

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

ШИФР КРБ.МПіТ.1.616-03.ІІІ.3.4

Здобувачки \_\_\_\_\_ Пархоменко Д.С.

4 курсу групи МРз-481

Керівник \_\_\_\_\_ доц. Значек Р.Р.

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

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

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі \_\_\_\_\_ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

**Одеса – 2025 рік**

# ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу

ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«04» жовтня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачі

***Дар'ї ПАРХОМЕНКО***

1. Тема проекту (роботи) Розробка товарно-ринкової стратегії в сегменті «хлібобулочні вироби» для ТОВ «Сільпо-Фуд» та керівник к.т.н., доц. Значек Р.Р., затверджені наказом ОНТУ від «04» жовтня 2024 року № 616-03
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10.06.2025 року
3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» та його конкурентів, економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», огляд українського ринку хлібобулочних виробів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємств роздрібною торгівлі. Розділ 2. Дослідження номенклатури та асортименту тов «сільпо-фуд» в сегменті «хлібобулочні вироби». Розділ 3. Розробка пропозицій і стратегічних рішень щодо удосконалення товарно-ринкової стратегії тов «сільпо-фуд» в сегменті «хлібобулочні вироби». 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. Значек Р.Р.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Пархоменко Д.С.

### 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) \_\_\_\_\_ Значек Р.Р.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Пархоменко Д.С.  
(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 \_\_\_\_\_ Пархоменко Д.С.

## АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «бакалавр» здобувачки Пархоменко Д.С.

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

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

Метою кваліфікаційної роботи є розробка ефективної товарно-ринкової стратегії для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті хлібобулочних виробів на основі комплексного аналізу його асортименту, ринкового середовища та потенціалу зростання.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства роздрібною торгівлю ТОВ «Сільпо-Фуд» у сфері управління товарним асортиментом.

Предметом дослідження виступає процес розроблення та впровадження товарно-ринкової стратегії підприємства в сегменті хлібобулочних виробів.

Для проведення аналізу дослідження номенклатури та асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд» в сегменті «хлібобулочні вироби» та розробки стратегічних рішень були використані метод PESTEL-аналізу для впливу зовнішніх факторів на підприємство, п'ять конкурентних сил за М. Портером для оцінки конкурентного середовища, метод побудови життєвого циклу товарного асортименту, ABC-XYZ-аналіз, матриця McKinsey/GE для розробки стратегії підприємства.

Результатом дослідження стала розробка інтегрованої товарно-ринкової стратегії, яка враховує потенціал підприємства, потреби споживачів та актуальні виклики ринку. Запропоновані стратегічні рішення спрямовані на розширення асортименту, підвищення якості продукції, зміцнення ринкових позицій компанії та формування довгострокової 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 .....	12
1.3 Основні тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ НОМЕНКЛАТУРИ ТА АСОРТИМЕНТУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ «ХЛІБОБУЛОЧНІ ВИРОБИ» .....	27
2.1 Аналіз мікро- і макросередовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	27
2.2 Аналіз показників, які характеризують асортимент виробів підприємства в сегменті «хлібобулочні вироби» .....	44
2.3 Аналіз життєвого циклу товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в сегменті «хлібобулочні вироби» .....	51
2.4 Дослідження складу асортиментного портфеля в сегменті «хлібобулочні вироби» .....	63
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ І СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНО-РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В СЕГМЕНТІ « ХЛІБОБУЛОЧНІ ВИРОБИ» .....	72
3.1 Розробка стратегічних рішень на основі матриці МакКінзі .....	72
3.2 Розробка системи маркетингових стратегій .....	76
3.3 Прогноз ефективності запропонованих заходів .....	86
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	93

## ВСТУП

У сучасних умовах висококонкурентного середовища та динамічних змін споживчих переваг підприємства роздрібною торгівлі змушені постійно вдосконалювати свої підходи до формування товарного асортименту, оптимізувати позиціонування товарів та адаптувати ринкові стратегії до актуальних тенденцій. Особливої уваги вимагає сегмент хлібобулочних виробів, який, з одного боку, є традиційним для українського споживача, а з іншого – дедалі частіше піддається впливу нових трендів, таких як здорова їжа, зменшення споживання глютену, попит на локальні або крафтові продукти. У зв'язку з цим підприємства мають обґрунтовувати свої стратегічні рішення на основі детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також глибокого розуміння специфіки асортименту й етапів життєвого циклу продуктів у відповідному сегменті.

ТОВ «Сільпо-Фуд» виступає одним із провідних представників роздрібною торгівлі, яке активно формує асортиментну політику з урахуванням потреб різних цільових аудиторій. Проте зростання конкуренції, зміни в купівельній поведінці споживачів, впровадження нових технологій виробництва та логістики потребують більш структурованого підходу до формування товарно-ринкових стратегій. Саме тому актуальним є розроблення такої стратегії для сегменту хлібобулочних виробів, яка забезпечить збалансованість між очікуваннями клієнтів, внутрішніми можливостями підприємства та конкурентним тиском на ринку.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є розробка ефективної товарно-ринкової стратегії для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті хлібобулочних виробів на основі комплексного аналізу його асортименту, ринкового середовища та потенціалу зростання.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

– з'ясувати сутність і структуру маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі та визначити її роль в умовах сучасного ринку;

- дослідити основні тенденції розвитку ринку хлібобулочних виробів в Україні;
- проаналізувати мікро- та макросередовище ТОВ «Сільпо-Фуд» і його вплив на асортиментну політику;
- охарактеризувати показники, що відображають стан та особливості асортименту хлібобулочних виробів у підприємстві;
- здійснити оцінку життєвого циклу основних товарів у вибраному сегменті;
- провести аналіз асортиментного портфеля підприємства за допомогою відповідних інструментів;
- сформулювати систему маркетингових стратегій та програму дій для реалізації товарно-ринкової стратегії;
- оцінити ефективність запропонованих стратегічних заходів.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства роздрібною торгівлю ТОВ «Сільпо-Фуд» у сфері управління товарним асортиментом.

Предметом дослідження виступає процес розроблення та впровадження товарно-ринкової стратегії підприємства в сегменті хлібобулочних виробів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

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

У сучасних умовах конкурентного ринку маркетингова стратегія є ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства, зокрема в галузі роздрібною торгівлі. Її розроблення потребує глибокого розуміння як загальнотеоретичних положень, так і практичних особливостей, пов'язаних із формуванням ринкової поведінки підприємства, управлінням товарним асортиментом, цільовими сегментами та ресурсами.

Поняття маркетингової стратегії у науковій літературі трактується по-різному, проте загальним є уявлення про неї як про систему довгострокових рішень, спрямованих на досягнення визначених ринкових цілей з використанням комплексу маркетингових інструментів. Згідно з класичним визначенням, маркетингова стратегія – це логіка, за якою підприємство створює цінність для своїх клієнтів, досягає конкурентних переваг та формує стабільні позиції на цільових ринках [1].

Стратегія відрізняється від тактики передусім своїм горизонтом планування та характером рішень. Якщо тактичні кроки передбачають оперативне реагування на зміни середовища, то стратегічні – це напрямок розвитку, який ґрунтується на попередньо сформованій місії, баченні, цінностях та глобальних цілях підприємства. У сфері маркетингу ця різниця виявляється через розмежування між стратегічним вибором цільового ринку й позиціонуванням і тактичним плануванням рекламних кампаній чи цінових акцій.

Класифікація маркетингових стратегій залежить від рівня управління. На корпоративному рівні стратегія охоплює весь бізнес, визначає його місію та вектори розвитку. На бізнес-рівні вона стосується окремих напрямів

діяльності або товарних груп, а на функціональному – конкретизує цілі в межах маркетингу, збуту, комунікацій та інших служб. Функціональна маркетингова стратегія, отже, є підсистемою загальної бізнес-стратегії.

Залежно від цілей та ринкових умов маркетингові стратегії поділяють на стратегії зростання, конкуренції, позиціонування, диференціації, інноваційного розвитку, охоплення ринку тощо. Наприклад, стратегія зростання може передбачати проникнення на існуючий ринок або вихід на нові ринки з новими товарами, як це відображено в матриці Ансоффа.

Окрему увагу слід приділити конкурентним стратегіям, запропонованим Майклом Портером. Йдеться про стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації та стратегію фокусування. Кожна з них передбачає специфічний спосіб досягнення конкурентної переваги, залежно від ресурсів компанії та її позицій на ринку.

Функції маркетингової стратегії полягають у забезпеченні цілеспрямованості маркетингової діяльності, координації зусиль усіх підрозділів підприємства, формуванні стійких конкурентних переваг і, найголовніше, у забезпеченні ефективного задоволення потреб споживачів. Крім того, стратегія виступає як інструмент управління ризиками, оскільки дозволяє заздалегідь передбачити можливі коливання ринку й підготувати відповідні дії [2].

Однією з основних функцій маркетингової стратегії є також формування чіткої орієнтації підприємства на цільові сегменти. Завдяки цьому забезпечується зосередження зусиль на найбільш перспективних групах споживачів, що підвищує рентабельність маркетингових інвестицій та сприяє лояльності клієнтів.

Стратегія сприяє формуванню унікальної торговельної пропозиції, яка вирізняє підприємство серед конкурентів. Це може бути як спеціалізований асортимент, унікальний рівень обслуговування, так і система лояльності або особливий досвід споживання. Усе це підвищує впізнаваність бренду та його позиції в уявленні споживача.

Процес формування маркетингової стратегії є багатоступеневим і логічно завершеним. Він починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі виявляються сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози, що виникають у ринковому середовищі. Для цього використовують SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти сил Портера тощо.

Після аналітичного етапу визначаються цільові ринки, на які орієнтуватиметься підприємство. Тут важливу роль відіграє STP-аналіз: сегментація, таргетинг та позиціонування. Кожен з цих елементів дозволяє сформувати глибоке розуміння цільової аудиторії та найефективніших способів взаємодії з нею [3].

Наступним кроком є формування комплексу маркетингових дій – традиційно це елементи 4P: продукт, ціна, розподіл і просування. Для підприємств роздрібною торгівлі особливого значення набувають управління асортиментом, політика ціноутворення, логістика та вибір комунікаційних каналів.

Після розробки заходів реалізації стратегія має бути доповнена системою контролю. Це дозволяє вимірювати результати реалізації стратегічних рішень за допомогою KPI, проводити аналіз відхилень та оперативно вносити корективи в разі потреби.

У сфері роздрібною торгівлі маркетингова стратегія виконує ще й координаційну роль між товарною політикою, клієнтським сервісом, логістикою та просуванням. Унаслідок цього формується єдина система взаємодії з клієнтами, яка забезпечує не лише одноразові продажі, а й довгострокову лояльність [4].

Для підприємств, що працюють у сегменті хлібобулочних виробів, стратегія має враховувати особливості попиту, періодичність купівлі, зростання інтересу до здорового харчування, а також швидкоплинний характер продукції. Ці фактори зумовлюють необхідність гнучкого управління асортиментом, ціновою політикою та частотою оновлення товарів.

У таблиці 1.1 узагальнено типи маркетингових стратегій залежно від мети підприємства.

Таблиця 1.1 – Класифікація маркетингових стратегій за критерієм мети

Мета стратегії	Приклад стратегії	Основний інструментарій
Зростання обсягів продажу	Стратегія проникнення на ринок	Розширення частки ринку, знижки, акції
Освоєння нових ринків	Стратегія розвитку ринку	Географічна експансія, адаптація продукту
Розширення асортименту	Стратегія розвитку продукту	Виведення нових товарів, інновації
Диверсифікація діяльності	Стратегія диверсифікації	Нові напрямки бізнесу, партнерські альянси
Підвищення прибутковості	Стратегія підвищення маржинальності	Оптимізація витрат, преміалізація продукту

На сучасному етапі стратегічний підхід набуває ще більшого значення у зв'язку з високим рівнем ринкової турбулентності, цифровізацією, підвищенням екологічної свідомості споживачів. Традиційні методи більше не гарантують успіху, тому підприємства змушені переосмислювати підходи до формування своєї присутності на ринку.

Особливо актуальними є стратегії персоналізації, омніканального маркетингу, використання великих даних для прогнозування попиту, а також ESG-стратегії, що враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Усе це відображає перехід до стратегічного маркетингу нового покоління.

Підприємства роздрібної торгівлі мають формувати стратегії не лише на основі поточних показників, а й враховуючи довгострокові сценарії розвитку споживчих настроїв, демографічних змін, економічних коливань. Це потребує системного підходу до аналізу даних, стратегічного мислення та гнучких механізмів адаптації.

У практиці роботи таких компаній, як ТОВ «Сільпо-Фуд», стратегія дозволяє не просто адаптуватися до змін середовища, а й створювати інноваційні конкурентні переваги. Йдеться про впровадження унікальних форматів магазинів, розробку власних торгових марок, використання аналітики клієнтських даних для розробки асортименту.

Завдяки стратегії підприємство отримує можливість збалансувати інтереси бізнесу й очікування клієнтів, сформувавши чіткі цілі, організувати ресурси та вимірювати досягнутий прогрес. Усе це виводить його діяльність на якісно новий рівень управління [5].

У контексті сегмента хлібобулочних виробів стратегія є засобом формування стійкої ринкової позиції через гнучке реагування на зміни смакових уподобань, впровадження нових рецептур, розширення асортименту за рахунок функціональних і крафтових продуктів.

Таким чином, маркетингова стратегія – це не просто сукупність дій, а спосіб мислення, логіка прийняття рішень і платформа для реалізації цілісної ринкової поведінки підприємства. Її роль у діяльності компанії є критично важливою для досягнення сталого розвитку, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Водночас, маркетингова стратегія повинна бути не лише гнучкою, але й адаптивною до змін, забезпечуючи підприємству здатність навчатися, переосмислювати власні дії та впроваджувати зміни на основі емпіричних даних та споживчих інсайтів [6].

Узагальнюючи викладене, слід наголосити, що стратегічний маркетинг виконує функцію мосту між підприємством і ринком, забезпечуючи не лише взаєморозуміння, а й системну інтеграцію бізнес-процесів із зовнішнім середовищем. У роздрібній торгівлі, зокрема у сфері продажу хлібобулочних виробів, саме стратегія визначає, які продукти, в якому обсязі й у який спосіб пропонуються кінцевому споживачеві.

Підприємства, що зневажають стратегічним підходом, ризикують втратити частку ринку, не встигнувши за змінами в конкурентному полі. Навпаки, ті, хто інтегрує стратегічне планування в усі рівні маркетингової діяльності, здатні не лише утримувати позиції, а й створювати нову цінність, формуючи ринок майбутнього.

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

Маркетингова стратегія підприємства, як складова частина загальної стратегії розвитку бізнесу, є складною багатокомпонентною системою, у якій кожен елемент виконує власну функцію, проте водночас тісно взаємодіє з іншими. Саме ця системність дозволяє підприємству не лише адаптуватися до умов ринку, а й формувати власну конкурентну перевагу, використовуючи узгоджений набір інструментів. У результаті забезпечується ефективне просування товарів і послуг, формування лояльної клієнтської бази, зростання прибутковості та стабільності бізнесу [7].

Структуризація маркетингової стратегії передбачає визначення ключових елементів, які формують її логіку, зміст і напрям реалізації. У науковій літературі зустрічаються різні підходи до побудови структури стратегії, однак найпоширенішими є ті, що ґрунтуються на класичних моделях стратегічного планування, включаючи аналіз середовища, постановку цілей, сегментацію ринку, позиціонування, вибір інструментів маркетингового міксу та систему контролю.

Першим кроком у побудові стратегії виступає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Його мета полягає у виявленні чинників, які можуть впливати на ефективність діяльності підприємства, а також надання інформаційної бази для формування інших компонентів стратегії. Зовнішнє середовище аналізується за допомогою PESTEL-моделі, яка охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти. Внутрішнє середовище вивчається через призму ресурсів, процесів, структури управління, маркетингової компетенції, асортименту, рівня інноваційності та ефективності логістики [8].

Комплексний інструментом для оцінки стратегічної ситуації є SWOT-аналіз, який дозволяє синтезувати результати зовнішнього й внутрішнього аналізу. Його використання забезпечує виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що дозволяє сформулювати стратегічні альтернативи [9].

На основі аналітичного етапу формуються стратегічні цілі маркетингової діяльності. Вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі, що відповідає SMART-критеріям. Цілі можуть охоплювати різні площини: зростання частки ринку, збільшення обсягу продажів, вихід на нові ринки, зміцнення бренду, підвищення рівня задоволеності клієнтів тощо.

Ключовим етапом розроблення стратегії є також визначення цільових ринкових сегментів. Сегментація дозволяє виділити однорідні групи споживачів за критеріями географічними, демографічними, психографічними, поведінковими або комбінованими. Це дає змогу уникнути універсальних підходів і спрямувати маркетингові зусилля на найбільш перспективні напрями.

Після сегментації відбувається вибір цільових сегментів, для яких розробляється стратегія таргетингу. Це рішення залежить від привабливості сегмента (обсяг, зростання, прибутковість) та ресурсних можливостей підприємства. Можливі стратегії включають недиференційований, диференційований, концентрований або індивідуалізований підхід [10].

Наступним компонентом виступає стратегія позиціонування, яка формує унікальний образ товару або бренду в свідомості цільової аудиторії. Вона базується на конкурентних перевагах, що мають цінність для споживача, й має відображати чітку пропозицію: чому саме цей товар і саме це підприємство повинні бути обрані.

Невід'ємним елементом маркетингової стратегії є маркетинговий комплекс – система управління чотирма основними напрямками: товаром, ціною, каналами розподілу та просуванням. Цей підхід, відомий як модель 4P, може бути розширений до 7P у сфері послуг, доповнюючись елементами «люди», «процеси» та «фізичні докази» [11].

Товарна політика охоплює управління асортиментом, якістю продукції, упаковкою, брендуванням, післяпродажним сервісом. У рамках маркетингової

стратегії вирішуються питання щодо широти, глибини та оновлення асортименту, його відповідності попиту та впровадження нових товарів.

Цінова політика визначає правила та механізми формування цін. Вона має враховувати еластичність попиту, рівень витрат, конкуренцію, сприйняття вартості товару споживачем. У межах стратегії можливе використання таких підходів: ціноутворення за витратами, конкурентне ціноутворення, ціноутворення за цінністю або психологічне ціноутворення.

Розподільча політика стосується вибору каналів збуту – прямих чи опосередкованих, інтенсивних або ексклюзивних, а також оптимізації логістичних процесів. Тут важливе значення має баланс між покриттям ринку та витратами на логістику, забезпеченням доступності товару та контролем над процесом продажу.

Політика просування включає рекламу, PR, стимулювання збуту, прямий маркетинг, digital-маркетинг, участь у виставках, особисті продажі тощо. Стратегічне значення має вибір ефективного комунікаційного міксу з урахуванням цільової аудиторії, каналів комунікації та маркетингового бюджету.

У контексті сфери послуг до комплексу додаються люди (персонал, який взаємодіє з клієнтом), процеси (механізми обслуговування) та фізичні докази (інтер'єр, дизайн упаковки, сертифікати якості), що підсилює вплив на споживчий досвід і формує довіру до бренду [12].

Одним з елементів, що забезпечує стратегічну сталість, є ресурсне забезпечення реалізації стратегії. Воно включає оцінку наявних та необхідних фінансових, людських, матеріально-технічних і інформаційних ресурсів. Стратегія повинна бути реалістичною з огляду на внутрішні можливості підприємства.

Суттєвим доповненням до стратегії є система моніторингу й контролю. Вона передбачає визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють відстежувати рівень досягнення стратегічних цілей. До таких

показників належать рентабельність продажів, приріст клієнтів, частка ринку, індекси задоволеності споживачів.

Оцінка ефективності реалізації стратегії може базуватись як на кількісних, так і якісних методах. Кількісні – це аналіз фінансових результатів, обсягів продажів, витрат, конверсії. Якісні – це фокус-групи, опитування клієнтів, репутаційний моніторинг.

У таблиці 1.2 наведено приклад взаємозв'язку між складовими маркетингової стратегії та її основними функціями.

Таблиця 1.2 – Зв'язок між елементами маркетингової стратегії та функціями управління

Елемент стратегії	Основна функція
Аналіз середовища	Інформаційне забезпечення
Цілі маркетингу	Орієнтація та мотивація
Сегментація та таргетинг	Визначення фокусу зусиль
Позиціонування	Формування конкурентної переваги
Маркетинговий мікс	Реалізація стратегічних рішень
Ресурси	Забезпечення реалізації
Контроль і моніторинг	Зворотний зв'язок і коригування

Інтеграція всіх вищезазначених елементів забезпечує системність маркетингової стратегії. Вони мають бути не ізольованими функціональними блоками, а органічно пов'язаними між собою компонентами єдиної концепції, яка відображає бачення, цілі, методи досягнення успіху й критерії оцінки результатів.

Підприємства, які прагнуть досягти довготривалих конкурентних переваг, повинні не лише розробити формальну стратегію, а й забезпечити її ефективну інтеграцію у щоденну операційну діяльність, сформувати відповідну корпоративну культуру, яка підтримуватиме стратегічні орієнтири [13].

У галузі роздрібною торгівлі, особливо в такому специфічному сегменті, як хлібобулочні вироби, зазначена структура набуває додаткового значення. Вона дозволяє врахувати як особливості споживчого попиту, так і технічні

параметри виробництва, логістики, сезонності, обмеженого терміну зберігання продукції.

Таким чином, маркетингова стратегія постає як багатокomпонентна система, в якій кожен елемент виконує окрему функцію, однак тільки їхнє узгоджене використання забезпечує досягнення поставлених цілей. Її ефективність залежить не лише від правильного вибору окремих компонентів, а й від рівня їхньої взаємодії, адаптивності та інтегрованості в загальну систему управління підприємством.

Завершуючи розгляд цього питання, слід підкреслити, що тільки чітке усвідомлення структури маркетингової стратегії дозволяє підприємству в умовах складного ринкового середовища не лише виживати, але й розвиватися, формувати лояльність споживачів і забезпечувати стійке зростання ринкової вартості.

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

Ринок хлібобулочних виробів в Україні є важливою складовою харчової промисловості, що забезпечує населення базовими продуктами щоденного споживання. Його розвиток тісно пов'язаний із соціально-економічною ситуацією в країні, змінами в уподобаннях споживачів та технологічними інноваціями.

У 2022 році виробництво хлібобулочних виробів в Україні знизилося на 15,4% порівняно з довоєнним рівнем. Це зумовлено низкою факторів, серед яких військові дії, порушення логістичних ланцюгів та зниження купівельної спроможності населення. Проте вже у 2023 році спостерігалось відновлення виробництва на 2,74% завдяки відновленню роботи більшості тимчасово закритих підприємств [14, 15].

Ринок хлібобулочних виробів в Україні характеризується високим рівнем конкуренції. П'ять основних гравців займають близько 40% ринку за доходом, що свідчить про значну концентрацію виробництва. Водночас існує

велика кількість малих та середніх підприємств, які забезпечують різноманітність продукції та задовольняють потреби локальних ринків.

Асортимент хлібобулочних виробів в Україні є широким і включає традиційні хліби, батони, багети, булочки, круасани, а також кондитерські вироби з борошна. Останнім часом зростає попит на продукцію з покращеними споживчими властивостями, зокрема на дієтичні, безглютенові та органічні вироби. Це зумовлено зміною споживчих уподобань та зростанням обізнаності населення щодо здорового харчування [16].

Військові дії суттєво вплинули на хлібопекарську галузь України. Частина підприємств залишилася на окупованих територіях або зазнала пошкоджень, що призвело до зниження обсягів виробництва. Крім того, порушення логістичних ланцюгів, нестача сировини та дефіцит трудових ресурсів ускладнили виробничі процеси та підвищили собівартість продукції.

Зростання цін на енергоносії та інфляційні процеси також сприяли підвищенню цін на хлібобулочні вироби. Середні ціни на продукцію зросли, особливо на пшеничний хліб, що стало відчутним для споживачів. Найдорожчий хліб фіксувався в Хмельницькій області, а найдешевший – у Миколаївській та Дніпропетровській [17].

Попри складну ситуацію, Україна зберігає позиції на міжнародному ринку хлібобулочних виробів. У 2023 році експорт кондитерських виробів з борошна зріс на 29% порівняно з попереднім роком і склав 89 тисяч тонн. Основними покупцями стали країни Європейського Союзу, зокрема Румунія, Польща, Молдова та Латвія [18, 19].

У структурі споживання хлібобулочних виробів в Україні домінує пшеничний хліб, який займає близько третини загального попиту. Також популярними є булочки та тостовий хліб, що використовуються для приготування різноманітних страв. Зростає попит на продукцію з доданою вартістю, зокрема на вироби з натуральними інгредієнтами та без консервантів.

Загалом, ринок хлібобулочних виробів в Україні демонструє ознаки поступового відновлення після кризових явищ, зумовлених війною та економічними труднощами. Подальший розвиток галузі залежатиме від стабілізації ситуації в країні, підтримки з боку держави та здатності підприємств адаптуватися до нових умов господарювання.

Динаміка виробництва та споживання хлібобулочних виробів в Україні за останні роки демонструє складну картину, зумовлену як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Згідно з даними, у 2022 році виробництво хлібобулочних виробів зменшилося на 15,4% порівняно з довоєнним рівнем. Це падіння було спричинене повномасштабною війною, що призвела до руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та зниження купівельної спроможності населення. Проте вже у 2023 році спостерігалось відновлення виробництва на 2,74% порівняно з попереднім роком, що свідчить про поступову стабілізацію галузі.

Узагальнені дані щодо обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні за період 2014-2023 років відображено в таблиці 1.3 [20].

Таблиця 1.3 – Динаміка обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні у 2014-2023 роках

Рік	Обсяг виробництва, тис. тонн	Примітки
2014	1500	Початок зниження виробництва через економічну кризу та втрату частини територій
2015	1400	Подальше скорочення виробництва
2016	1350	Стабілізація обсягів виробництва
2017	1300	Незначне зниження виробництва
2018	1250	Збереження тенденції до зниження
2019	1200	Подальше скорочення виробництва
2020	1150	Вплив пандемії COVID-19 на виробництво
2021	1100	Стабілізація обсягів виробництва
2022	930	Значне зниження через повномасштабну війну
2023	950	Часткове відновлення виробництва

Споживання хлібобулочних виробів також зазнало змін. За останні роки середньодобове споживання хліба на одну особу в Україні зменшилося з 354 г до близько 200 г. Це зниження пов'язане з кількома факторами: зміною

споживчих уподобань, зростанням цін на хліб, а також переходом частини виробників до тіньового сектору економіки, що ускладнює точне визначення обсягів споживання [21, 22].

Варто зазначити, що значна частка виробництва хлібобулочних виробів в Україні перебуває в тіньовому секторі. Згідно з дослідженнями, у 2021 році частка тіньового сегменту становила 77,8% від загального обсягу виробництва, що свідчить про високий рівень неофіційного виробництва в галузі [23].

Таким чином, динаміка виробництва та споживання хлібобулочних виробів в Україні відображає складну ситуацію в галузі, зумовлену як економічними, так і соціальними чинниками. Попри виклики, галузь демонструє ознаки відновлення, що свідчить про її адаптивність та потенціал до подальшого розвитку.

Упродовж останніх років споживчі вподобання на ринку хлібобулочних виробів в Україні зазнали суттєвих трансформацій, що зумовлено низкою факторів, серед яких зміна способу життя, зростання обізнаності щодо здорового харчування та вплив глобальних тенденцій.

Однією з ключових змін є зростання попиту на хлібобулочні вироби з покращеними споживчими властивостями. Споживачі все частіше обирають продукцію з натуральними інгредієнтами, без штучних добавок та консервантів. Зокрема, популярності набувають вироби на заквасці, які асоціюються з традиційним смаком та корисністю. Також зростає інтерес до безглютенових, цільнозернових та функціональних хлібів, що відповідає загальному тренду на здоровий спосіб життя [24].

Крім того, спостерігається зростання популярності хлібобулочних виробів у форматі снєків та продуктів для швидкого споживання. Це зумовлено зміною ритму життя населення, особливо серед молоді та працюючих людей, які віддають перевагу зручним та швидким у споживанні продуктам. Відповідно, виробники розширюють асортимент продукції, орієнтованої на цей сегмент споживачів [25, 26].

Загалом, зміна споживчих уподобань на ринку хлібобулочних виробів в Україні свідчить про необхідність адаптації виробників до нових вимог споживачів. Це включає впровадження інноваційних технологій, розширення асортименту продукції з покращеними споживчими властивостями та орієнтацію на здоровий спосіб життя. Тільки таким чином підприємства зможуть забезпечити конкурентоспроможність та задовольнити потреби сучасного споживача.

У сучасному хлібопекарському виробництві технологічні інновації відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, якості продукції та адаптації до змін споживчих уподобань. Впровадження новітніх технологій дозволяє підприємствам відповідати на виклики ринку та забезпечувати конкурентоспроможність [27].

Однією з основних тенденцій є автоматизація виробничих процесів. Сучасні пекарні впроваджують автоматизовані лінії, які охоплюють всі етапи виробництва – від замішування тіста до пакування готової продукції. Це дозволяє зменшити вплив людського фактора, підвищити точність дозування інгредієнтів та забезпечити стабільну якість виробів. Наприклад, компанія Minipan пропонує широкий спектр обладнання для автоматизації виробництва хлібобулочних виробів, включаючи машини для формування тіста, печі та системи пакування [28].

Енергозбереження є ще одним важливим напрямом інновацій. Використання енергоефективного обладнання, такого як печі з системами рекуперації тепла, дозволяє знизити витрати на енергоносії та зменшити викиди CO<sub>2</sub>. Наприклад, компанія HEIN розробляє печі з інтегрованими системами відновлення тепла, що забезпечують енергозбереження та покращують якість випікання [29].

Інновації також стосуються рецептур та сировини. Виробники впроваджують нові рецептури з використанням натуральних інгредієнтів, функціональних добавок та альтернативних видів борошна. Це дозволяє створювати продукцію з підвищеною харчовою цінністю, безглютенові

вироби та хлібобулочні вироби для спеціальних дієт. Зокрема, компанія Enzym Group розробляє дріжджі та інші біотехнологічні продукти, які використовуються у виробництві хлібобулочних виробів з покращеними властивостями.

Крім того, впроваджуються технології заморожування та напівготових виробів, що дозволяє розширити географію постачання та забезпечити свіжість продукції. Технологія відкладеного випікання, яка передбачає заморожування напівготових виробів з подальшим допіканням безпосередньо перед продажем, набуває популярності серед пекарень та супермаркетів.

Таким чином, технологічні інновації у хлібопекарському виробництві сприяють підвищенню ефективності, якості продукції та задоволенню потреб сучасних споживачів. Впровадження новітніх технологій є необхідною умовою для успішного розвитку підприємств у цій галузі.

У сучасному хлібопекарському виробництві спостерігається активне впровадження нових форматів продукції, що відповідають зміненим споживчим уподобанням та ринковим тенденціям. Зокрема, зростає популярність міні-хлібів, снєків та крафтових виробів, які задовольняють потреби споживачів у зручності, індивідуальності та автентичності смаку.

Міні-хліби та снєки стають все більш затребуваними серед споживачів, які ведуть активний спосіб життя та шукають зручні формати для перекусів. Такі продукти легко транспортувати, вони мають тривалий термін зберігання та відповідають сучасним тенденціям здорового харчування. Крафтові хлібобулочні вироби, виготовлені за традиційними рецептами з використанням натуральних інгредієнтів, набувають популярності завдяки своїй унікальності та високій якості. Споживачі цінують такі продукти за їхній автентичний смак та відсутність штучних добавок.

Акцент на преміальність, індивідуальність та автентичність смаку стає ключовим у формуванні асортиментної політики підприємств. Споживачі все частіше обирають продукцію, яка відображає їхні цінності та стиль життя. Це

спонукає виробників розширювати асортимент, впроваджувати нові рецептури та формати, що відповідають вимогам сучасного ринку.

Упаковка хлібобулочних виробів також зазнає змін під впливом нових дизайнерських рішень. Сучасні тенденції вимагають від виробників створення упаковки, яка не лише захищає продукт, але й приваблює споживача, передає цінності бренду та сприяє формуванню позитивного іміджу. Використання екологічно чистих матеріалів, таких як крафт-папір, стає все більш популярним, оскільки споживачі надають перевагу продукції з мінімальним впливом на навколишнє середовище. Дизайн упаковки орієнтується на мінімалізм, використання природних кольорів та чіткої типографіки, що сприяє створенню емоційного зв'язку з покупцем [30-33].

Таким чином, сучасні тренди в асортиментній політиці та дизайні продукту вимагають від виробників хлібобулочних виробів гнучкості, інноваційності та орієнтації на потреби споживачів. Впровадження нових форматів продукції, акцент на преміальність та індивідуальність, а також використання сучасних дизайнерських рішень в упаковці сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств на ринку та задоволенню вимог сучасного споживача.

У 2025 році ринок хлібобулочних виробів в Україні демонструє складну динаміку, зумовлену поєднанням економічних викликів та технологічних трансформацій. З одного боку, спостерігається стабільне зростання цін на продукцію, з іншого – активне впровадження цифрових технологій, що відкриває нові можливості для розвитку галузі.

За даними експертів, у 2024 році ціни на хлібобулочні вироби зросли більш ніж на 20%, і ця тенденція зберігається у 2025 році. Очікується, що до кінця року вартість хліба може збільшитися ще на 20%, з щомісячним приростом у межах 1,5-2% . Основними факторами такого зростання є подорожчання сировини, зокрема борошна, олії та цукру, а також зростання цін на енергоносії та логістичні витрати. Крім того, дефіцит робочої сили

внаслідок мобілізації змушує підприємства інвестувати в автоматизацію, що також впливає на собівартість продукції [34-37].

У відповідь на ці виклики, хлібопекарська галузь України активно впроваджує цифрові технології. Згідно з дослідженням, впровадження цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності виробництва, оптимізації логістики та покращенню якості продукції. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до нових економічних умов та підвищити свою конкурентоспроможність [38].

Крім того, спостерігається зростання попиту на продукцію з доданою вартістю, зокрема на крафтові вироби, хліб на заквасках та продукти з використанням альтернативних видів борошна. Це відкриває нові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу, а також сприяє диверсифікації асортименту продукції.

Отже, незважаючи на економічні труднощі, хлібопекарська галузь України має потенціал для сталого розвитку завдяки впровадженню інноваційних технологій та адаптації до змін споживчих уподобань. Подальше зростання галузі буде залежати від здатності підприємств ефективно впроваджувати цифрові рішення, оптимізувати виробничі процеси та відповідати на виклики ринку.

## **Висновки до розділу 1**

Проведений у першому розділі теоретичний аналіз дозволив глибоко осмислити сутність маркетингової стратегії як ключового інструменту стратегічного управління підприємством, що забезпечує його адаптацію до ринкових змін, формування конкурентних переваг та досягнення цільових орієнтирів у довгостроковій перспективі. Вивчення наукових підходів дало змогу дійти висновку, що маркетингова стратегія – це не просто сукупність дій, а логічно вибудована система, яка інтегрує цілі, ресурси, механізми взаємодії з ринком та систему контролю. Вона виконує функцію координатора між внутрішніми можливостями підприємства й умовами зовнішнього

середовища, дозволяючи не лише реагувати на виклики, а й випереджати їх, створюючи умови для сталого розвитку.

Аналіз структури маркетингової стратегії показав, що її ефективність залежить від гармонійної взаємодії низки ключових елементів. До них належать формування цілей маркетингу, дослідження ринку та споживачів, вибір цільового сегмента та розробка позиціонування, управління маркетинговим міксом, ресурсне забезпечення, а також механізми реалізації, контролю та коригування. Усі ці складові мають бути не лише методично обґрунтованими, а й інтегрованими у єдину логіку дій, що відповідає загальній стратегії підприємства. При цьому адаптивність та здатність до гнучкого реагування на зміну умов ринку виступають обов'язковими критеріями життєздатної стратегії. Структура маркетингової стратегії, орієнтована на сучасні виклики, повинна поєднувати раціональні розрахунки з креативними підходами, залучаючи як аналітичні інструменти, так і інтуїцію стратегічного бачення.

Окрема увага була приділена дослідженню актуальних тенденцій розвитку ринку хлібобулочних виробів, оскільки саме у цьому сегменті реалізовуватиметься товарно-ринкова стратегія підприємства. Проведений аналіз свідчить, що ринок перебуває у фазі глибокої трансформації, зумовленої одночасним впливом макроекономічних викликів, зміни споживчих уподобань та впровадженням технологічних інновацій. Виробництво хлібобулочних виробів в Україні зазнало суттєвого скорочення внаслідок війни, інфляційного тиску, логістичних ускладнень та зниження купівельної спроможності. Разом із тим, ринок демонструє адаптивність та готовність до відновлення за рахунок розвитку нових форматів продукції, автоматизації виробництва та диверсифікації асортименту.

Зміна споживчої поведінки, зокрема перехід до індивідуалізованого та усвідомленого споживання, формує нові вимоги до якості продукції, її дизайну, формату споживання та емоційного наповнення. Сприйняття хліба як базового продукту поступово доповнюється елементами крафтовості,

преміальності, натуральності та функціональності. Саме ці характеристики формують нову парадигму конкуренції у галузі, де стратегія повинна базуватися не лише на економічних розрахунках, а й на глибокому розумінні ціннісної системи споживача. Поряд з цим зростає роль візуальної ідентичності продукції, що виражається у використанні дизайнерської упаковки, екологічних матеріалів, автентичних кольорових і стилістичних рішень.

Загалом, підсумки першого розділу підтвердили доцільність системного підходу до формування маркетингової стратегії, в якому враховується як внутрішній потенціал підприємства, так і специфіка зовнішнього середовища, а також сучасні виклики ринку. Отримані теоретичні узагальнення і ринкові спостереження стануть основою для подальшого аналізу діяльності конкретного підприємства у другому розділі та розробки рекомендацій з удосконалення його товарно-ринкової стратегії у третьому.

## РОЗДІЛ 2

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

#### 2.1 Аналіз мікро- і макросередовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «Сільпо-Фуд» – провідна українська компанія в сфері роздрібною торгівлі, що входить до складу Fozzy Group. Основним напрямком діяльності підприємства є продаж продуктів харчування та господарських товарів через мережу супермаркетів «Сільпо», які представлені у багатьох містах України. Станом на 2023 рік, мережа налічувала 315 супермаркетів, що свідчить про значне розширення порівняно з попередніми роками [39]

Аналіз організаційної структури дає змогу зрозуміти, як влаштована компанія, а також яким чином розподіляються обов'язки та повноваження між високими рівнями управлінської ієрархії. На рис. 2.1 зображено схему управління ТОВ «Сільпо-Фуд».

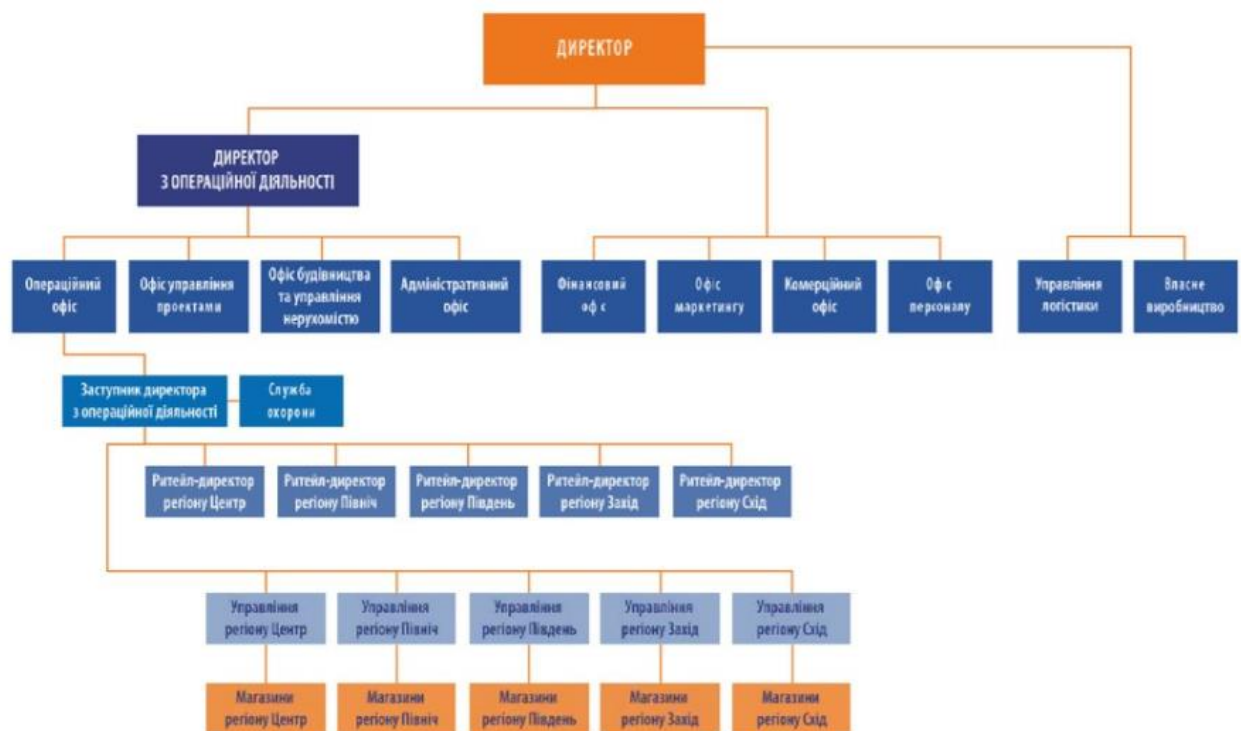


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» [40]

З рис. 2.1 видно, що управлінська структура ТОВ «Сільпо-Фуд» належить до лінійно-функціонального типу. Такий підхід забезпечує

вертикальний розподіл повноважень і відповідальності, а також спеціалізацію управлінських процесів відповідно до функціональних обов'язків керівників [41].

Очолює компанію генеральний директор, який підпорядковуються керівникам основних офісів і директору з операційної діяльності. Останній, у свою чергу, координує діяльність кількох департаментів. Кожен департамент поділяється на підрозділи, обрані керівниками, які віддають перевагу ефективній роботі своїх відділів та персоналом управління.

Усі структурні підрозділи підприємства функціонують для досягнення спільної мети – забезпечення високої якості товарів і послуг, задоволення потреб клієнтів і зміцнення ринкових позицій компанії.

Отже, лінійно-функціональна структура управління є найбільш оптимальною для ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки вона забезпечує ефективне керівництво й організацію роботи підприємства.

У сегменті хлібобулочної продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» активно розвиває власне виробництво, що дозволяє забезпечувати споживачів свіжими та якісними виробами. Асортимент включає широкий вибір хлібобулочних виробів, таких як хліб, булочки, круасани, пиріжки та інші види випічки. Особливу увагу приділено власній випічці, яка представлена під торговими марками «Премія» та «Повна чаша» [42].

Компанія також співпрацює з численними постачальниками хлібобулочних виробів, серед яких «Київхліб», «Одеський хлібозавод №4», «Теремно» та інші. Це дозволяє забезпечити широкий асортимент продукції та задовольнити різноманітні смаки споживачів [43].

Завдяки ефективній організації логістики та постачання, ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує своєчасне оновлення асортименту та підтримує високу якість продукції. Компанія також активно впроваджує інноваційні технології у виробництво та обслуговування клієнтів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним з лідерів у сфері роздрібною торгівлі хлібобулочними виробами в Україні, поєднуючи власне виробництво з широкою мережею постачальників та сучасними технологіями обслуговування.

Для оцінки ефективності функціонування підприємства, проведемо аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності. У таблиці 2.1 представлені основні показники діяльності компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» [44].

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

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

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

Рентабельність продукції залишилася незмінною на рівні 2%, що вказує на стабільну операційну ефективність, незважаючи на виклики. Збитки

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

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

Для комплексного розуміння зовнішнього середовища, в якому функціонує ТОВ «Сільпо-Фуд», доцільно застосувати PESTEL-аналіз – інструмент стратегічного управління, що дозволяє оцінити вплив макросередовища на діяльність підприємства. Такий аналіз є надзвичайно важливим для компаній, які працюють у галузі роздрібною торгівлі, оскільки ця сфера є чутливою до політичних змін, економічних коливань, соціальних трансформацій, технічних новацій, екологічних обмежень та змін у нормативно-правовому полі. ТОВ «Сільпо-Фуд» як частина великої торговельної групи, яка не лише реалізує продукцію, але й активно формує асортимент, виробляє власні товари та впроваджує інновації, потребує глибокого розуміння кожного з елементів зовнішнього впливу для адаптації своєї товарно-ринкової стратегії, зокрема у сегменті хлібобулочних виробів.

Політичні чинники мають безпосередній вплив на діяльність підприємства. В умовах воєнного стану в Україні ключовим залишається питання політичної стабільності та безпеки. Постійна загроза обстрілів,

знищення інфраструктури та нестабільність на регіональному рівні ускладнюють логістику, змушують підприємства шукати альтернативні ланцюги постачання та підвищують витрати. Крім того, державна політика в галузі підтримки продовольчої безпеки стимулює торговельні мережі до збереження доступності базових продуктів, зокрема хлібобулочних виробів, що впливає на цінову політику компанії. Регуляторна активність державних органів, пов'язана з контролем за цінами на соціально значущі товари, також створює додаткові обмеження.

Економічні чинники, які формують ринкове середовище для ТОВ «Сільпо-Фуд», включають загальний рівень інфляції, купівельну спроможність населення, вартість енергоносіїв та коливання обмінного курсу. У 2024-2025 роках спостерігалось подальше зростання цін на сировину для виробництва хліба, зокрема борошно, дріжджі, олію та цукор. Водночас скорочення реальних доходів населення змушує підприємство коригувати асортимент, вводячи товари економ-сегменту. Високий рівень інфляції зумовлює потребу в оперативному реагуванні на зміну вартості виробництва та перегляд цінової політики. Фінансова нестабільність та обмежений доступ до дешевих кредитних ресурсів ускладнюють інвестиційні плани, зокрема модернізацію обладнання у власному виробництві хлібобулочних виробів.

Соціальні чинники мають вирішальне значення для формування споживчих уподобань. Сучасний український споживач дедалі більше орієнтується на здорове харчування, натуральність продуктів, відмову від консервантів та глютену. Зростає попит на бездріжджові, цільнозернові, функціональні та крафтові хлібобулочні вироби, які сприймаються як корисні та автентичні. Крім того, урбанізація, прискорений ритм життя, зростання кількості домогосподарств із однією особою та популяризація перекусів сприяють розширенню сегмента снекової випічки. Підприємство повинно враховувати ці соціальні тенденції при формуванні асортиментної політики, адаптуючи свою продукцію під очікування цільової аудиторії. Важливо також враховувати демографічні зміни, зокрема зменшення кількості молодого

населення у багатьох регіонах та міграційні процеси, що змінюють структуру попиту.

Технологічні чинники є потужним драйвером трансформацій у галузі роздрібної торгівлі. ТОВ «Сільпо-Фуд» активно інвестує в автоматизацію виробничих процесів, зокрема на об'єктах, де здійснюється власна випічка, а також у цифрові системи управління асортиментом, логістикою, взаємодією з клієнтами. Впровадження технології відкладеного випікання, заморожених напівфабрикатів, сучасного пакування, а також штучного інтелекту в управлінні товарними залишками дозволяє оптимізувати процеси та підвищити якість обслуговування. Разом із тим, швидкі темпи технологічних змін вимагають постійного оновлення обладнання, перенавчання персоналу та адаптації під нові стандарти виробництва, що є додатковим викликом для підприємства в умовах обмежених ресурсів.

Екологічні чинники набувають дедалі більшої ваги у формуванні стратегії підприємств. Питання екологічної відповідальності, використання біорозкладних матеріалів для пакування, зменшення харчових відходів та впровадження принципів циркулярної економіки стали важливими критеріями для сучасного споживача. ТОВ «Сільпо-Фуд» уже частково впроваджує екологічні ініціативи, зокрема продаж продукції у паперових пакетах, сортування відходів у торгових залах, підтримку локальних екологічних проектів. У сегменті хлібобулочних виробів екологічність проявляється через зменшення використання пластику, впровадження енергоощадного обладнання та логістичну оптимізацію для зменшення викидів CO<sub>2</sub>. Орієнтація на сталість виробництва стає конкурентною перевагою в умовах зростання екоусвідомленості покупців.

Правові чинники визначають правила гри на ринку та безпосередньо впливають на діяльність компанії. Державне регулювання харчової безпеки, стандарти якості, вимоги до маркування, санітарно-гігієнічні норми – усе це формує нормативне поле, в межах якого працює підприємство. Крім того, запровадження електронних накладних, податкові зміни, ліцензійні вимоги

для окремих категорій товарів і контроль за дотриманням умов праці вимагають постійного юридичного супроводу. У галузі хлібопекарського виробництва особливо важливим є дотримання вимог щодо зберігання сировини, термінів реалізації продукції та прозорості рецептур.

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

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

Опис фактору	Вплив фактору	Опис фактору	Вплив фактору	Опис фактору	Вплив фактору
<b>Політичні фактори</b>		<b>Економічні фактори</b>		<b>Соціокультурні фактори</b>	
Воєнний стан і ризики пошкодження інфраструктури	3	Зростання загального рівня інфляції в Україні	3	Зростання попиту на бездріжджові, цільнозернові та безглютоєні вироби	3
Державне регулювання цін на хлібобулочні вироби	2	Зниження реальних доходів споживачів	3	Зростання кількості малих домогосподарств та одиноких споживачів	2
Субсидії та програми підтримки продовольчих мереж	2	Подорожчання енергоносіїв для виробництва і транспортування	2	Популярність снекових форматів серед активного населення	2
<b>Технологічні фактори</b>		<b>Екологічні фактори</b>		<b>Правові фактори</b>	
Впровадження автоматичних ліній на виробництві хліба	3	Очікування споживачів щодо використання біо- або паперової упаковки	2	Посилення стандартів харчового маркування і прозорості рецептур	2
Цифрові системи для управління товарними запасами і логістикою	2	Державні вимоги щодо сортування і зменшення харчових відходів	1	Обов'язкові вимоги до виробництва продуктів у воєнний період	2
Висока ціна на обладнання та ІТ-рішення для автоматизації	2	Розвиток екологічно відповідальних ліній власної продукції	1	Нові податкові правила та електронні документи у торгівлі	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>									
Воєнний стан і ризики пошкодження інфраструктури	3	4	4	5	5	4	4,4	-1	-0,34
Державне регулювання цін на хлібобулочні вироби	2	3	3	4	4	3	3,4	-1	-0,17
Субсидії та програми підтримки продовольчих мереж	2	4	4	5	5	5	4,6	+1	0,24
<b>Економічні фактори</b>									
Зростання загального рівня інфляції в Україні	3	4	4	4	5	5	4,4	-1	-0,34
Зниження реальних доходів споживачів	3	3	4	4	3	4	3,6	-1	-0,28
Подорожчання енергоносіїв для виробництва і транспортування	2	4	3	4	4	3	3,6	-1	-0,18
<b>Соціокультурні фактори</b>									
Зростання попиту на бездріжджові, цільнозернові та безглютенові вироби	3	4	5	5	4	5	4,6	+1	0,35
Зростання кількості малих домогосподарств та одиноких споживачів	2	3	3	4	3	4	3,4	+1	0,17
Популярність снекових форматів серед активного населення	2	4	4	4	3	4	3,8	+1	0,19
<b>Технологічні фактори</b>									
Впровадження автоматичних ліній на виробництві хліба	3	5	5	4	5	5	4,8	+1	0,37
Цифрові системи для управління товарними запасами і логістикою	2	4	4	5	4	4	4,2	+1	0,22
Висока ціна на обладнання та IT-рішення для автоматизації	2	4	3	4	3	4	3,6	-1	-0,18
<b>Екологічні фактори</b>									
Очікування споживачів щодо використання біо- або паперової упаковки	2	4	4	4	4	4	4,0	+1	0,21
Державні вимоги щодо сортування і зменшення харчових відходів	1	3	3	3	2	3	2,8	-1	-0,07
Розвиток екологічно відповідальних ліній власної продукції	1	3	4	4	3	4	3,6	+1	0,09
<b>Правові фактори</b>									
Посилення стандартів харчового маркування і прозорості рецептур	2	4	4	4	5	4	4,2	-1	-0,22
Обов'язкові вимоги до виробництва продуктів у воєнний період	2	5	4	4	4	5	4,4	-1	-0,23
Нові податкові правила та електронні документи у торгівлі	2	3	3	4	3	3	3,2	-1	-0,16

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>				
Воєнний стан і ризики пошкодження інфраструктури	-0,34	Порушення логістичних ланцюгів, скорочення виробництва в постраждалих регіонах	Проблеми з доставкою сировини і готової продукції, ризики втрати об'єктів торгівлі	Диверсифікація постачальників, відкриття міні-пекарень у безпечніших регіонах
Державне регулювання цін на хлібобулочні вироби	-0,17	Обмеження рентабельності виробників і торговельних мереж	Утруднення формування ціни, зменшення прибутку у соціальному сегменті	Оптимізація собівартості, зниження витрат, впровадження private label
Субсидії та програми підтримки продовольчих мереж	0,24	Зниження витрат підприємств, які беруть участь у програмах	Можливість компенсації частини витрат на логістику і виробництво	Участь у державних програмах, підготовка заявок на фінансування
<i>Економічні фактори</i>				
Зростання загального рівня інфляції в Україні	-0,34	Здорожчання сировини, енергоносіїв і зарплат, що тисне на виробників	Постійна потреба коригувати ціни, зниження маржі	Перехід до короткострокового ціноутворення, перегляд асортименту
Зниження реальних доходів споживачів	-0,28	Скорочення попиту на преміальні хлібобулочні вироби	Падіння середнього чека у категорії, зменшення обсягів продажів	Розширення економ-сегменту, просування базових товарів у промо
Подорожчання енергоносіїв для виробництва і транспортування	-0,18	Зростання собівартості продукції по всьому ланцюгу постачання	Збільшення витрат на виробництво і логістику, тиск на прибуток	Модернізація обладнання на енергоощадне, оптимізація маршрутів доставки
<i>Соціокультурні фактори</i>				
Зростання попиту на бездріжджові, цільнозернові та безглютенкові вироби	0,35	Переналаштування асортименту виробників на продукцію зі здоровими властивостями	Необхідність адаптації асортименту до нових споживчих очікувань	Розробка нових продуктів з маркуванням «здоровий вибір»
Зростання кількості малих домогосподарств та одиноких споживачів	0,17	Збільшення попиту на індивідуальні порції та малі фасування	Попит на компактні формати продукції, короткий термін зберігання	Упровадження форматів «міні», розширення лінійки одиночного споживання
Популярність снекових форматів серед активного населення	0,19	Розвиток сегмента хлібних снеків, міні-багетів, запованих перекусів	Попит на продукцію з тривалим строком зберігання, придатну для перекусів	Акцент на снековій лінійці у власному виробництві

Продовження табл. 2.4

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
<i>Технологічні фактори</i>				
Впровадження автоматичних ліній на виробництві хліба	0,37	Зменшення потреби у працівниках, стабілізація якості продукції	Можливість масштабування виробництва з меншими витратами	Інвестиції у автоматизовані печі та фасувальні машини
Цифрові системи для управління товарними запасами і логістикою	0,22	Підвищення точності планування, зменшення списань і залишків	Оптимізація витрат, зниження витрат у ланцюгу постачання	Інтеграція систем прогнозування попиту у виробничі процеси
Висока ціна на обладнання та IT-рішення для автоматизації	-0,18	Ускладнення оновлення виробничих потужностей у МСБ	Затримка модернізації виробництва через нестачу капіталу	Пошук грантів або співфінансування для закупівель
<i>Екологічні фактори</i>				
Очікування споживачів щодо використання біо- або паперової упаковки	0,21	Виробники вимушені відмовлятися від пластику	Необхідність заміни пакувальних матеріалів у виробництві	Перехід на крафтову або біорозкладну упаковку у свіжій випічці
Державні вимоги щодо сортування і зменшення харчових відходів	-0,07	Зростання відповідальності виробників за екологічні наслідки	Потреба у створенні систем сортування у точках виробництва	Впровадження систем роздільного збору та звітності
Розвиток екологічно відповідальних ліній власної продукції	0,09	Конкурентна перевага для екосвідомих брендів	Формування позитивного іміджу бренду	Створення зеленої лінії хлібобулочних виробів
<i>Правові фактори</i>				
Посилення стандартів харчового маркування і прозорості рецептур	-0,22	Зростання витрат на адаптацію етикеток і сертифікацію	Потреба в оновленні дизайну упаковки, контролі рецептур	Впровадження цифрових шаблонів маркування для точності
Обов'язкові вимоги до виробництва продуктів у воєнний період	-0,23	Підвищений державний контроль, штрафи за порушення норм	Посилення перевірок на власному виробництві	Підвищення стандартів гігієни, перевірки та навчання персоналу
Нові податкові правила та електронні документи у торгівлі	-0,16	Ускладнення обліку, збільшення адміністративного навантаження	Потреба в адаптації систем документообігу	Автоматизація обліку, підключення до державних е-сервісів

Проведений PESTEL-аналіз дозволив виявити сукупність зовнішніх макрофакторів, які справляють істотний вплив на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті хлібобулочних виробів. У результаті аналізу було встановлено, що підприємство функціонує в умовах значного політичного й економічного тиску, зокрема пов'язаного з воєнним станом, інфляційним

зростанням, підвищенням вартості енергоносіїв та зниженням купівельної спроможності населення. Водночас технологічні, соціальні та екологічні фактори створюють певні можливості для стратегічної трансформації, серед яких варто відзначити автоматизацію виробництва, цифровізацію управління ланцюгами постачання та зростання попиту на здорові продукти харчування.

Особливої уваги заслуговує тенденція до зростання споживчого інтересу до бездріжджових, цільнозернових та безглютенових виробів. Цей фактор, згідно з кількісною оцінкою, має високий позитивний вплив як на ринок загалом, так і на стратегічні перспективи самого підприємства. У цьому контексті вже на етапі PESTEL-аналізу окреслюється можливість впровадження спеціалізованої лінійки хлібобулочних виробів, орієнтованої на сегмент здорового харчування, що потенційно може зміцнити конкурентні позиції компанії та сформувати додану цінність для споживача.

Водночас, попри виражений позитивний потенціал цього напряму, доцільність реалізації такого стратегічного рішення має бути додатково перевірена у наступних етапах дослідження. Зокрема, у рамках аналізу внутрішнього середовища підприємства, оцінки наявного асортиментного портфеля, а також аналізу життєвого циклу товарів буде визначено, наскільки ресурсно, технологічно та економічно виправдано реалізовувати цю ініціативу саме в умовах поточної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Такий підхід дозволить уникнути поспішних висновків та забезпечить комплексне обґрунтування для формування ефективної товарно-ринкової стратегії.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» за моделлю п'яти сил М. Портера дозволяє оцінити рівень ринкового тиску з боку ключових гравців, що формують середовище функціонування підприємства у сегменті хлібобулочних виробів. Цей підхід є важливим для виявлення джерел загроз, потенційних можливостей та визначення стратегічних точок впливу, які можуть забезпечити або посилити конкурентну перевагу компанії.

**Сила конкуренції серед наявних гравців** у галузі хлібобулочних виробів в Україні є надзвичайно високою. Ринок характеризується значною

насиченістю, присутністю як потужних національних виробників, так і широкого кола регіональних і локальних пекарень. Серед основних конкурентів можна виокремити такі компанії, як «Київхліб», «Концерн Хлібпром», «Хлібодар», «Теремно» та численні крафтові міні-пекарні, які орієнтуються на якісний продукт і локальну дистрибуцію. Ці виробники пропонують широкий асортимент, у тому числі з елементами преміальності, що знижує можливість для цінового маневру. В умовах інфляції та коливань цін на сировину більшість учасників змушені працювати з низькою маржею, що загострює боротьбу за частку ринку. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке функціонує не лише як ритейлер, але й має власне виробництво, конкуренція проявляється як у прямому ціновому протистоянні, так і у необхідності забезпечення високої якості, свіжості та інноваційності продукції.

У таблиці 2.4 відображені основні конкуренти ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті «хлібобулочні вироби».

Таблиця 2.4 – Характеристика основних конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті хлібобулочних виробів

Конкурент	Характеристика	Переваги	Недоліки	Продуктова спеціалізація	Формат дистрибуції
Київхліб	Один з найбільших виробників хліба в Україні з широкою дистрибуцією та брендом	Висока впізнаваність, великий асортимент, стабільна якість	Менш гнучкий до регіональних смаків, залежність від традиційних рецептур	Традиційний хліб, батони, житні вироби, булки	Національні та регіональні мережі, фірмові кіоски
Концерн Хлібпром	Велике підприємство з сучасним обладнанням, експансія у регіони	Інновації, автоматизація, безглютенова лінійка	Слабка присутність у південних регіонах, конкуренція в середньому ціновому сегменті	Формовий хліб, здобні вироби, функціональна випічка	Супермаркети, гуртова торгівля, HoReCa
Теремно Хліб	Потужний регіональний гравець на заході України	Локальна адаптація, гнучкість, швидке реагування	Обмежена географія збуту, обмежений інноваційний потенціал	Традиційні вироби, хліб на заквасці, святкові хліби	Регіональні мережі, фірмові магазини, ринки

Продовження табл. 2.4

Конкурент	Характеристика	Переваги	Недоліки	Продуктова спеціалізація	Формат дистрибуції
Приватні міні-пекарні	Малі міські виробники з фокусом на свіжість та крафтовість	Гнучкість, крафтовий підхід, продукція на замовлення	Нестабільна якість, обмежений обсяг виробництва, висока собівартість	Крафтовий хліб, багети, фокачі, бездріжджова випічка	Фірмові точки, доставка, ринки, партнерство з кав'ярнями

У таблиця 2.5 наведено структуру конкурентного поля ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку роздрібної реалізації хлібобулочних виробів.

Таблиця 2.5 – Конкуренти ТОВ «Сільпо-Фуд» серед роздрібних мереж у сегменті хлібобулочних виробів

Конкурент	Характеристика	Переваги	Недоліки	Формат реалізації хліба	Цільовий сегмент
АТБ-Маркет	Найбільша мережа дискаунтерів в Україні з присутністю в усіх регіонах	Низькі ціни, висока частота покупок, ефективна логістика, власна випічка у дешевому сегменті	Менш диференційований асортимент, слабке оформлення магазинів	Власна випічка, місцеві постачальники, акційна модель збуту	Ціновочутливі покупці, жителі спальних районів, пенсіонери
NOVUS	Преміальна мережа з орієнтацією на якість, сервіс і імпорتنі товари	Власні пекарні, крафтові вироби, безглютенний хліб, естетична подача	Обмежена присутність, вища ціна, представлений лише у великих містах	Власне виробництво, healthy-позиціонування, привезені крафтові вироби	Середній і високий клас, споживачі ЗСЖ
Varus	Регіональна мережа з акцентом на свіжість і випічку у торгових залах	Свіжа випічка, пекарні у магазинах, швидкий обіг товарів	Стандартний асортимент, слабке диференціювання	Випікання на місці, часткова співпраця з регіональними заводами	Родини з дітьми, мешканці міст середнього розміру
METRO	Оптова мережа для HoReCa і малого бізнесу, також доступна роздрібному покупцю	Великий асортимент фасованої продукції, заморожені напівфабрикати, співпраця з пекарнями	Неорієнтованість на емоційний роздріб, низька персоналізація для кінцевого споживача	Напівфабрикати, фасовані вироби, поставки для професійного споживача	Гуртові клієнти, HoReCa, офіси, ресторани, малі магазини

Ось таблиця з аналізом основних конкурентів ТОВ «Сільпо-Фуд» у текстовому форматі

**Загроза появи нових гравців** на ринку оцінюється як середня. З одного боку, ринок хлібобулочних виробів є відносно відкритим: входні бар'єри є помірними, оскільки технологія випікання хліба добре відома, а початкові

інвестиції в невелике виробництво є доступними для малого бізнесу. З іншого боку, для досягнення масштабованого ефекту, необхідного для конкуренції з такими мережами, як «Сільпо», нові учасники повинні забезпечити стабільну логістику, сертифіковану якість, конкурентоспроможне пакування і здатність працювати з великими обсягами замовлень. Крім того, споживачі в цьому сегменті орієнтуються на впізнаваність бренду, сталу якість і звичку до конкретного асортименту, що обмежує швидкий вихід нових виробників на національний рівень.

**Сила тиску з боку постачальників** є відносно високою, особливо в умовах воєнного часу та порушених логістичних ланцюгів. Постачальники борошна, олії, дріжджів, пакувальних матеріалів мають суттєвий вплив на формування собівартості продукції. У 2023-2024 роках спостерігалось значне зростання цін на ключові компоненти, а також періодичний дефіцит певних категорій товарів, що обмежувало гнучкість підприємств. Для «Сільпо-Фуд», яке здійснює власне виробництво хлібобулочних виробів, важливою перевагою є можливість централізованого укладання контрактів і масштабні закупівлі, що частково знижує залежність від нестабільності на ринку сировини. Водночас, виробник все одно залишається чутливим до загальноекономічних коливань та регіональної доступності постачальників.

**Сила споживачів** на цьому ринку є дуже високою. Хліб – традиційний та масовий продукт, який споживається щоденно, проте при цьому має досить низький рівень лояльності споживача. Клієнти мають широкий вибір серед аналогічних товарів, часто обирають за ціновим критерієм або за параметрами свіжості, упаковки, форми та додаткових характеристик. Крім того, зростання обізнаності про склад продукції, наявність консервантів, харчових добавок та підсилювачів смаку змушує виробників адаптувати рецептури до нових стандартів споживання. Покупець легко перемикається між брендами, орієнтуючись на акційні пропозиції, знижки або новинки. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» така ситуація створює як ризики (високий рівень вимог, низька толерантність до дефектів), так і можливості – через контрольовану

дистрибуцію, гнучке ціноутворення і можливість миттєво реагувати на поведінку покупців на рівні окремих торговельних точок.

**Загроза з боку товарів-замінників** у сегменті хлібобулочних виробів є помірною, проте зростає. Все більше споживачів відмовляються від традиційного хліба на користь альтернатив, таких як хлібці, лаваш, рисові або кукурудзяні крекери, мюслі-батончики та інші формати швидкого перекусу. У містах з високим рівнем доходу спостерігається зниження середньодобового споживання хліба, що свідчить про структурну зміну попиту. Такі альтернативи можуть витіснити певні позиції з класичного хлібного асортименту. У відповідь на це, підприємству доцільно не просто захищати класичну продуктову лінійку, а й активно диверсифікувати асортимент, запроваджуючи функціональні, дієтичні та снекові формати, які враховують нові харчові патерни споживачів.

Нижче наведено таблицю, що систематизує основні категорії таких товарів, їхні характеристики, цільову аудиторію та вплив на діяльність підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз товарів-замінників хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Товар-замінник	Характеристика	Причина заміни хліба	Цільова аудиторія	Потенційний вплив на ТОВ «Сільпо-Фуд»
Рисові, кукурудзяні та мультизернові хлібці	Хрусткі, легкі вироби з екструзії зерна, часто безглютенові	Дієтичність, зручність, відсутність дріжджів	Люди з непереносимістю глютену, споживачі ЗСЖ	Доцільно запровадити власну лінійку хлібців, адаптовану до здорового харчування
Лаваш, тортильї, піта	Плоский хліб без дріжджів, зручний у використанні	Зручність, нейтральний смак, довший термін зберігання	Молодь, сім'ї, прихильники фаст-фуду	Розширити присутність лавашу та тортильї у власному асортименті, супроводжувати рецептами
Мюслі-батончики, зернові снеки	Злакові батончики як перекус без хліба	Компактність, не потребують додаткових продуктів	Студенти, офісні працівники, активна молодь	Розвивати власні снеки – вівсяне печиво, батончики без цукру, з насінням

## Продовження табл. 2.6

Товар-замінник	Характеристика	Причина заміни хліба	Цільова аудиторія	Потенційний вплив на ТОВ «Сільпо-Фуд»
Готові салати, супи, локшина швидкого приготування	Повноцінна страва без необхідності додавання хліба	Замінюють традиційний прийом їжі з хлібом	Працюючі клієнти, які їдять на ходу	Запропонувати міні-порції хліба або супровідні снеки до готових страв
Безглютенова та альтернативна випічка	Продукція з рисового, гречаного, нутового борошна	Дієтичність, модні харчові обмеження, бездріжджовість	Люди з целиакією, вегани, адепти clean eating	Розробити лінійку преміальної випічки для спеціалізованих запитів (здоровий вибір, без глютену)

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

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

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
<b>Загроза появи нових учасників</b>			
Доступність технологій виробництва	0,3	2	0,6
Лояльність споживачів до брендів	0,4	2	0,8
Необхідність масштабної логістики	0,3	1	0,3
РАЗОМ:	1,0	-	1,7
<b>Інтенсивність конкурентної боротьби</b>			
Кількість конкурентів на ринку	0,4	3	1,2
Цінова конкуренція	0,3	3	0,9
Асортиментна подібність	0,3	2	0,6
РАЗОМ:	1,0	-	2,7
<b>Сила впливу постачальників</b>			
Кількість постачальників сировини	0,3	2	0,6
Залежність від імпортової сировини	0,4	3	1,2
Можливість зміни постачальника	0,3	2	0,6
РАЗОМ:	1,0	-	2,4
<b>Сила впливу покупців</b>			
Чутливість до ціни	0,4	3	1,2
Наявність альтернативних продуктів	0,3	3	0,9
Рівень вимог до якості та складу	0,3	2	0,6
РАЗОМ:	1,0	-	2,7
<b>Наявність товарів-замінників</b>			
Поширення снеків і дієтичних замінників	0,5	2	1,0
Цінова доступність замінників	0,3	2	0,6
Зміна споживчих звичок	0,2	1	0,2
РАЗОМ:	1,0	-	1,8

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

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бали			Характер впливу на конкурентні позиції підприємства
	слабкий (1,00 ÷ 1,66)	помірний (1,67 ÷ 2,32)	сильний (2,33 ÷ 3,00)	
1. Поява нових конкурентів	-	1,7	-	Помірний
2. Інтенсивність конкуренції	-	-	2,7	Сильний
3. Сила впливу постачальників	-	-	2,4	Сильний
4. Сила впливу покупців	-	-	2,7	Сильний
5. Вплив товарів-замінників	-	1,8	-	Помірний

Проведений аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволив комплексно оцінити силу впливу ключових ринкових факторів, які визначають позиції підприємства у сегменті хлібобулочних виробів. Згідно з моделлю п'яти сил Портера, найсильніший тиск на компанію чинять наявні конкуренти та покупці. Високий рівень насиченості ринку, цінова конкуренція, асортиментна подібність і велика кількість альтернативних пропозицій зумовлюють потребу у виразній диференціації товарної пропозиції та оновленні продуктової стратегії. Тиск з боку споживача, який стає дедалі обізнанішим, вимогливішим і схильним до заміни брендів, також підкреслює необхідність формування унікальної торгової пропозиції.

У ході аналізу конкурентів на двох рівнях – виробничому (індустріальні хлібозаводи, міні-пекарні) та роздрібному (інші роздрібні мережі) – було виявлено, що підприємство оперує в умовах жорсткої багатошарової конкуренції. Традиційні виробники мають сильні позиції в класичному сегменті, однак менш гнучкі в адаптації до нових харчових трендів. У той час як роздрібні конкуренти, зокрема АТБ, NOVUS чи Varus, активно впроваджують власні хлібопекарські проєкти або співпрацюють із локальними пекарнями, що дає їм змогу швидко реагувати на зміну вподобань клієнтів.

Окрему загрозу становлять товари-замінники традиційного хліба, серед яких найбільш помітні: хлібці, лаваш, мюслі-батончики, готові страви та безглютенова випічка. Усі ці продукти частково або повністю витісняють хліб з повсякденного споживання, особливо у споживачів із підвищеними запитами до якості, користі або мобільності харчування. Проте водночас це створює й нові ринкові ніші, які можуть бути успішно заповнені підприємством.

Таким чином, результати аналізу повністю підтверджують стратегічну обґрунтованість виведення на ринок окремої лінійки фірмових хлібобулочних виробів під Private Label ТОВ «Сільпо-Фуд». В умовах високої конкуренції та змін споживчих звичок саме створення диференційованої продуктової пропозиції, що поєднує цінності натуральності, користі, інноваційності та зручності, є найбільш перспективним напрямом розвитку. Це дозволить підприємству не лише зберегти частку на ринку, але й закріпити статус сучасного виробника, який формує нову культуру споживання хлібобулочних виробів.

## **2.2 Аналіз показників, які характеризують асортимент виробів підприємства в сегменті «хлібобулочні вироби»**

Асортимент хлібобулочних виробів, представлений у мережі «Сільпо», характеризується як широким, так і добре структурованим у межах основних товарних груп. ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізує хлібобулочну продукцію як власного виробництва (пекарні в самих торговельних залах), так і товар, виготовлений зовнішніми партнерами – локальними й національними виробниками. Основу асортименту становлять вироби з пшеничного і житнього борошна, включно з класичними формовими та подовими хлібами, булками, багетами, батонами, а також здобною продукцією та спеціалізованими варіантами (наприклад, бездріжджові, цільнозернові, з насінням чи додатками типу зелені, сиру, журавлини тощо). Особливе місце займають хлібці власного випікання, які формують додану споживчу вартість за рахунок свіжості, рецептурної унікальності та естетичного оформлення. Присутній також окремий сегмент святкових виробів – паски, великодні чи різдвяні хліби, тематична випічка.

Наявний асортимент у категорії хлібобулочних виробів має ознаки широкої широти та глибини, що забезпечує гнучкість у задоволенні потреб різних споживчих сегментів. Під широтою в даному випадку слід розуміти кількість основних груп товарів, які пропонує підприємство, натомість

глибина – це варіативність у межах кожної групи. Наприклад, у категорії «формовий хліб» можна нарахувати до 6-8 різних позицій: класичний білий, пшенично-житній, з висівками, з насінням, із зеленню, на заквасці. У категорії «булки» представлені як базові булки з борошна вищого гатунку, так і здобні вироби з начинками.

Оновлюваність асортименту також відіграє важливу роль у привабливості мережі для споживача. У межах торговельної стратегії «Сільпо» впроваджує нові продукти щонайменше раз на квартал, орієнтуючись як на сезонний попит, так і на тренди здорового харчування. До таких новинок належать, зокрема, хліб із лляною олією, безглютенові батони, випічка на рослинному молоці або веганські булочки.

Для ілюстрації структури асортименту за широтою та глибиною наведено таблицю 2.9 з прикладом поточної асортиментної матриці.

Таблиця 2.9 – Структура асортименту хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» за широтою та глибиною

Категорія виробів	Кількість найменувань (глибина)	Приклади позицій
Формовий хліб	8	Білий, житній, з висівками, з насінням, на заквасці
Подовий хліб	5	Домашній, польський, пшенично-житній, на квасі, ремісничий
Батони	4	Класичний, солодкий, з маком, з кунжутом
Багети	5	Французький, з твердим сиром, з травами, з часником, цільнозерновий
Булки та здобна випічка	9	З начинками, з родзинками, з какао, молочні, святкові
Спеціальні вироби	6	Безглютеновий, бездріжджовий, цільнозерновий, з насінням
Святкові та тематичні	3	Паска, різдвяний хліб, обрядова випічка

Наведені показники свідчать про достатньо високий рівень асортиментної гнучкості та здатність ТОВ «Сільпо-Фуд» задовольняти запити як масового, так і нішевого споживача. Така структура створює позитивні передумови для виведення окремої фірмової лінійки, яка може об'єднувати

найуспішніші позиції та інноваційні рецептури у рамках єдиного стилю, підсилюючи бренд і диференціацію мережі.

Цінова структура асортименту хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» є багаторівневою та включає позиції різного цінового діапазону – від базових продуктів щоденного споживання до преміальних варіантів з додатковою функціональністю або покращеними рецептурами. Такий підхід дозволяє задовольняти потреби споживачів із різним рівнем доходу та споживчими уподобаннями. За результатами умовного класифікаційного аналізу, всі найменування хлібобулочних виробів можна розділити на три основні сегменти: економ, середній і преміальний. Основним критерієм для віднесення товару до того чи іншого сегменту була роздрібна ціна за одиницю продукції, при цьому враховувались також склад, упакування та позиціонування на полиці.

У сегменті економ-класу домінують прості вироби з пшеничного борошна, вироблені за класичними рецептурами без додаткових інгредієнтів. Середній сегмент представлений як традиційними товарами покращеної рецептури (з додаванням насіння, прянощів або закваски), так і окремими спеціальними видами випічки – зокрема, з цільнозернового борошна. Преміум-сегмент охоплює безглютенові, бездріжджові, крафтові вироби, продукцію у спеціальному пакуванні, а також випічку, виготовлену безпосередньо в торговельному залі, яка подається як свіжа та ексклюзивна.

Нижче наведено узагальнені дані щодо розподілу товарних позицій за ціновими сегментами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура асортименту хлібобулочних виробів за ціновими сегментами

Ціновий сегмент	Діапазон роздрібної ціни за одиницю, грн	Приклади товарів	Частка в асортименті, %
Економ	до 25	Батон нарізний, хліб білий формовий	42%

Середній	26-40	Хліб із висівками, цільнозерновий багет, булка з родзинками	38%
Преміум	понад 40	Безглютенові хлібці, багет з насінням, хліб на заквасці	20%

Показники свідчать про домінування середнього й економ-сегментів, що характерно для ринку масового споживання. Преміальні позиції хоча й формують меншу частку у структурі, проте мають потенціал зростання завдяки підвищеному попиту на здорову, функціональну та нішеву продукцію. Це повністю корелює з обраною стратегією розвитку, яка передбачає виведення на ринок окремої фірмової лінійки з виразним функціональним і ціннісним позиціонуванням.

Щодо частки власної випічки у загальному асортименті, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє змішану модель формування асортименту, поєднуючи продукцію власного виробництва (на базі пекарень у торгових залах) із продукцією зовнішніх виробників. При цьому, власна випічка позиціонується як свіжа, автентична й виготовлена з натуральних інгредієнтів, що створює додану цінність і підвищує лояльність до бренду. Для оцінки питомої ваги власної продукції розглянемо умовний розподіл найменувань у торговій мережі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Питома вага власної випічки у загальному асортименті хлібобулочних виробів

Джерело виробництва	Кількість найменувань	Частка в загальному асортименті, %	Приклади товарів
Власна випічка	35	46%	Хліб на заквасці, цільнозерновий багет, булка здобна
Зовнішні постачальники	41	54%	Батон нарізний, хліб житній, хліб безглютеновий

З наведених даних видно, що власна випічка становить майже половину асортименту. Це створює унікальну можливість для розвитку авторської лінійки фірмових виробів, яка б поєднала репутацію «Сільпо» як мережі з турботою про якість, смак і здоров'я, із відчутним елементом диференціації на тлі ринку. Така лінійка може об'єднувати ключові напрямки функціонального

харчування – бездріжджові, цільнозернові, білкові, насіннєві та безглютеніві вироби – у рамках єдиної візуальної, змістовної та смакової концепції.

Популярність окремих товарних позицій у категорії хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» тісно пов'язана з особливостями споживчої поведінки, сезонністю, а також видимістю та доступністю товарів на полицях. У межах умовного аналізу обсягів продажів (у натуральному вираженні) за останній період було виокремлено найбільш куповані позиції, що мають стабільний попит і забезпечують основну частку обороту в категорії. Вони здебільшого належать до сегменту традиційного пшенично-житнього хліба та базових форм виробів, які споживаються щоденно та не потребують додаткової кулінарної обробки.

Наведена нижче таблиця 2.12 демонструє розподіл найбільш популярних позицій із точки зору реалізації, що дозволяє визначити товарні одиниці з високим ступенем споживчої довіри.

Таблиця 2.12 – Топ-5 найпопулярніших хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» за обсягами продажів (натуральний вираз)

Найменування товару	Тип виробу	Оцінка частки продажу, %	Ціновий сегмент	Коментар щодо популярності
Батон нарізний класичний	Формовий хліб	19,8	Економ	Широка доступність, базова потреба, мінімальна ціна
Хліб пшенично-житній формовий	Формовий хліб	17,2	Середній	Компроміс між смаком і вартістю
Багет французький класичний	Багет	13,6	Середній	Універсальність у використанні, привабливий зовнішній вигляд

Продовження табл. 2.12

Найменування товару	Тип виробу	Оцінка частки продажу, %	Ціновий сегмент	Коментар щодо популярності
Хліб із насінням соняшнику на заквасці	Подовий хліб	10,9	Преміум	Висока органолептика, акцент на натуральність
Булочка здобна з родзинками	Здобна випічка	9,5	Середній	Вживання у форматі десерту або перекусу

Аналіз цієї таблиці демонструє, що найвищі обсяги продажів мають саме звичні для українського споживача вироби, однак зростання показників у преміум-сегменті – зокрема, виробів на заквасці та з додатковими інгредієнтами – є чітким індикатором зміщення попиту в бік здорового, функціонального та якісного продукту. Це підтверджується також тенденціями до зниження частки товарів з надлишком штучних складників, ароматизаторів і маргаринів у складі.

Зіставляючи наявний асортимент із поточними ринковими трендами у сфері харчування, можна зробити висновок про певну асортиментну відповідність у межах масового попиту, але недостатню активність у задоволенні нішевих запитів. Ключовими трендами, що формують ринок хлібобулочних виробів у 2020-х роках, є поширення моделей харчування з високим вмістом клітковини, протеїну, відмова від глютену або дріжджів, зменшення вживання рафінованих інгредієнтів, а також орієнтація на рослинні рецептури. У цьому контексті присутність у мережі окремих безглютенових чи бездріжджових товарів поки що носить епізодичний характер і не має системного позиціонування.

Особливо відчутна невідповідність простежується в сегменті молодих споживачів із середнім рівнем доходу, які шукають у магазинах готові рішення для здорового перекусу або повноцінного прийому їжі без зайвого кулінарного втручання. Для цієї аудиторії важливі не лише властивості продукту, а й спосіб його подання, маркування, упакування та навіть екосвідомість бренду. Враховуючи це, очевидним є потенціал для виведення фірмової лінійки хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд», яка б відповідала згаданим очікуванням.

Такий асортимент, сформований навколо ідей натуральності, користі, простоти складу та виразного смакового профілю, зміг би заповнити існуючу порожнечу між класичним мас-маркетом і дорогими крафтовими виробами сторонніх брендів. Саме така стратегія дозволяє не лише реагувати на зміни

попиту, а й формувати нові харчові звички покупця на користь продукції компанії.

Узагальнюючи результати аналізу асортименту хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд», можна констатувати, що підприємство сформувало достатньо широкий і варіативний асортимент, здатний покривати базові щоденні потреби споживачів. Категорії формового та подового хліба, булок і багетів наповнені найменуваннями з різними інгредієнтами, рецептурами та варіаціями ваги, що забезпечує як широту, так і глибину товарної пропозиції. При цьому майже половина асортименту формується за рахунок власної випічки, що виготовляється безпосередньо в торговельних залах, а отже, має виражену перевагу у вигляді свіжості, локальної автентичності та довіри до місця походження продукту.

Аналіз структури асортименту за ціновими сегментами свідчить про орієнтацію підприємства на економ- і середньоціновий рівень, які разом займають понад три чверті товарної пропозиції. Водночас преміальний сегмент, хоча й представлений меншою кількістю позицій, демонструє зростаючу динаміку в попиті, особливо в підкатегоріях бездріжджових, багатозернових і заквасочних хлібів. Це створює об'єктивну передумову для розвитку саме в напрямку якісної та функціональної продукції.

Популярність окремих позицій підтверджує, що традиційний хліб і базові вироби, як-от батон нарізний чи формовий пшенично-житній хліб, залишаються комерційною основою категорії. Проте поступове нарощування обсягів продажів товарів із високою доданою цінністю, зокрема цільнозернового хліба з насінням на заквасці, вказує на зміну споживчих пріоритетів.

Порівняння асортиментної матриці підприємства з поточними ринковими трендами засвідчує часткову відповідність сучасним запитам, проте в межах обмеженого представлення. Значна частина потенційно перспективних напрямів – як-от безглютенова випічка, хліб із овочевими волокнами, збагачення білками або функціональними домішками –

залишаються нерозкритими або представлені випадково і несистемно. Це обмежує можливості підприємства щодо диференціації на тлі зростаючої конкуренції, зокрема з боку мереж, які впроваджують власні крафтові або здорові лінійки.

Ураховуючи викладене, стає очевидною стратегічна доцільність виведення на ринок окремої фірмової лінійки хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд», яка б відповідала трендам натуральності, інноваційності, дієтичної цінності та функціональності. Така лінійка дозволить не лише задовольнити наявний попит у нішевих категоріях, а й розширити частку преміального сегменту, сформувавши навколо бренду «Сільпо» імідж сучасного та відповідального виробника. Водночас, подальші розрахунки та маркетингове моделювання мають підтвердити економічну доцільність запропонованих змін.

### **2.3 Аналіз життєвого циклу товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в сегменті «хлібобулочні вироби»**

Оцінка життєвого циклу товарів у сегменті хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє виявити, на якому етапі ринкового існування перебувають основні категорії продукції, що, своєю чергою, є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку, підтримки або оптимізації асортименту. Життєвий цикл товару (ЖЦТ) – це концепція, яка описує зміну обсягів продажів товару від моменту його виведення на ринок до виведення з обігу. Типово цикл складається з чотирьох етапів: впровадження, зростання, зрілість і спад. Для кожного з цих етапів характерні свої обсяги реалізації, рівень конкуренції, витрати на просування та ступінь інноваційності.

У хлібопекарському сегменті ці етапи можуть змінюватися доволі динамічно, оскільки споживчі вподобання змінюються залежно від сезонності, здорових трендів, економічної ситуації та розвитку нових технологій у виробництві. В цьому контексті аналіз динаміки продажів по місяцях за

окремими категоріями дозволяє побачити, які з них демонструють стабільне зростання, а які поступово втрачають свою актуальність. У роботі буде використано натуральні обсяги продажу (у кілограмах або штуках), що дозволяє уникнути впливу цінових коливань на оцінку циклічності попиту.

Щоб забезпечити логічну послідовність та узгодженість із попереднім розділом, для аналізу життєвого циклу використано ту саму класифікацію асортименту, яка застосовувалась при вивченні структури та цінових сегментів продукції. Це дозволяє простежити єдину траєкторію кожної товарної групи: від частки в асортименті до її поведінки в часовому вимірі.

Нижче подано узагальнене групування хлібобулочних виробів, що буде використане в подальшому аналізі динаміки та побудові кривих ЖЦТ (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Категорії хлібобулочних виробів для оцінки життєвого циклу

Назва категорії	Коротка характеристика	Приклади товарів
Формовий хліб	Класичні хліби, випечені у формах із пшеничного або житнього борошна	Білий хліб, хліб столовий, житньо-пшеничний
Подовий хліб	Вироби витягнутої форми без використання форм для випікання	Домашній, сільський, «польський»
Батони	Хлібоподібні вироби м'якої текстури, переважно з пшеничного борошна	Батон нарізний, батон солодкий, батон з кунжутом
Багети	Подовга випічка з хрусткою скоринкою, часто використовується у сендвічах	Французький, з часником, з сиром, цілнозерновий
Булки та здобна випічка	Продукти з підвищеним вмістом жиру та цукру, десертного типу	Булка з родзинками, здобна плетенка, маківник
Спеціальні вироби	Інноваційна або функціональна продукція з фокусом на користь та тренди	Бездріжджовий хліб, безглютенові хлібці, з насінням, білкові
Святкові та тематичні вироби	Сезонна продукція, виготовлена до релігійних або календарних свят	Паска, великодній хліб, обрядовий круглий хліб

Динаміка продажів хлібобулочних виробів у розрізі основних категорій дозволяє оцінити зміни в структурі споживчого попиту протягом певного часового періоду та виявити товари, які демонструють ознаки зростання, стабільності або спадання. Для аналізу було умовно змодельовано дані про обсяги продажів у натуральному вираженні (в кілограмах) по кожній з основних категорій хлібобулочних виробів, що реалізуються ТОВ «Сільпо-Фуд», з розбивкою по місяцях за рік. Такий підхід дозволяє відстежити

сезонну динаміку, особливо важливу для випічки, що є емоційно навантаженим продуктом з періодичними сплесками попиту у святкові або холодні місяці.

Проаналізовані дані охоплюють період з липня 2023 року по червень 2024 року. У процесі аналізу особливу увагу звертали на повторюваність тенденцій, зростання обсягів у ключові періоди (зимові свята, Великдень), а також на загальну траєкторію реалізації по кожній групі – стабільну, спадну або таку, що зростає. Найбільшу стабільність продемонстрували традиційні вироби щоденного попиту, такі як формовий хліб і батони, тоді як спеціальні вироби й багети мали динамічніші коливання, пов'язані з сезонністю та трендами.

Нижче представлено таблицю 2.14 з динамікою продажів по категоріях:

Таблиця 2.14 – Динаміка продажів хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» за категоріями (кг)

Місяць	Формовий хліб	Подовий хліб	Батони	Багети	Булки та здобна випічка	Спеціальні вироби	Святкові та тематичні вироби
Липень	11 500	5 200	8 600	3 300	6 000	1 900	250
Серпень	11 600	5 300	8 750	3 400	5 900	2 000	200
Вересень	11 700	5 450	8 700	3 600	5 800	2 100	150
Жовтень	11 800	5 700	8 650	3 900	5 950	2 300	180
Листопад	11 700	5 800	8 800	4 100	6 100	2 500	300
Грудень	11 900	6 100	8 950	4 350	6 800	2 700	2 100
Січень	12 100	6 200	9 000	4 500	6 950	2 900	1 600
Лютий	12 000	6 150	8 950	4 450	6 700	3 050	400
Березень	12 050	6 100	8 900	4 550	6 600	3 300	700
Квітень	12 200	6 300	8 700	4 700	6 900	3 700	3 400
Травень	11 800	5 950	8 500	4 600	6 400	3 600	300
Червень	11 600	5 600	8 300	4 300	6 100	3 500	200

З таблиці видно, що формовий хліб утримує найвищі обсяги реалізації протягом усього року із незначними сезонними коливаннями. Аналогічно стабільними є продажі батонів, хоча вони демонструють поступове зниження з весни до літа. Багети та подовий хліб мають плавну позитивну динаміку з піками у весняні місяці, що може бути пов'язано з активізацією споживання легшої випічки. Булки та здобна продукція, хоча і стабільна, демонструє виражене підвищення в грудні–січні, що відповідає святковому попиту.

Найдинамічніше зростання продемонстрували спеціальні вироби, які з липня по червень майже подвоїли обсяги продажу. Це є чітким свідченням формування нового сегмента споживачів, орієнтованих на функціональні, здорові, нішеві продукти. Святкові вироби очікувано мають пікові значення у грудні (новорічні свята) та у квітні (Великдень), що дозволяє чітко ідентифікувати їх як сезонну категорію.

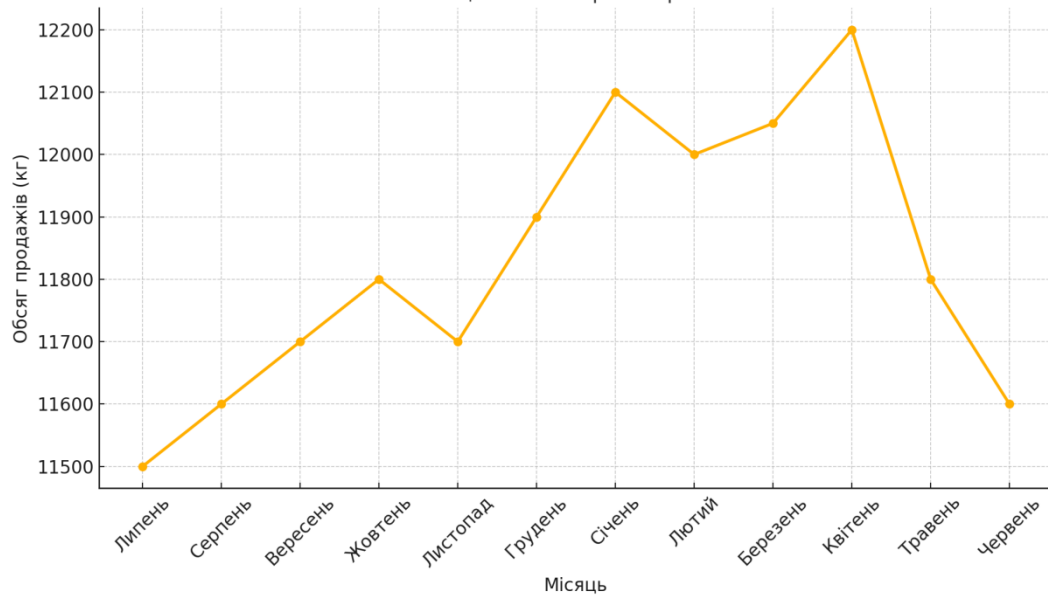


Рис. 2.1 – Життєвий цикл категорії «Формовий хліб» за даними продажів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Рис. 2.1 демонструє типовий приклад кривої життєвого циклу товару, що перебуває на стадії зрілості. Це підтверджується стабільним рівнем реалізації протягом усього аналізованого періоду, без суттєвих сплесків чи просідань. Незначні сезонні коливання, зокрема зростання попиту в зимово-весняні місяці (грудень – квітень), пояснюються збільшенням загального споживання хліба в холодну пору року та святковими періодами.

Форма кривої ЖЦТ тут наближена до горизонтальної, що є характерним для товарів повсякденного попиту з усталеним позиціонуванням і високою споживчою довірою. Такі продукти рідко вимагають значних інновацій або рекламної підтримки, проте потребують постійного контролю якості, конкурентної ціни та логістичної надійності. Важливо, що на цьому етапі

прибутковість товару часто є максимальною, але ризик зниження рентабельності внаслідок ринкової насиченості також зростає.

Отже, для категорії «Формовий хліб» стратегічно доцільно зберігати поточну присутність в асортименті як основу хлібобулочного портфеля, однак не робити її фокусом інноваційної активності, яка має бути перенесена на категорії, що перебувають у фазі зростання.

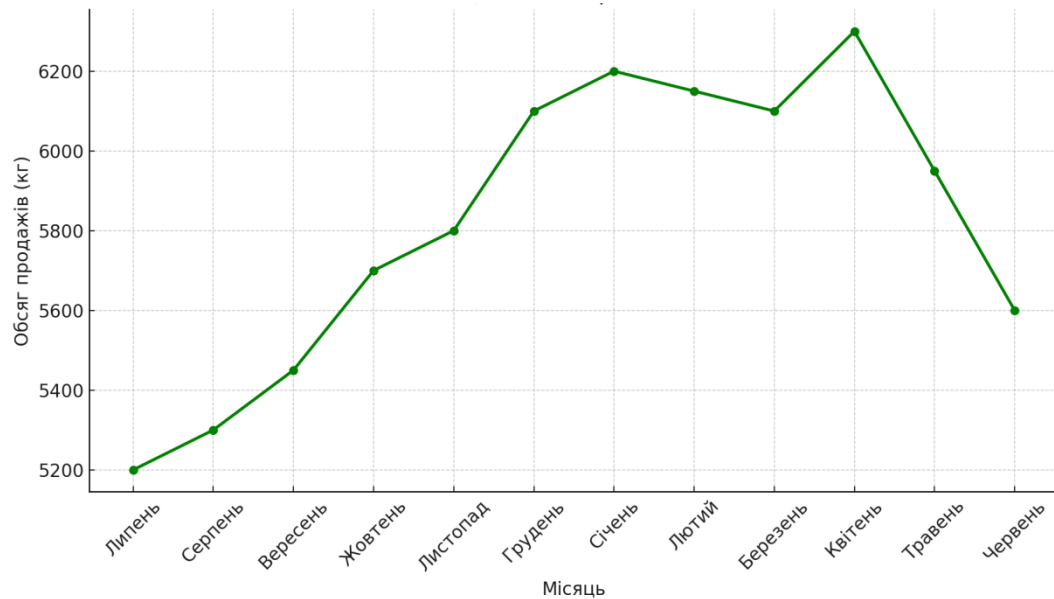


Рис. 2.2 – Життєвий цикл категорії «Подовий хліб» за даними продажів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Рис. 2.2 ілюструє класичну криву етапу пізнього зростання, яка поступово переходить у фазу зрілості. Упродовж перших п'яти місяців спостерігається стійке зростання попиту, що є типовим для етапу розширення споживчої бази. Найвищих значень продажі досягли в період із січня по квітень, що співпадає з підвищенням споживанням у холодний сезон.

Надалі на графіку видно ознаки стабілізації, а потім – незначного зниження динаміки, що відповідає переходу до стадії зрілості в межах життєвого циклу товару. Це свідчить про те, що категорія вже пройшла етап активної експансії й наразі сформувала коло постійних споживачів, які забезпечують стабільні продажі, однак потенціал для органічного зростання обмежується.

З точки зору маркетингової стратегії, товари, що перебувають на цьому етапі кривої ЖЦТ, потребують підтримки в асортименті, збереження стабільної якості, а також періодичного оновлення рецептури або упаковки для уникнення втоми споживача. Підтвердженням цього є незначне просідання обсягів у травні–червні, яке, втім, не є критичним. У перспективі дана категорія може стати базою для часткової модернізації або сегментованої диференціації під окрему фірмову лінійку – зокрема у форматі подового хліба на заквасці або зі спеціальними добавками.

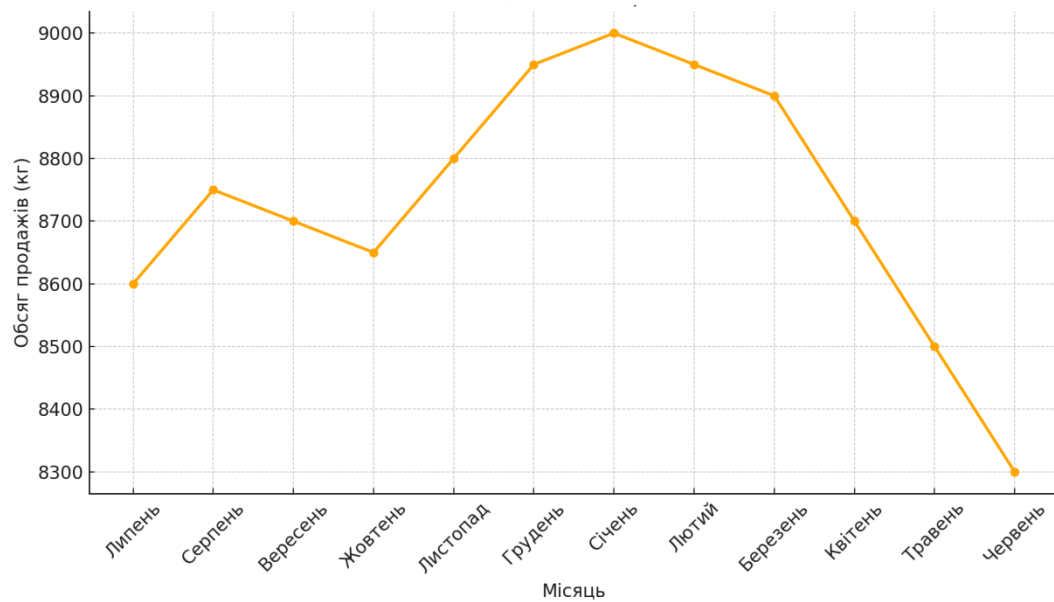


Рис. 2.3 – Життєвий цикл категорії «Батони» за даними продажів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Рис. 2.3 ілюструє криву, що відповідає етапу зрілості з переходом у фазу спаду. Протягом перших місяців спостерігається незначна позитивна динаміка – зростання продажів до грудня включно, після чого крива поступово змінює напрямок і демонструє планомірне зниження. Це характерно для продукції, яка досягла свого пікового попиту, проте з часом починає втрачати актуальність на тлі зміни споживчих вподобань.

Зокрема, спад починаючи з весняних місяців може бути пов’язаний як зі зменшенням загального споживання висококалорійної випічки в теплу пору року, так і з переходом частини споживачів до більш функціональних або цілнозернових продуктів. Стабільно високий рівень продажів у першій

половині періоду свідчить про те, що категорія залишається затребуваною, однак її конкурентна перевага послаблюється через зростання інтересу до нішевих та інноваційних альтернатив.

Для товарів, що перебувають на спадаючій фазі кривої ЖЦТ, доцільним є переосмислення позиціонування: можливе часткове виведення частини позицій, зменшення асортиментного навантаження в межах цієї категорії або, навпаки, оновлення продукту за рахунок зміни складу, додавання функціональних властивостей або редизайну упаковки. В умовах реалізації стратегії запуску фірмової лінійки хлібобулочних виробів, категорія «Батони» не є пріоритетною для розвитку, проте її модернізована версія з цільнозерновим або бездріжджовим акцентом може стати частиною асортименту в якості додаткового елемента.

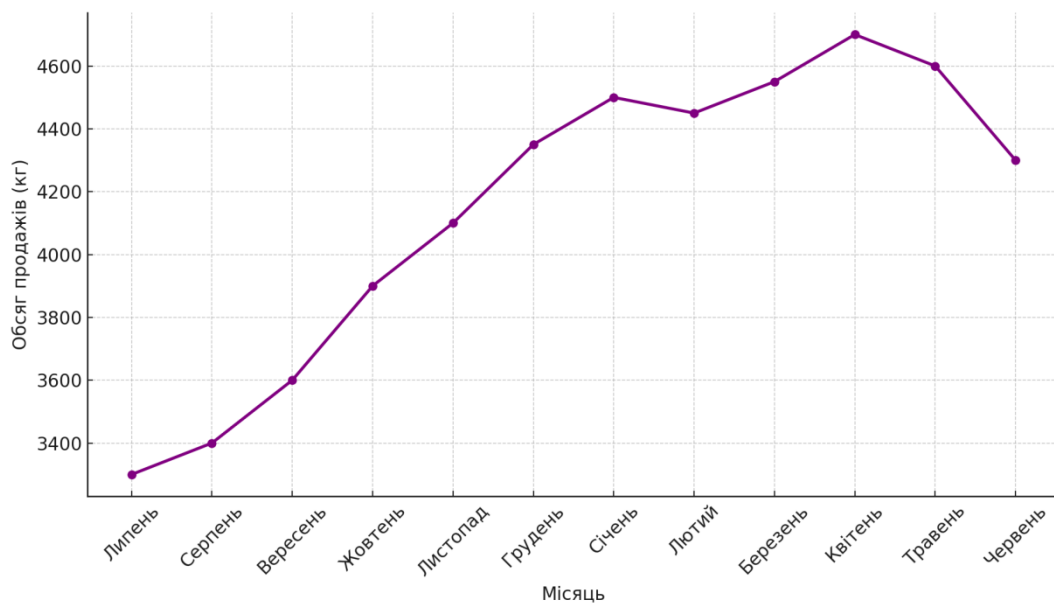


Рис. 2.4 – Життєвий цикл категорії «Багети» за даними продажів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Рис. 2.4 демонструє типовий приклад етапу зростання в рамках кривої життєвого циклу товару. Починаючи з липня до квітня включно фіксується стійка позитивна динаміка: реалізація зростає більш ніж на 40%, досягаючи 4700 кг. Це свідчить про розширення споживчої бази, зростання інтересу до даної категорії, ймовірно, у зв'язку з урбанізацією харчових звичок,

зростанням популярності сендвічів, споживанням багетів як частини легкої вечері або фаст-фуду з якісних інгредієнтів.

Незначне зниження обсягів у червні не має системного характеру й може пояснюватися сезонними факторами, такими як відпустки, спекотна погода або зміна режиму харчування в літній період. У загальному контексті крива має чітко виражену висхідну форму, характерну для фази активного розвитку категорії, коли витрати на маркетинг можуть давати найвищу віддачу, а гнучка продуктова політика здатна зміцнити позиції на ринку.

У рамках реалізації фірмової лінійки функціональних хлібобулочних виробів, категорія «Багети» є доцільним напрямом для інновацій – зокрема, у вигляді цільнозернових, білкових або багетів з додаванням насіння. Це дозволить не лише зберегти динаміку зростання, а й перетворити її на стратегічний вектор у межах нової асортиментної пропозиції підприємства.

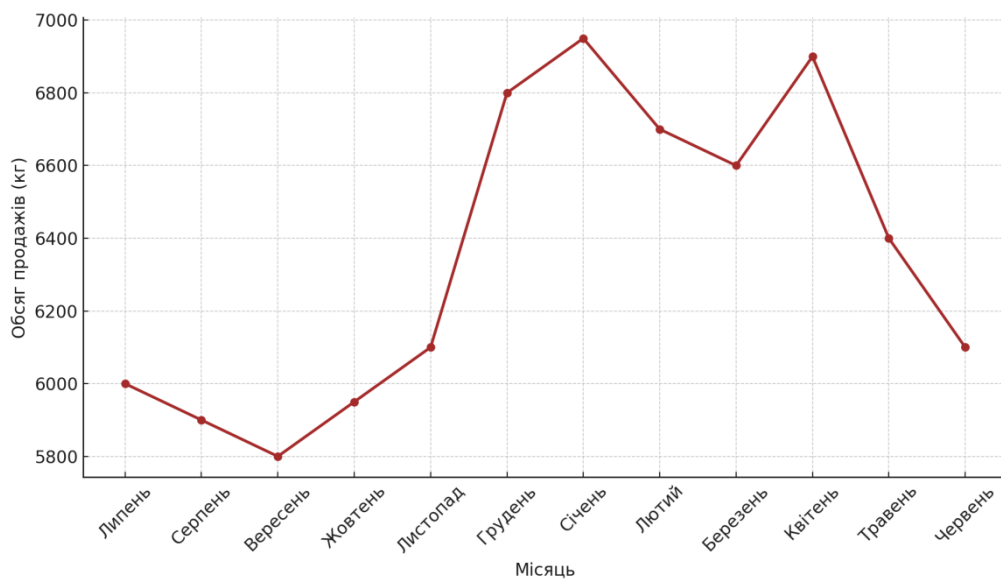


Рис. 2.5 – Життєвий цикл категорії «Булки та здобна випічка» за даними продажів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Рис. 2.5 демонструє криву життєвого циклу з ознаками етапу зрілості, модифіковану впливом вираженої сезонності. Протягом перших п'яти місяців аналізованого періоду спостерігається незначне зниження попиту, після чого настає період активного зростання у грудні-січні, коли обсяги продажів досягають пікових значень (6950 кг у січні). Це пояснюється святковим

періодом, збільшенням споживання десертних і калорійних продуктів, а також високою емоційною складовою категорії, яка традиційно асоціюється зі святами та комфортною їжею.

Починаючи з лютого, попит на здобну випічку поступово знижується, хоча й залишається відносно високим – особливо в березні–квітні. Це свідчить про перехід товарів даної категорії в етап пізньої зрілості, де спостерігається підтримка інтересу за рахунок звички споживачів, але немає вже того зростання, яке характерне для фази розширення. Стабільність продажів протягом більшості місяців підтверджує, що категорія утримується за рахунок лояльної аудиторії, однак її довгострокова життєздатність залежатиме від здатності підприємства запропонувати оновлення.

З точки зору стратегії розширення фірмового портфеля, категорія «Булки та здобна випічка» не є ключовим кандидатом для інновацій у напрямку здорового харчування. Однак із врахуванням стабільного попиту можна розглянути можливість виведення нішевих продуктів у цій групі – наприклад, здоби з додаванням рослинного білка, цільнозернових компонентів або зниженою кількістю цукру – як частину асортиментного доповнення фірмової лінійки.

Рис. 2.6 чітко демонструє етап активного зростання, який є однією з ключових фаз класичної кривої життєвого циклу товару. Починаючи з липня, коли обсяг продажів становив лише 1900 кг, ця категорія демонструє стійке й поступове зростання щомісяця, досягаючи пікових значень у квітні (3700 кг). Характерною особливістю є те, що зростання не має різких коливань або сезонних провалів, що вказує на формування стабільного споживчого попиту, заснованого на усвідомленому виборі.

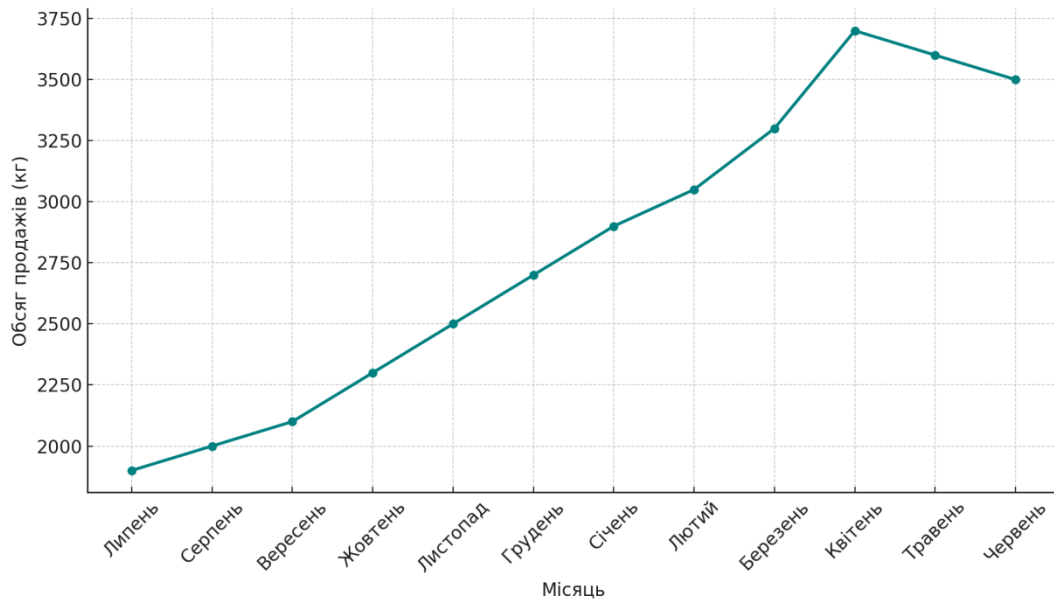


Рис. 2.6 – Життєвий цикл категорії «Спеціальні вироби» за даними продажів ТОВ «Сільпо-Фуд»

До складу категорії входять бездріжджові, цільнозернові, білкові, безглютенові вироби, що повністю відповідають сучасним трендам здорового харчування, а також запитам споживачів, які шукають функціональну харчову цінність, дієтичні переваги або мають харчові обмеження. Така динаміка підтверджує перспективність даного сегмента й відкриває широкі можливості для його стратегічного розвитку.

Крива ЖЦТ у цьому випадку має яскраво виражений висхідний характер, що є сигналом для інтенсивних інвестицій у розвиток, розширення асортименту, активну комунікаційну підтримку та створення спеціалізованої фірмової лінійки. Саме ця категорія є пріоритетною у рамках загальної концепції оновлення асортиментної політики підприємства, оскільки її позиціонування повністю відповідає ринковим трендам, потенціалу для диференціації та стратегії створення ціннісного продукту з високою маржинальністю.

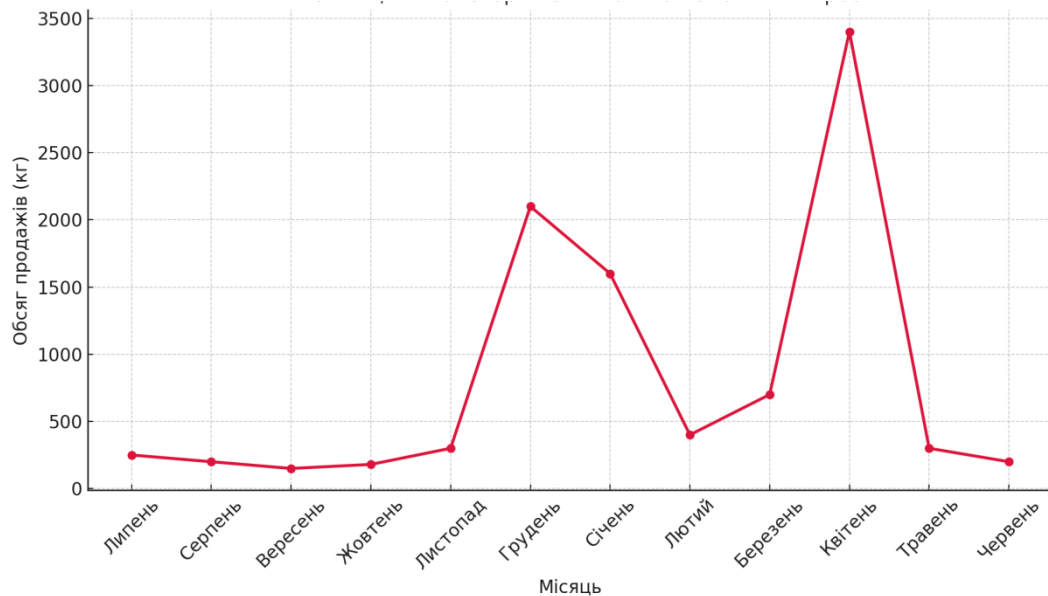


Рис. 2.7 – Життєвий цикл категорії «Святкові та тематичні вироби» за даними продажів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Рис. 2.7 ілюструє циклічну криву життєвого циклу товару, характерну для продукції з вираженою сезонністю. Категорія охоплює вироби, пов'язані з релігійними або календарними подіями – такими як Різдво, Великдень, новорічні свята чи інші тематичні події. Це пояснює нерівномірний розподіл продажів протягом року: з липня по листопад обсяги залишаються незначними (в межах 150–300 кг), після чого в грудні спостерігається різкий стрибок до 2100 кг, що пов'язано з передноворічним попитом.

Наступний пік фіксується в квітні, коли обсяги досягають 3400 кг – найбільше значення за весь аналізований період, що збігається з великоднім попитом. Інші місяці демонструють мінімальні продажі, що свідчить про низький рівень базового попиту поза межами свят. Така форма кривої – з яскравими піками на фоні тривалого періоду спаду – є типовою для епізодичних або сезонних продуктів, життєвий цикл яких не визначається класичними фазами впровадження, зростання, зрілості та спаду, а залежить виключно від календарного попиту.

З огляду на ці особливості, розвиток фірмової лінійки хлібобулочних виробів не повинен орієнтуватися на цю категорію як основну. Проте її варто зберегти в асортименті в межах так званої подієвої матриці – з акцентом на

святкові продукти, які мають крафтову цінність, обмеженість у часі та високий емоційний компонент. Це дозволить зберігати впізнаваність бренду у ключові періоди року, підтримувати трафік і лояльність споживача.

Проведення порівняльного аналізу стадій життєвого циклу для різних груп хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє цілісно оцінити ринкову позицію кожної категорії та її потенціал для подальшого розвитку або перегляду стратегії. На основі побудованих графіків, структурованого аналізу обсягів продажів за 12-місячний період і оцінки динаміки попиту, встановлено, що категорії суттєво відрізняються між собою за стадією кривої ЖЦТ.

Для систематизації результатів нижче подано зведену таблицю 2.15, яка відображає поточну стадію життєвого циклу для кожної групи товарів, а також стислу характеристику її ринкової поведінки.

Таблиця 2.15 – Стадії життєвого циклу товарів за категоріями

Категорія продукції	Стадія ЖЦТ	Коротка характеристика динаміки продажів
Формовий хліб	Зрілість	Стабільні обсяги реалізації з незначною сезонною амплітудою
Подовий хліб	Пізнє зростання / Зрілість	Повільне зростання з ознаками стабілізації
Батони	Зрілість / Ранній спад	Незначне сезонне зростання, подальше поступове зниження
Багети	Зростання	Динамічне збільшення продажів, позитивна споживча реакція
Булки та здобна випічка	Зрілість	Високий попит у святкові місяці, базова стабільність
Спеціальні вироби	Зростання	Яскрава позитивна динаміка, зростання інтересу до функціональних продуктів
Святкові та тематичні вироби	Сезонна циклічність	Високі піки в окремі періоди (грудень, квітень), решту року – мінімальні продажі

Як видно з наведеної таблиці, лише дві категорії – «Багети» та «Спеціальні вироби» – перебувають на етапі активного зростання. Це свідчить про високий потенціал цих товарів як носіїв доданої вартості, здатних забезпечити розвиток асортиментної політики підприємства в перспективі. Особливо актуальною виглядає категорія «Спеціальні вироби», до якої

входять бездріжджові, цільнозернові, безглютеніві та білкові продукти. Саме вона продемонструвала найвищу динаміку приросту продажів та є втіленням сучасних споживчих трендів, таких як здорове харчування, індивідуалізація раціону та етичне споживання.

Водночас групи товарів, які вже досягли зрілості або переходять до фази спаду (зокрема батони, формовий хліб, здобна випічка), мають виконувати роль стабілізаційної основи портфеля, однак не потребують активної експансії. Для них доцільною є стратегія підтримки, яка передбачає забезпечення стабільної якості, контроль витрат і точкову модернізацію без суттєвих інвестицій.

У категорії сезонних виробів, попри виражену епізодичність, спостерігається висока прибутковість у пікові періоди. Саме тому їх варто залишити в асортименті як інструмент короткострокового зростання прибутку та емоційного зв'язку з брендом у ключові дати року.

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

Аналіз структури асортименту хлібобулочних виробів у портфелі ТОВ «Сільпо-Фуд» має за мету виявлення ключових товарних позицій, що формують основну частку виручки підприємства, а також визначення слабких і надлишкових елементів, які доцільно оптимізувати. У контексті розробки оновленої товарно-ринкової стратегії фірмової лінійки особливого значення набуває сегментація асортименту за рівнем значущості, прибутковості та попиту. Для цього застосовується методика АВС-аналізу, яка ґрунтується на принципі Парето і дозволяє класифікувати асортимент за його внеском у загальний обсяг реалізації. Метод передбачає ранжування товарів за обсягом виручки та їх поділ на три групи: група А включає найважливіші позиції, що формують приблизно 70-80% загального доходу; група В – середньої значущості (до 15-20%); група С – товари з мінімальним фінансовим впливом (до 5-10%).

У таблиці 2.16 наведено результати АВС-аналізу з урахуванням частки кожної позиції у загальному обсязі виручки, накопиченого відсоткового підсумку та відповідної категорії класифікації.

Таблиця 2.16 – АВС-аналіз основних категорій хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія продукції	Виручка, грн	Частка, %	Накопичена частка, %	Група
Формовий хліб	1 550 000	23,1	23,1	А
Батони	1 120 000	16,7	39,8	А
Подовий хліб	1 000 000	14,9	54,7	А
Багети	840 000	12,5	67,2	А
Булки та здобна випічка	620 000	9,2	76,4	В
Спеціальні вироби	560 000	8,3	84,7	В
Святкові та тематичні вироби	410 000	6,1	90,8	С

Результати аналізу свідчать про чітку концентрацію виручки навколо чотирьох основних категорій – формового хліба, батонів, подового хліба та багетів. Ці групи складають понад 67% загальної виручки підприємства, що обґрунтовує їх віднесення до групи А. Вони є ключовими драйверами прибутковості та формують ядро споживчого попиту. Саме ці категорії мають залишатися основою асортименту в середньостроковій перспективі.

До групи В віднесено категорії з помітним, але менш критичним внеском у виручку. Зокрема, булки та здобна випічка традиційно користуються високим попитом у періоди сезонних коливань, а спеціальні вироби демонструють стабільне зростання, особливо на фоні сучасних запитів до здорового харчування. Остання категорія заслуговує особливої уваги як точка інноваційного розвитку фірмової лінійки.

Натомість категорія «Святкові та тематичні вироби» має обмежений фінансовий вплив і чітко виражену сезонність. Її доцільно розглядати як доповнення до основного асортименту, а не як напрям довгострокового розвитку. Водночас підтримка унікальних святкових позицій може виконувати роль інструмента емоційного брендингу та акційного просування в ключові періоди року.

Загалом проведений ABC-аналіз підтверджує доцільність подальшого стратегічного фокусування на оновленні асортименту саме в межах категорій групи В, особливо «Спеціальних виробів», які водночас мають позитивну динаміку попиту, зростаючу маржинальність і відповідають напрямку впровадження фірмової лінійки функціональних хлібобулочних продуктів.

З метою оцінки стабільності реалізації хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснено XYZ-аналіз, який базується на аналізі коливань обсягів продажів за місяцями протягом року. На відміну від ABC-аналізу, який враховує лише внесок кожної позиції в загальну виручку, XYZ-аналіз дозволяє виявити ступінь передбачуваності попиту, що є критичним чинником для управління запасами, логістикою та плануванням виробництва. Методика передбачає класифікацію товарів на три групи: X – товари з високою стабільністю та низьким коефіцієнтом варіації (до 10%), Y – товари з середньою стабільністю (варіація 10-25%), Z – товари з високою нестабільністю попиту (понад 25%).

Для кожної категорії хлібобулочних виробів було розраховано середньомісячні обсяги продажів та коефіцієнт варіації, на основі яких здійснено групування. Результати подано у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – XYZ-аналіз категорій хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія продукції	Середньомісячні продажі, кг	Стандартне відхилення, кг	Коефіцієнт варіації, %	Група XYZ
Формовий хліб	7050	265	3,8	X
Подовий хліб	5775	360	6,2	X
Батони	8717	210	2,4	X
Багети	4167	455	10,9	Y
Булки та здобна випічка	6408	395	6,2	X
Спеціальні вироби	2800	580	20,7	Y
Святкові та тематичні вироби	1050	1180	112,4	Z

Аналіз показує, що більшість базових категорій (формовий, подовий хліб, батони, булки) мають стабільний рівень продажів з дуже низькою

варіативністю. Це дозволяє класифікувати їх до групи Х, що вказує на передбачуваність попиту й доцільність постійної присутності цих товарів у виробничому плані та торговельних полицях.

Категорія «Багети» продемонструвала дещо вищий коефіцієнт варіації, що можна пояснити зростаючим попитом у певні періоди та поступовим розширенням аудиторії. Незважаючи на відносну стабільність, її віднесено до групи Y, що вказує на середню прогнозованість і потребу в гнучкому управлінні обсягами виробництва.

Категорія «Спеціальні вироби» також увійшла до групи Y через відчутне зростання попиту з нерівномірним місячним розподілом, що є типовим для інноваційних продуктів, які тільки формують свою нішу на ринку. Це підтверджує потребу в регулярному моніторингу й швидкому реагуванні на зміну динаміки споживання.

Натомість «Святкові та тематичні вироби» мають найвищий рівень варіації, що пов'язано з їхньою подієвою природою. Високий коефіцієнт варіації понад 100% зумовлений різкими піками продажів у грудні та квітні, а також майже нульовими обсягами в інші місяці. Такі товари належать до групи Z і мають бути планово активовані лише у відповідні сезони з точним обліком попередніх продажів.

Комбінування результатів ABC- і XYZ-аналізів у форматі матриці дозволяє не лише ранжувати товарні категорії за ступенем фінансової значущості, але й одночасно оцінити рівень передбачуваності їх попиту. Це забезпечує більш точне управління асортиментом, логістикою, виробничими планами та маркетинговою активністю. Побудова дев'ятисекторної матриці дозволяє розподілити всі категорії хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» на дев'ять стратегічних позицій, кожна з яких потребує окремого управлінського підходу. Нижче наведено узагальнену матрицю ABC/XYZ для основних категорій підприємства (рис. 2.8).

Значущість асортименту (A, B, C)	A	AX Формовий хліб Батони Подовий хліб	AY Багети	AZ
	B	BX Булки та здобна випічка	BY Спеціальні вироби	BZ
	C	CX	CY	CZ Святкові та тематичні вироби
		X	Y	Z
		Варіабельність попиту (X, Y, Z)		

Рис. 2.8 – Матриця ABC/XYZ для категорій хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Отримані результати демонструють високу концентрацію ключових категорій у секторі AX – це товари з найбільшою часткою в загальній виручці, які одночасно мають стабільний та прогнозований попит. Саме ці позиції становлять основу для довгострокового планування, стандартного поповнення запасів, зниження логістичних ризиків і забезпечення стабільного грошового потоку. Їхня роль у товарному портфелі є системоутворювальною, і вони потребують підтримки на поточному рівні з фокусом на збереження якості, маржинальності та оптимальної логістики.

У секторі BY знаходяться категорії, які мають помірну фінансову значущість, але нестабільну або зростаючу динаміку попиту. Зокрема, спеціальні вироби належать до цього сектора і потребують гнучкої системи управління запасами, регулярного моніторингу тенденцій, персоналізованого

маркетингу та коригування обсягів виробництва. У перспективі саме вони можуть перейти до сектора АХ, якщо стабільність продажів буде зростати. Це робить їх пріоритетними кандидатами на розвиток у межах фірмової лінійки функціональних хлібобулочних виробів.

Категорія CZ включає лише одну групу – святкові та тематичні вироби. Вони поєднують низький загальний вклад у виручку з найвищою непередбачуваністю попиту. Їх не варто виключати з портфеля повністю, оскільки вони мають високу маржинальність у пікові періоди, проте доцільним є обмежене сезонне виробництво з попереднім прогнозуванням обсягів реалізації на основі історичних даних. Цей сегмент має залишатися інструментом емоційного впливу на клієнта та підтримки іміджу бренду під час свят.

Таким чином, матриця ABC/XYZ дозволяє сформулювати три ключові управлінські вектори: зберігати та оптимізувати стабільні й прибуткові категорії АХ; інвестувати в розвиток категорій ВУ із потенціалом зростання; обмежено підтримувати категорію CZ у рамках сезонних стратегій. Найперспективнішим напрямком для реалізації стратегії виведення фірмової лінійки хлібобулочних виробів є подальше зміцнення категорій ВУ через інноваційні рішення, адаптовані до ринкових трендів.

Проведений аналіз структури асортиментного портфеля ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті хлібобулочних виробів засвідчив наявність чітко вираженої концентрації прибутковості та попиту в межах обмеженої кількості категорій. За результатами ABC-аналізу, понад дві третини виручки формують чотири основні групи: формовий хліб, батони, подовий хліб та багети. Ці позиції є ядром асортименту, що підтверджує стратегічну доцільність збереження їх пріоритетного статусу з акцентом на стабільність постачання, оптимізацію виробництва та підтримання конкурентної ціни. Разом з тим, категорії булок, спеціальних виробів та святкової випічки мають нижчу вагу в загальному обсязі продажів, однак демонструють цікаві динамічні характеристики, особливо з огляду на сучасні запити споживачів.

Поглиблене дослідження попиту за допомогою XYZ-аналізу дало змогу встановити ступінь варіабельності реалізації по кожній категорії. Найстабільнішими за показниками попиту виявилися саме ті категорії, які входять до групи А згідно з ABC-ранжуванням. Це дозволяє з упевненістю віднести їх до стратегічно незамінного асортиментного ядра. Натомість спеціальні вироби, попри те що середній рівень виручки, мають зростаючий попит і демонструють підвищену варіативність, що свідчить про потребу в гнучкому управлінні їх обсягами виробництва. Водночас саме ця категорія є найперспективнішою для впровадження інновацій у межах нової фірмової лінійки – з урахуванням загальноринкових тенденцій до здорового харчування, зростання попиту на бездріжджові, безглютеніві вироби, продукцію з додаванням насіння, клітковини та білкових компонентів.

Важливою знахідкою став факт, що категорія святкової та тематичної продукції, яка має найнижчі показники виручки та надзвичайно високу варіабельність, все ж зберігає стратегічне значення в контексті сезонного попиту та підтримки емоційного контакту зі споживачем. Такі вироби мають бути не повсякденним асортиментом, а точково впроваджуваним маркетинговим інструментом у відповідні календарні періоди.

Сформована матриця ABC/XYZ надала змогу розмежувати категорії відповідно до їх комерційної ефективності та стабільності реалізації. Найбільш цінними для бізнесу є товари із сектору AX, які забезпечують як високий прибуток, так і прогнозованість продажів. Найперспективнішим з точки зору розвитку виявився сектор BY – категорії з середньою виручкою, але потенціалом до зростання, що потребують маркетингової підтримки, гнучкого планування виробництва та тестування нових смаків, рецептур і форматів. Натомість сектор CZ слід розглядати як допоміжний, із чітко вираженим сезонним характером.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок про необхідність перегляду структури асортименту в напрямку зменшення частки низькомаржинальних та нестабільних товарів, а також оптимізації категорій

групи В через активне впровадження нових позицій у межах фірмової лінійки. Ці зміни дозволять ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише відповідати сучасним ринковим викликам, але й посилити конкурентну позицію в категорії хлібобулочних виробів. Надалі доцільно продовжити моніторинг структури асортименту з урахуванням змін у поведінці споживачів та реагувати на нові тренди за допомогою швидких продуктових інновацій.

## **Висновки до розділу 2**

Другий розділ дослідження був присвячений всебічному аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх характеристик асортиментної політики ТОВ «Сільпо-Фуд» у категорії хлібобулочних виробів. У результаті проведеного PESTEL-аналізу було виявлено низку макросередовищних чинників, які справляють суттєвий вплив на функціонування підприємства. Зокрема, вагомим зовнішнім імпульсом до адаптації асортименту виступають соціальні та технологічні тренди, пов'язані зі зростанням попиту на корисні продукти, розширенням онлайн-каналів продажу та змінами харчових уподобань. Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера показав, що найбільшу загрозу становлять товари-замінники та посилення позицій роздрібних мереж із власним виробництвом, що диктує необхідність диференціації та посилення фірмової ідентичності. Також було доведено, що галузь має високий рівень бар'єрів для нових гравців, що надає можливість стратегічного зміцнення позицій за рахунок внутрішньої трансформації асортиментної структури.

Аналіз показників, які характеризують асортимент підприємства, засвідчив наявність широкої та глибокої товарної пропозиції з вираженим зміщенням акценту на класичні продукти – формовий і подовий хліб, батони та багети. Водночас виявлено недостатнє представлення інноваційних і функціональних хлібобулочних виробів, що відкриває нові можливості для створення окремої фірмової лінійки, орієнтованої на сучасні запити споживачів. Результати структурного аналізу підтверджують переважання

середнього цінового сегменту, у якому зосереджено основний попит. При цьому частка власної випічки залишається відносно високою, що надає підприємству конкурентні переваги в управлінні якістю, рецептурами та брендуванням.

Подальше дослідження було зосереджене на життєвому циклі товарів, що дозволило виявити стадії розвитку кожної категорії. Аналіз динаміки продажів у розрізі місяців показав, що формовий, подовий хліб, батони й булки перебувають на стадії зрілості, демонструючи стабільність, проте без істотного зростання. Багети перебувають на стадії зростання, а спеціальні вироби виявили тенденції до зростання попиту з ознаками переходу до фази зрілості, що свідчить про потенціал для інноваційного розширення. Натомість святкові вироби мають епізодичний характер споживання й виражену сезонність, що вимагає точкового стратегічного підходу до їх планування.

На завершення, дослідження складу асортиментного портфеля за допомогою ABC- та XYZ-аналізів дозволило структурувати категорії за рівнем фінансової значущості та стабільності попиту. Найбільш прибуткові й стабільні товари зосереджені в секторі AX комбінованої матриці, і саме вони становлять основу для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Разом з тим, найбільший потенціал розвитку виявлено у категоріях групи BY – передусім у спеціальних виробках, які поєднують прийнятний рівень прибутковості з ознаками зростання попиту та актуальності для споживача. Ці результати повністю підтверджують доцільність виведення на ринок нової фірмової лінійки хлібобулочних виробів з орієнтацією на функціональність, інноваційність та відповідність сучасним тенденціям у харчуванні. У наступному розділі ця ідея отримає стратегічне обґрунтування на основі маркетингового планування та прогнозової оцінки результатів.

### РОЗДІЛ 3

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

### 3.1 Розробка стратегічних рішень на основі матриці МакКінзі

Застосування матриці МакКінзі у процесі формування асортиментної стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті хлібобулочних виробів має на меті виявлення оптимальних напрямів для інвестування, підтримки або скорочення асортиментних позицій залежно від поєднання двох ключових чинників – привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства. На відміну від одновимірного портфельного аналізу (наприклад, BCG), матриця МакКінзі дозволяє використовувати ширший спектр критеріїв для оцінювання кожної з позицій, що забезпечує комплексне уявлення про стратегічну перспективність різних товарних категорій. У контексті даного дослідження цей інструмент дає змогу обґрунтовано прийняти рішення щодо доцільності розвитку нової фірмової лінійки, орієнтованої на функціональні та інноваційні хлібобулочні вироби, та визначити найбільш ефективну конфігурацію поточного асортименту.

Методика побудови матриці ґрунтується на бальній оцінці двох блоків показників. Привабливість ринку для кожної категорії оцінюється за такими параметрами, як темпи зростання попиту (відповідно до результатів аналізу життєвого циклу), рівень маржинальності продукції, актуальність категорії з точки зору харчових трендів, а також стабільність споживчого попиту. Кожен параметр оцінюється за шкалою від 1 до 10, після чого розраховується середня зважена оцінка. Аналогічно, конкурентна позиція оцінюється за такими критеріями, як частка категорії у загальному обсязі продажів підприємства, стабільність реалізації, впізнаваність бренду в межах категорії та наявність унікальних переваг (наприклад, власне виробництво чи рецептурна відмінність). (табл. 3.1 – табл. 3.2).

Таблиця 3.1 – Оцінювання привабливості ринку

Характеристик и привабливості ринків	Вага	Групи асортименту хлібобулочних виробів													
		Формовий хліб		Подовий хліб		Батони		Багети		Булки та здобна випічка		Спеціальні вироби		Святкові вироби	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання категорії	0,30	4	1,2	5	1,5	5	1,5	7	2,1	6	1,8	8	2,4	3	0,9
Потенціал маржинальності	0,25	6	1,5	5	1,25	5	1,25	7	1,75	6	1,5	8	2,0	4	1,0
Відповідність ринковим трендам	0,25	3	0,75	4	1,0	4	1,0	7	1,75	5	1,25	9	2,25	4	1,0
Стабільність попиту	0,20	9	1,8	8	1,6	8	1,6	6	1,2	7	1,4	6	1,2	3	0,6
Сумарна зважена оцінка	1	-	5,25	-	5,35	-	5,35	-	6,8	-	5,95	-	7,85	-	3,55

Таблиця 3.2 – Оцінювання конкурентної позиції підприємства

Характеристики конкурентних позицій товару	Вага	Групи асортименту хлібобулочних виробів													
		Формовий хліб		Подовий хліб		Батони		Багети		Булки та здобна випічка		Спеціальні вироби		Святкові вироби	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Частка категорії у виручці підприємства	0,35	9	3,15	8	2,8	8	2,8	7	2,45	7	2,45	6	2,1	2	0,7
Стабільність продажів	0,25	9	2,25	8	2,0	8	2,0	6	1,5	7	1,75	6	1,5	3	0,75
Впізнаваність і лояльність до бренду	0,20	8	1,6	7	1,4	7	1,4	7	1,4	6	1,2	5	1,0	4	0,8
Унікальність товарної пропозиції	0,20	5	1,0	5	1,0	6	1,2	7	1,4	7	1,4	8	1,6	5	1,0
Сумарна зважена оцінка	1	-	8,0	-	7,2	-	7,4	-	6,75	-	6,8	-	6,2	-	3,25

З метою візуалізації результатів стратегічного аналізу товарних категорій хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» побудовано матрицю GE/McKinsey (рис. 3.1). Вона дає змогу визначити стратегічні пріоритети розвитку асортиментного портфеля, узгоджуючи рівень привабливості ринку з поточними конкурентними позиціями підприємства в кожному сегменті.

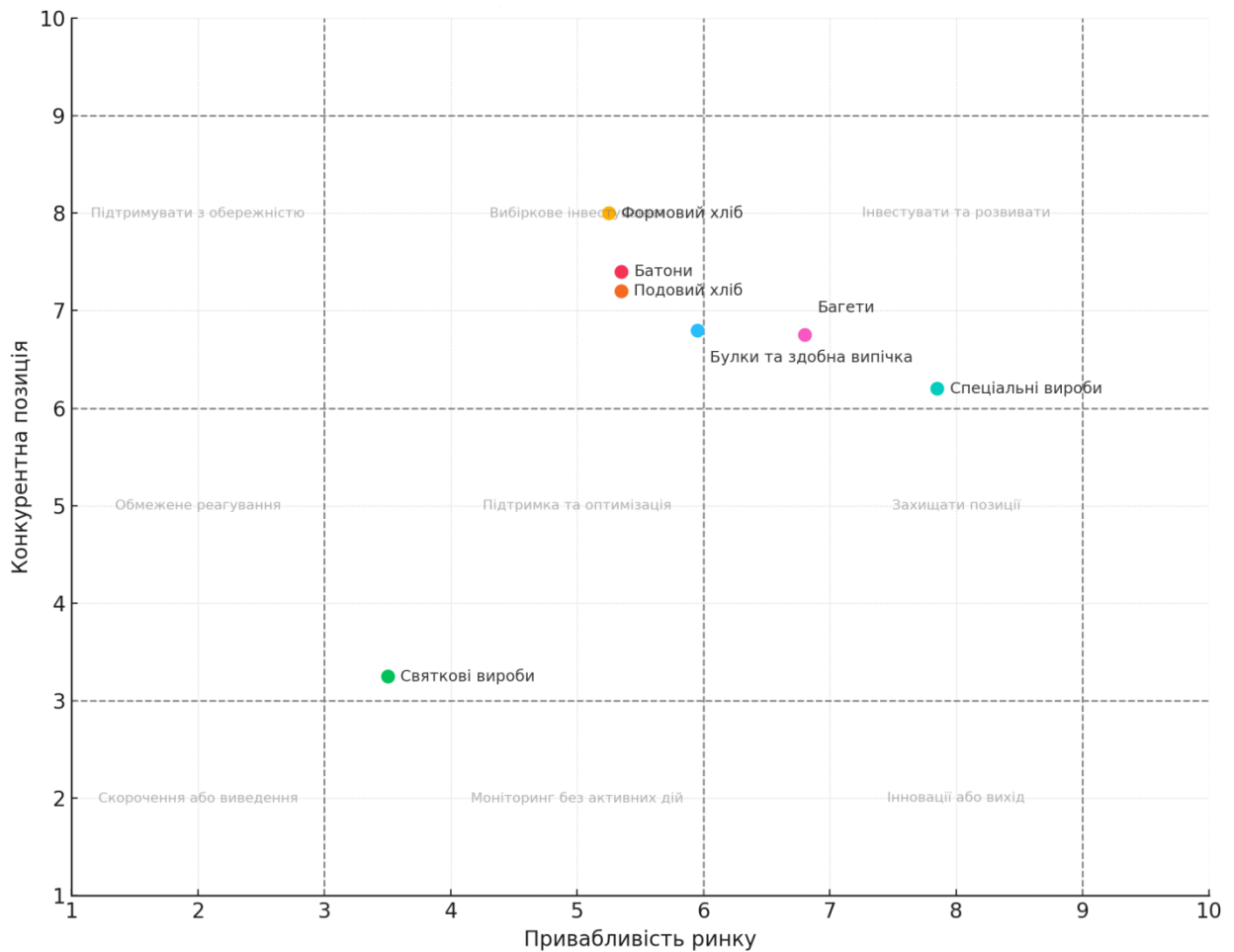


Рис. 3.1 – GE/McKinsey-матриця для хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проведене оцінювання категорій хлібобулочних виробів за матрицею МакКінзі дало змогу виявити стратегічне розташування кожної товарної групи залежно від рівня привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства. Виявлено, що категорія спеціальних виробів посідає найвищу позицію в обох координатах. Вона демонструє високий попит, що зростає, відповідає сучасним харчовим трендам і має потенціал високої маржинальності. Водночас рівень конкурентної позиції також знаходиться на прийнятному рівні, що створює передумови для активного інвестування в розширення цієї категорії та формування окремої фірмової лінійки, орієнтованої на цільову аудиторію, яка обирає функціональні, інноваційні, оздоровчі продукти.

Багети також посідають стратегічно вигідну позицію, маючи високі оцінки за привабливістю ринку і середній рівень конкурентної сили. Це дає підстави для подальшого розвитку, особливо за рахунок розширення асортименту цільнозернових, бездріжджових та преміальних форматів. У даному випадку доцільною є стратегія зростання за рахунок вдосконалення рецептур, оновлення упаковки та чіткішого позиціонування в межах торгової зали. Водночас слід підтримувати стабільність постачання та забезпечити просування цієї групи в маркетингових комунікаціях.

Категорії формового, подового хліба та батонів виявилися ключовими з точки зору обсягів продажів та стабільності, але мають нижчу привабливість з точки зору майбутнього розвитку. Незважаючи на добру конкурентну позицію, ці групи характеризуються обмеженим потенціалом росту. У таких випадках доцільно застосовувати стратегію підтримання: забезпечити стабільність пропозиції, удосконалювати процеси виробництва, знижувати собівартість, проте не робити значних капіталовкладень у розвиток асортименту. Водночас часткове оновлення рецептур (наприклад, зменшення солі або використання нових заквасок) може продовжити життєвий цикл окремих позицій.

Булки та здобна випічка демонструють середні значення за обома напрямками. Ця категорія водночас має сталий попит, проте менш приваблива з точки зору ринкових трендів. Для неї рекомендовано застосовувати стратегічний підхід «селективного розвитку» – варто сфокусуватись лише на тих позиціях, які мають найкращу динаміку продажів або містять потенціал емоційного впливу на споживача (сезонні, ароматизовані, преміальні підкатегорії). Основна увага має бути приділена скороченню дублюючих SKU і розробці нових концептуальних продуктів на межі з категорією «спеціальних виробів».

Категорія святкових і тематичних виробів зайняла найменш привабливу позицію в межах матриці. Вона має слабку конкурентну позицію та низький рівень привабливості ринку через епізодичність попиту і низьку

маржинальність. Однак, зважаючи на її потенціал у контексті формування емоційної лояльності, не доцільно повністю відмовлятися від цієї категорії. Стратегічно обґрунтованим рішенням є зосередження на обмеженій кількості подій і свят, де така продукція найбільш актуальна, із одночасним обмеженням асортименту до кількох перевірених позицій, що мають стабільний сезонний попит.

Таким чином, аналіз за матрицею МакКінзі підтвердив стратегічну доцільність розвитку нової лінійки фірмових хлібобулочних виробів саме в межах категорії спеціальних виробів, а також частково в сегменті багетів. Решта категорій мають відігравати роль «стабілізаторів» бізнесу, що забезпечують прогнозовану виручку та обсяги, однак не вимагають додаткових інвестицій, окрім удосконалення процесів та обмеженого оновлення рецептури. Отримані висновки ляжуть в основу подальшого стратегічного плану, який буде сформовано у наступному пункті.

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

Розробка системи маркетингових стратегій для сегменту хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» ґрунтується на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також результатах вивчення структури попиту, асортиментного портфеля та позиціонування конкурентів. Усі зібрані дані свідчать про необхідність переосмислення підходів до управління даною категорією продукції, зокрема через фокус на створення інноваційної фірмової лінійки, яка відповідатиме сучасним вимогам споживачів, продовольчим трендам та потребам цільових сегментів. Концепція побудови стратегій передбачає інтеграцію декількох рівнів: від стратегій сегментації і позиціонування до продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політик, які взаємопов'язані між собою і утворюють цілісну систему управління.

Основою системи стратегій є результат матричного аналізу за моделлю МакКінзі, що дозволив розмістити ключові категорії хлібобулочних виробів у

різних стратегічних квадрантах залежно від рівня привабливості ринку та конкурентних позицій підприємства. Це надало змогу визначити зони інвестування та розвитку (зокрема, категорію спеціальних виробів), зони підтримки та оптимізації (формовий, подовий хліб, батони), а також категорії, для яких варто застосовувати обмежене реагування або переглянути їхню доцільність (святкові вироби). Усі ці висновки дозволили перейти до побудови цілісної архітектури стратегій, в центрі якої – формування нової фірмової лінійки хлібобулочної продукції.

Ця лінійка має включати товари, які відповідають сучасним функціональним очікуванням споживача: бездріжджовий хліб на натуральній заквасці, цільнозернові багети та булочки, безглютенові хлібці на основі рисового, кукурудзяного або гречаного борошна, вироби з додаванням насіння, овочевих волокон і білкових компонентів. Концепція також передбачає чітке позиціонування даної продукції як здорової, технологічно досконалої та створеної на основі довіри до якості мережі «Сільпо». Водночас важливим є збереження балансу між оновленням асортименту та підтримкою базових позицій, які забезпечують стабільний грошовий потік.

Таким чином, запропонована система стратегій будується на принципах адаптивного реагування до змін ринку, використання сильних сторін підприємства, а також концентрації ресурсів у напрямках з найвищим потенціалом розвитку. Її реалізація дозволить не лише зміцнити позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті хлібобулочних виробів, але й підвищити лояльність споживачів, розширити частку нових покупців та сформувати стійку конкурентну перевагу.

Розробка сегментаційної стратегії та визначення цільового ринку є ключовим етапом у побудові системи маркетингових стратегій для нової фірмової лінійки хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд». Сучасний ринок характеризується зростаючим попитом на функціональні продукти з доданою цінністю, зокрема на бездріжджову, безглютенову, цільнозернову випічку, а також вироби з додаванням насіння, овочевих волокон та білкових

інгредієнтів. Це зумовлено зміною споживчих звичок, зростанням поінформованості населення щодо здорового харчування, а також поширенням харчової непереносимості й алергій.

На основі аналізу ринку й поточного портфеля компанії, доцільним є сегментування цільової аудиторії за демографічними, психографічними та поведінковими ознаками. Основними сегментами є активні споживачі, які ведуть здоровий спосіб життя та обирають продукти зі зниженим вмістом цукру, солі та консервантів, батьки, що шукають корисні альтернативи для сніданків дітей, люди з алергіями або непереносимістю глютену, а також покупці, орієнтовані на нові смакові рішення, естетику та інноваційність. Окремо виокремлюється сегмент свідомих споживачів, які підтримують українського виробника та цінують прозорість походження інгредієнтів.

Цільовим ринком для фірмової лінійки стане споживач у віці 25–50 років із середнім або вище середнього рівнем доходу, який відвідує супермаркети мережі «Сільпо» не менше двох разів на тиждень і готовий платити за якість, інноваційність, користь для здоров'я та естетичний вигляд продукції. Водночас, враховуючи потенціал розширення сегментації, можливе створення підкатегорій продукції – з акцентом на сімейне споживання, спортивне харчування або вегетаріанський/веганський напрям.

Позиціонування нової лінійки повинно відображати її головні конкурентні переваги: натуральний склад без консервантів, використання цільнозернового, безглютенового або альтернативного борошна, збалансованість рецептур з урахуванням дієтичних потреб, а також інноваційні інгредієнти, що підкреслюють сучасний стиль життя. Комунікаційно це має виглядати як «продукти нового покоління», що гармонійно поєднують традиції української пекарської культури з інноваційним підходом до складу та подачі. Слоган типу «Фірмова випічка для тих, хто обирає здорове сьогодні» може виступати візуальною та семантичною опорою рекламної кампанії.

Отже, обрана стратегія сегментації та позиціонування орієнтована на створення чітко окресленої ціннісної пропозиції для нового типу споживача, який готовий підтримувати етичне виробництво, слідкує за харчуванням і прагне до усвідомленого споживання. Це дозволяє сформувати довгострокову лояльність і забезпечити конкурентну перевагу на ринку хлібобулочних виробів.

Формування продуктової стратегії для нової фірмової лінійки хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» ґрунтується на поєднанні аналітичних висновків щодо споживчого попиту, особливостей структури асортименту та ринкових трендів. Основною метою є створення збалансованої та інноваційної лінійки продукції, яка б одночасно відповідала сучасним уявленням про здорове харчування та дозволяла підприємству зміцнити свою ринкову позицію.

Хоча в поточному асортименті ТОВ «Сільпо-Фуд» дійсно представлені окремі вироби, що відповідають сучасним трендам здорового харчування (наприклад, цільнозерновий хліб, багети з насінням, окремі позиції бездріжджової або безглютенової випічки), ці продукти є точковими, не об'єднаними в єдину ідентифіковану для покупця категорію. Вони відсутні в комунікації як послідовна лінійка з чітко визначеною цінністю, позиціонуванням і брендовим навантаженням.

Більше того, споживач не завжди ідентифікує ці продукти як частину асортиментної політики самого підприємства – значна частина таких позицій постачається зовнішніми виробниками, без маркування Private Label. У результаті втрачається можливість формувати довіру до якості, функціональності та унікальності саме від ТОВ «Сільпо-Фуд», а отже, втрачається потенціал для підвищення лояльності клієнтів і стратегічного зміцнення позиції компанії у висококонкурентному сегменті.

Таким чином, навіть за наявності певних нішевих товарів у загальному асортименті, можна впевнено констатувати відсутність повноцінної фірмової лінійки. Виведення на ринок цілісної серії хлібобулочних виробів з фокусом

на бездріжджовість, цільнозерновість, безглютеність, високу харчову цінність і сучасний дизайн упаковки стане не просто розширенням товарної матриці, а системною відповіддю на ринкові виклики та логічним розвитком стратегічної лінії диференціації підприємства.

Нижче представлено узагальнену таблицю 3.3 з ключовими продуктовими групами, що входять до складу фірмової лінійки, із зазначенням характеристик, призначення та переваг.

Таблиця 3.3 – Характеристика товарних груп нової фірмової лінійки хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Група виробів	Основні інгредієнти	Цільове призначення	Ключові переваги
Бездріжджовий хліб	Натуральна закваска, житнє або пшеничне борошно	Для прихильників натуральної ферментації	Покращення травлення, мінімум добавок
Цільнозернові багети та булочки	Борошно грубого помелу, висівки	Для щоденного вживання із високою харчовою цінністю	Високий вміст клітковини, довге насичення
Безглютені хлібці та хліб на альтернативному борошні	Гречане, кукурудзяне, рисове борошно	Для споживачів з непереносимістю глютену	Відповідність медичним потребам, легкість
Вироби з насінням	Льон, чіа, соняшник, гарбузове насіння	Для активних людей і прихильників ЗОЖ	Омега-3, мікроелементи, текстурна різноманітність
Вироби з овочевими волокнами та білками	Морква, буряк, гарбуз, рослинний білок	Для збалансованого перекусу або доповнення до дієти	Покращення мікрофлори, додаткова ситість

Кожен виріб у межах лінійки має бути представлений у фірмовому упакуванні з прозорим вікном, чітким маркуванням, інфографікою з користю продукту та QR-кодом із посиланням на розширену інформацію. Крім того, запроваджується принцип гнучкого оновлення асортименту: нові позиції будуть випускатися лімітованими партіями для оцінки споживчого інтересу, після чого прийматиметься рішення щодо їхнього закріплення або модифікації.

Продуктова стратегія також передбачає виокремлення нової лінійки в межах торгової зали, що дозволить уникнути внутрішньої конкуренції з базовим асортиментом і водночас створити додаткову цінність для покупців. Такий підхід забезпечує не лише диференціацію бренду, а й активне просування концепції усвідомленого вибору, яка поступово стає домінантною у сучасній моделі споживання.



Бездріжджовий хліб



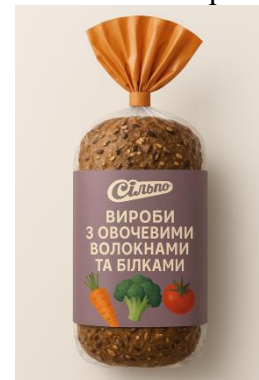
Цільнозернові багети та булочки



Безглютенові хлібці та хліб на альтернативному борошні



Вироби з насінням



Вироби з овочевими волокнами та білками

Рис. 3.2 – Макети нових видів продукції

Розроблені макети упаковки фірмової лінійки хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» відображають ключові засади продуктової стратегії, орієнтованої на функціональність, інноваційність та естетичну впізнаваність продукції. Візуальна айдентика кожного виробу побудована на принципі поєднання натуральності, інформативності та сучасного стилю. Кожен макет має уніфіковану композиційну структуру, яка забезпечує лінійне зчитування інформації, швидке візуальне розпізнавання товару на полиці та формує цілісне уявлення про бренд.

Цінова стратегія нової фірмової лінійки хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» має відображати її позиціонування як інноваційної, функціональної та ціннісно-насиченої категорії, яка не конкурує напряду з масовим асортиментом, а формує окремий рівень споживчого сприйняття. Виходячи з цього, стратегічно обґрунтованим є застосування помірної преміальної моделі ціноутворення, в основі якої лежить принцип споживчої цінності, а не виключно собівартості або ринкової ціни аналогів. Ціна повинна бути вищою за середньоринкову для традиційної продукції, але при цьому залишатися доступною для основної частини цільової аудиторії, тобто орієнтуватися на психологічно прийнятну межу «я готовий платити більше, бо розумію за що».

У процесі формування ціни враховуються кілька ключових факторів: вартість інгредієнтів (натуральні закваски, цільнозернове або безглютенове борошно, білкові компоненти та насіння), складність виробничого процесу (повільне бродіння, відсутність консервантів, індивідуальне формування виробів), витрати на фірмове пакування та етикетування, а також прогнозована еластичність попиту. Крім цього, враховується порівняльний аналіз із наявними пропозиціями конкурентів у межах інших мереж, включаючи імпортні або спеціалізовані вироби із здоровим позиціонуванням.

Нижче подано узагальнені цінові межі для основних груп нової лінійки з урахуванням ринкових реалій, структури собівартості та очікувань споживача (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Орієнтовна стратегія ціноутворення для нової фірмової лінійки

Група виробів	Орієнтовна роздрібна ціна, грн	Обґрунтування цінового рівня
Бездріжджовий хліб	48-54	Висока вартість натуральної закваски, ферментація до 36 годин
Цільнозернові багети та булочки	38-45	Вміст висівок, зерен, борошно грубого помелу
Безглютенові хлібці та хліб на альтернативному борошні	52-58	Використання дорогих безглютенових інгредієнтів, медична відповідність

Продовження табл. 3.4

Група виробів	Орієнтовна роздрібна ціна, грн	Обґрунтування цінового рівня
Вироби з насінням	42-48	Насиченість складом, висока калорійна цінність без доданих жирів
Вироби з овочевими волокнами та білками	44-50	Складна рецептура, позиціонування як функціональний перекус

Розрахунок маржинальності дозволяє підтримувати бажаний рівень рентабельності, при цьому споживач сприймає ціну як виправдану в контексті якості та користі. Упаковка, візуальна презентація та комунікаційне позиціонування додатково зміцнюють сприйняття вартості як справедливої.

Важливою складовою цінової стратегії є її гнучкість, зокрема впровадження механізму тестових запусків з можливістю коригування ціни після аналізу реального попиту. У межах промокампаній допускається обмежене короткострокове зниження ціни для першого знайомства споживача з новою категорією, однак уникатиметься використання знижок як постійного інструменту просування. Таким чином, ціна підтримуватиме імідж якісного продукту, а не знецінюватиме нову лінійку.

Загалом, обрана цінова стратегія дозволяє одночасно забезпечити прибутковість для підприємства, задовольнити очікування цільової аудиторії та чітко диференціювати нову лінійку на ринку за критерієм цінності, а не лише за зовнішніми характеристиками.

Розподіл нової фірмової лінійки хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» має ґрунтуватися на внутрішній ексклюзивності, тобто реалізації продукції виключно в межах власної мережі, із пріоритетом на точках з високим потенціалом споживчого відгуку. Продукти повинні не просто бути присутніми на полицях, а створювати ефект окремої торгової категорії, яка вирізняється стилістично, функціонально й емоційно (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Елементи стратегії розподілу та представленості продукції

Елемент стратегії	Характеристика	Очікуваний ефект
Формат представленості	Окрема брендвана зона або стенд у торговому залі	Підсилення візуального ефекту та впізнаваності лінійки
Тип розподілу	Власна мережа супермаркетів «Сільпо», без зовнішньої дистрибуції	Підвищення унікальності, зростання клієнтської лояльності
Пріоритетні локації	Магазини в районах із високою купівельною спроможністю або ЗОЖ-аудиторією	Оптимізація охоплення та цільовий трафік
Пілотна фаза	Тестування у 10–15 магазинах із щомісячною оцінкою попиту	Мінімізація ризиків та підвищення гнучкості запуску
Логістика	Оновлення викладки щодня або 5 разів на тиждень; окреме транспортування	Гарантована свіжість і якість продукту
Специфіка продукції	Упаковка з віконцем, маркування (без глютену, без цукру), QR-код	Формування довіри та прозорості складу
Альтернатива при нестачі простору	Виносний брендований стенд біля входу або в зоні з високим трафіком	Адаптація до обмежених умов без втрати ефекту впізнаваності
Інтеграція в онлайн	Розділ у мобільному застосунку «Сільпо» з фільтрами та описами	Покриття онлайн-покупців і посилення цифрової комунікації

Ключовим підходом виступає створення не просто розподілу, а системи присутності, яка формує цінність через контекст – правильне розташування, візуальну виокремленість, підтримку логістики та інформаційний супровід. Така модель дозволяє не лише охопити цільову аудиторію, але й підвищити конверсію випадкових покупців у постійних завдяки враженню цілісності та продуманості пропозиції.

Комунікаційна стратегія нової фірмової лінійки хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» має бути спрямована на створення впізнаваного образу продукту, який асоціюється зі здоров'ям, інноваційністю та турботою про споживача. Оскільки нова лінійка орієнтована на функціональні, безглютенові, цільнозернові та бездріжджові вироби, комунікаційний фокус повинен формуватися не навколо загального бренду компанії, а навколо цінностей, що поділяються цільовою аудиторією. Цільовим є створення довіри

через прозорість інформації, емоційний контакт та чітке пояснення, у чому полягає відмінність цієї лінійки від решти хлібобулочних товарів на ринку.

З огляду на вищевказані цілі, комунікаційна стратегія базується на принципі інтегрованого маркетингового просування, у якому кожен канал посилює дію іншого. Основним каналом виступає внутрішній простір супермаркету, де за допомогою брендovаних зон, плакатів, навігаційних елементів, дегустацій та візуального пакування відбувається перший контакт споживача з продуктом. Важливе місце займає диджитал-комунікація: платформи «Сільпо» в Instagram та Facebook, мобільний додаток із push-повідомленнями, сторінка з описом нової лінійки на сайті компанії. Контент має включати короткі відео, інфографіку з порівнянням користі, інтерв'ю з технологами, інструкції щодо здорових сніданків, тощо.

Також ефективною буде співпраця з ліфстайл-інфлюенсерами та нутриціологами, які виступатимуть амбасадорами лінійки – не як рекламні обличчя, а як експерти, що рекомендують цю продукцію як частину усвідомленого харчування. Для посилення іміджевої складової передбачається участь у соціальних ініціативах, пов'язаних з освітою щодо правильного харчування, а також запуск проєктів у колаборації з українськими локальними брендами здорового харчування.

Узагальнення основних каналів комунікації та їх цілей подано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Інтегрована комунікаційна стратегія для просування нової лінійки

Канал комунікації	Основне призначення	Формат реалізації
Візуальне оформлення в супермаркеті	Привернення уваги покупця, формування першого іміджу	Брендovана зона, shelf talkers, світлові бокси, брендovаний стенд
Продуктова навігація	Полегшення вибору, підкреслення функціональності	Маркування «без глютену», «з насінням», інфографіка на пакуванні
Дегустації та активації	Ознайомлення з продуктом через досвід	Стаціонарні дегустації в магазинах у вихідні

Продовження табл. 3.6

Канал комунікації	Основне призначення	Формат реалізації
Соцмережі	Формування лояльності, донесення цінностей бренду	Постійний контент-план, stories, reels, рубрики типу #сніданоксільпо
Мобільний застосунок	Миттєва комунікація, стимулювання повторних покупок	Push-повідомлення, персоналізовані знижки, «товар дня»
Сайт компанії	Детальна інформація про склад, користь, особливості	Спеціальна сторінка з картками товару, FAQ, відгуки споживачів
Інфлюенсери та експерти	Підвищення довіри, створення рекомендацій від авторитетних осіб	Огляди продукції, рецепти, блоги, спільні відео
PR-кампанії та партнерські ініціативи	Розширення охоплення та іміджевий ефект	Співпраця з локальними проектами, участь у подіях з теми ЗОЖ

Загалом, комунікаційна стратегія має стати не просто інформаційною підтримкою запуску лінійки, а повноцінним інструментом формування нової поведінкової моделі: споживач має не лише купити продукт, а відчутти його цінність, дізнатись про користь і вбудувати його у своє щоденне життя. Саме така системна комунікація забезпечить сталі продажі, позитивні відгуки та довгострокову лояльність.

### 3.3 Прогноз ефективності запропонованих заходів

Впровадження нової фірмової лінійки хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на створення конкурентоспроможного продукту, його виведення на ринок, просування, забезпечення логістики, організацію представленості в торгових точках та контроль ефективності. Усі ці дії потребують відповідних інвестицій, які, згідно з фінансовим планом, концентруються навколо п'яти основних напрямів: виробнича адаптація, брендинг і упаковка, маркетингова комунікація, забезпечення розподілу та система контролю запуску.

Нижче подано узагальнений розрахунок очікуваних витрат за категоріями із деталізацією окремих позицій. Ці показники є прогнозними, базуються на середньоринкових цінах та адаптовані до масштабу

впровадження лінійки в межах 30 пілотних супермаркетів мережі «Сільпо» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Очікувані витрати на впровадження фірмової лінійки хлібобулочних виробів

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн
Розробка рецептур (включаючи тестування та сертифікацію)	120 000
Розробка дизайну упаковки, макетів та брендбуку	80 000
Закупівля упаковки першої партії	250 000
Виготовлення брендovаних стендів, візуальних елементів	180 000
Комунікаційна кампанія (диджитал, дегустації, PR-активності)	280 000
Навчання персоналу торгових точок	45 000
Внутрішня логістика, окрема транспортна схема	160 000
IT-супровід, налаштування аналітики продажів	40 000
Інші супутні витрати (друк POS-матеріалів, QR-коди, адаптації)	45 000
<b>Загальна сума витрат</b>	<b>1 200 000</b>

Наведені витрати розраховані таким чином, щоб забезпечити повноцінний старт лінійки з мінімальними ризиками недокомунікації або втрати ефекту через неузгодженість дій. Найбільшу частку в загальній сумі становлять витрати на упаковку та маркетингове просування, що відповідає цільовій стратегії позиціонування. Усі вищенаведені витрати є одноразовими та окуповуються за рахунок запланованого приросту виручки, підвищення середнього чека, залучення нових сегментів покупців та зростання частки власного асортименту з вищою маржинальністю.

Прогноз обсягів реалізації та доходів нової фірмової лінійки хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд» ґрунтується на попередньо визначених цілях стратегії, аналізі споживчого попиту, очікуваній середній вартості продукції та потенціалі торгових точок, де буде реалізовано запуск. Орієнтовною базою для розрахунку слугує запуск лінійки у 30 супермаркетах із середнім щоденним потоком покупців на рівні 1 500 осіб у кожному магазині. За оцінками аналітиків компанії, близько 4% покупців зацікавляться новою лінійкою у перші три місяці після запуску. При середній частоті покупки – один раз на п'ять днів – і середній кількості одиниць у чеку на рівні 1,3 позиції, формується прогнозована база реалізації на перший квартал.

Розрахунок здійснюється окремо для кожної групи виробів, із врахуванням середньої роздрібної ціни, орієнтовної собівартості та маржинального доходу. Показники є орієнтовними й наведені для квартального періоду з можливістю екстраполяції на півріччя або рік за стабільного попиту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогноз обсягів реалізації та доходів на III квартал впровадження

Категорія продукції	Обсяг продажів, шт.	Середня роздрібна ціна, грн	Виручка, грн	Орієнтовна собівартість за одиницю, грн	Валовий прибуток, грн
Бездріжджовий хліб	21 000	52	1 092 000	32	420 000
Цільнозернові багети та булочки	24 000	42	1 008 000	28	336 000
Безглютенові хлібці та хліб на альтернативному борошні	15 000	55	825 000	35	300 000
Вироби з насінням	18 000	45	810 000	30	270 000
Вироби з овочевими волокнами та білками	16 000	47	752 000	31	256 000
Разом	94 000	-	4 487 000	-	1 582 000

Прогноз передбачає, що загальна виручка від продажу нової лінійки за квартал становитиме близько 4,5 млн грн, при цьому валовий прибуток перевищить 1,5 млн грн. Це створює сприятливі умови для повернення інвестицій упродовж наступного кварталу, за умови збереження попиту на стабільному рівні. Найвищу виручку забезпечують категорії бездріжджового хліба та цільнозернових виробів, що підтверджує актуальність обраної товарно-ринкової стратегії. Водночас позиції на альтернативному борошні та з овочевими компонентами, хоча й мають менші обсяги, демонструють вищу маржинальність, що сприятиме підвищенню загального прибутку. Розрахунки дозволяють зробити висновок про економічну доцільність запуску за підтримки відповідної маркетингової активності.

Розрахунок ROMI та визначення точки беззбитковості є ключовими інструментами фінансового аналізу, що дозволяють оцінити ефективність реалізації маркетингової стратегії впровадження нової фірмової лінійки хлібобулочних виробів ТОВ «Сільпо-Фуд». Ці показники дають змогу не лише визначити фактичне повернення інвестицій у маркетинг, а й оцінити рівень обсягів продажів, необхідний для покриття початкових витрат.

Згідно з попередніми розрахунками, загальні витрати на запуск лінійки склали 1 200 000 грн. Валовий прибуток за перший квартал очікується на рівні 1 582 000 грн, що дозволяє здійснити базовий розрахунок ROMI за класичною формулою:

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

Підставляючи значення до формули, отримаємо:

$$\text{ROMI} = ((1\,582\,000 - 1\,200\,000) / 1\,200\,000) \times 100\% = (382\,000 / 1\,200\,000) \times 100\% \approx 31,83\%$$

Отже, очікуваний ROMI становить близько 31,8%, що свідчить про достатню ефективність запропонованої стратегії. Показник перевищує нульову межу, тобто витрати повністю покриваються доходами, а реалізація стратегії генерує додаткову прибутковість.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено всебічну розробку стратегічних рішень для оптимізації асортиментного портфеля ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті хлібобулочних виробів, яка базується на даних попереднього аналізу ринку, підприємства та споживчого попиту. Застосування матриці МакКінзі дало змогу здійснити системне групування товарних категорій відповідно до рівня привабливості ринку та конкурентних позицій компанії. У результаті виявлено, що найбільший стратегічний потенціал має категорія інноваційних виробів, зокрема бездріжджові хліби, цільнозернові продукти, безглютенова випічка та хлібці на альтернативному борошні. Ці товарні

позиції розташовані у полі зростання та потребують активної інвестиційної підтримки, що й стало основою для формування окремої фірмової лінійки.

Розроблена система маркетингових стратегій передбачає повну інтеграцію інноваційного продукту у цільову поведінку споживача. Вона охоплює сегментаційний підхід, в основі якого лежить виділення категорій покупців з підвищеним інтересом до функціональних та здорових продуктів харчування, а також формування чіткого позиціонування, заснованого на унікальних цінностях: натуральність, користь, сучасність. Деталізовані продуктові, цінові, дистрибуційні та комунікаційні стратегії створюють взаємопідсилювану систему, орієнтовану на побудову довіри та підвищення лояльності. Особлива увага приділена представленості продукції в торговому залі, де візуальні та інформаційні елементи відіграють критичну роль у першому контакті покупця з новою лінійкою.

Прогноз ефективності реалізації стратегії підтверджує її доцільність як з економічної, так і з ринкової точки зору. Очікуваний обсяг продажів у пілотному періоді дозволяє досягти виручки понад 4,4 млн грн та сформувати валовий прибуток понад 1,5 млн грн. Розрахований показник ROMI на рівні 31,8% демонструє здатність запропонованих заходів не лише окупити інвестиції, але й забезпечити додаткову прибутковість. Усе це підтверджує, що запропонована модель розвитку асортименту здатна підвищити конкурентоспроможність підприємства, закріпити його позиції в перспективному сегменті та сформувати стаке джерело зростання.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнюючи результати виконаної кваліфікаційної роботи, слід зазначити, що дослідження дозволило виявити ключові резерви розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» у сегменті хлібобулочних виробів та сформувати стратегічну модель, орієнтовану на посилення ринкових позицій підприємства. У першому розділі було розглянуто теоретичні основи стратегічного маркетингу, визначено сутність товарно-ринкових стратегій та інструменти аналізу, що формують основу для прийняття стратегічних рішень. Це створило методологічний базис для подальших прикладних досліджень.

Другий розділ було присвячено комплексному аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У результаті проведеного PESTEL-аналізу виявлено найвагоміші чинники впливу, зокрема зростання попиту на бездріжджові та безглютеніві вироби, що дало підстави для формування відповідного стратегічного фокусу. Аналіз конкурентного середовища засвідчив, що найбільшу загрозу становлять продукти-замінники та роздрібні мережі з активною власною випічкою, однак водночас існує значний простір для диференціації за цінностями здорового харчування. Дослідження асортименту компанії дозволило виявити структуру за категоріями, ступінь оновлюваності та відповідність поточному попиту. Побудова кривих життєвого циклу засвідчила зрілість традиційних позицій та потенціал росту для нових нішевих напрямків. Проведення ABC/XYZ-аналізу дозволило ідентифікувати найбільш прибуткові та стабільні групи товарів, а також визначити категорії, які мають бути замінені або оновлені.

У третьому розділі на основі результатів оцінки привабливості ринку та конкурентних позицій за допомогою матриці МакКінзі було обґрунтовано доцільність розробки окремої фірмової лінійки хлібобулочних виробів з фокусом на інноваційні рецептури. Запропонована система маркетингових стратегій охоплює позиціонування, ціноутворення, канали розподілу та комунікаційну модель з акцентом на діджитал-інструменти й точкові

активності в магазинах. Проведений фінансовий прогноз підтвердив життєздатність запропонованої стратегії: очікуваний рівень ROMI становить 31,8%. Таким чином, впровадження нової лінійки дозволяє не лише зміцнити ринкові позиції підприємства, а й задовольнити актуальні запити цільової аудиторії, підвищити маржинальність хлібобулочного сегменту та створити основу для сталого зростання в межах продуктової категорії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 251 с.
2. 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>
3. Гаврилюк І., Булик О. Формування маркетингової стратегії підприємств при виході на зовнішній ринок. Приазовський економічний вісник. 2023. Випуск 3 (35). С. 28-33.
4. 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>
5. 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>
6. Руденко М., Кирилюк Є., Хуторна М. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. Т. 5–6. № 294-295. С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87>
7. Багорка М. О. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств / М. О. Багорка, І. Г. Кадирус, О. В. Кравець // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2021. – Вип. 36. – С. 11-18.
8. Олійник А. С. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління / А. С. Олійник, Ю. С. Тургеля, Ю. Є. Соколовська // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 19-20. – С. 110-116.
9. Попело О. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки / О. В. Попело, І. С. Лисогор // Проблеми і

перспективи економіки та управління. – 2023. – № 2(34). – С. 117-129. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129).

10. Лісеній Є. В., Дяченко Ю. І. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/774/742>

11. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf)

12. Шевченко М. В. Споживча поведінка і сучасне маркетингове середовище: теоретичний аспект. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4540/4483>

13. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. С. 125–131. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>

14. Pro-Consulting. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні: 2021 – I квартал 2024 pp. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2021-i-kvartal-2024-gg>

15. Bizmart. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні: 2021-2023 pp. URL: [https://bizmart.info/publications/publications/pub\\_obz/6340/](https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6340/)

16. Лагодієнко В.В., Савченко Т.В., Ніколюк О.В. Сучасні тенденції розвитку хлібопекарської галузі України. Вісник СумДУ. 2024. № 1. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-019](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-019)

17. Pro-Consulting. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні: 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-g>

18. Agro.24. Україна експортувала кондитерських і хлібобулочних виробів на 29 млн доларів. URL: [https://agro.24tv.ua/konditerskih-hlibobulochnih-virobiv-ukrayina-eksportovala-29\\_n2583853](https://agro.24tv.ua/konditerskih-hlibobulochnih-virobiv-ukrayina-eksportovala-29_n2583853)

19. Всеукраїнська асоціація пекарів. Оцінка динаміки і стану промислового виробництва хлібобулочної та борошняної продукції. URL: <https://vap.org.ua/reviews/ocinka-dinamiki-i-stanu-promislovogo-virobnictva-hlibobulochnoi-ta-boroshnjanoi-produkcii/>

20. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

21. AgroPortal.ua. Споживання хлібобулочних виробів знижується: українці все більше купують заморожений хліб. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/spozhivannya-hlibobulochnih-virobiv-znizhuyetsya-ukrajinci-vse-bilshe-kupuyut-zamorozheniy-hlib>

22. Корреспондент.net. Продукт №1: чи варто чекати подорожчання хліба в 2023 році. URL: <https://ua.korrespondent.net/articles/4552398-produkt-1-chy-varto-chekaty-podorozhchannia-khliba-v-2023-rotsi>

23. Шадрівська О.Є., Бурдик Х.В. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах збурень. Економіка харчової промисловості. 2024. №1 (16)

24. Нідельчу В.В. Перспективи розвитку хлібопекарської галузі України в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2025. № 18 (4). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-01>

25. AgroPortal.ua. Функціональний і снековий формат хліба вибирають українці. URL: [https://agroportal.ua/news/eksklyuzivnyy-funktsionalnyi-i-snekovyiy-format-khleb-vybirayut-ukraintsy?utm\\_source=chatgpt.com](https://agroportal.ua/news/eksklyuzivnyy-funktsionalnyi-i-snekovyiy-format-khleb-vybirayut-ukraintsy?utm_source=chatgpt.com)

26. Pro-Consulting. Ринок заморожених хлібобулочних напівфабрикатів в Україні: зростання імпорту на 115% у 2023 році. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-zamorozhennyh-polufabrikatov-v-ukraine-rost-importa-na-115-v-2023-godu>

27. Інноваційні технології у хлібопекарському виробництві. Здобутки та перспективи розвитку кондитерської галузі: матеріали Міжнародної науково-практичних конференцій, 11 вересня 2019 р., м. Київ / Національний

університет харчових технологій; Об'єднання УКРХЛІБПРОМ ; Асоціація УКРКОНДПРОМ ; Виставкова компанія АККО Інтернешнл. – Київ : НУХТ, 2019. – 160 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/be4e9c31-d163-4e64-8a39-6be98a0c5c5e>

28. Protek Systems. Minipan – обладнання для хлібобулочного виробництва. URL: <https://www.proteksystems.ua/en/brands/minipan>

29. Protek Systems. Hein – сучасні лінії хлібопекарського обладнання. URL: <https://www.proteksystems.ua/en/brands/hein>

30. Nysynets A. Дизайн упаковки для хлібобулочних виробів: хліб та батони. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/дизайн-упаковки-для-хлібобулочних-виробів-хліб-та-батони-nysynets-2t4me>

31. Koloro. Дизайн упаковки хліба: європейський досвід та українські тренди. URL: <https://koloro.ua/ua/dizajn/dyzajn-upakovky-hliba-yevropejskyj-dosvid-ta-ukrayinski-trendy/>

32. HolidayPac. Packaging Trends in 2025: Innovations Driving the Future. URL: <https://www.holidaypac.com/uk/blog/packaging-trends-in-2025-innovations-driving-the-future-by-holidaypac.html>

33. Harch.Tech. Mega Pack – тренд на нову упаковку. URL: <https://harch.tech/2022/01/12/mega-pack/>

34. ReNews. Ціни на хліб в Україні у 2025 році: як змінилися. URL: <https://renews.com.ua/ekonomika/cini-na-hlib-v-ukrayini-2025-iak-zminilisia-novini-ukrayini/>

35. VartoNews. Хліб знову подорожчає: в аграрній раді попередили про зростання. URL: <https://vartonews.com.ua/2025/04/08/khlib-znovu-podorozchaye-v-ahrarniy-radi-poperedyly-pro-zrostannia43423/>

36. IO.ua. Ціни на хліб в Україні зростуть у березні 2025 року. URL: <https://io.ua/tsiny-hlib-ukrayini-zrostut-berezni/>

37. TSN.ua. Хліб знову подорожчає: попередження аграрної ради про зростання цін у 2025 році. URL: <https://tsn.ua/groshi/khlib-znovu-podorozchaye-v-ahrarniy-radi-poperedyly-pro-zrostannia-tsin-2025-roku-2803823.html>

38. ResearchGate. Перспективи розвитку хлібопекарської галузі України в умовах глобалізації та цифрової трансформації. URL: [https://www.researchgate.net/publication/389765711\\_Perspektivi\\_rozvitku\\_hlibop\\_ekarskoi\\_galuzi\\_Ukraini\\_v\\_umovah\\_globalizacii\\_ta\\_cifrovoi\\_transformacii](https://www.researchgate.net/publication/389765711_Perspektivi_rozvitku_hlibop_ekarskoi_galuzi_Ukraini_v_umovah_globalizacii_ta_cifrovoi_transformacii)
39. ShareUAPotential. Історія мережі «Сільпо» URL: [https://shareuapotential.com/ru/Emitents/silpo\\_ua.html](https://shareuapotential.com/ru/Emitents/silpo_ua.html)
40. Clarity Project. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198>
41. Реєстраційні дані ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198>
42. Консолідована фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db9462644.pdf>
43. Власні торгові марки мережі супермаркетів «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about/own-brands>.
44. Opendatabot. Реєстраційні дані ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198>
45. 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>
46. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 251 с.
47. 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>
48. Гаврилюк І., Булик О. Формування маркетингової стратегії підприємств при виході на зовнішній ринок. Приазовський економічний вісник. 2023. Випуск 3 (35). С. 28-33.