продуктами.

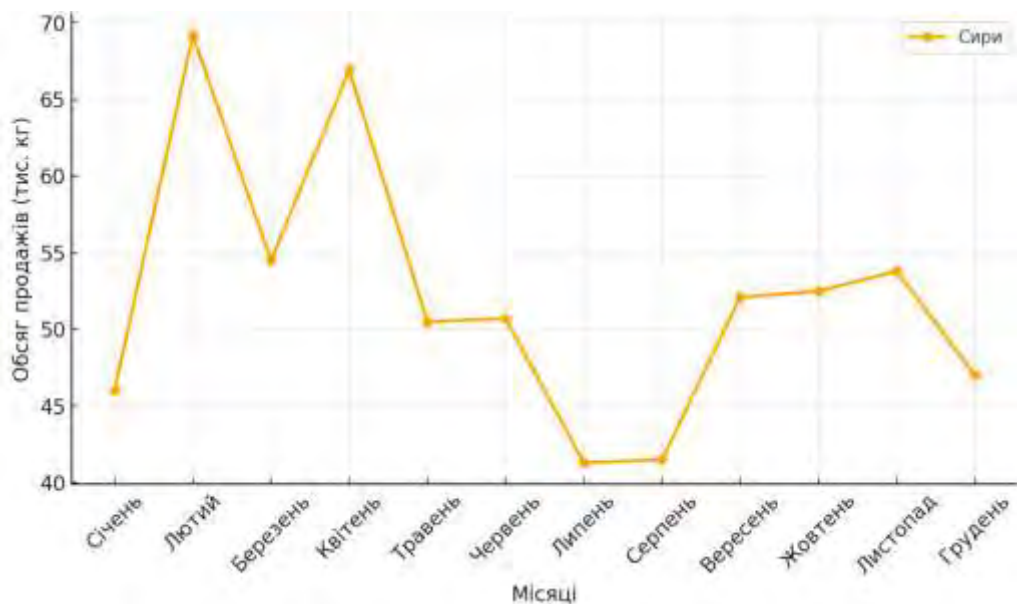


Рис. 2.3 – Життєвий цикл сиру (динаміка продажів за місяцями)

Аналіз життєвого циклу сиру на основі графіка демонструє відносно стабільний рівень продажів протягом року з незначними коливаннями. Сир є продуктом з тривалим терміном зберігання, що дозволяє підтримувати стабільний рівень реалізації незалежно від сезонних змін. Незначне підвищення попиту спостерігається у зимові місяці, що може бути пов'язано зі зростанням споживання висококалорійних продуктів у холодний період та збільшенням закупівель напередодні святкових періодів (рис. 2.3).

У літній період продажі демонструють незначний спад, що може пояснюватися зміною споживчих звичок на користь легших молочних продуктів, таких як йогурти та кисломолочна продукція. Водночас сир залишається важливим елементом харчового раціону протягом усього року, що забезпечує його стійкий попит.

З урахуванням отриманих даних, життєвий цикл сиру можна віднести до класичного стабільного життєвого циклу з тривалим періодом зрілості. Для такого типу продукції характерна незначна сезонність, що дозволяє ефективно прогнозувати обсяги виробництва та продажів. Для подальшого стимулювання попиту доцільно використовувати маркетингові кампанії, які акцентують увагу на різноманітності сирної продукції, можливостях її використання у кулінарії, а також запровадження акційних пропозицій у періоди незначного спаду попиту.

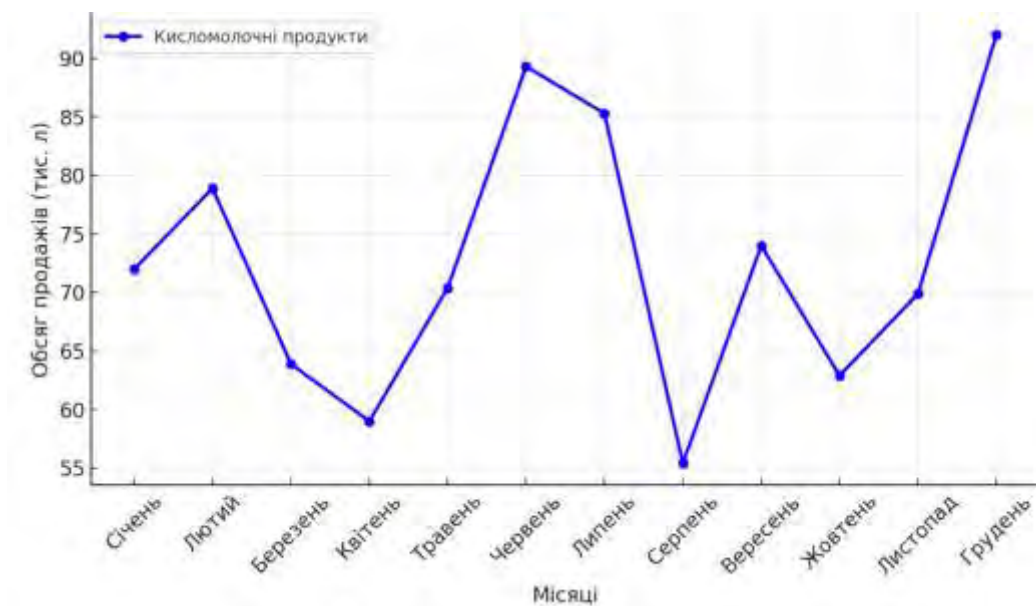


Рис. 2.4 – Життєвий цикл кисломолочних продуктів (динаміка продажів за місяцями)

Аналіз життєвого циклу кисломолочних продуктів на основі графіка демонструє виражені сезонні коливання попиту, що характерні для продукції з коротким терміном зберігання та високою залежністю від споживчих уподобань. Найвищі показники продажів спостерігаються у теплий період року, особливо в літні місяці, що може бути пов'язано з підвищеним попитом

на легку та освіжаючу продукцію, зокрема кефір, ряжанку та ацидофілін. Високі температури влітку стимулюють споживання кисломолочних напоїв як засобу для підтримки здорового травлення та поповнення корисної мікрофлори організму (рис. 2.4).

В осінньо-зимові місяці спостерігається зниження попиту, що може пояснюватися зміною харчових звичок споживачів, які в цей період частіше надають перевагу гарячим напоям та більш калорійним молочним продуктам, таким як вершкове масло та сири. Незважаючи на це, кисломолочні продукти залишаються популярними у певних групах споживачів, зокрема серед людей, які дотримуються здорового харчування.

З урахуванням отриманих даних, життєвий цикл кисломолочних продуктів можна віднести до сезонного циклу з піковим попитом у літній період. Такий тип життєвого циклу вимагає гнучкої маркетингової стратегії, орієнтованої на активне просування продукції у високий сезон та підтримку продажів у періоди спаду за допомогою акцій, нових смакових лінійок та розширення асортименту, наприклад, включення пробіотичних продуктів, які мають стабільний попит незалежно від сезону.

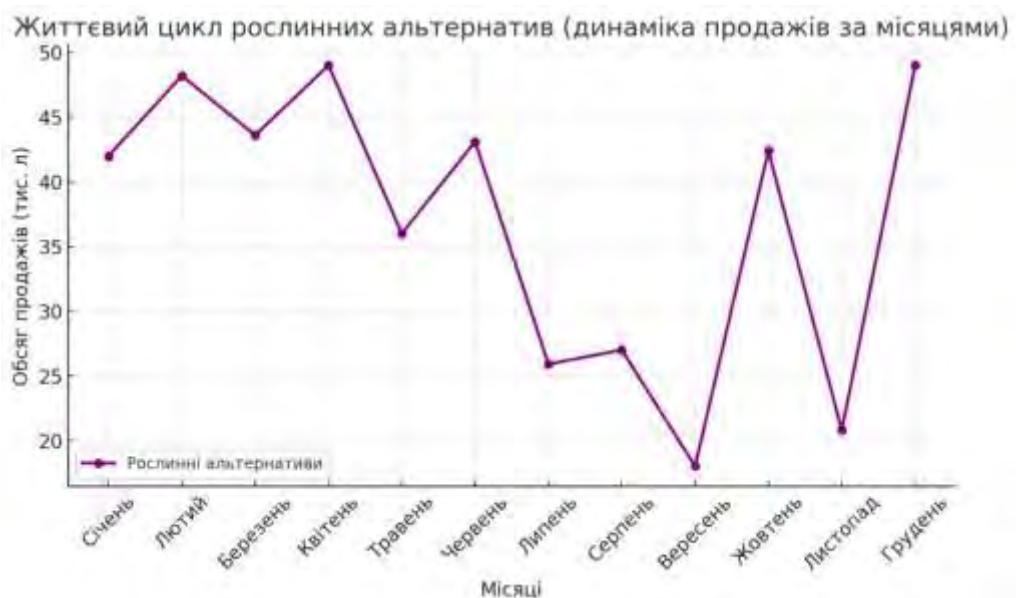


Рис. 2.5 – Життєвий цикл рослинних альтернатив (динаміка продажів за місяцями)

Аналіз життєвого циклу рослинних альтернатив молочним продуктам демонструє тенденцію до поступового зростання попиту, що характерно для товарів, які знаходяться на етапі розвитку або активного впровадження на ринку. Відносно низькі рівні продажів на початку року поступово змінюються зростанням у другій половині року, що може бути пов'язано із загальним трендом на здорове харчування, популяризацією рослинних дієт та збільшенням обізнаності споживачів про користь альтернативних молочних продуктів (рис. 2.5).

Попит на рослинні альтернативи, такі як соєве, мигдальне, вівсяне та кокосове молоко, зростає в літні місяці, що може бути обумовлено збільшенням споживання холодних напоїв, смузі та інших рослинних продуктів у теплу пору року. Незначний спад у зимовий період свідчить про те, що категорія ще не досягла рівня стабільного споживання і потребує активної маркетингової підтримки для утримання продажів у міжсезоння.

З урахуванням отриманих даних, життєвий цикл рослинних альтернатив можна віднести до етапу зростання, оскільки спостерігається позитивна динаміка продажів, що вказує на збільшення ринкової частки цієї категорії. Для підтримки стабільного розвитку товарної групи доцільно розширювати асортимент, зокрема впроваджувати нові смаки та покращені рецептури, а також активно просувати продукти через освітні кампанії, які пояснюють їхню користь та можливості використання. Маркетингові акції, дегустації та програми лояльності можуть сприяти закріпленню категорії на ринку та залученню нових споживачів.

Загалом проведений аналіз показує, що для ефективного управління товарним портфелем необхідно враховувати специфіку життєвих циклів кожної категорії молочної продукції. Товари з довготривалим життєвим циклом забезпечують стабільний прибуток і потребують підтримки лояльності споживачів. Продукти з сезонним попитом потребують адаптації маркетингових стратегій, включаючи акційні пропозиції та зміни в комунікаційній політиці в періоди низького попиту. Категорії, що

знаходяться на етапі зростання, такі як рослинні альтернативи, вимагають активного розширення асортименту та зміцнення позицій на ринку.

На основі отриманих результатів можна рекомендувати гнучке управління асортиментом із врахуванням життєвих циклів, адаптацію рекламних кампаній до сезонних змін попиту, розширення інноваційних категорій та активне використання акційних механізмів у періоди низької купівельної активності. Такий підхід дозволить «Сільпо-Фуд» підвищити ефективність товарної політики та забезпечити зростання прибутковості компанії.

## **2.5 Дослідження складу асортиментного портфеля в сегменті «молочна продукція»**

Асортиментний портфель є одним із ключових елементів товарної політики підприємства, оскільки відображає не лише перелік товарів, які пропонуються споживачам, але й стратегічну логіку формування пропозиції відповідно до запитів ринку, цілей підприємства та ресурсних можливостей. Він є багатовимірною системою, що охоплює різні групи товарів, які можуть істотно відрізнитися за своєю роллю у формуванні виручки, частотою обігу, маржинальністю, стабільністю попиту та іншими характеристиками. Сформований без урахування цих чинників портфель ризикує бути неефективним з погляду як фінансових результатів, так і задоволення потреб клієнтів [38].

Розуміння сутності асортиментного портфеля потребує відокремлення його від простого переліку продукції. Якщо останній є механічним списком товарних позицій, то портфель – це цілісна структура, що повинна бути збалансованою, прибутковою та керованою. Збалансованість передбачає наявність у портфелі як високодохідних товарів з високим попитом, так і нішевих, які можуть виконувати іміджеві або допоміжні функції. Прибутковість означає, що портфель у цілому забезпечує стабільне надходження виручки, а його ключові елементи генерують високий рівень

маржі. Керованість передбачає можливість оперативного реагування на зміни ринку, сезонні коливання, зміну поведінки споживачів та інші зовнішні або внутрішні фактори.

З наукової точки зору, оптимальний асортиментний портфель поєднує в собі товари з різними характеристиками життєвого циклу, рівнем попиту та фінансової віддачі. В ідеальному випадку він повинен включати як «локомотиви» продажів, які забезпечують основний обсяг виручки, так і товари з високим потенціалом зростання, що поки не досягли піку своєї популярності. Крім того, доцільним є збереження певної частки товарів, що виконують підтримуючу функцію – вони можуть мати невисокий рівень продажів, але важливі з точки зору розширення асортименту, формування споживчої лояльності або задоволення вузьких потреб окремих цільових груп.

АВС-аналіз є одним із найефективніших інструментів для оцінки структури асортиментного портфеля та визначення тих товарних одиниць, які формують основний обсяг виручки підприємства. У контексті роздрібною торгівлі, особливо у сегменті молочної продукції, застосування цього методу дозволяє оптимізувати товарний асортимент, сконцентрувати зусилля на ключових позиціях і водночас ідентифікувати продукцію, що має низьку комерційну віддачу. Методика аналізу ґрунтується на принципі Парето, відповідно до якого приблизно 20% товарів забезпечують 80% загального обсягу продажів. У процесі дослідження кожен товарну одиницю (SKU) класифікують залежно від її частки у формуванні сукупного доходу, що дає змогу розподілити їх на три категорії: група А охоплює найбільш значущі позиції, група В – товари середньої значущості, а група С – найменш прибуткові, але часто чисельно домінуючі в портфелі.

У межах дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті молочної продукції для проведення АВС-аналізу були взяті шість основних категорій, що становлять структуру асортименту: молоко, кисломолочні продукти, сири, вершкове масло, йогурти та рослинні альтернативи. До

обліку також включено інші позиції (зокрема, сметанкові креми, вершки, тощо), які мають маргінальну частку. На основі даних про річний обсяг реалізації кожної категорії було розраховано частку в загальній виручці, накопичену частку та визначено категорію згідно з АВС-класифікацією (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – АВС-аналіз категорій молочної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія продукції	Річний обсяг реалізації, тис. грн	Частка в загальній виручці, %	Накопичена частка, %	Категорія
Молоко	21600	31,0	31,0	А
Кисломолочні продукти	14400	20,7	51,7	А
Сири	13200	18,9	70,6	А
Вершкове масло	8400	12,0	82,6	В
Йогурти	6600	9,5	92,1	В
Рослинні альтернативи	4800	6,9	99,0	С
Інші позиції	800	1,0	100,0	С

Результати аналізу свідчать, що до категорії А належать три провідні товарні групи – молоко, кисломолочні продукти та сири. Разом вони формують понад 70% сукупної виручки від реалізації молочної продукції та виступають ядром асортиментного портфеля. Ці категорії мають пріоритетне значення для формування політики товарного запасу, ціноутворення, логістики та просування. Молоко та кисломолочні продукти демонструють високий рівень обертання, стабільність попиту та чутливість до ціни, що зумовлює потребу у регулярному моніторингу їх ефективності. Сири, з огляду на їх вагомий внесок у виручку, потребують розширення асортиментної глибини, особливо в напрямі диференціації за типами (тверді, м'які, фермерські) та ціновими сегментами.

До категорії В потрапили вершкове масло та йогурти. Вони забезпечують відповідно 12% і 9,5% виручки, тобто відіграють значну, але не визначальну роль у портфелі. Обидві групи мають середній потенціал зростання. Вершкове масло зберігає стабільний попит, проте його

асортимент часто обмежується стандартними позиціями. Варто розглянути можливість введення функціональних продуктів (наприклад, масло з пониженим вмістом холестерину або веганські альтернативи). Йогурти, своєю чергою, демонструють сегментацію попиту між традиційними, грецькими, рослинними та дитячими варіантами. Це створює передумови для переосмислення внутрішньої структури категорії та орієнтації на високорентабельні підсегменти.

Категорія С включає рослинні альтернативи та інші малочисельні позиції. Їхня частка в обсязі реалізації є незначною, однак варто враховувати інерційність попиту в нішевих сегментах і тренд на здорове харчування, що поступово підвищує інтерес до вівсяного, мигдального, соєвого молока, рослинних йогуртів тощо. Такі товари, хоч і не формують значного доходу на теперішньому етапі, мають стратегічне значення для позиціонування мережі як сучасного та адаптивного постачальника.

Таким чином, проведення ABC-аналізу на рівні категорій продукції дозволило виявити ключові сегменти, що забезпечують основний дохід, а також ідентифікувати зони потенційного зростання й модернізації. Ці результати створюють основу для поєднання з XYZ-аналізом, що дозволить у наступному розділі оцінити рівень стабільності попиту та сформулювати матричну модель рішень для оптимізації товарного портфеля у стратегічному розрізі.

XYZ-аналіз є методичним інструментом, що дозволяє класифікувати товарні категорії або окремі позиції залежно від ступеня стабільності попиту на них упродовж визначеного періоду. На відміну від ABC-аналізу, який оцінює внесок товару у формування загальної виручки, XYZ-аналіз фокусується на варіативності споживчого попиту, що має важливе значення для прийняття рішень щодо логістики, прогнозування продажів, планування запасів і рівня обслуговування. За результатами аналізу товари відносяться до однієї з трьох груп: група X включає позиції зі стабільним і

передбачуваним попитом, група Y – з помірними коливаннями, а група Z – з високою варіативністю, сезонністю або нерегулярністю споживання.

У межах дослідження молочної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» за основу було взято щомісячні показники реалізації продукції протягом року по кожній із шести категорій, які аналізувалися в попередньому підпункті. Для кожної категорії обчислено середнє значення продажів, стандартне відхилення та коефіцієнт варіації. Саме останній показник є ключовим у класифікації: якщо коефіцієнт варіації не перевищує 10%, товар відносять до групи X, у межах 10-25% – до групи Y, понад 25% – до групи Z. Ці умовні межі можуть коригуватись залежно від специфіки галузі, однак у роздрібній торгівлі вони є усталеними.

У таблиці 2.16 представлено розрахунки XYZ-аналізу за категоріями молочної продукції. Показники наведено на основі щомісячних даних реалізації.

Таблиця 2.16 – XYZ-аналіз категорій молочної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія продукції	Середньомісячний обсяг продажів, тис. грн	Стандартне відхилення, тис. грн	Коефіцієнт варіації, %	Категорія
Молоко	1800	120	6,7	X
Кисломолочні продукти	1200	180	15,0	Y
Сири	1100	290	26,4	Z
Вершкове масло	700	160	22,9	Y
Йогурти	550	190	34,5	Z
Рослинні альтернативи	400	140	35,0	Z

Аналіз даних дозволяє зробити низку важливих висновків щодо характеру попиту на продукцію. Найстабільнішу динаміку демонструє категорія молока, яка потрапила до групи X. Це відповідає її ролі як базової споживчої позиції, на яку спостерігається рівномірний і прогнозований попит незалежно від сезонності. Це також пояснює потребу у підтриманні постійного рівня запасів та мінімізації перебоїв у постачанні.

Кисломолочні продукти та вершкове масло характеризуються середнім рівнем варіації попиту. Коливання обсягів їхньої реалізації пов'язані з певною сезонністю, а також з акційною активністю та зовнішніми ринковими чинниками. Їх включено до групи Y, що вимагає більшої гнучкості в управлінні запасами, регулярного моніторингу залишків і адаптивного прогнозування продажів. З точки зору логістичної стратегії, ці товари потребують помірною рівня безпеки складування та виваженої політики замовлення.

Сири, йогурти та рослинні альтернативи віднесено до групи Z, оскільки вони демонструють високу варіативність попиту, що ускладнює процеси прогнозування. У випадку сирів нестабільність пов'язана з їхнім преміальним сегментом, акційним позиціонуванням та залежністю від ціни. Йогурти мають різномірну внутрішню структуру, що спричиняє нестабільність загального показника – зокрема, сезонний попит на фруктові смаки або вплив промоцій. Рослинні альтернативи як новий ринок демонструють нерівномірний ритм розвитку, що відповідає типовій кривій попиту на інноваційні продукти. Водночас, ця категорія перспективна з погляду зростання, хоча й вимагає специфічного підходу до управління.

Таким чином, XYZ-аналіз дозволяє глибше зрозуміти структуру поведінки споживача щодо окремих груп товарів. Це знання є необхідним для коректного планування постачання, побудови системи автоматизованого поповнення запасів, визначення рівня страхових запасів та розроблення адаптивних логістичних схем. Особливої ваги набуває можливість інтеграції результатів XYZ-аналізу з результатами ABC-класифікації, що буде реалізовано в наступному підпункті у вигляді дев'ятисегментної ABC/XYZ-матриці. Такий підхід дозволить сформулювати цілісну картину пріоритетів і напрямів удосконалення асортиментного портфеля ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті молочної продукції.

Побудова комбінованої ABC/XYZ-матриці є логічним продовженням попереднього аналізу та дозволяє комплексно оцінити товарний асортимент

за двома вимірами: важливістю товарної категорії для формування виручки підприємства та стабільністю попиту на неї. Цей підхід є надзвичайно ефективним для стратегічного управління портфелем, оскільки поєднує фінансову значущість з логістичною передбачуваністю, відкриваючи можливості для точнішої сегментації, адаптації маркетингових стратегій та управління товарними запасами. Завдяки двофакторній класифікації кожна категорія товарів потрапляє до однієї з дев'яти клітин матриці, які формуються на перетині груп ABC (за часткою у виручці) та XYZ (за варіативністю попиту).

У рамках дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті молочної продукції було здійснено узгодження результатів ABC-аналізу та XYZ-аналізу, проведених у попередніх підпунктах. Це дало змогу класифікувати шість ключових категорій товарів за комбінованими ознаками та визначити їхню стратегічну роль у портфелі. На рис. 2.6 подано результати побудови ABC/XYZ-матриці.

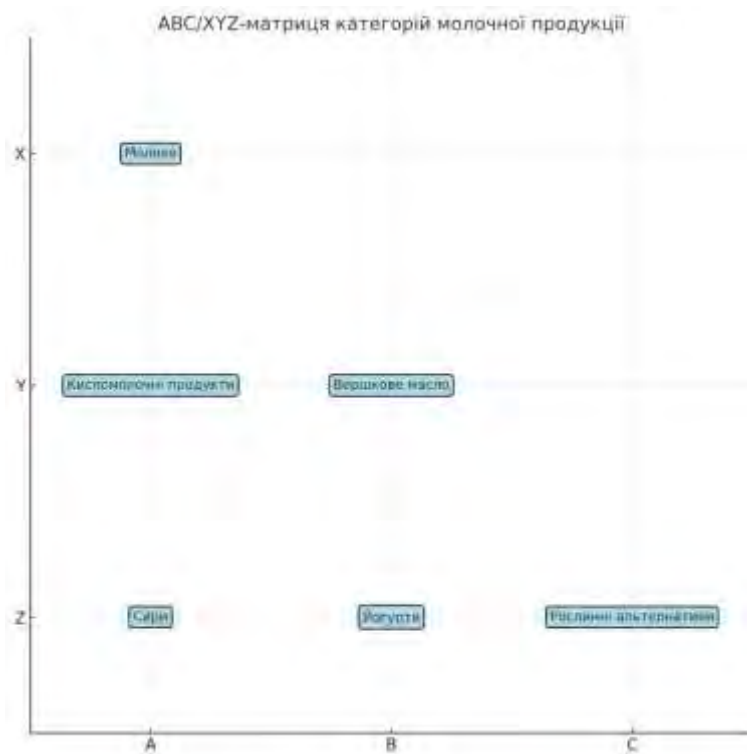


Рис. 2.6 – ABC/XYZ-матриця категорій молочної продукції

Матриця демонструє, що єдина категорія, яка одночасно є критично важливою для доходу та характеризується високою стабільністю попиту, – це молоко. Сегмент AX означає стратегічну групу товарів, які мають бути постійно в наявності, підтримуватися в оптимальному асортименті, контролюватися за якістю та ціною, оскільки саме вони забезпечують основний обсяг продажів і високий рівень задоволення потреб базових споживчих груп. Для таких товарів доцільним є застосування автоматизованого поповнення запасів, глибока аналітика цінової еластичності та постійне оновлення позицій відповідно до попиту.

До категорії AY належать кисломолочні продукти, які мають середній рівень варіативності попиту, але високий внесок у виручку. Вони потребують адаптивного управління, зокрема підвищеної уваги до планування акцій, врахування впливу сезонності, демографічних особливостей попиту, а також використання гнучких логістичних рішень. Їхня важливість для компанії не поступається сегменту AX, однак управлінська політика має враховувати більшу складність прогнозування.

Сегмент AZ, що охоплює сири, належить до групи з високим стратегічним значенням, але водночас низькою стабільністю попиту. Це вимагає особливо уважного ставлення до внутрішньої структури категорії, зокрема виділення стабільних підкатегорій (наприклад, твердих сирів) і відокремлення сезонних або акційних позицій. Для цієї групи важливими є гнучкість у замовленні, обмеження обсягів на складських площах і використання інструментів глибокого аналізу споживчої поведінки. Прибутковість категорії AZ може бути нестійкою, тому варто працювати над диверсифікацією ризиків у межах цієї категорії.

Категорії BY та BZ мають помірне значення для доходу компанії, однак різну стабільність попиту. Вершкове масло (BY) демонструє середній рівень передбачуваності та заслуговує на утримання в асортименті з періодичним оновленням. Йогурти (BZ), попри свою комерційну активність, мають високу варіативність, що створює труднощі для логістики та потребує

ретельного сегментування позицій за каналами збуту, споживчими перевагами та ціновими рівнями. Для групи ВZ доцільно розглядати регулярне оновлення портфеля, тестування нових смакових рішень, ротацію асортименту та обмеження глибини складування.

Категорія CZ, яку складають рослинні альтернативи, демонструє як найнижчу частку в загальній виручці, так і найвищу варіативність попиту. Попри це, їхня наявність у портфелі є виправданою з точки зору стратегічного позиціонування. Ці товари відповідають трендам здорового харчування, свідомого споживання та екологічного вибору, тому можуть стати важливим елементом іміджевої політики підприємства. Рекомендовано розглядати ці позиції як експериментальні, підвищуючи рівень контролю над їхньою рентабельністю та адаптуючи методи просування відповідно до зміни споживчих уподобань.

Комбінований аналіз у формі ABC/XYZ-матриці дає змогу сформулювати повноцінну управлінську картину щодо кожної категорії продукції. Він виявляє товари з найвищим пріоритетом, категорії з потенціалом до оптимізації або реорганізації, а також сегменти, які доцільно розвивати з обережністю. У наступному підпункті на основі цього класифікаційного підходу буде сформовано конкретні висновки та рекомендації щодо оптимізації асортиментного портфеля ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті молочної продукції.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі дослідження було здійснено комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті молочної продукції, що дозволило отримати цілісне уявлення про поточний стан товарної політики підприємства, конкурентне середовище, споживчі тенденції та особливості асортиментного портфеля. Встановлено, що компанія реалізує системний підхід до управління молочною категорією, поєднуючи власні торгові марки, співпрацю з провідними українськими та міжнародними

постачальниками, а також активну присутність у нішевих сегментах, зокрема органічної та безлактозної продукції. Економічні результати діяльності засвідчили позитивну динаміку ключових фінансових показників, зокрема чистого доходу і скорочення чистого збитку, що є ознакою адаптаційної здатності компанії до викликів ринку.

Аналіз мікро- і макросередовища діяльності підприємства дозволив виявити основні фактори впливу на функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд». У ході PESTEL-аналізу було з'ясовано, що підприємство функціонує в умовах високої економічної та політичної турбулентності, однак має потенціал для розвитку за рахунок технологічних інновацій, змін у споживчих вподобаннях та державної підтримки аграрного сектору. Водночас фактори, пов'язані з інфляцією, логістичними обмеженнями, девальвацією гривні, зниженням купівельної спроможності та екологічними викликами, потребують постійного стратегічного моніторингу та гнучкого управлінського реагування. Конкурентний аналіз на основі моделі п'яти сил Портера виявив високий рівень конкуренції, зростання сили покупців і присутність замінників, що підкреслює необхідність диференціації продукції, посилення брендингу та адаптації асортименту до змін у структурі попиту.

Поглиблений аналіз асортиментної політики ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії молочних продуктів продемонстрував її широку диверсифікацію, охоплення різних сегментів ринку, а також адаптацію до актуальних споживчих запитів. Було встановлено, що компанія дотримується принципів асортиментного балансу, пропонуючи як базові товари щоденного попиту, так і інноваційні продукти з покращеними характеристиками. У структурі асортименту чітко виокремлено економ-, стандарт- і преміум-сегменти, що дозволяє забезпечити охоплення широкої аудиторії. Особливу увагу приділено безлактозній та рослинній продукції, які, хоча поки мають невелику частку в загальних продажах, демонструють тенденцію до зростання. Це свідчить про стратегічну далекоглядність компанії в адаптації до трендів здорового харчування.

Оцінка життєвого циклу товарів дозволила виявити специфіку динаміки попиту на окремі категорії молочної продукції. Зокрема, молоко і сири знаходяться на стадії зрілості з відносно стабільними обсягами реалізації, що дозволяє їх розглядати як «якірні» позиції у портфелі. Йогурти, кисломолочні продукти та рослинні альтернативи характеризуються сезонністю або варіативністю попиту, що потребує гнучких маркетингових стратегій, включаючи акційне просування, розширення смакових лінійок і використання спеціальних пропозицій у періоди зниження продажів. Виявлено, що частина продукції перебуває на стадії впровадження або зростання, що відкриває перспективи для активного розвитку відповідних ніш.

Завдяки проведеному ABC-аналізу було визначено ключові товарні категорії, які формують основний обсяг виручки компанії. Молоко, кисломолочні продукти та сири належать до категорії А та є стратегічно важливими для забезпечення стабільних доходів. Вершкове масло і йогурти потрапили до категорії В, що означає їхній значний, хоча й не домінуючий, вплив на загальну виручку. Рослинні альтернативи та інші позиції, що належать до категорії С, мають поки що низьку частку в доходах, однак їхнє значення може зростати у перспективі з огляду на ринкові тренди.

Доповнення XYZ-аналізом дозволило оцінити стабільність попиту на різні товарні категорії. Молоко відзначено як найстабільніший продукт, що забезпечує рівномірний дохід протягом року, тоді як йогурти, сири та рослинні альтернативи мають високу варіативність попиту. Поєднання результатів двох аналізів в ABC/XYZ-матриці дало змогу побудувати логіку управління кожною категорією: молоко потрапило в сегмент АХ і потребує стабільного постачання й контролю за якістю; кисломолочні продукти – у сегмент АУ і потребують адаптивного планування; сири – у сегмент АZ, що вимагає гнучких рішень; вершкове масло – ВУ, з потребою у помірній увазі; йогурти – ВZ, які слід управляти з урахуванням високої варіативності; рослинні альтернативи – СZ, як перспективна, але ще нестабільна категорія.

Таким чином, результати другого розділу дозволяють зробити висновок, що маркетингова політика ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті молочної продукції характеризується багатокomпонентною структурою, орієнтацією на споживача та здатністю до адаптації. Водночас, потребує подальшого вдосконалення управління портфелем та підвищення маржинальності продукції. Отримані результати створюють передумови для формування ефективної товарно-ринкової стратегії.

### РОЗДІЛ 3

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

### 3.1 Розробка стратегічних рішень на основі матриці МакКінзі

Матриця GE/McKinsey, або дев'ятикоміркова матриця стратегічного портфельного аналізу, є одним із найбільш універсальних інструментів, які використовуються для прийняття управлінських рішень щодо формування та розвитку асортименту підприємства. Її застосування базується на необхідності врахування багатьох параметрів при оцінці перспективності кожної окремої стратегічної бізнес-одиниці, на відміну від більш спрощених моделей, таких як BCG. Модель була розроблена консалтинговою компанією McKinsey на замовлення General Electric з метою уможливити гнучкіше ранжування напрямів бізнесу не лише за часткою ринку чи зростанням, а й за комплексом кількісних і якісних чинників [38].

Дана матриця є двовимірною моделлю, де вертикальна вісь демонструє рівень привабливості ринку, а горизонтальна – рівень конкурентоспроможності бізнес-одиниці на цьому ринку. Обидва параметри оцінюються за шкалою: низький, середній та високий рівень. У підсумку формується дев'ять комірок, які об'єднують можливі поєднання показників та відповідні до них стратегічні рекомендації: інвестування, підтримка позицій або вихід зі сегмента.

Показник привабливості ринку включає сукупність зовнішніх чинників, таких як обсяг і темпи зростання ринку, рентабельність галузі, бар'єри входу та виходу, стабільність нормативного поля, насиченість конкурентами, рівень споживчої активності. Конкурентоспроможність, у свою чергу, розглядається через показники, які характеризують внутрішню спроможність компанії: частка ринку, якість продукту, гнучкість логістики,

впізнаваність бренду, рівень витрат, потенціал до інновацій, ефективність маркетингової діяльності.

Застосування цієї моделі до оцінки категорій молочної продукції у складі асортиментного портфеля ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє виявити ті сегменти, які заслуговують на пріоритетне інвестування, ідентифікувати позиції, які варто підтримувати, а також ті, що доцільно поступово виводити або замінювати. На відміну від суто фінансових методів оцінки, матриця МакКінзі дозволяє інтегрувати стратегічні критерії в єдину модель і забезпечує багатфакторний підхід до аналізу.

У межах даного дослідження доцільність використання цієї моделі обґрунтовується складною структурою асортименту молочної продукції, наявністю різних товарних категорій із неоднаковими ринковими перспективами, рівнем маржинальності та стабільністю попиту. Крім того, у контексті зростання соціального запиту на екологічну й здорову їжу, поява нових сегментів, таких як безлактозні чи органічні продукти, ставить перед підприємством потребу у стратегічному виборі. Матриця GE/McKinsey дозволяє зважено оцінити можливості цих напрямів і зіставити їх із поточним рівнем розвитку компанії в межах кожної підкатегорії.

Таким чином, теоретичні засади застосування матриці МакКінзі створюють підґрунтя для ухвалення раціональних стратегічних рішень у межах товарної політики підприємства. Подальше оцінювання привабливості ринку та конкурентної позиції кожної категорії молочної продукції дозволить на основі емпіричних даних визначити найдоцільніші напрями розвитку.

Оцінювання привабливості ринку є ключовим етапом у застосуванні матриці GE/McKinsey, оскільки саме цей параметр визначає потенціал зростання, прибутковості та стратегічної доцільності інвестування у певну товарну категорію. Визначення рівня привабливості ринку ґрунтується на комплексному аналізі як макроекономічних умов, так і специфічних характеристик галузі, що безпосередньо впливають на перспективність реалізації продукції в межах окремого сегмента. У випадку ринку молочної

продукції в Україні доцільно враховувати як класичні критерії, характерні для FMCG-сектору, так і сучасні споживчі та регуляторні тренди, що зумовлюють трансформацію структури попиту.

До набору критеріїв, за якими оцінюється привабливість ринку молочної продукції, віднесено: темпи зростання споживчого попиту в категорії, рівень конкуренції (кількість активних брендів, ступінь диференціації), динаміку рентабельності галузі, бар'єри входу та виходу з ринку, стійкість попиту (зокрема сезонність та еластичність), регуляторні вимоги, екологічний тиск, а також вплив соціокультурних факторів. Кожен із цих показників оцінюється за десятибальною шкалою – від 1 до 10 балів, де 1 означає низький рівень привабливості, а 10 – високий. Шкала формувалася на основі експертного оцінювання із залученням відкритих статистичних джерел, результатів власного дослідження та аналітики FMCG-ринку.

У таблиці 3.1 представлено обґрунтовану систему критеріїв оцінювання привабливості ринку молочної продукції.

Таблиця 3.1 – Оцінювання привабливості ринку

Характеристики привабливості ринків	Вага	Групи асортименту ковбасних виробів											
		Молоко		Кисломолочні продукти		Сири		Вершкове масло		Йогурти		Рослинні альтернативи	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання ринку	0,15	9	1,35	7	1,05	6	0,90	5	0,75	7	1,05	8	1,20
Рівень конкуренції	0,10	7	0,70	6	0,60	5	0,50	5	0,50	6	0,60	7	0,70
Маржинальність категорії	0,15	8	1,20	7	1,05	6	0,90	5	0,75	6	0,90	7	1,05
Стійкість попиту	0,15	9	1,35	8	1,20	7	1,05	6	0,90	6	0,90	5	0,75
Цінова еластичність	0,10	7	0,70	6	0,60	5	0,50	4	0,40	6	0,60	6	0,60
Регуляторна стабільність	0,10	8	0,80	7	0,70	6	0,60	5	0,50	6	0,60	6	0,60
Соціальні та екологічні тренди	0,15	9	1,35	7	1,05	6	0,90	5	0,75	8	1,20	9	1,35
Легкість масштабування	0,10	8	0,80	7	0,70	6	0,60	5	0,50	7	0,70	7	0,70
Сумарна зважена оцінка	1	-	8,25	-	6,95	-	5,95	-	5,05	-	6,55	-	6,95

Оцінювання конкурентних позицій підприємства є другим ключовим етапом побудови матриці GE/McKinsey, оскільки саме цей параметр дозволяє проаналізувати сильні сторони компанії у розрізі окремих товарних категорій. У контексті молочної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» така оцінка набуває особливого значення, адже дозволяє виявити стратегічні напрямки, у яких підприємство має найбільший потенціал для посилення ринкових позицій або, навпаки, потребує оптимізації ресурсів. Оцінювання конкурентоспроможності виконується на основі обраних критеріїв, кожен із яких відображає окремий аспект здатності підприємства утримувати або нарощувати присутність у межах конкретної категорії продукції. При цьому важливо забезпечити баланс між кількісними та якісними показниками, щоб оцінка мала інтегрований характер.

Для формалізації оцінювання обрано вісім критеріїв, які найбільш повно відображають здатність підприємства забезпечувати конкурентні переваги на ринку молочних продуктів. До них належать: частка ринку, рівень впізнаваності бренду, якість продукції (включаючи споживчі оцінки), широта асортименту в категорії, ефективність дистрибуції, цінова стратегія, інноваційна активність та маркетингова підтримка. Кожному критерію присвоєно вагу згідно з його впливом на загальну конкурентоспроможність; оцінювання виконано за десятибальною шкалою. Це дозволяє забезпечити диференційований підхід до аналізу, в якому одні показники мають більш суттєвий вплив на підсумковий результат, ніж інші.

Нижче представлено таблицю 3.2 з критеріями, їх ваговими коефіцієнтами та відповідними оцінками для кожної товарної категорії. Зважені оцінки враховують не лише поточний стан позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» у категоріях, а й динаміку останніх років, що дозволяє коректно відобразити тренди внутрішнього розвитку.

Таблиця 3.2 – Оцінювання конкурентної позиції підприємства

Характеристики конкурентних позицій товару	Вага	Групи асортименту ковбасних виробів											
		Молоко		Кисломолочні продукти		Сири		Вершкове масло		Йогурти		Рослинні альтернативи	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Частка ринку	0.15	8	1,20	7	1,05	6	0,90	5	0,75	6	0,90	5	0,75
Впізнаваність бренду	0.10	9	0,90	8	0,80	6	0,60	5	0,50	7	0,70	6	0,60
Якість продукції	0.15	8	1,20	7	1,05	6	0,90	6	0,90	7	1,05	7	1,05
Широта асортименту	0.10	9	0,90	8	0,80	6	0,60	5	0,50	7	0,70	6	0,60
Ефективність дистрибуції	0.10	8	0,80	7	0,70	6	0,60	5	0,50	6	0,60	6	0,60
Цінова стратегія	0.10	7	0,70	7	0,70	6	0,60	5	0,50	6	0,60	6	0,60
Інноваційність	0.15	8	1,20	6	0,90	5	0,75	4	0,60	7	1,05	8	1,20
Маркетингова активність	0.15	9	1,35	7	1,05	5	0,75	4	0,60	6	0,90	7	1,05
Сумарна зважена оцінка	1	-	8,25	-	7,85	-	6,70	-	5,85	-	7,50	-	7,45

Побудова матриці GE/McKinsey є завершальним етапом стратегічного портфельного аналізу категорій молочної продукції, що дозволяє наочно співставити рівень привабливості ринку із конкурентоспроможністю підприємства в межах кожної товарної одиниці. Така візуалізація забезпечує інтегральне уявлення про поточне становище категорій у стратегічному полі та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку, інвестування чи оптимізації асортименту (рис. 3.1).

Інтерпретація результатів, отриманих у процесі побудови матриці GE/McKinsey для категорій молочної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд», дозволяє з високою аналітичною точністю виокремити стратегічні напрями подальшого розвитку товарного портфеля. Побудова дев'ятикоміркової матриці на основі підсумкових оцінок за критеріями привабливості ринку та конкурентоспроможності дала змогу чітко позиціонувати кожну з категорій у відповідному стратегічному полі, що забезпечує основу для розробки зважених управлінських рішень.

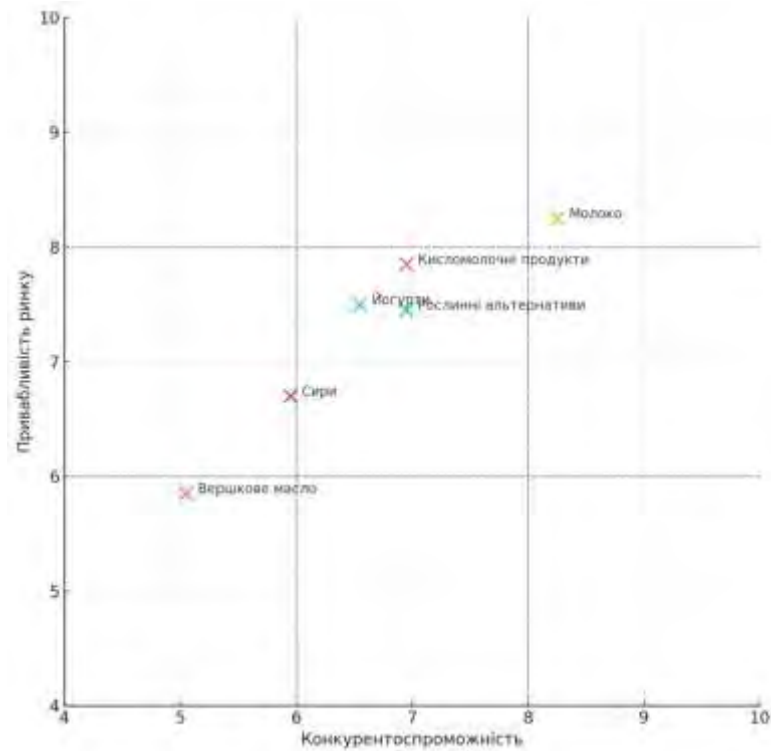


Рис. 3.1 – GE/McKinsey-матриця для молочної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія «Молоко» зайняла центральну верхню позицію матриці, тобто потрапила в сегмент з високим рівнем привабливості ринку (8.25) та високою конкурентоспроможністю підприємства (8.25). Такий результат є беззаперечним аргументом на користь активного інвестування в цю категорію. Враховуючи наявність стабільного попиту, широку представленість у торгових точках, ефективну логістику, високу маржинальність та позитивний соціальний імідж продукції, саме категорія «Молоко» повинна стати пріоритетним об'єктом стратегічного розвитку. Потраплення до цього сегмента матриці свідчить про готовність підприємства не лише утримувати існуючі позиції, а й розширювати асортимент через впровадження інноваційних продуктів. У цьому контексті найбільш перспективним напрямом видається освоєння органічного підсегмента, що відповідає як загальносвітовим екотрендам, так і результатам PESTEL-аналізу, проведеного раніше.

Категорії «Кисломолочні продукти» та «Рослинні альтернативи» були позиціоновані у правому верхньому сегменті – високий або середній рівень привабливості ринку та відповідно середня або висока конкурентна позиція (7.85 та 6.95 для першої, 7.45 та 6.95 для другої). Це означає, що підприємство вже має певну ринкову присутність і може розглядати ці напрямки як стратегічно доцільні для підтримуючих інвестицій. Доцільним буде зосередження на маркетинговій комунікації, поступовому оновленні асортименту, а також розвитку партнерських програм із постачальниками, особливо у сфері альтернативних рослинних продуктів. У перспективі ці напрямки можуть перейти до інвестиційної зони, якщо буде посилено дистрибуцію та споживчий попит продовжить зростати.

Категорії «Сири» та «Йогурти» були віднесені до середнього сегмента матриці, де привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства перебувають у межах від 6 до 7.5. Це зумовлює необхідність утримання позицій без надмірного залучення інвестицій. Стратегія в цих сегментах має бути зосереджена на поступовому вдосконаленні ключових характеристик продукції, зокрема рецептури, упаковки, логістики. За необхідності варто також проводити постійний моніторинг ринкових умов, аби своєчасно реагувати на потенційні загрози або виявляти нові можливості. Для категорії «Сири» доцільно розглянути можливість оптимізації асортименту на основі аналізу попиту, а для «Йогуртів» – оновити лінійку з акцентом на функціональні властивості.

Категорія «Вершкове масло» розташувалася у нижньому правому сегменті матриці, що свідчить про середню конкурентоспроможність і порівняно низьку привабливість ринку. У цьому випадку стратегічним рішенням може бути поступове зменшення інвестиційного навантаження, оптимізація витрат на виробництво та перерозподіл ресурсів на більш перспективні товарні напрями. Категорія не вимагає повного виведення з асортименту, однак її подальший розвиток не повинен відбуватися за рахунок активних капіталовкладень.

Узагальнюючи результати позиціонування категорій у матриці GE/McKinsey, варто наголосити, що найбільш обґрунтованим і стратегічно доцільним є рішення про інвестування саме у категорію «Молоко». Її потрапляння до ключового квадранта матриці свідчить про значний потенціал до зростання. З урахуванням проведеного аналізу макро- та мікросередовища, а також результатів оцінювання асортиментного портфеля, підприємству доцільно сконцентрувати зусилля на розширенні пропозиції шляхом впровадження нових лінійок, орієнтованих на сегмент екологічно чистої, сертифікованої продукції. Зокрема, впровадження органічного молока є логічним наслідком стратегічної діагностики, що підтверджена результатами багатовимірного аналізу та поточною ситуацією на споживчому ринку. Саме це стратегічне рішення буде розглянуто як головна ініціатива у наступному розділі роботи.

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

Визначення обґрунтованої товарної стратегії для реалізації ідеї впровадження органічного молока в асортимент ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно здійснити на основі аналітичного інструменту – матриці І. Ансоффа. Ця модель дає змогу проаналізувати характер новизни товару та ринку, що обслуговується, і тим самим виявити стратегічний тип розвитку, якого набуває обране рішення. Застосування матриці дозволяє не лише ідентифікувати логіку стратегічного зростання, а й перевірити її відповідність поточним ринковим умовам, ресурсному потенціалу підприємства й очікуванням цільової аудиторії.

Матриця І. Ансоффа передбачає чотири типи стратегій: проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікація. У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» йдеться про розширення існуючого товарного портфеля категорії «молочна продукція» за рахунок запуску органічного молока. Цей продукт не є абсолютно новим у функціональному сенсі – він задовольняє ту саму базову потребу споживача, що й звичайне молоко. Водночас органічне

молоко має суттєві якісні відмінності: сировина отримується від корів, які утримуються без використання антибіотиків та гормонів росту, процес виробництва регламентується сертифікаційними нормами, упаковка часто є екологічною, а позиціонування акцентується на здоров'ї, екології та прозорості. Цільовий ринок також не змінюється кардинально, але сегментується – новий продукт спрямовано на аудиторію з екосвідомими установками, алергіками, батьками малих дітей і споживачами із середнім та вищим доходом.

Відтак, згідно з логікою моделі Ансоффа, ухвалені рішення належить до типу стратегії розвитку продукту, тобто впровадження нового або вдосконаленого продукту на вже освоєний ринок. Умовне позиціонування даної ситуації у полі моделі подано на рис. 3.2.

Тип ринку	Існуючий продукт	Новий продукт
Існуючий ринок	Стратегія проникнення на ринок	<b>Стратегія розвитку продукту</b>
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 3.2 – Стратегії за матрицею І.Ансоффа

Аналіз підтверджує логічність обраного стратегічного курсу. Запуск органічного молока дозволяє підприємству поєднати ефект товарної інновації з наявними сильними сторонами – впізнаваністю бренду, ефективною логістикою, широкою мережею точок продажу. Водночас уникається необхідність ризикованого входження в невідомий ринок або категорію, що було б характерно для диверсифікації. Стратегія розвитку продукту також узгоджується з висновками матриці GE/McKinsey, де категорія «молоко» посіла провідну позицію за обома вимірами: привабливістю ринку та конкурентоспроможністю підприємства.

Щоб об'єктивно обґрунтувати доцільність саме стратегії розвитку продукту для запуску органічного молока, необхідно послідовно оцінити всі альтернативи матриці Ансоффа, починаючи зі стратегії проникнення на ринок. Ця стратегія передбачає активізацію збуту існуючого продукту на вже освоєному ринку через підвищення обсягу продажів, перехоплення частки у

конкурентів або стимулювання повторних покупок. Її ключова ідея – не змінювати ані продукт, ані ринок, а лише посилювати маркетингові зусилля.

У випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізація стратегії проникнення на ринок у межах категорії «молоко» означала б, зокрема, акцент на інтенсивні рекламні кампанії, акції, програми лояльності, оптимізацію викладки в торговельних точках, розширення мережі дистрибуції в межах наявної географії. Іншими словами, компанія мала б активніше просувати вже існуюче звичайне молоко. Оцінити перспективність такого підходу можна за такими критеріями, як насиченість ринку, рівень конкуренції, темпи зростання споживання базової категорії, еластичність попиту, ризик канібалізації власного асортименту та обмеження для подальшого зростання.

Для більшої об'єктивності наведемо оцінювання доцільності цієї стратегії за ключовими показниками у таблиці 3.3 (шкала – від 1 до 10, де 1 – мінімальна доцільність, 10 – максимальна).

Таблиця 3.3 – Оцінка доцільності впровадження стратегії проникнення на ринок

Критерій оцінювання	Оцінка (1-10)	Коментар
Потенціал зростання обсягів продажу звичайного молока	4	Ринок молока вже сформований, щорічне зростання споживання мінімальне або відсутнє
Насиченість ринку	3	Висока конкуренція, всі ключові сегменти давно зайняті
Ефект від цінових/акційних стимулів	6	Короткостроковий ефект можливий, але не дає довготривалого стратегічного результату
Ризик канібалізації асортименту	7	Активне просування звичайного молока може зменшити продаж інших прибуткових товарів
Відповідність ринковим трендам	2	Сучасний споживач орієнтується на якість, екологічність, новизну – цього стратегія не дає
Стратегічна новизна	1	Жодного оновлення в продуктовому ряду, немає посилення позиціонування
Необхідність значних витрат	5	Просування існуючого продукту потребує маркетингових інвестицій без суттєвого оновлення
Середня зважена оцінка	4,0	

Ці результати засвідчують, що стратегія проникнення на ринок має низьку доцільність у контексті поточних цілей підприємства. Її реалізація не враховує змін у поведінці споживачів, не відповідає на глобальні запити екологічної безпеки, не формує додаткову цінність бренду та не дозволяє розширити цільову аудиторію. Більше того, орієнтація виключно на активізацію збуту звичайного молока не вирішує проблему диференціації та не створює нової конкурентної переваги. Тому така стратегія може розглядатися лише як допоміжна у межах короткострокового планування, але не як головний вектор стратегічного розвитку.

Оцінювання стратегії розвитку ринку у контексті впровадження органічного молока вимагає з'ясування, наскільки ефективним для ТОВ «Сільпо-Фуд» було б розширення географії збуту або переорієнтація на нові сегменти споживачів без істотної зміни товару. Ця стратегія передбачає, що продукт (у нашому випадку – звичайне молоко або незначно модифіковане) залишається в поточному вигляді, але підприємство намагається знайти нові ринки для його реалізації. Таке розширення може включати географічну експансію (вихід на нові регіони), таргетинг на нові демографічні групи або створення нових каналів збуту, наприклад, онлайн-продажі чи HoReCa-сегмент.

Для об'єктивного аналізу перспектив цієї стратегії доцільно використати систему критеріїв, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підходу. Оцінка виконана за 10-бальною шкалою, де 1 – повна недоцільність, 10 – максимальна стратегічна ефективність. Узагальнені результати наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка доцільності впровадження стратегії розвитку ринку

Критерій оцінювання	Оцінка (1-10)	Коментар
Потенціал географічного розширення	5	Ринки у більшості регіонів України вже охоплені, нові регіони мають обмежений потенціал

Продовження табл. 3.4

Критерій оцінювання	Оцінка (1-10)	Коментар
Потенціал виходу на нові споживчі сегменти	6	Можна таргетувати молодь, спорт-орієнтованих споживачів, однак без оновлення продукту важко
Відповідність споживчим трендам	3	Без оновлення товару стратегія не враховує запит на здорове, органічне, етичне споживання
Вартість реалізації	6	Витрати на логістику, маркетинг у нових регіонах, навчання партнерів, адаптація каналів
Складність адаптації продукту до нових ринків	4	Традиційне молоко має стабільний попит, але обмежений потенціал для проникнення в нішеві сегменти
Конкуренція на потенційних нових ринках	5	Нові сегменти вже займають інші бренди з чіткою диференціацією
Можливість формування довгострокової переваги	2	Без унікального продукту немає підстав для закріплення на новому ринку
Середня зважена оцінка	4,43	

З аналізу випливає, що стратегія розвитку ринку має обмежену доцільність у контексті категорії молока, якщо не йдеться про принципово новий продукт. У найбільш привабливих сегментах уже присутні сильні конкуренти, тоді як звичайне молоко не має достатнього диференціатора, щоб стати домінуючим фактором зростання. Споживачі дедалі частіше очікують унікальності, доданої цінності та відповідності трендам здорового харчування, чого не може забезпечити проста експансія. До того ж така стратегія передбачає значні інвестиції у маркетинг і логістику, не забезпечуючи відповідного стратегічного виграшу.

Таким чином, проведене оцінювання підтверджує, що стратегія розвитку ринку є менш ефективною порівняно з розвитком продукту, оскільки вона не дає змоги сформувати довгострокову конкурентну перевагу в умовах сучасного ринку.

Оцінка стратегії розвитку продукту в межах моделі І. Ансоффа є ключовим етапом аналізу доцільності впровадження органічного молока в асортимент ТОВ «Сільпо-Фуд». На відміну від попередніх двох стратегій – проникнення на ринок та розвитку ринку – цей підхід передбачає створення

нового або вдосконаленого продукту для вже існуючого цільового ринку. Саме ця стратегія відповідає базовому змісту запланованого рішення: підприємство не змінює цільову аудиторію, однак пропонує їй суттєво вдосконалений варіант звичного товару, орієнтований на нові потреби та цінності споживачів.

Органічне молоко як продукт відповідає ключовим тенденціям сучасного харчового ринку: зростанням попиту на екологічно чисті продукти, підвищенням обізнаності споживачів щодо походження сировини, акцентом на здоровому способі життя та безпечному споживанні. Розвиток продукту дозволяє сформувати нову додану цінність, підвищити лояльність існуючих клієнтів і залучити нових споживачів без необхідності входу на нові територіальні ринки або кардинальної зміни дистрибуційної моделі.

Для об'єктивного аналізу стратегія оцінена за сімома релевантними критеріями. Результати наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка доцільності впровадження стратегії розвитку продукту

Критерій оцінювання	Оцінка (1-10)	Коментар
Відповідність споживчим трендам	10	Органічне молоко повністю відповідає тренду на екологічність, етичне споживання та здоров'я
Можливість створення доданої цінності	9	Сертифікація, чисте виробництво, нова упаковка – усе це формує унікальний споживчий досвід
Потенціал залучення нових клієнтів	8	Продукт дозволяє вийти на сегмент людей з особливими потребами (діти, алергіки, Z-покоління)
Конкурентна перевага	9	Відсутність масового конкурента з національним охопленням у цьому підсегменті
Вартість реалізації	6	Потребує модернізації виробництва, постачання та сертифікації, але витрати прогнозовані
Репутаційна вигода	9	Позиціонування компанії як відповідального бренду посилює її довіру на ринку
Взаємодія з поточною товарною лінійкою	8	Не призводить до канібалізації, а розширює вибір у межах категорії
Середня зважена оцінка	8,43	

Отримані результати свідчать про високу доцільність реалізації стратегії розвитку продукту, яка, на відміну від попередніх альтернатив, дозволяє одночасно відповісти на запити ринку, сформувати стійку конкурентну перевагу та інтегрувати новий товар у вже існуючу бізнес-модель компанії. Особливо важливо те, що органічне молоко не є радикально новим або ризикованим рішенням, а навпаки – логічним продовженням розвитку категорії, яка вже має стратегічно вигідні позиції, що було підтверджено в аналізі матриці GE/McKinsey.

Таким чином, стратегія розвитку продукту постає як оптимальна в поточних умовах і повністю узгоджується з ресурсним потенціалом, маркетинговими можливостями й довгостроковими цілями ТОВ «Сільпо-Фуд». Наступним кроком буде оцінка стратегії диверсифікації, яка завершить аналіз усіх чотирьох варіантів матриці Ансоффа.

Оцінювання стратегії диверсифікації у межах моделі І. Ансоффа дозволяє визначити, наскільки доцільним для ТОВ «Сільпо-Фуд» було б впровадження принципово нового продукту для принципово нового ринку. Цей тип стратегії є найризикованішим з-поміж чотирьох і передбачає не просто оновлення асортименту, а розширення діяльності за межі звичної бізнес-моделі. В контексті категорії «молоко» це означало б запуск продукту, який водночас не є молочним (наприклад, побутова хімія, дитяче харчування, побутова техніка) і адресований аудиторії, з якою підприємство раніше не працювало. Такий підхід вимагає глибоких інвестицій, змін у виробництві, логістиці, комунікації, а також готовності брати на себе високий рівень стратегічної та фінансової невизначеності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Оцінка доцільності впровадження стратегії диверсифікації

Критерій оцінювання	Оцінка (1-10)	Коментар
Новизна продукту для підприємства	2	Відсутність досвіду у принципово нових категоріях призводить до значного зростання ризиків

Продовження табл. 3.6

Критерій оцінювання	Оцінка (1-10)	Коментар
Новизна цільового ринку	3	Компанія не має комунікаційних каналів з новими аудиторіями, отже – низька ефективність збуту
Складність адаптації виробничої бази	2	Необхідна повна трансформація технологій, ланцюгів постачання, стандартів контролю якості
Стратегічна сумісність із наявним портфелем	2	Вихід за межі молочної категорії порушує цілісність бренду й не підтримує основну лінійку
Імовірність успішного позиціонування	3	На нових ринках відсутня впізнаваність, необхідне нове бренд-будування
Конкурентне середовище	4	Більшість нових сегментів вже мають домінуючих гравців, бар'єри входу високі
Рентабельність за умов масштабного запуску	5	Може бути високою лише за умови повного переформатування бізнесу, що не відповідає поточним цілям
Середня зважена оцінка	3,0	

Результати демонструють, що стратегія диверсифікації має найнижчий рівень доцільності серед усіх варіантів. Попри потенційно високий прибуток у випадку успіху, цей підхід не відповідає ні стратегічним орієнтирам підприємства, ні його операційним можливостям. Диверсифікація передбачає розрив зі сформованою компетенцією, втрачену синергію з існуючим портфелем та значні ресурси на освоєння нових галузей. У межах поточних потреб компанії та її бажання закріпитися в межах категорії «молоко» це рішення виглядає непропорційно складним, витратним та ризикованим.

З урахуванням порівняльного аналізу всіх чотирьох стратегій І. Ансоффа можна зробити обґрунтований висновок, що саме стратегія розвитку продукту, яка реалізується через впровадження органічного молока, є найефективнішою, найменш ризикованою та найповніше відповідає ресурсній базі, ринковим трендам і очікуванням споживачів.

**Товарна стратегія.** На основі проведеного аналізу стратегічних альтернатив, запропонованих у межах матриці І. Ансоффа, найдоцільнішою для ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегія розвитку продукту, що передбачає впровадження нового, якісно вдосконаленого товару в межах уже освоєного

ринку. У даному випадку йдеться про запуск в асортимент компанії органічного молока як інноваційної товарної одиниці у складі категорії «молочна продукція». Такий підхід дозволяє сформувати унікальну додану цінність для споживача без необхідності розриву з чинними дистрибуційними, логістичними та комунікаційними структурами підприємства. Водночас він відповідає актуальним ринковим трендам, виявленим у ході PESTEL-аналізу, зокрема зростанню попиту на екологічно чисту, безпечну, прозору за походженням та якістю продукцію.

Основною ознакою товарної стратегії розвитку продукту є фокус на технологічних і якісних інноваціях, що дозволяють створити принципово новий імідж вже звичного товару. Органічне молоко у виконанні ТОВ «Сільпо-Фуд» має стати результатом цілеспрямованого перегляду сировинної бази, виробничих процесів, стандартів упаковки, підходів до маркування, сертифікації та позиціонування. Цей продукт повинен відповідати вимогам міжнародних стандартів органічного виробництва, зокрема щодо відмови від антибіотиків, гормонів росту, синтетичних добрив і пестицидів у кормовій базі, а також гарантувати прозорість виробничого ланцюга, починаючи з ферм і закінчуючи полицею супермаркету.

Особливістю даної товарної стратегії є поєднання тактичної гнучкості із стратегічною орієнтацією на довготривале формування конкурентної переваги. Органічне молоко буде не лише самостійним товаром, а й базовою платформою для подальшої експансії у сегмент здорового харчування. Надалі на основі цієї матриці можуть розвиватися нові продукти: безлактозні варіанти, органічні йогурти, ферментовані напої, серії для дітей або спортсменів. Таким чином, товарна стратегія не обмежується короткостроковим запуском однієї позиції, а вибудовує довгострокову товарну архітектуру.

Для систематизації ключових характеристик нової товарної пропозиції доцільно представити концепт органічного молока у формі позиційної моделі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Основні елементи товарної стратегії щодо впровадження органічного молока

Параметр	Характеристика
Продуктова сутність	Пастеризоване коров'яче молоко, отримане з екологічно сертифікованих ферм
Цільова аудиторія	Екосвідомі споживачі, молоді сім'ї, алергіки, споживачі з середнім+ доходом
Конкурентна перевага	Якість, прозорість виробництва, сертифікація, відповідність світовим трендам
Виробничі особливості	Контроль кормової бази, відсутність антибіотиків і гормонів, екопакування
Упаковка	Екологічна тара, інформативне маркування, QR-код з повною історією походження
Сертифікація	Органічний стандарт ЄС або національний (UA Organic)
Позиціонування	«Молоко нового покоління», «Здоров'я з перевіреним походженням»

Запропонована товарна стратегія передбачає не лише відповідність функціональним очікуванням споживача, але й створення емоційного зв'язку з брендом, побудованого на довірі, турботі про здоров'я і природність. Саме це формує основу для преміального сприйняття нового продукту та відкриває можливості для подальшої реалізації цінової та комунікаційної стратегії. Органічне молоко має бути не просто черговим товаром на полиці, а маркером трансформації у споживчому досвіді, який відображає відповідальність компанії перед клієнтами та суспільством. Отже, обрана стратегія розвитку продукту у формі запуску органічного молока є не лише виправданою з позиції аналізу, а й стратегічно синхронізованою із загальною візією сталого розвитку компанії.

З урахуванням позиціонування, цільової аудиторії та асортиментної політики ТОВ «Сільпо-Фуд», найдоцільнішим рішенням буде випуск нової лінійки органічного молока в межах торгової марки «Премія», яка вже добре відома споживачам як бренд з підвищеними стандартами якості, сучасним дизайном та націленістю на інноваційні рішення. У межах цього бренду успішно реалізуються продукти з додатковими функціональними

властивостями (безлактозні, зниженої жирності, ферментовані тощо), що дає змогу логічно вписати нову органічну лінійку саме сюди.

Оскільки лінійка буде орієнтована на екосвідомих споживачів і споживачів середнього та преміального цінового сегмента, доцільно використати підназву всередині марки «Премія», а саме «Premiia Organic».

Цей неймінг легко інтегрується у вже існуючий архетип бренду, виглядає сучасно, викликає довіру та дозволяє візуально та вербально підкреслити ключову відмінність нової лінійки – органічність.

Щодо упаковки, зважаючи на тренди екологічного споживання та важливість першого візуального контакту на полиці, рекомендовані такі характеристики:

- Тип упаковки: екофрендлі картонний тетрапак або біопластик, що підлягає повному вторинному переробленню. Бажано – з маркуванням FSC, знаком переробки або відповідною сертифікацією упаковки.

- Об'єм: 1 літр – основний, можливий також 500 мл для сегмента індивідуального споживання.

- Колірна гама: біло-зелена або біло-бежева палітра, яка асоціюється з натуральністю, чистотою та мінімалізмом.

- Візуальні елементи: мінімалістичний стиль з великими чистими площинами, позначення «ORGANIC» / «BIO» / «100% натуральне» / «Без ГМО», а також QR-код для відслідковування походження молока.

- Шрифти та графіка: сучасні, без зарубок (sans-serif), з акцентом на прозорість та довіру. Можна додати зображення ферми або пасторального пейзажу як фоновий елемент.

Усі ці елементи підсилюють товарну стратегію та дозволяють чітко донести до споживача, що продукт не просто якісний, а створений відповідально, з турботою про здоров'я, довкілля і добробут тварин. Такий візуально-комунікаційний код підсилює відчуття належності до культури свідомого споживання, що має ключове значення для успіху товару в преміальному сегменті органічної продукції (рис. 3.3).



Рис. 3.3 – Візуалізація упаковки органічного молока лінійки «Premiya Organic» (1 літр)

**Цінова стратегія.** Розробка цінової стратегії для органічного молока лінійки «Премія. Органік» повинна базуватись на поєднанні економічної доцільності, очікувань цільової аудиторії та відповідності загальному позиціонуванню продукту. Оскільки товар створюється як якісно вдосконалена альтернатива традиційному молоку, сертифікована відповідно до органічних стандартів, вироблена з екологічно чистої сировини, логічним є застосування цінової стратегії, яка дозволить підкреслити його винятковість та підтримати іміджевий рівень. У цьому випадку найбільш доречною є стратегія преміального ціноутворення (*premium pricing strategy*), що передбачає встановлення вищої ціни порівняно з масовим сегментом з метою передачі цінності, якості та престижності товару.

Дана стратегія не лише забезпечує необхідний рівень рентабельності з урахуванням витрат на органічну сировину, сертифікацію, змінену логістику та пакування, а й дозволяє формувати сприйняття органічного молока як товару, що має вищу споживчу цінність. Преміальна ціна також виконує

функцію сигналу для цільового покупця, який зазвичай ототожнює вищу ціну з більшою безпекою, етичністю та довірою до бренду. Таким чином, ціна стає не лише засобом монетизації витрат, а й елементом стратегічного позиціонування продукту.

Розрахунок орієнтовного цінового діапазону здійснюється шляхом зіставлення собівартості органічного молока, середнього рівня націнки на продукти торгової марки «Премія» та існуючих ринкових цін на органічні аналоги. Для систематизації інформації доцільно навести порівняльну таблицю 3.8.

Таблиця 3.8 – Порівняння цінової політики на ринку молока

Показник	Звичайне молоко (Премія, 1 л)	Органічне молоко (ринок)	Рекомендована ціна (Премія. Органік)
Об'єм упаковки	1 літр	1 літр	1 літр
Середня роздрібна ціна	61,11 грн	80-95 грн	84,90 грн
Націнка щодо звичайного молока	-	+30-60%	+39%
Націнка щодо конкурентів органіки	-	-	середнє значення
Очікувана маржинальність	20-25%	25-35%	≈28%

З урахуванням стратегії преміального ціноутворення, націнка на органічне молоко має становити від 20% до 40% залежно від витрат на сертифікацію, логістику, пакування та комунікації. Пропонується встановити роздрібну ціну на рівні 84,90 грн за 1 л, що дає приблизно +39% націнки до вартості звичайного молока та водночас зберігає продукт у нижній частині преміального сегмента.

Такий ціновий рівень вигідно відрізняє «Премія. Органік» від масових аналогів, але водночас утримує бар'єр входу на рівні, прийнятному для середнього покупця, орієнтованого на цінність, а не лише на ціну. Більше того, на фоні іноземних імпортованих органічних брендів, ціна у 84,90 грн сприймається як цілком розумна і конкурентна на внутрішньому ринку.

Отже, цінова стратегія преміального ціноутворення у поєднанні з чітким позиціонуванням і якісною комунікацією дає змогу ефективно вивести на ринок органічне молоко та закріпити його у свідомості споживача як чесний, якісний і доступний преміум-продукт українського виробництва.

**Збутова стратегія** впровадження органічного молока лінійки «Премія. Органік» має бути повністю інтегрована у вже сформовану торговельно-логістичну інфраструктуру ТОВ «Сільпо-Фуд», водночас демонструючи гнучкість до змін споживчих уподобань, зростання e-commerce та нових форматів ритейлу. Найбільш відповідною у цьому випадку є інтенсивна стратегія збуту (*intensive distribution strategy*), яка передбачає максимально широкий доступ товару до цільової аудиторії через усі доступні точки продажу, з особливим фокусом на торгові точки мережі «Сільпо» як основного каналу реалізації продукції під ТМ «Премія».

Інтенсивна стратегія особливо ефективна для товарів щоденного вжитку, серед яких молоко займає одне з провідних місць. Продукт з категорії «органічне молоко» хоч і позиціонується як преміальний, однак зберігає характеристику регулярного споживання, що обумовлює потребу в широкій присутності на полицях. Таким чином, головним каналом збуту виступатимуть магазини роздрібної мережі «Сільпо» по всій території України, що забезпечить товару гарантовану представленість у кожному регіоні, з урахуванням локальних особливостей попиту. Додатково можливе впровадження акцентованої дистрибуції у торгових точках, розташованих у районах із вищим рівнем доходу та більшою концентрацією еко-свідомої аудиторії.

У межах стратегії інтенсивного збуту особливу увагу слід приділити зонуванню викладки. Органічне молоко повинно бути представлене не лише у загальній холодильній зоні, а й у виділених еко-секціях або в рамках спеціальних промозон, що підкреслюють його відмінність. Крім того, доцільним є застосування системи POS-матеріалів, shelf-talkers, дисплеїв та окремих полиць, які інформуватимуть споживача про сертифікованість та

унікальні характеристики товару. Це підсилює ефект від преміальної ціни та виправдовує її у свідомості клієнта.

Окремим вектором реалізації виступає дистрибуція через онлайн-канали, зокрема через платформу [shop.silpo.ua](http://shop.silpo.ua) та мобільний додаток «Сільпо». Це дозволяє забезпечити швидке охоплення цифрової частини цільової аудиторії, яка звикла до доставлення товарів додому, а також розширити географічне покриття, не обмежуючись фізичною присутністю магазину. У межах e-commerce доцільно також використовувати цифрові розсилки, push-повідомлення та спеціальні пропозиції для власників карток лояльності «Власний Рахунок».

Для узагальнення логіки обраного підходу можна представити основні канали та форми взаємодії з ними у вигляді таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Основні канали реалізації продукції «Премія. Органік» у межах інтенсивної стратегії збуту

Канал збуту	Характеристика
Роздрібна мережа «Сільпо»	Основний канал реалізації, покриття всієї території України
Еко-зони в магазинах	Тематична викладка товару для акцентування на екологічності
Інтернет-магазин <a href="http://shop.silpo.ua">shop.silpo.ua</a>	Онлайн-продажі, персоналізовані рекомендації, доставлення додому
Мобільний додаток «Сільпо»	Інтерактивна взаємодія з користувачами, інформування, push-сповіщення
Програми лояльності	Механізми персональних знижок, балів і бонусів для заохочення повторних покупок

Інтенсивна стратегія дистрибуції дає змогу досягти максимального охоплення цільової аудиторії з мінімальними додатковими витратами на формування нових каналів. Вона узгоджується з товарною та ціновою стратегією, оскільки забезпечує постійний візуальний контакт з товаром і дозволяє будувати довготривалі відносини зі споживачем. Важливо, що саме через широку дистрибуцію та грамотну викладку формується звичка до регулярного споживання органічного молока, що є головною метою на етапі впровадження нового продукту на ринок.

Комунікаційна стратегія просування органічного молока лінійки «Премія. Органік» має відповідати загальній концепції позиціонування продукту як якісного, безпечного, екологічного та сучасного рішення для відповідального споживання. З огляду на специфіку товару, його преміальний статус, а також емоційну складову в мотивації купівлі, найбільш релевантною є іміджева стратегія комунікації (*image-based communication strategy*). Її мета полягає не стільки у прямому стимулюванні продажів, скільки у формуванні у свідомості цільової аудиторії чітких асоціацій, пов'язаних із цінністю органічності, прозорості виробництва, турботи про здоров'я та довкілля. Така стратегія передбачає глибокий контент, візуальну чистоту, акцент на етичні меседжі, історії походження та доказову базу у формі сертифікатів.

У центрі комунікації має бути не сам продукт, а ідея, яку він уособлює – можливість обирати не просто молоко, а спосіб життя. Візуальний образ бренду має бути мінімалістичним, спокійним, з великою кількістю білого простору, м'якими природними кольорами та використанням автентичних фото ферм, людей і тварин у реальному середовищі. Вербальна частина повинна містити ключові слова на кшталт «органічне», «сертифіковане», «чисте», «відповідальне», «для здоров'я», «з українських ферм», «контроль з поля до полиці». Водночас важливо уникати надмірного академізму чи технічності, замінюючи їх на мову, близьку до повсякденної турботи.

З огляду на медіаспоживання цільової аудиторії – екосвідомих молодих сімей, мешканців міст, людей, що дотримуються ЗСЖ – основні акценти слід робити на digital-комунікації: таргетована реклама в соціальних мережах, просування через інфлюенсерів з екологічною репутацією, візуальні кампанії на YouTube та Instagram, короткі документальні відео на тему органічного фермерства. Обов'язковим елементом є наявність контент-маркетингової платформи – розділу на сайті або окремого лендингу з історією виробництва, відповідями на поширені запитання, QR-кодом з доступом до простежуваності продукції. Підсилити довіру дозволяє інструмент *transparency labeling* –

система, де кожен етап виробництва розписаний простою мовою і має підтвердження.

Для впорядкування основних елементів комунікації наведемо таблицю 3.10.

Таблиця 3.10 – Основні елементи іміджевої комунікаційної стратегії для продукту «Премія. Органік»

Компонент	Характеристика
Стратегічний тип	Іміджева стратегія комунікації (Image-Based)
Основне повідомлення	«Органічне молоко, якому можна довіряти. Вирощене з турботою — для здоров'я вашої родини»
Візуальний стиль	Мінімалізм, природні кольори, реальні фотографії, чисте біле тло, м'яка типографіка
Тон комунікації	Турботливий, прозорий, доброзичливий, впевнений
Основні канали	Instagram, Facebook, YouTube, сайт Silpo, мобільний додаток, POS-матеріали у магазинах
Інструменти впливу	Контент-маркетинг, відеоісторії, інтерв'ю з фермерами, інфлюенсери, просвітницькі статті
Тактичні інструменти	QR-код на упаковці з переходом до сторінки простежуваності, історії виробництва, сертифікати
KPI ефективності	Показник впізнаваності лінійки, частка повторних покупок, залучення у соцмережах, глибина переглядів

Важливо, щоб комунікація не лише рекламувала продукт, а створювала відчуття причетності до ширшого руху – відповідального споживання, підтримки національного виробника, захисту екології та власного здоров'я. Через правильну історію можна перетворити просту покупку молока на ціннісне рішення. Саме це робить іміджеву комунікаційну стратегію не лише доречною, а й ключовою для успішного впровадження органічної лінійки.

Кошторис витрат на маркетинг лінійки органічного молока «Премія. Органік», сформований відповідно до іміджевої комунікаційної стратегії відображено у таблиці 3.11. Усі статті охоплюють ключові напрямки – від контенту до дистрибуції повідомлень, з фокусом на побудову довіри, репутації та диференційованого сприйняття.

Таблиця 3.11 – Кошторис витрат на реалізацію комунікаційної стратегії для «Премія. Органік»

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн	Коментар
1. Розробка креативної концепції кампанії	30 000	Сценарії, меседжі, візуальна концепція для всіх каналів
2. Виробництво відео-контенту (ферма, інтерв'ю, упаковка)	60 000	Сюжетні відео для YouTube, Instagram, TikTok
3. Фото- та відеозйомка упаковки у студії	15 000	Для використання в POS, соцмережах, сайтах
4. Digital-просування в Instagram, Facebook	50 000	Таргетована реклама на аудиторію ЗСЖ, еко-споживачів, молодих сімей
5. Просування на YouTube (іміджеві відео)	25 000	Прероли, відеобанери, підвищення впізнаваності
6. Співпраця з інфлюенсерами (5-7 профілів)	45 000	Лідери думок зі сфери еко, нутриціології, здорового способу життя
7. Розробка та запуск окремого лендингу	50 000	Сайт-історія: сертифікати, походження, QR-коди, FAQ
8. Виробництво POS-матеріалів (банери, shelf-talkers)	30 000	Візуальне виділення продукту в торговому залі
9. Дизайн та друк буклетів, інструкцій, еко-листівок	10 000	Для поширення у магазинах, у партнерстві з програмами лояльності
10. Email-кампанія через базу «Сільпо»	8 000	Персоналізоване інформування постійних покупців
11. Програма запуску у додатку «Сільпо»	7 000	Банери, push-сповіщення, картки товару, перші відгуки
<b>Усього</b>	<b>330 000</b>	

Цей маркетинговий бюджет оптимально охоплює як візуальні, так і змістовні аспекти комунікації, а також забезпечує високу якість контакту з цільовою аудиторією. Найдорожчі компоненти – це креатив, виробництво контенту та просування через соціальні платформи, оскільки саме вони формують основу для іміджевого сприйняття.

Інвестиції в іміджеву комунікацію виправдані з огляду на преміальний характер продукту: вони дозволяють не лише залучити первинну аудиторію, але й закласти довготривалу лояльність до лінійки, що має стати основою для

майбутнього розширення серії органічних продуктів. За потреби я можу перерахувати бюджет із розбивкою по періодах чи каналам.

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

Оцінка очікуваних обсягів реалізації органічного молока лінійки «Премія. Органік» ґрунтується на моделюванні попиту з урахуванням місткості цільового ринку, характеру споживчої поведінки, структури роздрібною мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» та темпів адаптації інноваційного продукту. Після виходу на ринок органічне молоко, як правило, не охоплює масового попиту миттєво, однак його просування у межах потужної торгової марки «Премія», підтримане комунікаційною кампанією, дозволяє прогнозувати помірне, але стабільне зростання реалізації.

Для оцінки потенціалу реалізації враховується середня кількість активних торгових точок мережі «Сільпо», що становить близько 320 магазинів. При консервативному сценарії кожен магазин може реалізовувати близько 10 літрів органічного молока на день у перші місяці продажів. У разі нормального розвитку попиту, що підсилюється рекламою, впізнаваністю ТМ «Премія» та повторними покупками, обсяг реалізації може зрости до 15-20 літрів на день у кожному магазині. У пікові періоди або в регіонах із високою концентрацією екоsvідомої аудиторії очікується досягнення планки у 25 літрів на день.

При моделюванні на рік доцільно виділити чотири квартали з поступовим нарощуванням обсягів. У першому кварталі основна увага приділяється презентації продукту, тестуванню каналів збуту та накопиченню зворотного зв'язку. У другому кварталі розпочинається фаза активного зростання, що триває до третього кварталу. Четвертий квартал стабілізує рівень продажів і готує базу для масштабування.

Прогноз побудовано у трьох сценаріях – песимістичному, базовому та оптимістичному – з урахуванням кількості літрів, що продаються щодня в

одному магазину, помноженої на кількість днів у кварталі та кількість торгових точок (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Прогноз обсягів реалізації органічного молока «Премія. Органік» у перший рік запуску (л)

Квартал	Песимістичний сценарій (10 л/день)	Базовий сценарій (15 л/день)	Оптимістичний сценарій (20 л/день)
I кв. (90 днів)	288 000	432 000	576 000
II кв. (91 день)	291 200	436 800	582 400
III кв. (92 дні)	294 400	441 600	588 800
IV кв. (92 дні)	294 400	441 600	588 800
<b>Разом за рік</b>	<b>1 168 000</b>	<b>1 752 000</b>	<b>2 336 000</b>

Результати моделі показують, що навіть у разі песимістичного сценарію річний обсяг реалізації може перевищити один мільйон літрів, що дозволяє досягнути ефекту масштабу та частково покрити інвестиційні витрати ще у першому операційному циклі. При базовому сценарії компанія зможе не лише окупити витрати, а й створити плацдарм для розвитку нових підкатегорій (наприклад, безлактозного органічного молока або органічних йогуртів).

Таким чином, прогнозовані обсяги реалізації демонструють високий потенціал попиту за умов правильної товарної, цінової та комунікаційної політики.

Прогноз доходів від реалізації органічного молока «Премія. Органік» базується на розрахунках очікуваних обсягів продажу, які були детально змодельовані у попередньому підпункті, та встановленій роздрібній ціні товару. Для цілей цього аналізу враховується рекомендована роздрібна ціна в розмірі 84,90 грн за 1 літр молока. Це значення застосовується у розрахунках для трьох сценаріїв реалізації: песимістичного, базового та оптимістичного. Доходи визначаються шляхом множення прогнозованого обсягу продажів у літрах на ціну за одиницю продукції. Отримані результати демонструють обсяг валового доходу, який може бути досягнутий у межах одного

календарного року за умови реалізації стратегії відповідно до розробленого плану.

При песимістичному сценарії, що передбачає реалізацію 1168000 літрів, загальний обсяг доходу становитиме 99763200 грн. Це значення формує умовну «нижню межу» прибутковості проєкту, що показує достатність попиту для базової окупності інвестицій у разі ефективного контролю витрат. Базовий сценарій, при реалізації 1752000 літрів, дозволяє компанії отримати 148749000 грн валового доходу, що забезпечує достатній грошовий потік для покриття як змінних, так і постійних витрат, а також формування операційного прибутку. Найсприятливіший, оптимістичний сценарій передбачає реалізацію 2336000 літрів продукції з отриманням 197734400 грн доходу, що вже створює умови для масштабування лінійки, запуску супутніх органічних продуктів та інвестицій у подальший розвиток бренду.

Для більшої наочності узагальнені показники представлено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Прогноз валового доходу від реалізації органічного молока «Премія. Органік» у першому році (грн)

Сценарій реалізації	Обсяг реалізації, л	Ціна за 1 л, грн	Прогнозований дохід, грн
Песимістичний	1 168 000	84,90	99 763 200
Базовий	1 752 000	84,90	148 749 000
Оптимістичний	2 336 000	84,90	197 734 400

Прогнозовані доходи свідчать про наявність значного фінансового потенціалу у разі успішної реалізації заходів, спрямованих на просування нового продукту. При цьому навіть у межах песимістичного сценарію зберігається висока ймовірність досягнення операційної беззбитковості вже на першому році реалізації. За базовим і особливо оптимістичним сценарієм, очікувані доходи формують стійке фінансове підґрунтя для довгострокового розвитку лінійки «Премія. Органік». У подальших розділах буде здійснено

деталізовану оцінку витрат та розраховано ключові фінансові індикатори ефективності.

Оцінка витрат на виробництво та маркетинг є критичним етапом фінансового планування для визначення загальної ефективності впровадження органічного молока під лінійкою «Премія. Органік». Витрати умовно поділяються на дві групи: змінні, що залежать від обсягу виготовленої продукції, та постійні, пов'язані з одноразовими інвестиціями у підготовку виробництва, сертифікацію, дизайн упаковки, а також з реалізацією маркетингової комунікаційної стратегії.

До змінних витрат належить закупівля органічної сировини, пакування, логістика з дотриманням «холодного ланцюга», оплата праці виробничого персоналу та витрати на енергоресурси. Згідно з попередніми розрахунками, середня собівартість одного літра органічного молока в умовах першого року реалізації становить близько 65,00 грн. Це включає підвищену закупівельну ціну на сертифіковану органічну сировину, вартість біо-упаковки, виробничі витрати та транспортування. На базі цього значення розраховуються сукупні змінні витрати в межах трьох сценаріїв, відповідно до прогнозованих обсягів реалізації.

Постійні витрати охоплюють затрати на сертифікацію виробництва згідно з органічними стандартами, адаптацію технологічного процесу, розробку дизайну, виготовлення POS-матеріалів, створення рекламного контенту, оплату послуг інфлюенсерів та діджитал-просування. Загальна сума інвестицій у маркетинг, як було розраховано раніше, становить 330 000 грн, а загальна вартість запуску виробництва й усіх пов'язаних витрат – близько 1 980 000 грн. Для коректності оцінки економічної ефективності ці постійні витрати мають бути розподілені пропорційно до обсягу реалізації у першому році.

Нижче наведено узагальнену таблицю 3.14 з оцінкою витрат у межах кожного зі сценаріїв.

Таблиця 3.14 – Оцінка витрат на виробництво та маркетинг за сценаріями реалізації

Сценарій реалізації	Обсяг реалізації, л	Змінні витрати (65 грн/л), грн	Частка постійних витрат, грн	Загальні витрати, грн
Песимістичний	1 168 000	75 920 000	1 980 000	77 900 000
Базовий	1 752 000	113 880 000	1 980 000	115 860 000
Оптимістичний	2 336 000	151 840 000	1 980 000	153 820 000

Аналіз показує, що основну частину структури витрат становлять саме змінні витрати, пов'язані з органічною сировиною та пакуванням. Постійні інвестиції, незважаючи на їх відносно високу абсолютну величину, при розподілі на великий обсяг реалізації втрачають свою значущість у розрахунках на одиницю продукції, що демонструє позитивний ефект масштабу. У випадку реалізації базового сценарію загальні витрати становитимуть близько 115,86 млн грн, що при прогнозованому доході у 148,75 млн грн залишає істотний простір для формування прибутку.

Таким чином, фінансова модель демонструє стійкість і масштабованість проекту, де збільшення обсягів продажу напряду сприяє покращенню показників рентабельності. У наступному розділі буде здійснено розрахунок ключових показників ефективності, що дозволить підтвердити доцільність запропонованих заходів.

Оцінювання фінансової ефективності впровадження нової товарної лінійки передбачає розрахунок ключових показників, які дозволяють кількісно охарактеризувати рівень дохідності проекту, його здатність генерувати прибуток та швидкість повернення інвестицій. Найбільш доцільними у даному випадку є три показники: рентабельність реалізації, коефіцієнт повернення інвестицій (ROI) та термін окупності початкових витрат. Всі розрахунки виконуються для трьох сценаріїв: песимістичного, базового та оптимістичного.

Рентабельність реалізації обчислюється як відношення прибутку до загального доходу. Прибуток визначається як різниця між прогнозованим доходом та загальними витратами, які включають як змінну, так і постійну частину. У песимістичному сценарії дохід становить 99763200 грн, витрати – 77 900 000 грн, отже прибуток дорівнює 21863200 грн. Це дає рентабельність на рівні 21,9%. У базовому сценарії прибуток складає 32889000 грн, а рентабельність – 22,1%. В оптимістичному – прибуток 43914400 грн і рентабельність – 22,2%. Незважаючи на зростання абсолютної величини прибутку, частка прибутку у доході залишається майже сталою, що свідчить про стабільну економіку масштабування.

Коефіцієнт ROI розраховується як відношення чистого прибутку до загального обсягу інвестицій, тобто постійних витрат на виробництво, запуск та маркетинг. За формулою  $ROI = (\text{прибуток} / \text{інвестиції}) \times 100\%$ . У нашому випадку обсяг початкових інвестицій становить 1980000 грн. У песимістичному сценарії ROI складає 1104%, у базовому – 1661%, в оптимістичному – 2218%. Надзвичайно високі значення ROI обумовлені тим, що інвестиції одноразові, а ефект реалізації проявляється вже впродовж першого року. Це демонструє високий мультиплікатор повернення вкладених коштів.

Термін окупності визначається як відношення інвестицій до середньомісячного прибутку. У песимістичному сценарії місячний прибуток складає 1821933 грн, що забезпечує повернення вкладень за трохи більше ніж 1,1 місяця. У базовому варіанті цей термін скорочується до 0,72 місяця, а в оптимістичному – до 0,54 місяця. Це означає, що всі вкладені ресурси повертаються протягом перших 30-35 днів реалізації, після чого продукт починає стабільно генерувати чистий прибуток.

Зведена таблиця 3.15 результатів наведена нижче.

Таблиця 3.15 – Розрахунок фінансових показників ефективності запуску лінійки «Премія. Органік»

Сценарій реалізації	Дохід, грн	Витрати, грн	Прибуток, грн	Рентабельність, %	ROI, %	Термін окупності, міс.
Песимістичний	99763200	77900000	21863200	21,9	1104	1,1
Базовий	148749000	115860000	32889000	22,1	1661	0,72
Оптимістичний	197734400	153820000	43914400	22,2	2218	0,54

Таким чином, усі ключові показники підтверджують економічну доцільність реалізації стратегії впровадження органічного молока в асортимент ТМ «Премія». Проект демонструє короткий термін окупності, високий рівень прибутковості та надзвичайно вигідне співвідношення між вкладеними коштами та очікуваним ефектом. У сукупності це формує підстави для масштабування органічної серії та закріплення позицій бренду в сегменті здорового харчування.

Для розрахунку ROMI (Return on Marketing Investment) використовується формула:

$$\text{ROMI} = (\text{Додатковий прибуток, отриманий завдяки маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати на маркетинг} \times 100\%$$

У нашому випадку:

- витрати на маркетинг за кошторисом становлять 330 000 грн;
- додатковий прибуток – це частина загального прибутку, яку можна безпосередньо пов'язати із впливом комунікаційної стратегії.

Оскільки маркетинг є ключовим фактором у впровадженні нового продукту (створення попиту, впізнаваності, комунікація цінності), доцільно вважати, що щонайменше 50% прибутку у першому році було отримано завдяки маркетинговим заходам. Використаємо це припущення для всіх трьох сценаріїв (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Розрахунок ROMI за різними сценаріями

Сценарій реалізації	Додатковий прибуток, грн	Витрати на маркетинг, грн	ROMI, %
Песимістичний	10 931 600	330 000	32,19
Базовий	16 444 500	330 000	48,86
Оптимістичний	21 957 200	330 000	65,42

Отже, незалежно від сценарію, значення показника ROMI свідчить про ефективність маркетингових інвестицій у впровадженні лінійки «Премія. Органік». Висока віддача з одного вкладеного у маркетинг гривні підтверджує правильність обраної комунікаційної стратегії.

Оцінка нематеріальних вигод та стратегічних ефектів впровадження органічного молока під торговою маркою «Премія. Органік» є необхідним доповненням до кількісного фінансового аналізу. Вона дозволяє охопити довгострокові результати, які не піддаються негайному вимірюванню в грошовому еквіваленті, однак істотно впливають на конкурентоспроможність, репутацію та майбутній розвиток компанії. Упровадження нової лінійки створює позитивний ефект у сфері формування брендової довіри, зміцнення ринкових позицій і відповідності глобальним тенденціям сталого розвитку, що набувають дедалі більшого значення у споживчому виборі.

Насамперед, проект забезпечує зміцнення іміджу торгової марки «Премія» як інноваційного і відповідального бренду, здатного запропонувати сучасному споживачеві продукти з доданою цінністю. Завдяки акценту на екологічності, сертифікації, прозорості походження та безпеці, споживач сприймає компанію як таку, що дотримується високих стандартів. Це створює умови для формування довготривалої лояльності серед сегментів цільової аудиторії, які орієнтовані на здорове харчування, родинні цінності та усвідомлене споживання. Така лояльність, на відміну від короткострокових акційних продажів, має стійкий характер і трансформується у регулярну купівельну поведінку.

Другою важливою вигодою є посилення репутаційного капіталу самої мережі «Сільпо», яка за допомогою просування органічного молока власного бренду демонструє готовність відповідати глобальним трендам та локальним очікуванням. Це дозволяє мережі позиціонувати себе як провідного ритейлера з розвиненою продуктовою філософією, що має значення для

партнерських відносин з постачальниками, державними інституціями та громадськими організаціями, які працюють у сфері сталого розвитку.

Ще одним стратегічним ефектом є відкриття нової продуктової ніші в межах бренду «Премія» – категорії органічних продуктів. Це не лише розширює асортимент, а й створює можливість побудови цілісної суббрендової платформи (наприклад, «Премія. Органік» як окрема лінійка), що згодом може включати й інші позиції – йогурти, сири, масло, кисломолочну продукцію. Така гнучкість забезпечує горизонтальне зростання без необхідності створення нових брендів з нуля, зберігаючи цілісність портфеля та впізнаваність.

Крім того, сам процес реалізації проекту сприяє внутрішній трансформації компанії. Розробка екологічної упаковки, забезпечення прозорості постачання, контроль за стандартами якості, співпраця з сертифікаційними органами – все це формує нову корпоративну культуру, орієнтовану на якість, інновації та відповідальність. Це важливо не лише для зовнішнього споживача, а й для внутрішніх стейкхолдерів – працівників, управлінців, партнерів, які починають ототожнювати себе з компанією нового рівня.

З метою узагальнення основних ефектів можна представити коротку порівняльну таблицю 3.17, яка демонструє основні нематеріальні вигоди.

Таблиця 3.17 – Основні нематеріальні вигоди від запуску лінійки «Премія. Органік»

Категорія ефекту	Очікуваний стратегічний результат
Репутаційний капітал	Зміцнення іміджу бренду як відповідального, інноваційного та етичного
Клієнтська лояльність	Формування емоційної прихильності до продукту, регулярність споживання
Позиціонування в ринку	Зайняття преміального сегмента органічних продуктів, відсутність прямих аналогів
Можливість розширення асортименту	Запуск інших органічних продуктів під спільною ідентичністю
Внутрішня трансформація	Підвищення стандартів контролю якості, логістики, прозорості
Соціальна відповідальність	Сприяння розвитку екологічного фермерства, мінімізація шкоди довкіллю

Отже, реалізація стратегії не лише генерує безпосередній прибуток, а й закладає основи довготривалих нематеріальних переваг, які здатні підвищити вартість бренду, стійкість до конкуренції та здатність до інновацій у довгостроковій перспективі. Саме ці фактори забезпечують унікальну позицію ТОВ «Сільпо-Фуд» серед українських виробників і ритейлерів.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено цілісний процес розробки стратегічного підґрунтя для подальшого розвитку підприємства в межах категорії молочної продукції, зокрема, шляхом впровадження інноваційної лінійки органічного молока під брендом «Премія. Органік». На основі побудованої матриці GE/McKinsey було визначено стратегічну доцільність інвестування саме в категорію молока, яка посідає провідну позицію в портфелі підприємства за критеріями ринкової привабливості та конкурентоспроможності. Цей аналітичний інструмент дозволив прийняти обґрунтоване рішення щодо концентрації ресурсів на розвитку категорії з найбільшим стратегічним потенціалом, що стало відправною точкою для формування системи маркетингових стратегій.

Розробка маркетингового комплексу для нової лінійки була проведена з урахуванням матриці І. Ансоффа, де шляхом оцінювання усіх чотирьох типів товарної стратегії було обґрунтовано вибір стратегії розвитку продукту. Вона виявилася найдоцільнішою в контексті поточного асортименту підприємства, готовності ринку до інноваційного продукту та загальних трендів споживчого попиту. Визначено детальні параметри товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій, які спільно формують цілісну модель виходу на ринок з органічним молоком. Особливу увагу приділено візуальному оформленню упаковки, фірмовій ідентичності, каналах поширення та емоційній складовій рекламного повідомлення, що є характерним для іміджевого позиціонування у преміальному сегменті.

Здійснений прогноз ефективності запропонованих заходів підтвердив доцільність реалізації обраної стратегії як з фінансової, так і зі стратегічної точки зору. Розрахунки доходів, витрат, прибутковості, рентабельності, ROI, терміну окупності й ROMI виявили високі показники ефективності навіть у песимістичному сценарії, що свідчить про стійкість проєкту до коливань ринку. Водночас було проаналізовано нематеріальні ефекти, зокрема підвищення репутаційного капіталу, формування довготривалої лояльності споживачів та зміцнення позицій торгової марки «Премія» як інноваційного та відповідального бренду. Проєкт також відкриває перспективи для подальшої диверсифікації асортименту в межах суббрендової платформи та слугує основою для формування корпоративної культури, зорієнтованої на якість, сталий розвиток і відповідальність перед споживачем.

Отже, усі результати, отримані в межах третього розділу, взаємно підсилюють одне одного, створюючи обґрунтовану концепцію стратегічного розвитку компанії на основі ціннісного, інноваційного та споживчо значущого продукту – органічного молока. Вони не лише формують фінансові передумови для зростання, але й розширюють інституційну спроможність підприємства адаптуватися до динаміки сучасного ринку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі написання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти формування ефективної маркетингової стратегії для підприємства роздрібною торгівлі на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». У вступі обґрунтовано актуальність теми в умовах посилення конкуренції, зростаючих вимог споживачів до якості та екологічності продукції, а також з урахуванням потреби підприємств адаптувати товарну політику до сучасних трендів сталого розвитку. Сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, визначено методологічну базу.

У першому розділі проведено теоретичний аналіз сутності, структури та функцій маркетингової стратегії підприємства. Визначено роль маркетингової стратегії як ключового елементу забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Розкрито складові маркетингової стратегії, а також проаналізовано сучасні методичні підходи до її розробки, серед яких особливу увагу приділено використанню портфельних матриць, конкурентного аналізу, моделюванню ринкової привабливості та формуванню збалансованої системи маркетинг-міксу.

Другий розділ містить практичне дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті молочної продукції. Надано характеристику маркетингової діяльності підприємства, здійснено аналіз мікро- і макросередовища з використанням методів PESTEL та моделі п'яти сил Портера. Оцінено асортимент компанії за допомогою аналізу товарної структури, показників широти, глибини та оновлення. Досліджено життєвий цикл ключових товарних категорій, зокрема молока, йогуртів, сирів та масла. Проведено комплексний аналіз асортиментного портфеля із застосуванням ABC, XYZ та комбінованої ABC/XYZ-матриці, що дозволило ідентифікувати пріоритетні

товарні групи, визначити сегменти з нестабільним попитом і сформулювати попередні напрямки оптимізації.

Третій розділ присвячено розробці стратегічних рішень щодо вдосконалення товарної політики підприємства. За допомогою матриці GE/McKinsey визначено доцільність інвестування в категорію молока як стратегічного активу з високим потенціалом. Розроблено систему маркетингових стратегій у межах комплексу 4P із фокусом на впровадження лінійки органічного молока «Премія. Органік». За результатами аналізу матриці І. Ансоффа обґрунтовано вибір стратегії розвитку продукту як найдоцільнішої в контексті бренду. Детально розглянуто цінову стратегію преміального позиціонування, збутову стратегію з використанням власної роздрібною мережі та іміджеву комунікаційну стратегію із застосуванням інструментів digital-маркетингу, відеоконтенту та співпраці з інфлюенсерами. Проведено прогноз ефективності запропонованих заходів, у тому числі фінансовий розрахунок витрат, доходів, прибутковості, ROI, ROMI, а також терміну окупності проєкту. Результати підтвердили високий рівень економічної доцільності впровадження лінійки органічного молока. Додатково проаналізовано нематеріальні вигоди: посилення бренду, підвищення лояльності, відкриття нових ринкових можливостей та іміджеве позиціонування підприємства як відповідального й інноваційного.

Таким чином, робота містить цілісний аналіз і практичне обґрунтування стратегічного рішення щодо оновлення асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом впровадження органічної продукції. На основі результатів проведеного дослідження можна зробити висновок про високу релевантність обраного напрямку, його відповідність сучасним ринковим вимогам та значний потенціал до масштабування. Запропонована стратегія здатна забезпечити підприємству конкурентні переваги, підвищити ринкову частку в сегменті молочної продукції та закласти основу для подальшого сталого зростання.

## 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.nauka.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.nauka.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. Офіційний сайт «Fozzy Group». Постачальникам. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/suppliers/>
19. ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/40720198/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/)
20. Продукція «ТОВ «Сільпо-Фуд»». URL: <https://uk.dobavkam.net/food/companies/tov-silpo-fud>
21. Офіційний сайт «Fozzy Group». Мережа супермаркетів «Сільпо». URL: [https://www.fozzy.ua/ua/retail\\_chains/silpo/](https://www.fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/)
22. Robota.ua. URL: <https://roboata.ua/company562625/vacancy10413492>
23. ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198>
24. У 2023 році виробництво молока зменшилося на 3.3%. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2024/01/22/u-2023-rotsi-virobnitstvo-moloka-zmenshilosya-na-3-3/>
25. Україна скоротила експорт молочних продуктів на 4% в 2023 році. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/ukraina-skorotila-eksport-molocnih-produktiv-na-4-v-2023-roci>
26. Виробництво молока-сировини скоротилося на 6% в січні-вересні 2023 року. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/virobnictvo-moloka-sirovini-skorotilosa-na-6-v-sicni-veresni-2023-roku>
27. Стахурська С.В. Дослідження ринку молочної продукції України. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. №2 (13). DOI: 10.30857/2786-5398.2023.2.11
28. Кузьо Н.Є., Косар Н.С., Малиха В.В. Дослідження тенденцій розвитку ринку молочних продуктів України та напрями активізації маркетингової діяльності на ньому виробників сиру. 2023. №1 (9). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31272/menedzhment-173-182.pdf>
29. Ринок молочної продукції в Україні: краще менше, та краще. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-molochnoj-produkcii-v-ukraine-luchshe-menshe-da-luchshe>

30. Як дефіцит молока в Україні впливає на галузь та споживача. URL: <https://agroreview.com/content/yak-deficyt-moloka-v-ukrayini-vplyvaye-na-galuz-ta-spozhyvacha/>

31. Перспективи виходу української молочної продукції на міжнародні ринки: результати третьої експертної дискусії. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/perspektyvy-vykhodu-ukrainskoi-molochnoi-produktsii-na-mizhnarodni-rynky-rezultaty-tretoi-ekspertnoi-diskusii>

32. Визначено основні напрями розвитку молочної галузі України. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/viznacheno-osnovni-napryamki-rozvitku-molochnoji-galuzi-ukrajini>

33. Никоненко А. В. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для ринку робочої сили. Сучасні тенденції розвитку науки : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 квітня 2020 р., м. Київ. Київ : МЦНІД, 2020. С. 28-30.

34. Регіональний гравець: як молода мережа СМ Маркет конкурує з Сільпо, Novus та АТБ на Тернопільщині. URL: <https://rau.ua/novyni/regionalnij-gravec/>

35. В Україні продовжують працювати близько 70 % молокопереробних підприємств. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3479093-v-ukraini-prodovzuut-pracuvati-blizko-70-molokopererobnihpidpriemstv.html>

36. Поляк Ю. Я. Інноваційні підходи щодо формування товарного портфеля підприємства. Ефективність державного управління. 2022. №59. DOI: 10.33990/2070-4011.59.2019.178439

37. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 346 с.

38. Петруня В. Ю., Петруня Ю. Є. Управління маркетинговою діяльністю Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2021. 104 с