

УДК 005.21-048.78:658.8:001.82:637.1/.3:659.126

М. Р. Мардар,

д. т. н., професор кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,

Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: 0000-0003-0831-500X

І. А. Устенко,

к. т. н., доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,

Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: 0000-0002-5527-4944

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.15—16.23

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛУ

M. Mardar,

Doctor of Technical Sciences, Professor Department of Marketing,

Business and Trade, Odessa National University of Technology

I. Ustenko,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor Department of Marketing,

Business and Trade, Odessa National University of Technology

STRATEGIC ANALYSIS TO IMPROVE THE MARKETING STRATEGY OF GROCERY RETAIL

У статті розглядається дослідження розвитку продуктового ритейлу, яке передбачає аналіз ситуації конкурентного середовища та визначення позицій основних гравців ринку. У процесі вивчення провели стратегічний аналіз діяльності роздрібних торговельних мереж-конкурентів та конкретної групи харчової продукції, яка представлена в одному з супермаркетів.

Для удосконалення маркетингової стратегії продуктової торговельної мережі зробили стратегічний аналіз її діяльності на прикладі молочної продукції. Для цього запропонували такі методи, як карта стратегічних груп, позиціонування торгових марок, ABC-XYZ-аналіз, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, матриця "товар-ринки" за І. Ансо-ффом.

При дослідженні значну увагу приділили практичним аспектам використання методів стратегічного аналізу, які містять аналітичні таблиці і матриці, котрі не тільки полегшують процес розуміння суті і змісту стратегічного аналізу, але і дозволяють розробляти, впроваджувати та удосконалювати маркетингові стратегії на ринку роздрібних продуктів ритейлів.

Розробили проект маркетингової стратегії для удосконалення діяльності та зростання прибутку торговельної мережі ТОВ "Сільпо-Фуд". Уніфікованої стратегії для всіх компаній та на всі часи не існує. Стратегія розвитку підприємства являє собою комплекс його довгострокових дій, реалізація яких спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Для подальшого успішного розвитку існування на ринку продуктового ритейлу ТОВ "Сільпо-Фуд" на основі зробленого стратегічного аналізу зробили висновок, що необхідно розвиватися на старому ринку з новою продукцією, а отже обрали стратегію розвитку товару. Відповідно до поставлених цілей та обраної маркетингової стратегії запропонували стратегію для кожного з елементів комплексу маркетингу. А саме, введення у продаж питних йогуртів з рослинного молока без цукру (горіхове, соєве, бананове, вівсяне та ін.); проведення event-проекту "Стань обличчям бренду "Сільпо"" (крос-медійний проєкт).

The article examines the study of the development of food retail, which involves the analysis of the competitive environment and the determination of the positions of the main market players. Product retail is a huge sector of business in the world economy, it involves an incredible amount of labor resources of the planet. In the course of the study, a strategic analysis of the activity of retail trade networks and a specific group of food products, which is presented in one of the supermarkets, was conducted.

In order to improve the marketing strategy of the food trade network, a strategic analysis of its activity was made using the example of dairy products. For this, such methods as a map of strategic groups, brand positioning, ABC-XYZ-analysis, M. Porter's model of five forces of competition, and the "goods-market" matrix according to I. Ansoff were proposed.

During the study, considerable attention was paid to the practical aspects of the use of strategic analysis methods, which contain analytical tables and matrices, which not only facilitate the process of understanding the essence and content of strategic analysis, but also allow developing, implementing and improving marketing strategies in the retail grocery market.

We developed a marketing strategy project to improve the activity and increase the profit of the Silpo-Food LLC trade network. There is no unified strategy for all companies. The company's development strategy is a complex of its long-term actions, the implementation of which is aimed at achieving the set strategic goals.

For the further successful development of existence on the grocery retail market, LLC "Silpo-Food" concluded that it is necessary to develop in the old market with new products, and therefore chose a product development strategy. In accordance with the set goals and the selected marketing strategy, a strategy was proposed for each of the elements of the marketing complex. Namely, the sale of drinking yogurts made from vegetable milk without sugar (nut, soy, banana, oat, etc.); holding the event project "Become the face of the Silpo brand" (cross-media project).

Ключові слова: маркетингова стратегія, продуктовий ритейл, молочна продукція, стратегічний аналіз, карта стратегічних груп конкурентів, позиціонування торгових марок, стратегія розвитку товару.

Key words: marketing strategy, grocery retail, dairy products, strategic analysis, map of strategic groups of competitors, positioning of trademarks, product development strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В Україні продуктова роздрібна торгівля є одним із драйверів економіки, адже цей ринковий сегмент не тільки чітко реагує на кризові явища у структурі сукупного попиту, але й генерує економічний потенціал населення та є виразником споживчих настроїв [1].

Сучасні умови пов'язані зі змінами в інфраструктурі продуктового ринку, появою нових форматів роздрібно-оптової торгівлі, жорсткою конкуренцією і високою інноваційною активністю компаній в боротьбі за покупця, відмінності в їх цілях, інтересах, функціях і процесах [2]. Всі ці фактори вимагають перегляду технологій і принципів здійснення активного пошуку додаткових конкурентних переваг, вибудовування довгострокових і взаємовигідних партнерських відносин між виробником, дистриб'юторами і ритейлерами, заснованих на узгодженні цілей і стратегій розвитку, спільному плануванні маркетингових зусиль [2, 3].

Продуктовий ритейл — це величезний сектор бізнесу у світовій економіці, в ньому задіяна неймовірна кількість трудових ресурсів планети. З чого випливає, що без такої сфери як торговельні мережі було б неможливе існування та розвиток виробничого сектору економіки. Завдяки йому поповнюється значна частина державного бюджету країни, а також можна залучати іноземні інвестиції [2]. Також, продуктовий ритейл для країни — це можливість активно та швидко розвивати свою інфраструктуру за рахунок того, що ритейлери мають на меті у найкоротші терміни наповнити всю країну своїми торговельними мережами. Це призводить до активного будівництва нових торгових центрів та окремих точок продажу, що, у свою чергу, дає можливість розвиватися й іншим сферам економіки. Завдяки цьому зростає рівень життя у містах та знижується рівень безробіття населення [2, 3].

Криза змінила розстановку сил у структурі вітчизняного ритейлу та змусила основних гравців ринку по-новому підходити до оцінки власних позицій та діяльності конкурентів, а також обирати нові інструменти організації своєї діяльності, керуючись не тільки власними уподобаннями, а й критеріями ефективності, економічності та орієнтації на поведінку споживачів [4]. Тому і необхідно удосконалювати маркетингову стратегію своєї компанії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам дослідження впровадження маркетингових стратегій та їх удосконаленню у галузевому середовищі присвячено публікації багатьох вітчизняних вчених, а саме Куденка Н.В., Балабанової Л.В., Войчак А.В., Романченко Н.В., Кравця В.І., Павленка А.Ф., Щербак В.Г. та ін. Водночас не вирішеними залишаються питання саме для ринку роздрібних продуктів ритейлів, серед яких на даний час швидко розвивається конкурентоспромож-

Таблиця 1. ТОП-8 продуктивних ритейлів України за товарообігом у 2021 р.

Компанія	Мережі	Кількість торговельних точок	Товарообіг, млрд грн
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	1201	104,9
FozzyGroup	Сільпо, Фора, Fozzy, LeSilpo, Thrash!, Favore	612	78,2
Метро Кеш енд Кері Україна	MetroPash&Parry	23	19,8
Ашан Україна гіпермаркет	Ашан	26	14,2
Омега	Varus, Varus-маркет, Varustogo, Планета	102	11,3
Рітейл Груп	Велика Кишеня, ВК Select, Велмарт, ВК Експрес	76	11,1
Новус Україна	Novus, Novus Express, Billa	84	11,0
ТОВ "Таврія В", ПП "Таврія Плюс"	Таврія В, Космос	93	7,8

Джерело: [11; 12].

ність за свого споживача. А це у свою чергу вимагає проведення більш поглиблених маркетингових досліджень.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є удосконалення маркетингової стратегії продуктового ритейлу на основі зробленого стратегічного аналізу діяльності роздрібних торговельних мереж за допомогою методів карти стратегічних груп, позиціонування торгових марок, АВС-XYZ-аналізу, моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, матриці "товар-ринки" за І. Ансоффом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток ринкової економіки в Україні обумовив стрімке зростання динамізму і диференціації ринку. З'являються нові запити споживачів, нові ринки, нова продукція. Маркетингова стратегія, безумовно, повинна реагувати на ці зміни. Конкурентоспроможність підприємств і їхній стійкий розвиток багато в чому обумовлені ефективністю обраної ними маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія визначає, на яких ринках працювати, з яким споживачем, а також товарну, цінову і комунікативну політику [5, 6].

В Україні спостерігається активна конкуренція на ринку продуктового ритейлу, що пояснюється значною чисельністю населення. Значний вплив на прибуток компаній спричиняє економічна ситуація в країні, яка виступає як індикатор рівня купівельної спроможності населення. Окреслені обставини призводять до зміни асортименту та якості продукції у різні

періоди часу в Україні. Поряд із цим інтенсифікація запровадження інноваційних технологій приводить до корегування маркетингових стратегій компаній [7, 8].

Для удосконалення маркетингової стратегії продуктового ритейлу необхідне комплексне дослідження ринку продуктового ритейлу, яке передбачає аналіз ситуації конкурентного середовища та визначення позицій основних гравців ринку. У процесі вивчення необхідно провести стратегічний аналіз діяльності роздрібних торговельних мереж конкурентів та конкретної групи харчової продукції, яка представлена в одному супермаркеті.

Дослідження для стратегічного аналізу проводились в січні-лютому 2022 року. У сучасних умовах ринок продуктового ритейлу в Україні має певні зміни. Це обумовлено у першу чергу низкою демографічних, економічних та соціальних факторів.

Згідно з офіційними даними в Україні на 1.02.2022 року проживало близько 41 млн осіб, тобто є попит на продукти харчування від значної чисельності споживачів [9]. Поряд із цим суттєва частка товарів виробляється в країні завдяки наявності агропромислового комплексу, який на основі наявної сировини та завдяки вітчизняній промисловій базі дає можливість виробляти широкий асортимент продуктів харчування, а конкретніше молочної продукції.

Для удосконалення маркетингової стратегії продуктової торговельної мережі на прикладі молочної продукції необхідно зробити стратегічний аналіз її діяльності. Для цього пропонуємо такі методи, як карта стратегічних груп, позиціонування торгових марок, АВС-XYZ-аналіз, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, матриця "товар-ринки" за І. Ансоффом.

Станом на кінець 2021 р. лідируючі позиції серед роздрібних мереж на ринку продуктового ритейлу України посідали: АТБ, яка розвиває відповідну мережу дискаунтерів (990 магазинів); FozzyGroup, яка володіє такими мережами, як Сільпо, Фора, Thrash, LeSilpo, Favore. Слід відмітити, що зазначені компанії постійно розширюють власні торговельні мережі. Упродовж 2021 р. АТБ відкрила 80 торговельних точок, а FozzyGroup — 5 торговельних точок. За 2019—2020 рр. спостерігалось певне уповільнення темпів відкриття нових закладів для цих мереж, оскільки у 2019 р. АТБ відкрила 11 магазинів, а FozzyGroup — 59 торговельних точок [10]. У табл. 1 наведено ТОП-8 продовольчих операторів України за товарообігом у 2021 р. [11, 12].

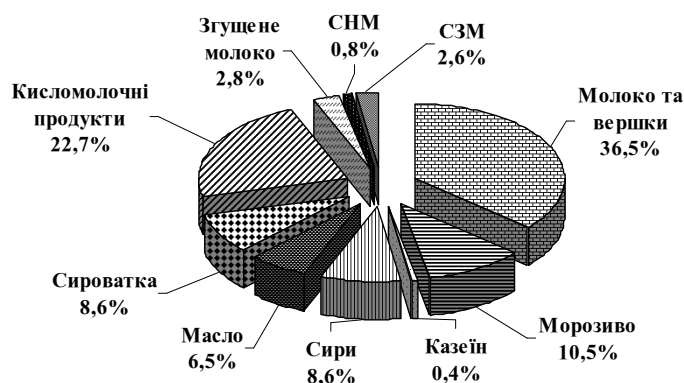


Рис. 1. Структура виробництва молочної продукції України в 2021 р.

Таблиця 2. Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп питних йогуртів, представлених у продажу ТОВ "Сільпо-Фуд"

Назва ТМ-конкурента	Частка продажів, %	Ціна	Ціна, коеф.
ТМ «Галичина»	19,3	висока	10
ТМ «Молокія»	13,8	середня	6
ТМ «Лавка традицій»	12,8	середня	6
ТМ «Дольче»	9,2	середня	4
ТМ «На здоров'я»	7,3	висока	10
ТМ «Біла лінія»	7,3	висока	7
ТМ «Фанні»	5,5	висока	8
ТМ «Яготинське»	4,6	середня	6
ТМ «Ферма»	4,6	висока	8
ТМ «Organic Milk»	4,6	низька	3
ТМ «Чудо»	3,7	середня	4
ТМ «ГМЗ»	2,8	середня	6
ТМ «РадиМо»	2,7	низька	1
ТМ «Слов'яночка»	1,8	низька	2
Місткість ТОВ «Сільпо-Фуд»	100		

Лідером за сумарним товарообігом за 2021 рік є АТБ — 104,9 млрд. грн. На другому місці "Сільпо" з виручкою 78,2 млрд. грн, далі з істотним відривом слід MetroCash&Carry — 19,8 млрд

грн, Ашан — 14,2 млрд. грн. Замикає п'ятірку лідерів "Varus" з виручкою 11,3 млрд. грн [11, 12].

Сьогодні існує сильна конкуренція між компаніями роздрібної торгівлі, особливо харчовими продуктами. Тому завжди є необхідність у вдосконаленні маркетингових стратегій та їх реалізації, що дозволить, у свою чергу, збільшити кількість вторинних покупців на довгостроковий час.

При формуванні асортименту в торгових мережах на харчові продукти, а саме на молочну продукцію, в основі пропозицій ринку України складають саме товари вітчизняного виробництва. Оскільки вітчизняні молочні виробники вже освоїли європейські стандарти до контролю за якістю, в Україні значно підвищилася якість молочних продуктів, але це призвело і до підвищення цін у роздрібній торгівлі. За даними Державної статистики у 2021 році в Україні було вироблено 1,35 млн т молочної продукції (рис. 1) [13].

За структурою виробництва молочної продукції можна зробити висновок, що більше всього у 2021 р виробили молока та вершків, що складає 493,4 тис. т. Друге місце займають кисломолочні продукти (306,5 тис. т.). І на третій позиції — морозиво, сири та сироватка, що складають відповідно 141,6 тис. т., 115,9 тис. т. та 116,3 тис. т. [13].

Ринок молочної продукції України дуже різноманітний і тому спостерігається досить висока конкуренція. Чисельність великих гравців (станом на 2021 рік) становить близько 10—15, а кількість дрібних локальних виробників перевищує кілька сотень [14, 15].

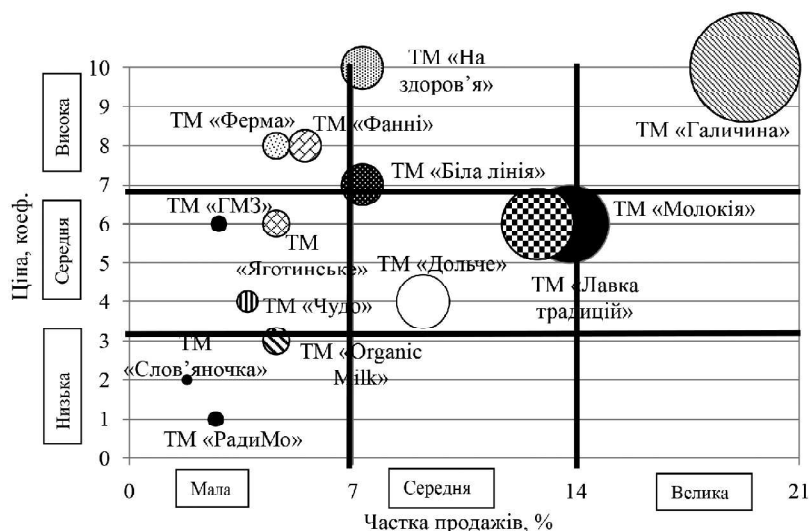


Рис. 2. Карта стратегічних груп конкурентів торгових марок питних йогуртів, представлених у продажу ТОВ "Сільпо-Фуд"

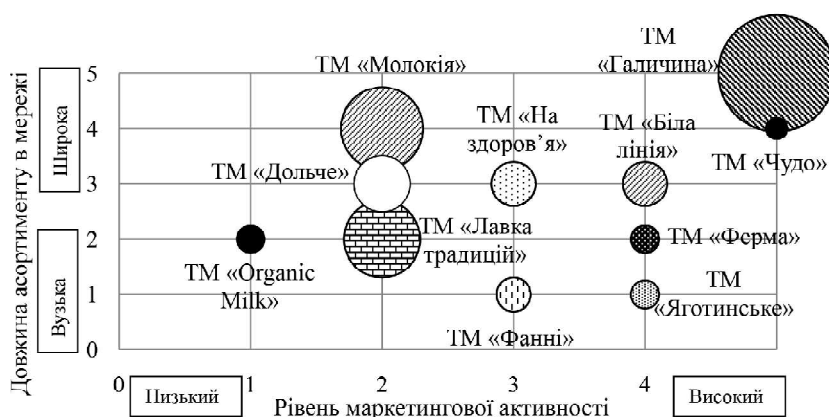


Рис. 3. Позиціонування торгових марок питних йогуртів, які представлені у супермаркеті "Сільпо"

З метою виявлення продукції торгових марок, які більш за інших користуються попитом, тобто є найближчими конкурентами і входять в одну стратегічну групу, а також їх позицій в продажу ТОВ "Сільпо-Фуд", скористаємося картою стратегічних груп. Карта є корисним способом графічного відображення конкуренції в супермаркеті, що дозволяє бачити, як змінюється попит чи які тенденції можуть на нього впливати [16].

В даному випадку всі підприємства-конкуренти реалізують у ТОВ "Сільпо-Фуд" одну і ту ж продукцію — питні йогурти — на одному і тому ж ринку. Обрали конкурентів за принципом: реалізація у супермаркеті "Сільпо" м. Одеси, роздрібна ціна та частка продажів (табл. 2).

Виходячи з даних табл. 2 зобразимо графічну модель карти стратегічних груп конкурентів (рис. 2).

Побудована карта (рис. 2) дала змогу виділити сім основних стратегічних груп. Розміщення декількох стратегічних груп на карті означає, що групи конкурентів виступають у продажу в роздрібній торгівлі з різними стратегіями; кожний виробник застосовує свої власні прийоми конкурентної боротьби й займає відособлену позицію на ринку.

Використання на карті кіл різного діаметра (діаметр відповідає загальній частці продажу у супермаркеті, згрупованих у стратегічні групи) дозволяє наочно відобразити відносні розміри кожної стратегічної групи. ТМ "Галичина" належить до першої стратегічної групи з великою часткою продажів та високою ціною. До другої стратегічної групи входять дві торгові марки — ТМ "Лавка традицій" і ТМ "Молокія" із середньою часткою продажів та середньою ціною. ТМ "Дольче" належить до третьої стратегічної групи. До четвертої стратегічної групи належать ТМ "На здоров'я", ТМ "Біла лінія", ТМ "Фанні" та ТМ "Ферма". Характеризується

вона малою часткою продажів та високою ціною. Далі ТМ "Яготинське" та ТМ "ГМЗ", ТМ "Чудо" та ТМ "OrganicMilk" характеризуються малою часткою продажів та середньою ціною. І остання стратегічна група — ТМ "Слов'яночка", ТМ "РадиМо" — мають малу частку продажів та низькі ціни на асортимент.

Побудована карта стратегічних груп конкурентів свідчить про високу диференціацію питних йогуртів у торговельній мережі ТОВ "Сільпо-Фуд" м. Одеси. Аналізована ТМ "Галичина" від ТОВ "МК "Галичина" займає досить широкий сегмент продажів у мережі "Сільпо" по питним йогуртам, яка характеризується високим рівнем конкуренції в галузі з великою кількістю гравців. Найближчими конкурентами є ТМ "Лавка традицій" і ТМ "Молокія".

Далі проведемо аналіз, яка є інформація на сайтах-виробниках та сайті ТОВ "Сільпо-Фуд" про питні йогурти, на скільки широко представлений асортимент торгових марок на полках роздрібної мережі "Сільпо", щоб споживач обрав саме потрібну йому продукцію.

Проведений аналіз інформації сайтів найбільших за рейтингом торгових марок виробників питних йогуртів показав, що вони відрізняються за рівнем маркетингової активності: перше місце займає ТМ "Слов'яночка", ТМ "Чудо" та ТМ "Галичина", на другому місці ТМ "Яготинське" та ТМ "Ферма", ТМ "Біла лінія", на третьому — ТМ "Фанні" та ТМ "На здоров'я", на четвертому ТМ "Лавка традицій", ТМ "Молокія" та ТМ "Дольче", і на п'ятому — всі інші торгові марки.

Отже, проведений маркетинговий аналіз виробників питних йогуртів дозволив провести позиціонування основних торгових марок за показниками довжини асортименту в супермаркеті та рівня маркетингової активності порівняно із конкурентами за 5-ти бальною шкалою (рис. 3).

ABC-аналіз за товарообігом	A	X			
		Y	ТМ «Дольче» ТМ «Лавка традицій»		
		Z	ТМ «Галичина»	ТМ «Молокія»	
	B	X			
		Y		ТМ «Біла лінія»	
		Z	ТМ «Organic Milk»	ТМ «На здоров'я» ТМ «Ферма» ТМ «Чудо»	ТМ «Фаші» ТМ «Яготинське»
	C	X			ТМ «Слов'яночка»
		Y			ТМ «РадиМо»
		Z		ТМ «ГМЗ»	
			A	B	C

ABC-аналіз за прибутком

Рис. 4. Класифікація торгових марок питних йогуртів, які представлені у ТОВ "Сільпо-Фуд" методом ABC-XYZ-аналізу

Як видно на рис. 3, найбільша довжина асортименту питних йогуртів у супермаркеті "Сільпо" у ТМ "Галичина", ТМ "Чудо" та ТМ "Молокія". Не дивлячись на вузький асортимент, ТМ "Фанні", ТМ "Ферма" та ТМ "Яготинське" мають досить високий рівень маркетингової активності, що привертає увагу споживачів.

У результаті проведеного маркетингового аналізу асортименту питних йогуртів, представленого у торговельній мережі "Сільпо", можна зробити наступні висновки. ТМ "Галичина" має широкий асортимент та високий рівень маркетингової активності у мережі інтернет, і для підтримання конкурентоздатності та ефективності продажів необхідно підняти лояльність споживачів до цієї торгової марки в супермаркеті "Сільпо".

Оптимізація товарного асортименту та розробка рекомендацій щодо управління продажами для ТОВ "Сільпо-Фуд" проведена за допомогою інструментів ABC-XYZ-аналізу [17]. Результати проведених ABC-(за товарообігом і прибутком) та XYZ-аналізу за кварталами зручно представити у вигляді матриці суміщеного ABC-XYZ-аналізу (рис. 4).

На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо управління запасами досліджуваного супермаркету. Групи ААУ (ТМ "Дольче", ТМ "Лавка традицій") та ВВУ (ТМ "Біла лінія") мають високий дохід, але стабільність продажів вже нижча. По цих товарах на складі необхідно створити додаткові резерви, у разі зростання попиту в окремі періоди. Резерв потрібен обов'язково, це важливі компанії цієї стратегічної групи, які приносять значну частину доходу торговельній мережі.

Групи ААЗ (ТМ "Галичина"), АВЗ (ТМ "Молокія"), ВАЗ (ТМ "OrganicMilk"), ВВЗ (ТМ "На здоров'я", ТМ "Ферма", ТМ "Чудо") теж при-

носять суттєвий дохід. Але попит на них майже неможливо спрогнозувати. Якщо створювати запаси на складі мережі у кількості з максимально можливого місячного виторгу, то значна частина йогуртів може залишитися непроданою. Тому краще використовувати інші засоби, щоб забезпечити потрібну кількість товару. Це може спонукати менеджмент намагатися забезпечити гарантовану наявність усієї продукції даної групи на складі шляхом створення надлишкового страхового запасу. Однак, це може стати причиною збільшення середнього товарного запасу торговельної мережі, що призведе до зростання витрат та заморожування коштів у вигляді запасів. Тому за товарами даної групи варто проаналізувати діючу систему замовлень. За частиною товарів є сенс використовувати систему замовлень із постійним обсягом замовлення. Для другої частини товарів доцільно забезпечити вищу частоту постачань та підвищити періодичність контролю [17].

Група ССХ (ТМ "Слов'яночка") продається стабільно, але у невеликих обсягах. За цією позицією потрібно створити постійний запас, виходячи із середнього обсягу продажу.

Група ССУ (ТМ "РадиМо") — невеликі обсяги продажу та невисока стабільність. Запаси цієї групи треба створювати за залишковим принципом, тобто, після того, як виділено гроші на закупівлю товарів з більш вигідних груп. Навіть якщо в якийсь момент товару з цієї групи не виявиться на складі, то втрати компанії будуть невеликі.

Групи ВСЗ (ТМ "Фанні", ТМ "Яготинське") та СВЗ (ТМ "ГМЗ") — найнижчі обсяги виручки, при цьому попит неможливо спрогнозувати. Сюди належать товари, які вже перестали користуватися попитом. Запаси за цією кате-

Таблиця 3. Стратегічні маркетингові цілі ТОВ "Сільпо-Фуд"

Термін	Цілі	Завдання
Короткострокові цілі (на 1 рік)	1. Розширення асортименту молочної продукції 2. Впровадження заходів щодо стимулювання лояльності клієнтів 3. Впровадження заходів щодо стимулювання збуту 4. Проведення ефективної рекламної компанії	1. Введення у продаж питних йогуртів з рослинного молока без цукру (горіхове, соєве, бананове, вівсяне та ін.) 2. Проведення дегустацій нової продукції у супермаркеті 3. Посилення своїх сторінок соціальних мереж Instagram та Facebook (контент, таргетована реклама) 4. Розробка плану проведення зовнішньої та внутрішньої реклами.
Середньострокові цілі (на 2-3 роки)	1. Проведення регулярних маркетингових досліджень макро- і мікрооточення 2. Посилення структури управління	1. Розробка плану досліджень, направлених на розширення асортименту, лояльності споживачів 2. Ввести маркетолога (SMM) на молочну групу товарів.
Довгострокові цілі (на 3,5-5 років)	1. Розширення мережі супермаркетів для зручності клієнтів. 2. Залучення інвесторів 3. Розширення асортименту інших груп товарів	1. Пошук приміщень 2. Розробка бізнес-плану та проведення маркетингових досліджень для визначення потреб жителів району 3. Оновлення асортименту товарів для вегетаріанців

горією зазвичай не створюють, працюють на замовлення.

Таким чином, з метою оптимізації товарного асортименту, удосконалення управління запасами ТОВ "Сільпо-Фуд" та підвищення конкурентоздатності питних йогуртів, була використана методика ABC-XYZ-аналізу. Інструменти ABC-XYZ-аналізу дозволяють структурувати товарний асортимент підприємства на групи з урахуванням їх внеску у товарооборот та прибутку підприємства та можливості прогнозування попиту на них у майбутніх періодах. Тому пропонується розширити асортимент товарних позицій всередині молочної продукції та проводити акції.

Спостерігається помітне збільшення вартості торгівлі у загальному комунікаційному процесі продукції та покупця. Розвиток торговельно-пропозиції для більшості асортименту серед йогуртів, або іншої молочної продукції, представляє те, що споживачу стає все більш важко визначитися з брендом, який купити, і тому обирає іноді продукцію спонтанно, що призводить до зміни у смаках споживача до продукції, або взагалі нічого не купує. Більшість рішень про купівлю будь-яких товарів приймається вже в магазині, тому підприємство роздрібною торгівлі має можливість активно впливати на покупця [18].

Розробимо проект маркетингової стратегії для удосконалення діяльності та зростання прибутку торговельно-мережі ТОВ "Сільпо-Фуд".

Уніфікованої стратегії для всіх компаній та на всі часи не існує. Стратегія розвитку

Таблиця 4. Аналіз стратегії проникнення для ТОВ "Сільпо-Фуд"

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості та перспективи росту на старому ринку компанії?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Рівень використання товару	-	На рівні середніх показників	-
Темп росту ринку	-	Середній	-
Економія від масштабу виробництва	-	-	Не можлива
Рівень знання бренду	На високому рівні	-	-
Можливості до високого рівня інвестицій	-	-	Не має
Товар має конкурентні переваги на цьому ринку	-	Має	-

підприємства являє собою комплекс його довгострокових дій, реалізація яких спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Виходячи з стратегічного аналізу, пропонуємо ТОВ "Сільпо-Фуд" розробити наступні цілі (табл. 3).

Таблиця 5. Аналіз стратегії розвитку ринку для ТОВ "Сільпо-Фуд"

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія вийти із старим товаром на нові ринки		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Товар має унікальні якості, порівняно з крупними гравцями ринку	-	Частково	-
Вхідні бар'єри на новому ринку	-	Середні	-
Кількість основних гравців	-	-	Багато конкурентів
Темпи росту ринку	-	Середні	-
Компанія має додатковий капітал для інвестування в розвиток нових ринків	-	Має	-
Компанія має успіх у своїй діяльності	Має	-	-

Таблиця 6. Аналіз стратегії розвитку товару для ТОВ "Сільпо-Фуд"

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товару на старому ринку?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у конкурентів	Високий	-	-
Внутрішньогалузева конкуренція	Немає конкуренції	-	-
Загроза появи нових гравців	Немає	-	-
Розмір старого ринку	-	Середній	-
Темп росту ринку	-	Середній	-
Існуючий товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару	Так	-	-

Таблиця 7. Аналіз стратегії диверсифікації для ТОВ "Сільпо-Фуд"

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфелю?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Можливість росту на новому ринку за допомогою нового товару	-	-	Ні
Компанія має додаткові ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	-	Має	-
Конкуренція на ринку	-	Висока	-
Темп росту ринку	-	Середній	-

Наступним кроком відповідно до поставлених цілей, нам необхідно обрати відповідно стратегію. Для цього звернемося до матриці І. Ансоффа. Матриця "товар-ринки" запропонована І. Ансоффом застосовується для розробки стратегії зростання компанії. Одна з переваг матриці полягає в тому, що кожній стратегії поставлений у відповідність ступінь ризику підприємства.

На основі проведеного аналізу можна розробити чотири основні стратегії комплексу маркетингу для розширення асортименту молочної продукції ТОВ "Сільпо-Фуд".

Для того, щоб обрати одну із стратегій, спочатку потрібно оцінити можливість застосування кожної із стратегій. Розглянемо можливість росту на старому ринку із старим товаром. Для цього побудуємо таблицю 4.

З табл. 4 видно, що стратегія проникнення поки що не найкращий вибір для компанії. Розглянемо можливість виходу із старим товаром на нові ринки (табл. 5).

Отже, ТОВ "Сільпо-Фуд" поки що майже не має можливості вийти на новий ринок із старим товаром.

Розглянемо можливість створення нового товару на старому ринку (табл. 6).

З проведеного аналізу (табл. 6) видно, що стратегія розвитку товару цілком можлива для торговельної мережі ТОВ "Сільпо-Фуд".

Розглянемо останню стратегію, що передбачає вихід на новий ринок з новим товаром (табл. 7).

Видно, що стратегія диверсифікації наразі не можлива для торговельної мережі ТОВ "Сільпо-Фуд".

Отже, робимо висновок, що для подальшого успішного розвитку існування на ринку продуктового ритейлу ТОВ "Сільпо-Фуд", необхідно розвиватися на старому ринку з нови-



Рис. 5. Стратегія для кожного з елементів комплексу маркетингу

ми послугами, а отже обрати стратегію розвитку товару.

Стратегія розвитку продукту передбачає реалізацію нового товару на вже освоєному компанії ринку. При такій стратегії інтенсивного зростання споживачі вже знайомі з брендом та основними товарами та послугами компанії, вже є сформований імідж бренду та компанії. Основне джерело зростання доходів і прибутку в стратегії розвитку товару — розширення асортименту бренду і вихід в нові споживчі сегменти [19].

Відповідно до поставлених цілей та обраної маркетингової стратегії, необхідно обрати стратегію для кожного з елементів комплексу маркетингу, так званих, "4P": product (продукт, товар), price (ціна), place (місце, збут, розподіл), promotion (просування). Виділимо стратегії за цими елементами: товарна стратегія; цінова стратегія; стратегія збуту; стратегія просування (рис. 5).

Отже, асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами серед продуктових ритейлів. Тому дуже важливо враховувати різні аспекти формування товарного асортименту на підприємстві в цілому.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Узагальнюючи, слід відмітити, що маркетингова стратегія розвитку продуктового ритейлу на основі стратегічного аналізу формується з урахуванням дослідження зовнішнього середовища, ринкових обставин і можливих внутрішніх перспектив його діяльності. Вона полягає у встановленні довгострокової орієнтації компанії на будь-який вид виробничої діяльності та заняття бажаного/запланованого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. В процесі реалізації стратегії розвитку підприємства також мають бути здатними реагувати на непередбачувані раніше обставини, впливи та при потребі вносити корективи.

Для подальшого успішного розвитку існування на ринку продуктового ритейлу ТОВ "Сільпо-Фуд", необхідно розвиватися на старому ринку з новою продукцією, а отже обрати стратегію розвитку товару.

Відповідно до поставлених цілей та обраної маркетингової стратегії на основі зробленого стратегічного аналізу за допомогою карти стратегічних груп, позиціонування торгових марок, АВС-XYZ-аналізу, моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, матриці "товар-ринки" за І. Ансоффом запропонували стратегію для кожного з елементів комплексу маркетингу. А саме, введення у продаж питних йогуртів з рослинного молока

без цук-ру (горіхове, соєве, бананове, вівсяне та ін.); проведення event-проекту "Стань обличчям бренду "Сільпо"" (крос-медійний проект).

Література:

1. Кравець В.І. Напрями ринкових трансформацій місцевих мереж продуктового ритейлу в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. Херсон, 2017. № 24/2. С. 16—19.

2. Козлов А.А., Щербак В.Г. Становлення та особливості розвитку українського продуктового ритейлу. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа "Студентські підприємницькі ініціативи": матеріали V всеукр. наук. інтернет-конф. (м. Київ, 3 груд. 2020 р.). Київ, 2020. С. 67—73.

3. Біловодська О.А., Матвеева А.Д. Аналіз міжнародного досвіду застосування ін-новаційних технологій у продуктовому ритейлі. Наукові праці ДВНЗ "Донецький національний технічний університет". Серія: економічна. Луцьк, 2019. № 1 (20). С. 21—33.

4. Чорний Т.Я., Черданцева І.Г. Аналіз чинників та тенденцій розвитку роздрібної торгівлі в Україні у посткризових умовах. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. Чернівці, 2012. № 1. С. 205—210.

5. Кендюхов О.В., Димитрова С.М. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2009. 182 с.

6. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.

7. Пономаренко І.В., Віннікова І.І. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 32. С. 193—200.

8. Susarczyk B., Szara K., Kapital kreatywny jako determinanta konkurencji na przykładzie przedsiębiorców i klasy kreatywnej. Marketing i Rynek. 2016. № 3. S. 926—936.

9. Населення України. ТОВ "МінфінМедіа". URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/> (дата звернення: 21.01.2022).

10. Ukrainian Retail Association. URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 21.01.2022).

11. ТОП-21 найприбутковіших торгових мереж України за версією Forbes. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/povyni/top-21-torgovih-merezh-forbes/> (дата звернення: 21.01.2022).

12. Динаміка розвитку ТОП-10 продуктових мереж України. Офіційний сайт Retailers. URL: <https://retailers.ua/uk/news/management/11306-dinamika-razvitiya-top-10-produktovyih-setey->

ukrainyi-za-poslednie-13-let (дата звернення: 21.01.2022).

13. Держстат України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.01.2022).

14. Офіційний сайт Favor. Портал — Фаворити успіху. URL: <https://favor.com.ua/> (дата звернення: 23.01.2022).

15. ТОП-10 українських виробників молочної продукції. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-ukrainskih-virobnikov-molocnoi-produkcii> (дата звернення: 23.01.2022).

16. Барибіна Я. Аналітичні заходи при формуванні конкурентних переваг роздрібних торговельних мереж. Збірник наукових праць ЧДТУ. Черкаси, 2014. № 38. С. 18—23.

17. Корягіна С.В., Корягін М.В. Маркетинговий аудит: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 320 с.

18. Безродна С.М., Лаготюк В.О. Вплив якості на конкурентоспроможність продукції аграрних підприємств. Агросвіт. 2016. № 15—16. С. 32—36.

19. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30—33.

References:

1. Kravets', V.I. (2017), "Directions of market transformations of local grocery retail chains in Ukraine", *Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: ekonomichni nauky*, vol. 24/2, pp. 16—19.

2. Kozlov, A.A. and Scherbak, V.H. (2020), "The formation and peculiarities of the development of Ukrainian food retail", *Materialy V vseukr. nauk. internet-konf. Osvitn'o-innovatsijna interaktyvna platforma "Students'ki pidpriemnyts'ki initsiatyvy"* [Materials V All-Ukrainian of Science Internet—Conference. Educational and innovative interactive platform "Student entrepreneurial initiatives"], Kyiv, Ukraine, pp. 67—73.

3. Bilovods'ka, O.A. and Matveieva, A.D. (2019), "Analysis of international experience in the application of innovative technologies in food retail", *Naukovi pratsi DVNZ "Donets'kyj natsional'nyj tekhnichnyj universytet". Seriya: ekonomichna*, vol. 1 (20), pp. 21—33.

4. Chornyj, T.Ya. and Cherdantseva, I.H. (2012), "Analysis of factors and trends in the development of retail trade in Ukraine in post-crisis conditions", *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 205—210.

5. Kendiukhov, O.V. and Dymytrova, S.M. (2009), *Marketynhova stratehiia pidpriemstva: brend-pidkhd do vyznachennia efektyvnosti* [Enterprise

marketing strategy: a brand approach to determining effectiveness], DonUEP, Donetsk, Ukraine.

6. Kudenko, N.V. (2002), *Marketynhovi stratehii firmy* [Marketing strategies of the firm], KNEU, Kyiv, Ukraine.

7. Ponomarenko, I.V. and Vinnikova, I.I. (2019), "Analysis of the food retail market in Ukraine", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 32, pp. 193—200.

8. Slusarczyk, B. and Szara, K. (2016), "Creative capital as a determinant of competition on the example of entrepreneurs and the creative class", *Marketing i Rynek*, vol. 3, pp. 926—936.

9. MinfinMedia (2022), "Population of Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/> (Accessed 21 January 2022).

10. Ukrainian Retail Association (2022), available at: <https://rau.ua/> (Accessed 21 January 2022).

11. RAU (2022), "TOP-21 of the most profitable trade networks of Ukraine according to Forbes", available at: <https://rau.ua/novyni/top-21-torgovih-merezh-forbes/> (Accessed 21 January 2022).

12. Retailers (2022), "Development dynamics of the TOP-10 food chains of Ukraine", available at: <https://retailers.ua/uk/news/menedjment/11306-dinamika-razvitiya-top-10-produktovyih-setey-ukrainyi-za-poslednie-13-let> (Accessed 21 January 2022).

13. State Statistics Service of Ukraine (2022), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 21 January 2022).

14. Portal — Favoryty uspihu (2022), available at: <https://favor.com.ua/> (Accessed 23 January 2022).

15. agravery (2022), "TOP-10 Ukrainian producers of dairy products", available at: <https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-ukrainskih-virobnikov-molocnoi-produkcii> (Accessed 23 January 2022).

16. Barybina, Ya. (2014), "Analytical measures in the formation of competitive advantages of retail trade networks", *Zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 38, pp. 18—23.

17. Koriahina, S.V. and Koriahin, M.V. (2014), *Marketynhovyj audyt* [Marketing audit], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

18. Bezrodna, S.M. and Lahotiuk, V.O. (2016), "The influence of quality on the competitiveness of the products of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 15—16, pp. 32—36.

19. Khvostina, I.M. (2015), "The mechanism of managing the development of the enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 30—33.

Стаття надійшла до редакції 03.08.2022 р.