

Освітньо-професійна програма 075 «Маркетинг»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 075 «Маркетинг»

«17» лютого 2025р.

на тему **КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ТОВ «ТРАДИЦІЯ СМАКУ»
НА РИНКУ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ**

Віталій БОЙКО
(ім'я та прізвище здобувача)

к.е.н., доцент Наталя КУКІНА
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя 2025

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи магістра на тему:
**«Конкурентна стратегія ТОВ «Традиція смаку»
на ринку макаронних виробів»**

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2025р.
3. Обсяг роботи: 98 стор.
4. Кількість додатків: 8 од.
5. Кількість ілюстрацій: 20 од.
6. Кількість таблиць: 20 од.
7. Кількість джерел літератури: 57 од.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства у сфері виробництва та реалізації макаронних виробів

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки і реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку» для забезпечення його стійкого розвитку на ринку макаронних виробів.

Методи проведення досліджень: монографічний метод, бально-експертний аналіз, порівняльний аналіз, факторний аналіз, метод анкетування, моделювання, графічний метод, проектний підхід.

Основні результати дослідження (наукові, практичні):

- уточнено маркетингову сутність поняття «конкурентна стратегія» як інтегрованого інструменту, що забезпечує підприємству не лише створення конкурентних переваг, а й здатність ефективно адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях і динамічних умовах ринку;

- розроблено алгоритм розробки конкурентної стратегії, що враховує послідовність дій: від аналізу макро- та мікросередовища до розробки конкретних маркетингових заходів і оцінки ефективності їх впровадження. Особливістю запропонованого алгоритму є його адаптація до специфіки ринку макаронних виробів, що дозволяє враховувати ключові галузеві особливості та тенденції;

- набула подальшого розвитку модель аналізу ієрархій, яка застосовується для визначення вагових критеріїв конкурентної стратегії, побудови багаторівневої моделі оцінки та оптимального вибору стратегічних альтернатив. Зокрема, модель дозволяє ефективно оцінити взаємозв'язки між ключовими факторами, такими як інноваційність продукції, активізація збуту та інформування споживачів, забезпечуючи обґрунтованість рішень щодо конкурентної стратегії розвитку підприємства;

- запропоновано комбіновану конкурентну стратегію ТОВ «Традиція смаку», яка включає інноваційність продукту, активізацію цифрових технологій у маркетингових комунікаціях та інформативність споживачів через інфлюенс-маркетинг. Така стратегія забезпечить зростання рентабельності, збільшення виручки, розширення частки ринку та підвищення впізнаваності бренду. Послання інновацій у продуктовій лінійці та активного залучення сучасних цифрових інструментів сприятиме створенню стійких конкурентних переваг і довгостроковому успіху підприємства в умовах високої ринкової конкуренції.

Ключові слова: інновації у продукті, конкурентна стратегія, маркетингові цифрові технології, поведінка споживачів, ринок макаронних виробів.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та значення конкурентної стратегії в діяльності підприємства.....	7
1.2. Роль інновацій та цифровізації в конкурентній стратегії підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ В УКРАЇНІ.....	26
2.1. Аналіз макросередовища ринку макаронних виробів.....	26
2.2. Аналіз мікросередовища ринку макаронних виробів.....	37
2.3. Модель поведінки споживача на ринку макаронних виробів.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТРАДИЦІЯ СМАКУ» НА РИНКУ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ.....	58
3.1. Стратегічні позиції ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів.....	58
3.2. Модель формування конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів.....	68
3.3. Напрями удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів.....	75
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	98
ДОДАТОК А. Макросередовище ринку макаронних виробів ТОВ «Традиція смаку»	
ДОДАТОК Б. Мікросередовище ринку макаронних виробів ТОВ «Традиція смаку»	
ДОДАТОК В. Анкета для визначення уподобань споживачів, каналів просування та конкурентних стратегій на ринку макаронних виробів в Україні	
ДОДАТОК Г. SPACE-аналіз діяльності ТОВ «Традиція смаку» (ТМ «Тая»)	
ДОДАТОК Д. Витрати на таргетовану рекламу для ТОВ «Традиція смаку»	
ДОДАТОК Е. Витрати на SEO-оптимізацію для ТОВ «Традиція смаку»	
ДОДАТОК Ж. Витрати на контент-маркетинг для ТОВ «Традиція смаку»	
ДОДАТОК З. Витрати на інфлюенс-маркетинг для ТОВ «Традиція смаку»	

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок макаронних виробів України є важливим сегментом харчової промисловості, що характеризується високим рівнем конкуренції та стабільним попитом з боку споживачів. Водночас цей ринок переживає значні трансформації, зумовлені соціально-економічними викликами, впливом глобалізації, змінами в споживчих уподобаннях і стрімким розвитком цифрових технологій. У таких умовах маркетингові конкурентні стратегії набувають особливого значення, оскільки вони є ключовим інструментом забезпечення стійких позицій підприємств на ринку, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін середовища.

Особливу актуальність маркетингові стратегії мають для підприємств макаронної галузі, які стикаються з викликами у вигляді посилення конкуренції з боку імпоротної продукції, необхідності відповідати запитам споживачів щодо якості, екологічності та інноваційності продукції. Крім того, обмежена купівельна спроможність населення вимагає від виробників розробки ефективних цінових стратегій та акценту на побудову лояльності споживачів через інструменти маркетингових комунікацій.

Застосування сучасних маркетингових конкурентних стратегій, таких як диференціація, інноваційність, впровадження цифрових технологій і омніканальних рішень, дозволяє підприємствам не лише зберегти позиції на внутрішньому ринку, але й успішно інтегруватися у міжнародний простір. Таким чином, дослідження маркетингових аспектів конкурентних стратегій у галузі макаронних виробів є необхідним для розробки ефективних підходів до побудови довгострокової конкурентоспроможності, забезпечення гнучкості в умовах зовнішніх викликів та підвищення прибутковості підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу вітчизняних та зарубіжних учених до питань управління, маркетингу та формування конкурентних стратегій підприємств. У працях таких дослідників, як М. Портер, І. Ансофф, Д. Пірс і Р. Робінсон, висвітлено основи стратегічного

менеджменту, принципи конкурентних переваг та моделі стратегій для різних ринкових умов. Зокрема, роботи Т. Циганкової та П. Смоленюка акцентують увагу на формуванні сучасних маркетингових моделей, а дослідження Б. Фіщука, В. Жевега і О. Войтенко аналізують вплив мінливого ринкового середовища на конкурентоспроможність підприємств. Водночас теоретико-методологічні аспекти формування конкурентних стратегій розглянуто у працях Ю. Іванова, Г. Азоева, А. Сміта, М. Саєнка та інших.

Попри наявність значної кількості досліджень, тематика конкурентних стратегій залишається вивченою неповно, особливо щодо специфіки окремих галузей, таких як ринок макаронних виробів. Зміни у поведінці споживачів, посилення конкуренції з боку імпортерів виробників та економічна нестабільність потребують адаптації загальних стратегічних підходів до реалій цієї галузі. Однак питання розробки маркетингових конкурентних стратегій, які враховують сучасні виклики та можливості ринку макаронних виробів, залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює необхідність подальшого вивчення цієї проблематики.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства у сфері виробництва та реалізації макаронних виробів.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки і реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів.

Метою роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку» для забезпечення його стійкого розвитку на ринку макаронних виробів.

Для досягнення цієї мети визначено такі *завдання*:

- дослідити сутність та значення конкурентної стратегії в діяльності підприємства;
- обґрунтувати основні методи дослідження, що використовуються у даній роботі;

- дослідити маркетингове макро- та мікросередовище ринку макаронних виробів;
- здійснити аналіз поведінки споживачів на ринку макаронних виробів;
- оцінити конкурентну позицію ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів;
- розробити алгоритм вибору комбінованої конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку» з урахуванням ключових критеріїв ефективності;
- запропонувати заходи щодо реалізації обраної стратегії та оцінити її ефективність у ТОВ «Традиція смаку».

Методи дослідження: монографічний метод – для вивчення наукових підходів і поглядів дослідників щодо формування конкурентних стратегій та оцінки їхньої ефективності на ринку макаронних виробів; бально-експертний аналіз – для оцінки загроз та можливостей на ринку; порівняльний аналіз – для оцінки динамічних змін ключових показників, таких як прибуток, рентабельність та ефективність маркетингових заходів; факторний аналіз – для визначення впливу різних чинників, зокрема змін у споживчих уподобаннях і використання інновацій, на загальну конкурентоспроможність підприємства; метод анкетування – для збору первинної інформації про споживчі уподобання, поведінкові фактори та рівень задоволеності продукцією підприємства; моделювання – для побудови сценаріїв впровадження конкурентних стратегій, які передбачають оцінку можливих результатів у залежності від змін у зовнішньому середовищі та ресурсному потенціалі підприємства; графічний метод – для візуалізації отриманих результатів через побудову графіків, матриць та схем, які демонстрували вплив окремих чинників на ефективність реалізації стратегії; проєктний підхід – при розробці рекомендацій щодо впровадження інноваційних цифрових маркетингових інструментів і оптимізації витрат на маркетингові заходи, що забезпечило обґрунтування їхньої економічної доцільності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні комплексного підходу до розробки конкурентної стратегії, який враховує як специфіку ринку макаронних виробів, так і сучасні виклики маркетингового середовища. Зокрема:

удосконалено:

- теоретико-методичне бачення категорії «конкурентна стратегія» як інтегрованого інструменту, що забезпечує підприємству не лише формування конкурентних переваг, а й здатність ефективно адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях і динамічних умовах ринку, забезпечуючи таким чином стійкий розвиток та довгострокову ефективність;

- алгоритм розробки конкурентної стратегії, що враховує послідовність дій: від аналізу макро- та мікросередовища до розробки конкретних маркетингових заходів і оцінки ефективності їх впровадження. Особливістю запропонованого алгоритму є його адаптація до специфіки ринку макаронних виробів, що дозволяє враховувати ключові галузеві особливості та тенденції;

дістало подальшого розвитку:

- модель аналізу ієрархій, яка застосовується для визначення вагових критеріїв конкурентної стратегії, побудови багаторівневої моделі оцінки та оптимального вибору стратегічних альтернатив. Зокрема, модель дозволяє ефективно оцінити взаємозв'язки між ключовими факторами, такими як інноваційність продукції, активізація збуту та інформування споживачів, забезпечуючи обґрунтованість рішень щодо конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкурентної стратегії в діяльності підприємства

Конкурентна стратегія є фундаментальною складовою стратегічного управління підприємством, що визначає його довгострокову здатність забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. У сучасному економічному середовищі, яке характеризується високою динамікою змін та інтенсивною конкуренцією, ефективна конкурентна стратегія дозволяє підприємству не лише виживати, але й досягати стійкого розвитку та зростання.

Згідно з визначенням Портера М., конкурентна стратегія – це система дій, спрямована на формування конкурентних переваг підприємства, які дозволяють йому зайняти стабільну позицію на ринку [33, с. 24]. Вона передбачає аналіз зовнішнього середовища, оцінку конкурентів, визначення унікальних переваг та розробку заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей. Цей підхід акцентує увагу на створенні вартості для споживачів, що перевищує витрати на її формування, завдяки чому підприємство може досягти довгострокового успіху.

В американській науковій літературі конкурентна стратегія визначається як довгостроковий план дій компанії, що спрямований на здобуття конкурентних переваг шляхом аналізу сильних і слабких сторін конкурентів та їхнього порівняння із власними ресурсами і можливостями [51]. Подібне розуміння представлено в економічному словнику Mbaskool, де конкурентна стратегія трактується як довгостроковий план компанії, спрямований на досягнення переваг над конкурентами у відповідній галузі. Перед розробкою стратегії пропонується провести оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у межах галузі, а також обрати ту стратегію, яка забезпечить найвищий рівень

конкурентоспроможності [47]. Дж. Вествуд у своїй матриці акцентує увагу на необхідності формування конкурентної стратегії окремо для кожного елементу маркетинг-міксу [6].

Українські дослідники також надають значну увагу сутності конкурентної стратегії. Наприклад, Ступак І. визначає її як план дій підприємства, орієнтований на досягнення стратегічних цілей і стійких конкурентних переваг. Вона наголошує на необхідності постійного вдосконалення стратегії та її здатності адаптуватися до змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі для задоволення потреб споживачів і забезпечення зростання підприємства [38, с. 253].

Горбашко Є. трактує конкурентну стратегію як узагальнену модель дій та набір правил, якими підприємство має керуватися під час прийняття рішень для досягнення та підтримки довгострокової конкурентоспроможності [8].

Біловодська О. визначає конкурентну стратегію як комплекс заходів, відображених у бізнес-планах, які демонструють, як підприємство буде конкурувати на конкретному ринку, реалізовувати продукцію за певними цінами, просувати її за допомогою реклами та досягати успіху в конкурентній боротьбі [3]. Завдяки конкурентній стратегії підприємство отримує інструменти для оцінки своєї позиції на ринку, що дозволяє відстоювати кращі позиції та отримувати переваги від використання конкурентних можливостей.

Румянцев А. і Клименко Н. розглядають конкурентну стратегію як одну з маркетингових стратегій, яка ґрунтується як на аналізі конкурентів, так і на врахуванні потреб споживачів. Вона визначає, за рахунок яких чинників підприємство може забезпечити стійкі та вигідні позиції на ринку, незважаючи на дію конкурентних сил [17].

Ансофф І. у своїх роботах пропонує підхід до конкурентної стратегії, який включає три ключові аспекти: темпи зростання, диференціацію ринку та продукту. Ці погляди подібні до концепції М. Портера, який зазначає, що ефективне функціонування підприємства можливе за двома основними напрямками: досягнення найнижчих витрат у галузі або забезпечення

унікальності продукції чи послуг, яка настільки важлива для покупців, що вони готові платити вищу ціну. Обидва підходи можуть бути застосовані на рівні всього ринку або окремого сегмента [1; 51].

Грановська В. трактує конкурентну стратегію як основу поведінки підприємства на ринку, яка визначає схему досягнення переваг над конкурентами [9, с. 86]. У свою чергу, Іванов Ю. акцентує увагу на тому, що конкурентна стратегія зосереджується на управлінських діях і підходах, спрямованих на формування та закріплення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в певній сфері діяльності [12, с. 118-123].

Отже, проаналізувавши основні підходи до трактування конкурентної стратегії, які представлені у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, можна дійти висновку, що це поняття охоплює широкий спектр управлінських, маркетингових та стратегічних аспектів діяльності підприємства. Узагальнення різних точок зору дозволяє сформулювати авторське бачення сутності конкурентної стратегії як інтегрованого інструменту, що забезпечує підприємству не лише конкурентні переваги, але й здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах, забезпечуючи таким чином стійкий розвиток та довгострокову ефективність.

Конкурентна стратегія – це ключовий інструмент стратегічного управління підприємством, який визначає довгострокові напрями його діяльності, спрямовані на формування та підтримання конкурентних переваг на ринку. Вона інтегрує аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку конкурентних сил і можливостей підприємства, а також розробку заходів, що забезпечують стійкість і ефективність його функціонування в умовах динамічної конкуренції.

Це поняття охоплює комплексний підхід до управління, що базується на синтезі маркетингових, економічних та управлінських аспектів. Конкурентна стратегія не лише орієнтується на досягнення стратегічних цілей підприємства, але й забезпечує адаптацію до змін у ринкових умовах, задоволення потреб споживачів і підвищення вартості для зацікавлених сторін. Вона виступає основою прийняття рішень, які спрямовані на забезпечення довгострокової

конкурентоспроможності підприємства через реалізацію унікальних ринкових переваг.

Загалом, конкурентна стратегія є універсальним механізмом для досягнення підприємством успіху на ринку шляхом оптимального поєднання ресурсів, вибору конкурентної позиції та ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища.

У процесі визначення поняття «конкурентна стратегія» та подальшої її розробки й реалізації ключову увагу приділяють аналізу конкурентного середовища, зокрема таким важливим аспектам, як «конкурентна сила» та «конкурентна позиція», які є базисом для досягнення конкурентної переваги. Зупинимось на характеристиці останнього поняття.

Конкурентна перевага – це перевага компанії, підприємства чи організації, яка зумовлена її вищими можливостями або компетенцією у сфері діяльності, що забезпечує кращі ринкові позиції та вищі доходи.

До основних індикаторів конкурентної переваги можна віднести: значну частку ринку, збільшення кількості клієнтів чи покупців, високу диференціацію товарів або послуг тощо (рис. 1.1). Зіставивши ці показники з конкурентними слабкостями, можна виокремити основні способи досягнення конкурентної переваги. Серед них: виробництво високоякісної продукції, організація бездоганного обслуговування клієнтів, використання сучасних технологій тощо.

Підприємство зможе забезпечити конкурентну перевагу за умови, що рівень взаємодії з клієнтами буде вищим порівняно з конкурентами, а також за умови здатності протистояти впливу конкурентних сил у галузі. Кількісна оцінка зазначених індикаторів конкурентної сили та їх порівняння з аналогічними показниками конкурентів дозволяють визначити конкурентну позицію підприємства на ринку й оцінити його переваги.

Кожне з визначень, незалежно від того, до якої категорії воно належить, має унікальні риси, які автори враховували під час його формулювання. Зазвичай ці риси базуються на ключових характеристиках, що стають основою майбутніх класифікацій «конкурентних стратегій». У цій термінологічній площині можна

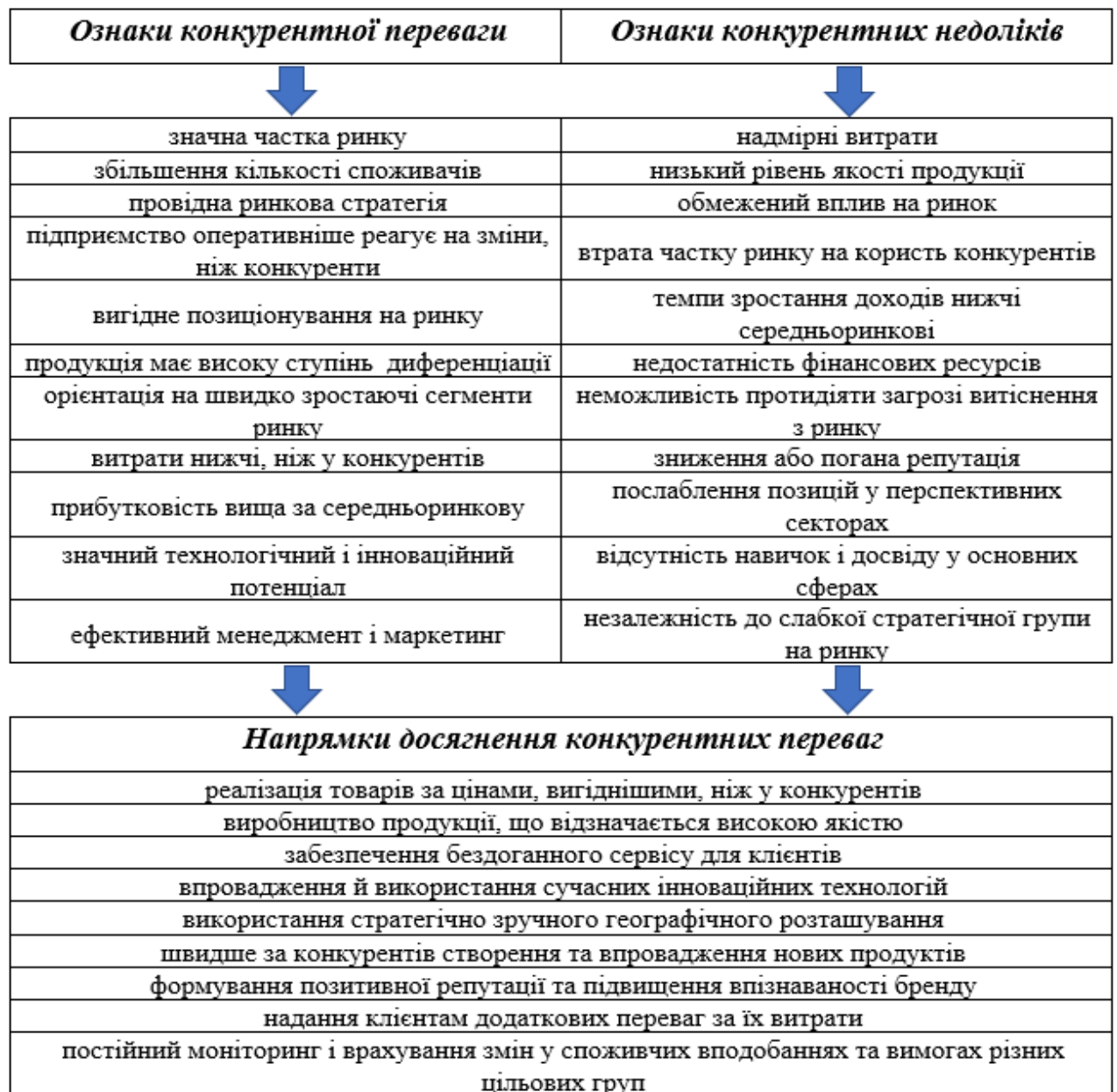


Рис. 1.1. Ознаки конкурентних переваг та шляхи їх досягнення

Джерело: сформовано за даними [46, с. 406]

виділити «лідерів класифікації» та «послідовників класифікації». До перших належать такі видатні дослідники, як М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер і А.Д. Літл.

Портер М., спираючись на аналіз сил конкуренції, запропонував три основні конкурентні стратегії, які забезпечують умови для досягнення підприємством чи організацією конкурентних переваг: лідерство за витратами; диференціація; фокусування (або концентрація). Кожна із цих стратегій має власні механізми захисту від впливу п'яти сил конкуренції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Типологія конкурентних стратегій

Тип стратегії	Мета	Методи реалізації	Переваги	Недоліки
Лідерство за витратами	Зниження витрат і цін	Оптимізація процесів, дешеві матеріали	Низькі ціни, великий ринок	Ризик втрати якості
Диференціація	Унікальність продукту	Інновації, якість, брендинг	Лояльність споживачів, висока ціна	Висока собівартість
Фокусування	Робота з вузьким сегментом	Персоналізація, адаптація під сегмент	Мобільна конкуренція, лояльність	Обмежений ринок
Гібридна стратегія	Поєднання витрат і диференціації	Інновації, ефективне управління	Конкурентоспроможність, гнучкість	Складність реалізації
Інноваційна стратегія	Використання нових технологій	Розробка унікальних продуктів	Відсутність конкурентів, формування ринку	Високі витрати, ризик невдачі
Екологічна стратегія	Стійкий розвиток	Використання відновлюваних ресурсів, скорочення викидів	Позитивний імідж, лояльність споживачів	Високі початкові витрати

Джерело: сформовано за даними [52;53]

У разі стратегії лідерства за витратами підприємство отримує можливість отримувати прибуток навіть за мінімально прийнятною для конкурентів ціною. Низькі витрати виступають бар'єром для входу нових конкурентів і товарів-замінників, захищають від тиску сильних постачальників і забезпечують більшу гнучкість у разі зростання їхніх цін. До того ж сильні споживачі не можуть домогтися зниження цін нижче рівня, прийнятного для найефективнішого конкурента.

Стратегія диференціації спрямована на задоволення потреб покупців, які готові платити більше за кращу якість або унікальні споживчі характеристики товару чи послуги. Диференціація дозволяє захистити підприємство від впливу п'яти сил конкуренції. Так, прихильність споживачів до бренду знижує чутливість до ціни, підвищує рентабельність і захищає від заміщення товарів. Крім того, унікальні характеристики продукції та лояльність клієнтів мінімізують ризик впливу товарів-замінників, а висока рентабельність

забезпечує стійкість до підвищення цін постачальниками.

Фокусування передбачає концентрацію зусиль на окремому сегменті ринку чи ніші з особливими потребами, які підприємство задовольняє краще за конкурентів. Ця стратегія може ґрунтуватися на принципах як лідерства у витратах, так і диференціації, залежно від характеру ринку й обраної спеціалізації.

Конкурентна стратегія відіграє головну роль у діяльності підприємства, оскільки вона є основою для забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового успіху на ринку. Її значення полягає у наступних аспектах:

1. Забезпечення конкурентних переваг – конкурентна стратегія допомагає підприємству визначити унікальні фактори, які виділяють його серед конкурентів. Це можуть бути інноваційні продукти, висока якість послуг, ефективна цінова політика чи вузька спеціалізація, що дозволяє підприємству завойовувати лояльність клієнтів.

2. Підвищення адаптивності до змін ринкових умов – ефективна стратегія дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, вподобаннях споживачів, появу нових технологій чи діяльність конкурентів. Це забезпечує підприємству гнучкість та здатність залишатися актуальним навіть у складних умовах.

3. Оптимізація використання ресурсів – реалізація конкурентної стратегії сприяє ефективному розподілу та використанню внутрішніх ресурсів підприємства. Завдяки чіткому плануванню та орієнтації на пріоритетні напрями розвитку підприємство може уникнути зайвих витрат і досягти максимального результату.

4. Формування довгострокової стратегії розвитку – конкурентна стратегія визначає ключові напрями діяльності підприємства на тривалий період. Це забезпечує послідовність у прийнятті рішень, знижує ризики хаотичних дій і дозволяє зосередитися на досягненні стратегічних цілей.

5. Створення цінності для споживачів – ефективна конкурентна стратегія орієнтована на задоволення потреб цільової аудиторії. Вона сприяє формуванню позитивного сприйняття бренду, підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню репутації підприємства на ринку.

6. Підвищення прибутковості та ринкової позиції – використання стратегій, які спрямовані на зниження витрат, підвищення якості чи розширення ринків, сприяє зростанню обсягів продажів, отриманню додаткових доходів та закріпленню лідерських позицій на ринку.

7. Зниження впливу конкурентних сил – завдяки правильно обраній стратегії підприємство може мінімізувати вплив зовнішніх загроз, таких як посилення конкуренції, тиск з боку постачальників чи клієнтів, а також загроза появи нових гравців на ринку.

Таким чином, конкурентна стратегія є основою для ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Вона дозволяє забезпечити стабільність, інноваційний розвиток і задоволення потреб споживачів, що, у свою чергу, формує довгостроковий успіх організації.

1.2. Роль інновацій та цифровізації в конкурентній стратегії підприємства

Роль інновацій та цифровізації у конкурентній стратегії підприємства є надзвичайно важливою у сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій. Успішні підприємства активно інтегрують інновації та цифрові технології у свою діяльність, що дозволяє їм не лише зберігати конкурентні позиції, а й створювати нові можливості для зростання, оптимізації процесів та підвищення ефективності. Конкурентна стратегія підприємства визначає довгострокові напрямки розвитку, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності, і саме інновації та цифровізація можуть стати вирішальними факторами досягнення цієї мети.

Інновації в контексті конкурентної стратегії підприємства можна розглядати як впровадження нових або вдосконалених продуктів, процесів, послуг або бізнес-моделей, що забезпечують підприємству конкурентні переваги на ринку. Згідно з концепцією Портера, інноваційність є одним із ключових елементів стратегічного управління, оскільки вона дозволяє створювати унікальні пропозиції для споживачів, які відрізняються від аналогічних товарів або послуг конкурентів. Впровадження інновацій може включати в себе не тільки технологічні нововведення, а й зміну бізнес-процесів, маркетингових стратегій, способів взаємодії з клієнтами та навіть корпоративної культури.

Інновації є основою для розвитку нових продуктів або послуг, що задовольняють потреби споживачів краще, ніж пропозиції конкурентів. Це може бути досягнуто за рахунок технологічного вдосконалення продукції, застосування нових матеріалів, розробки унікальних функціональних характеристик або розширення асортименту. Інновації можуть також сприяти покращенню якості обслуговування клієнтів, оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат і підвищенню ефективності функціонування підприємства в цілому [56].

Найважливіший аспект інновацій — це здатність підприємства адаптуватися до змінюваного середовища, забезпечувати наявність унікальних пропозицій для своїх споживачів та сприяти розвитку нових ринків. Крім того, інновації дозволяють підприємствам розвивати нові конкурентні переваги, які, з одного боку, роблять їхню продукцію чи послуги більш привабливими для споживачів, а з іншого — зменшують вразливість до конкурентного тиску.

Цифровізація є процесом інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства з метою покращення його продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності. Цифрові технології змінюють традиційні моделі бізнесу, дозволяючи підприємствам значно скоротити витрати, оптимізувати виробничі та управлінські процеси, а також покращити взаємодію з клієнтами. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє підприємствам здійснювати

оперативне управління та приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних у реальному часі.

Одним із основних аспектів цифровізації є використання великих даних (Big Data), які дозволяють збирати та аналізувати інформацію про споживчі переваги, ринкові тенденції, конкурентів і внутрішні процеси компанії. Такий аналіз дає змогу більш точно прогнозувати попит, визначати найбільш перспективні сегменти ринку, оптимізувати ціноутворення та маркетингові стратегії. Завдяки цифровим технологіям підприємства можуть значно знизити витрати на виробництво, логістику, маркетинг та управлінські процеси, що в свою чергу підвищує їхню конкурентоспроможність [55; 57].

Цифрові інструменти, зокрема програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, також можуть суттєво полегшити управлінські завдання. Автоматизація дозволяє не тільки знижувати витрати на ручну працю, але й покращує точність операцій, зменшує ймовірність помилок та забезпечує кращу організацію роботи підприємства. Застосування інструментів штучного інтелекту, машинного навчання та прогнозування попиту також значно підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Окрім цього, цифровізація забезпечує нові можливості для розвитку маркетингу та комунікації з клієнтами. Використання цифрових платформ дає змогу підприємствам взаємодіяти зі споживачами через інтернет, проводити маркетингові кампанії в онлайн-просторі, залучати нових клієнтів через соціальні мережі та інші канали цифрового маркетингу. Цифрові платформи дозволяють здійснювати персоналізований маркетинг, що є одним із найбільш ефективних способів підвищення лояльності клієнтів і формування позитивного іміджу бренду.

Інновації та цифровізація тісно взаємопов'язані, і їх комплексне використання в конкурентній стратегії підприємства забезпечує значно більші переваги, ніж їх окреме застосування. Цифровізація надає підприємствам доступ до нових технологій, таких як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) і блокчейн, які можуть бути використані для розробки нових інноваційних

продуктів, оптимізації виробничих і обслуговуючих процесів, підвищення рівня обслуговування клієнтів і створення нових бізнес-моделей.

Інноваційні рішення, у свою чергу, можуть бути реалізовані завдяки використанню цифрових технологій, що дозволяє швидше впроваджувати нові ідеї в реальну практику. Наприклад, використання 3D-друку може суттєво змінити процес виробництва, дозволяючи швидше створювати прототипи та знижувати витрати на виготовлення продукції. Впровадження цифрових інструментів для розробки нових продуктів та послуг дозволяє підприємствам не тільки оперативно реагувати на зміни в потребах споживачів, а й передбачати нові потреби, що виникатимуть у майбутньому.

Інновації та цифровізація також мають значний вплив на формування організаційної культури. Підприємства, орієнтовані на інновації, створюють середовище, що сприяє генеруванню нових ідей, розвитку творчого мислення та постійному навчанню персоналу. Такі компанії частіше інвестують у розвиток своїх співробітників, що дозволяє швидше адаптуватися до змін у технологічному середовищі [48;49].

Незважаючи на численні переваги, пов'язані з цифровізацією та інноваціями, підприємства стикаються з певними викликами. Серед них можна виокремити високі витрати на впровадження нових технологій, необхідність навчання персоналу та ризики, пов'язані з кібербезпекою. Також варто враховувати, що швидкість розвитку технологій часто перевищує здатність підприємств адаптуватися до нових умов, що може призводити до втрати конкурентної позиції.

Щоб оцінити вплив інновацій та цифровізації на конкурентну стратегію, доцільно використовувати кількісні та якісні показники. Наприклад, зростання ринкової частки чи підвищення рівня клієнтської задоволеності можуть слугувати індикаторами успішності таких заходів. У цьому контексті табл. 1.2 ілюструє основні показники впливу цифровізації та інновацій на конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.2

Вплив інновацій та цифровізації на конкурентну стратегію

Показники впливу	Інновації	Цифровізація
Ринкова частка	Збільшення завдяки новим продуктам	Розширення через електронну комерцію
Операційна ефективність	Оптимізація процесів виробництва	Автоматизація бізнес-процесів
Клієнтська задоволеність	Запровадження нових функціональних характеристик	Поліпшення сервісу через цифрові канали
Репутація та бренд	Позиціонування як інноваційного підприємства	Підвищення іміджу через технологічну відкритість

Джерело: сформовано за даними [48;49;53,55]

Таким чином, інновації та цифровізація є невід’ємними складовими конкурентної стратегії підприємств, оскільки вони сприяють не лише підвищенню ефективності, але й забезпечують створення довгострокових конкурентних переваг. Підприємства, які активно інвестують у ці напрями, отримують можливість залишатися гнучкими, адаптивними та конкурентоспроможними в умовах глобалізації.

Інновації та цифровізація є ключовими факторами, які визначають конкурентну стратегію підприємства в умовах сучасного високотехнологічного та динамічного середовища. Їх впровадження дозволяє не лише створювати унікальні конкурентні переваги, а й значно покращувати ефективність діяльності підприємства. Оскільки ринки стають усе більш конкурентними, а технології розвиваються з величезною швидкістю, здатність підприємства інтегрувати інноваційні рішення і цифрові інструменти у свою стратегію є запорукою його успішного розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства

Методика дослідження являє собою сукупність методів, підходів і процедур, що використовуються для вирішення поставлених завдань дослідження. Вона є невід’ємною складовою наукової роботи, оскільки

забезпечує системний, структурований і логічний підхід до збору, аналізу та інтерпретації інформації. У контексті дослідження конкурентної стратегії підприємства методика виступає інструментом для комплексного оцінювання як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на його функціонування.

Розробка ефективної методики дозволяє не лише отримати об'єктивну картину стану ринку, поведінки споживачів чи позицій конкурентів, але й виявити взаємозв'язки між ключовими елементами ринкової діяльності підприємства. Для формування конкурентної стратегії важливою є можливість систематизації великого обсягу даних, оцінки різнопланових факторів впливу та визначення оптимальних шляхів адаптації підприємства до ринкових умов. Методика стає основою для прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Для дослідження конкурентної стратегії ТОВ "Традиція смаку" на ринку макаронних виробів передбачається використання комплексного алгоритму, що охоплює декілька послідовних етапів. Основним завданням є отримання всебічної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, аналіз споживчої поведінки, оцінка стратегічних позицій та розробка ефективних заходів для підвищення конкурентоспроможності.

На першому етапі здійснюється дослідження макросередовища ринку макаронних виробів. Воно включає аналіз економічних, політико-правових, соціально-культурних та інших факторів, які впливають на ринок загалом і діяльність підприємства зокрема. Результатом цього етапу є визначення основних загроз та можливостей, що формують зовнішнє середовище галузі.

Наступним кроком першого етапу є дослідження мікросередовища ринку макаронних виробів, яке передбачає аналіз безпосередніх конкурентів, постачальників, споживачів та контактних аудиторій. Метою є ідентифікація ключових факторів впливу, визначення загроз і можливостей для підприємства в межах ринкового сегмента та розробка альтернатив для підвищення ефективності діяльності.

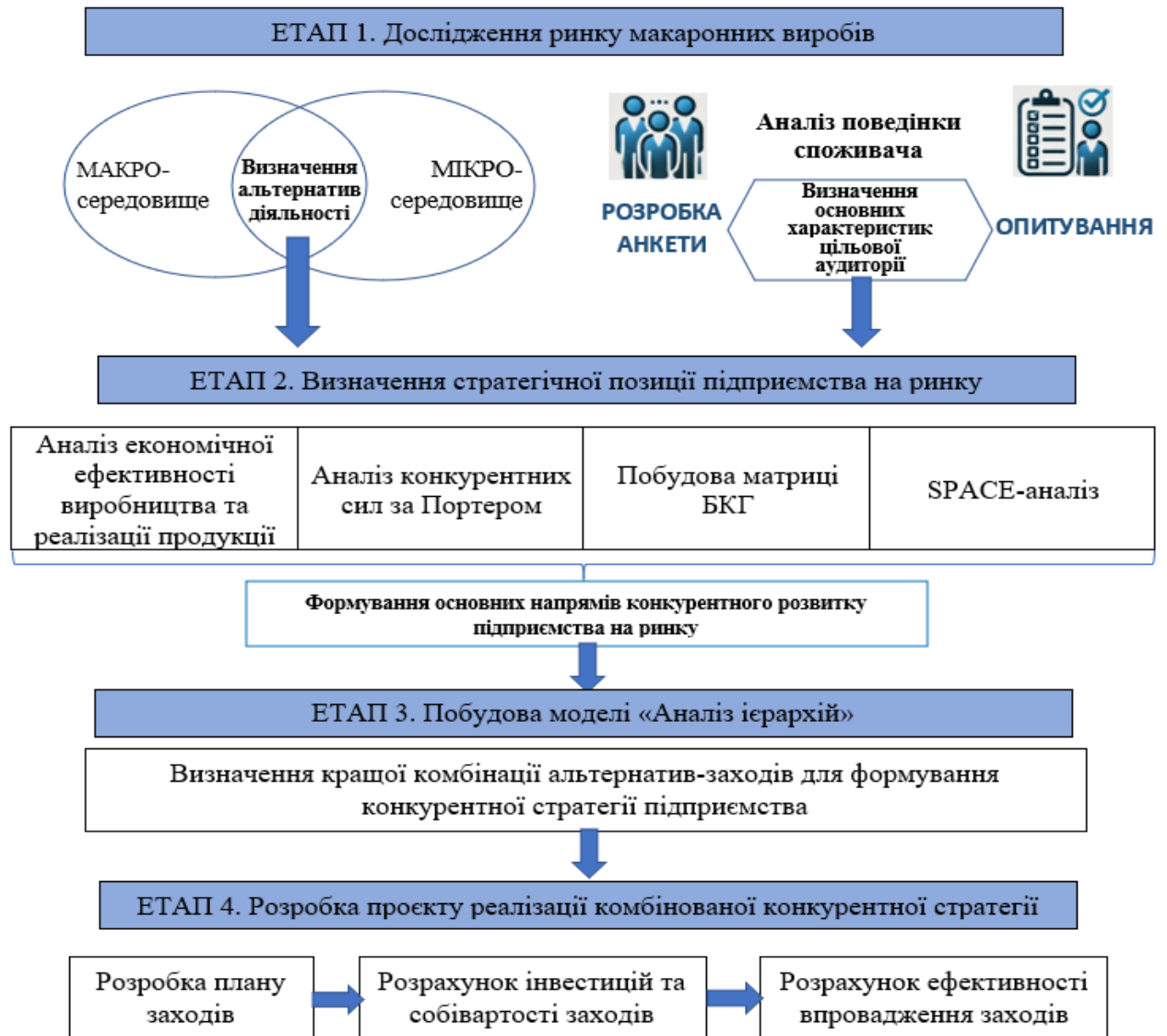


Рис. 1.2. Алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства
Джерело: розроблено автором

Особлива увага приділяється дослідженню поведінки споживачів, яке проводиться на основі анкетування. Цей етап дозволяє виявити споживчі уподобання, критерії вибору продукції та рівень задоволеності. Отримані результати є основою для формування маркетингових та стратегічних рішень.

Анкетування є одним із ключових методів збору первинної інформації для дослідження ринкових умов, споживчих уподобань та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Його основою є систематизований підхід до побудови анкети, вибору цільової аудиторії, організації збору даних та аналізу отриманих результатів [56].

Для забезпечення наукової достовірності результати анкетування мають ґрунтуватися на репрезентативній вибірці, яка адекватно відображає характеристики цільової аудиторії. Вибірка формується з урахуванням таких критеріїв, як вікова структура, рівень доходів, споживчі вподобання та географічне розташування респондентів. Мінімальний розмір вибірки визначається відповідно до статистичних вимог для забезпечення достовірності даних.

Розробка анкети проводиться на основі цілей дослідження та охоплює питання, спрямовані на отримання інформації про поведінкові, мотиваційні та демографічні характеристики споживачів. Питання формулюються чітко, з використанням зрозумілої термінології, що виключає можливість неоднозначного трактування. Анкета включає як закриті питання, що полегшують подальший аналіз даних, так і відкриті, які дають змогу респондентам надавати розгорнуті відповіді.

Організація процесу анкетування включає попередню апробацію анкети для виявлення можливих недоліків і коригування питань. Збір даних здійснюється у вибраному форматі, який може бути онлайн, офлайн або комбінованим, залежно від специфіки досліджуваної аудиторії. Онлайн-анкетування забезпечує швидкість і зручність збору даних, тоді як офлайн-формат дозволяє працювати з аудиторіями, які мають обмежений доступ до цифрових технологій.

Аналіз зібраних даних проводиться з використанням методів статистичної обробки, таких як групування, класифікація, кореляційний аналіз та візуалізація результатів. Для обробки великих обсягів даних використовуються спеціалізовані програмні засоби. На основі отриманих результатів формується узагальнений звіт, що включає ключові висновки та рекомендації для підприємства.

Методика проведення анкетування передбачає ретельне дотримання етичних норм, зокрема забезпечення конфіденційності інформації, наданої респондентами, та добровільної участі в дослідженні. Цей підхід забезпечує

високу якість отриманих даних і їхню релевантність для прийняття стратегічних рішень підприємства.

Визначення стратегічної позиції підприємства на ринку є ключовим етапом дослідження, який включає всебічний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його конкурентоспроможність. Цей процес передбачає використання таких інструментів, як оцінка економічної ефективності виробництва та реалізації продукції, аналіз конкурентних сил за Портером, побудова матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) та SPACE-аналіз.

Аналіз економічної ефективності дозволяє оцінити ключові показники діяльності підприємства, включаючи собівартість продукції, рентабельність, обсяги реалізації та динаміку прибутковості. Цей підхід базується на аналізі фінансової звітності підприємства з метою виявлення відхилень від запланованих результатів і встановлення впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Використання трендових моделей у дослідженні забезпечує глибоке розуміння динаміки змін і надає можливість прогнозувати подальший розвиток. Для оцінки зовнішнього середовища підприємства використовується модель п'яти сил конкуренції, розроблена Майклом Портером. Ця методика дозволяє ідентифікувати ступінь впливу постачальників, покупців, конкурентів, потенційних нових учасників ринку та товарів-замінників на діяльність підприємства. Результати аналізу слугують основою для розробки заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків і посилення конкурентних позицій.

Додатково застосовується матриця Бостонської консалтингової групи, яка дає змогу визначити стратегічний потенціал продуктового портфеля підприємства. В основі методу лежить оцінка темпів зростання ринку та відносної ринкової частки підприємства. Класифікація продуктів за категоріями, такими як «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки», допомагає визначити, які з них мають найбільший потенціал для розвитку, а які варто оптимізувати чи скоротити. Цей підхід забезпечує чітке уявлення про ефективність управління ресурсами підприємства в контексті ринкової динаміки.

SPACE-аналіз, що також застосовується для визначення стратегічної позиції, є інтеграційним інструментом, який дозволяє оцінити фінансову силу підприємства, його конкурентні переваги, стабільність зовнішнього середовища та привабливість галузі. На основі цих параметрів формується графічне представлення стратегічної позиції, що визначає оптимальну стратегію розвитку – агресивну, конкурентну, захисну або консервативну.

Таким чином, комплексний підхід, який поєднує аналіз економічної ефективності, конкурентних сил, продуктового портфеля та стратегічної позиції, дозволяє глибоко оцінити внутрішні можливості та зовнішні загрози. Це забезпечує прийняття обґрунтованих рішень для формування ефективної конкурентної стратегії підприємства, що враховує як поточні виклики, так і перспективи ринкового середовища.

Третім етапом є аналіз ієрархій, який використовується для встановлення вагового впливу на діяльність підприємства факторів розвитку конкурентних переваг та вибору найкращих альтернатив. Цей метод забезпечує структурований підхід до багатокритеріального оцінювання, дозволяючи визначити найоптимальнішу комбінацію стратегічних рішень для досягнення конкурентних переваг.

Аналіз ієрархій починається з побудови багаторівневої моделі, яка включає мету, критерії оцінки та альтернативи. На верхньому рівні моделі розташовується загальна мета дослідження, яка полягає у формуванні комбінованої конкурентної стратегії підприємства. На середньому рівні визначаються ключові критерії, що впливають на вибір стратегії. На нижньому рівні розташовуються альтернативні стратегії, які можуть бути обрані підприємством [26].

Для оцінки впливу критеріїв і альтернатив на мету дослідження створюються матриці парних порівнянь (1.1). У цих матрицях кожен критерій порівнюється з іншими за ступенем важливості з використанням шкали Сааті, яка дозволяє кількісно виразити відносну перевагу одного фактору перед іншим.

Шкала варіюється від 1 (рівна важливість) до 9 (значна перевага). Отримані дані заносяться у матрицю, яка є основою для подальших розрахунків.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 5 \\ \frac{1}{3} & 1 & 2 \\ \frac{1}{5} & \frac{1}{2} & 1 \end{bmatrix} \longrightarrow \text{Суми: } \begin{bmatrix} 1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{5} \\ 3 + 1 + \frac{1}{2} \\ 5 + 2 + 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.533 \\ 4.5 \\ 8 \end{bmatrix} \quad (1.1)$$

$$A_{\text{norm}} = \begin{bmatrix} \frac{1}{1.533} & \frac{3}{4.5} & \frac{5}{8} \\ \frac{\frac{1}{3}}{1.533} & \frac{1}{4.5} & \frac{2}{8} \\ \frac{\frac{1}{5}}{1.533} & \frac{\frac{1}{2}}{4.5} & \frac{1}{8} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.652 & 0.667 & 0.625 \\ 0.217 & 0.222 & 0.250 \\ 0.131 & 0.111 & 0.125 \end{bmatrix}$$

Розрахунок ваг критеріїв здійснюється через нормалізацію матриці парних порівнянь (1.2). Кожен елемент матриці ділиться на суму значень у відповідному стовпчику, після чого обчислюється середнє значення кожного рядка. Це середнє значення визначає вагу критерію, що відображає його значущість у контексті загальної мети.

$$w = \begin{bmatrix} \frac{0.652+0.667+0.625}{3} \\ \frac{0.217+0.222+0.250}{3} \\ \frac{0.131+0.111+0.125}{3} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.648 \\ 0.230 \\ 0.122 \end{bmatrix} \quad (1.2)$$

Після визначення ваг критеріїв аналогічним способом оцінюються альтернативи щодо кожного критерію. Ваги критеріїв і альтернатив комбінуються для отримання інтегральної оцінки кожної стратегії. Ці результати дозволяють визначити, яка з альтернатив має найвищу пріоритетність і є найбільш ефективною для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз ієрархій, завдяки своїй гнучкості та багатофункціональності, забезпечує науково обґрунтований вибір комбінованої конкурентної стратегії, яка враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні виклики ринку. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і досягти довгострокових конкурентних переваг.

Четвертий етап, присвячений розробці проєкту реалізації комбінованої стратегії, передбачає формування детального плану маркетингових заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей етап включає визначення конкретних дій щодо просування продукції, поліпшення взаємодії з цільовою аудиторією та посилення конкурентних переваг. Розрахунок

необхідних інвестицій і собівартості передбачених заходів забезпечує оцінку фінансових ресурсів, потрібних для їх реалізації. На основі цих даних проводиться економічна оцінка ефективності впровадження, яка враховує очікуваний рівень доходу, рентабельність та терміни окупності. Завершальним етапом є формування інтегрованого плану дій, що включає рекомендації з реалізації заходів у встановлені терміни, а також критерії моніторингу та оцінки їх успішності.

Отже, методика дослідження конкурентної стратегії підприємства, що складається з чотирьох етапів, забезпечує комплексний підхід до аналізу та розробки ефективних маркетингових рішень. Перший етап, спрямований на вивчення макро- та мікросередовища, дозволяє ідентифікувати можливості та загрози для підприємства. Другий етап, аналіз стратегічної позиції, забезпечує глибоку оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність. На третьому етапі, за допомогою аналізу ієрархій, визначаються вагові пріоритети стратегічних напрямів і вибираються найкращі альтернативи. Завершальний, четвертий етап охоплює розробку плану реалізації комбінованої конкурентної стратегії, включаючи фінансову оцінку та прогнозування ефективності маркетингових заходів. Такий підхід забезпечує науково обґрунтовану та практично орієнтовану базу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз макросередовища ринку макаронних виробів

Маркетингове дослідження макросередовища ринку макаронних виробів є одним із ключових елементів стратегічного аналізу, який дозволяє підприємствам оцінити зовнішні фактори, що впливають на їхню діяльність. Сутність такого дослідження полягає у вивченні загальних умов функціонування ринку, які знаходяться поза межами прямого контролю підприємства, але суттєво визначають його можливості та загрози. Основними складовими макросередовища є політико-правові, економічні, соціально-культурні, демографічні, природно-екологічні та науково-технічні фактори.

У сучасних умовах глобальних викликів, економічних трансформацій і політичних змін, ринок макаронних виробів України підпадає під значний вплив політико-правових факторів. Аналіз цих факторів дозволяє оцінити загрози та можливості для підприємств галузі, а також розробити альтернативні варіанти вирішення проблем чи реалізації можливостей (ДОДАТОК А).

Аналіз загроз демонструє, що ключовими негативними факторами є: складність процедур сертифікації, військові події, контроль якості продукції державними органами, регулювання використання харчових добавок та часті зміни в регулюванні галузі.

Війна в Україні, що триває з 24 лютого 2022 року, істотно вплинула на функціонування ринку макаронних виробів. Воєнний стан, окупація територій та руйнування транспортної інфраструктури призвели до порушення логістичних ланцюгів і зниження доступності сировинних ресурсів, зокрема пшениці, яка є основою для виробництва борошна. Ускладнення експорту через блокування портів та зниження купівельної спроможності населення негативно позначилися на внутрішньому ринку. Основними стратегіями подолання кризи є орієнтація на

внутрішній ринок, пошук альтернативних логістичних шляхів, підтримка локальних брендів, а також розвиток аграрного сектору для забезпечення стабільності галузі.

Відповідно до Закону України «Про державний контроль за дотриманням законодавства щодо харчових продуктів» (№ 2042-VIII від 18.05.2017), державні органи мають право перевіряти якість продукції, умови виробництва та дотримання норм безпеки. Для підприємств це означає потребу в оновленні технологічних процесів і ризик санкцій у разі порушень. Часті зміни законодавства та високий рівень бюрократії створюють труднощі, особливо для малого бізнесу. Для мінімізації ризиків необхідно впроваджувати системи внутрішнього контролю та стежити за змінами в законодавстві. Відповідність стандартам якості може стати конкурентною перевагою у рекламі.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації» № 46 від 10.01.2002, обов'язкова сертифікація продукції є тривалим і витратним процесом, що особливо складно для малого та середнього бізнесу. Це обмежує їх конкурентоспроможність та ускладнює інноваційний розвиток галузі через бюрократичні процедури. В умовах інтеграції України до європейського ринку складність сертифікації також може затримувати експорт. Виробникам необхідно інвестувати в оптимізацію процесів сертифікації, залучати консультантів та використовувати відповідність стандартам якості як елемент маркетингових кампаній для зміцнення позицій на ринку.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 341 від 04.01.2008 «Про затвердження гігієнічних вимог щодо харчових добавок», запроваджено обмеження на використання барвників, консервантів та інших добавок у харчовій продукції, що спрямовано на забезпечення її безпечності. Це створює для виробників виклики, пов'язані з контролем складу, тестуванням і збільшенням виробничих витрат. Зростання попиту на «натуральну» продукцію спонукає виключати штучні добавки та адаптувати технологічні процеси. Водночас акцент на натуральність у маркетингу може підвищити

конкурентоспроможність продукції, відповідаючи споживчим очікуванням і регуляторним вимогам.

Оцінка політико-правових можливостей демонструє значний потенціал для розвитку галузі, що перевищує кількість загроз. Основними можливостями є впровадження системи НАССР, співпраця в межах Угоди про асоціацію з ЄС, зростання попиту на органічну продукцію, податкові пільги для підприємств, що використовують локальну сировину, відповідність європейським вимогам до маркування продукції та законодавство щодо захисту прав споживачів.

Отже, аналіз політико-правових факторів макросередовища ринку макаронних виробів (ДОДАТОК А.1) підтверджує, що можливості для підприємств галузі значно переважають загрози. Це створює сприятливі умови для розробки та впровадження стратегій сталого розвитку. Підприємствам галузі слід спрямовувати свої зусилля на використання можливостей, що відкриваються завдяки змінам у законодавстві, інтеграції до європейського ринку та популяризації органічної продукції.

Аналіз економічних чинників макросередовища ринку макаронних виробів є важливим етапом дослідження, який дозволяє оцінити вплив загальноекономічних умов на функціонування галузі, формування попиту та пропозиції, а також конкурентоспроможність продукції. В умовах сучасної нестабільності, економічні умови суттєво впливають на рентабельність виробництва макаронних виробів та здатність підприємств адаптуватися до змін середовища. Дослідження цих факторів дає змогу підприємствам зрозуміти основні загрози та можливості, оцінити поточні тренди на ринку та розробити ефективні стратегії для збереження своїх позицій у галузі.

Макроекономічні показники відіграють ключову роль у формуванні умов для розвитку макаронної галузі, оскільки вони безпосередньо впливають на купівельну спроможність населення, рівень витрат виробників і можливості для експорту. Зміни у ВВП, рівні державного боргу та дефіциті бюджету формують загальноекономічне середовище, яке може створювати нові можливості для зростання, так і генерувати значні ризики. Таким чином, адаптація до

макроекономічних умов є критично важливою для ефективного функціонування ринку макаронних виробів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних макроекономічних показників України

Показники	Роки					2023р. у % до 2019р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Валовий внутрішній продукт, млрд. USD	153,78	155,58	199,77	161,99	178,76	116,24
Державний та гарантований державний борг України у % до ВВП	50,3	60,8	48,9	78,4	84,4	+34,1п.п.
Дефіцит бюджету (-) у % до ВВП	-1,96	-5,18	-3,63	-17,62	-20,39	+18,43п.п.

Джерело: сформовано за даними [5;10;11]

Аналіз макроекономічних показників України за період 2019-2023 років демонструє змішані тенденції у розвитку економіки країни. Валовий внутрішній продукт (ВВП) у номінальному вираженні зріс на 16,24% у 2023 році, порівняно з 2019 роком, досягнувши 178,76 млрд. USD. Це свідчить про певне відновлення економіки після суттєвого зниження в 2022 році, що пов'язане з військовими діями та зовнішньоекономічними обмеженнями. Це відкриває можливості для збільшення доходів населення, що підвищує купівельну спроможність. Для ринку макаронних виробів це шанс інвестувати в розширення асортименту, включаючи преміум-лінійки, організовувати дегустації та рекламні акції, спрямовані на залучення більш платоспроможних клієнтів. Також економічне зростання зумовлює можливість виходу на нові географічні ринки, де попит на продукти тривалого зберігання зростає. Маркетингові зусилля можуть бути спрямовані на створення стратегічних партнерств із супермаркетами та розробку промоцій для завоювання нових ринкових ніш.

Державний та гарантований державний борг України у % до ВВП суттєво зріс, із 50,3% у 2019 році до 84,4% у 2023 році (+34,1 п.п.). Це свідчить про збільшення боргового навантаження, що пов'язано із залученням фінансових ресурсів для покриття бюджетного дефіциту та фінансування потреб воєнного часу. Дефіцит бюджету зріс з -1,96% у 2019 році до -20,39% у 2023 році

(+18,43 п.п.), що є критичним показником і свідчить про значний дисбаланс між доходами та витратами бюджету. Така динаміка є значною загрозою для макроекономічної стабільності країни, що може призвести до посилення податкового навантаження на бізнес, скорочення державних витрат, у тому числі на соціальні програми, що знижує купівельну спроможність населення. Для ринку макаронних виробів це створює ризик зростання витрат на виробництво через підвищення цін на енергоносії, транспорт та сировину, як наслідок виникає падіння попиту на макаронні вироби, особливо в преміум-сегменті. У маркетинговому аспекті підприємства можуть зосередитися на підтримці національного виробника, на використанні стратегії акційних пропозицій, програм лояльності та розвивати прямий маркетинг у соціальних мережах для залучення клієнтів із мінімальними витратами.

Для глибшого розуміння функціонування макаронної галузі, її ефективності та конкурентоспроможності необхідно звернути увагу на економічні показники, що відображають реальний стан галузі. Виробничі обсяги, реалізація, динаміка експорту та імпорту – це ключові індикатори, що дозволяють оцінити економічну діяльність підприємств галузі та їхню здатність адаптуватися до ринкових умов. Вивчення цих показників є необхідним для формування стратегій розвитку, визначення можливостей для зростання та подолання існуючих викликів (табл. 2.2).

За 2019-2023 роки макаронна галузь України зазнала суттєвих змін. Загальний обсяг продукції на ринку скоротився на 31,16%, зменшившись до 81,44 тис. т у 2023 році через падіння виробництва (на 28,58%) та імпорту (на 35,54%). Причинами такого зниження стали економічні труднощі, високі витрати на енергоресурси, логістичні проблеми та скорочення купівельної спроможності. Водночас експорт макаронів зріс на 59,13%, досягнувши 23,87 тис. т, що свідчить про активізацію зовнішньоекономічної діяльності галузі, незважаючи на внутрішні виклики.

Середня ціна виробників зросла на 76,54%, до 25,9 тис. грн за 1т, через інфляцію та збільшення витрат на сировину. Це підвищує доходи підприємств,

але одночасно обмежує попит. Інвестиції в галузь скоротилися на 38,96%, що ускладнює модернізацію виробництва та впровадження інновацій.

Таблиця 2.2

Динаміка економічних показників галузі макаронних виробів (КВЕД 10.73)

Показники	Роки					2023р. у % до 2019р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Обсяг макаронних виробів на ринку України - всього, тис. т	118,3	132,04	114,83	99,6	81,44	68,84
з них						
обсяг виробництва макаронних виробів, тис. т	74,43	73,40	63,49	51,91	53,16	71,42
обсяг імпорту макаронних виробів, тис. т	43,87	58,64	51,34	47,69	28,28	64,46
Обсяг реалізації макаронних виробів - всього, тис. т	79,25	86,39	85,88	70,35	72,88	91,96
у тому числі експорт, тис. т	15,0	30,0	38,29	17,72	23,87	159,13
Середня ціна виробників за 1 т, грн	14671,49	15957,25	18015,53	21166,24	25900,81	176,54
Інвестиції в галузь, тис. грн.	1517053	2134547	2364582	800353	926019	61,04

Джерело: сформовано за даними [29;30;36]

На засадах динаміки економічних показників макаронної галузі, ідентифікуємо загрози та можливості для розвитку ринку (ДОДАТОК А.2). Загрози для ринку макаронних виробів значно переважають над кількістю можливостей, що свідчить про економічні виклики, з якими стикається галузь. У той же час можливості, такі як зростання експорту та стабільно високий попит, мають високий коефіцієнт значущості, що відкриває перспективи для розвитку. Реалізація цих можливостей може слугувати інструментом для мінімізації негативного впливу загроз, стимулювання виробництва та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Для досягнення цього потрібна злагоджена стратегія, орієнтована на маркетингові заходи, інновації та підтримку національного виробника.

Демографічний фактор відіграє ключову роль у формуванні попиту на ринку макаронних виробів, оскільки він визначає структуру та поведінку

споживачів. Зміни в чисельності населення, його віковій структурі, рівні доходів, а також особливостях споживчих звичок впливають на обсяги споживання, переваги щодо видів продукції та цінових сегментів. Урбанізація та міграційні процеси змінюють територіальний розподіл попиту, що вимагає адаптації маркетингових стратегій і дистрибуції. У зв'язку з цим дослідження демографічних факторів є важливим для розуміння ринкових тенденцій, розробки ефективних стратегій позиціонування продукції та прогнозування змін у споживчому попиті.

Динаміка чисельності населення України протягом 2019-2023 років демонструє стійке скорочення (рис. 2.1), що зумовлено низкою чинників.

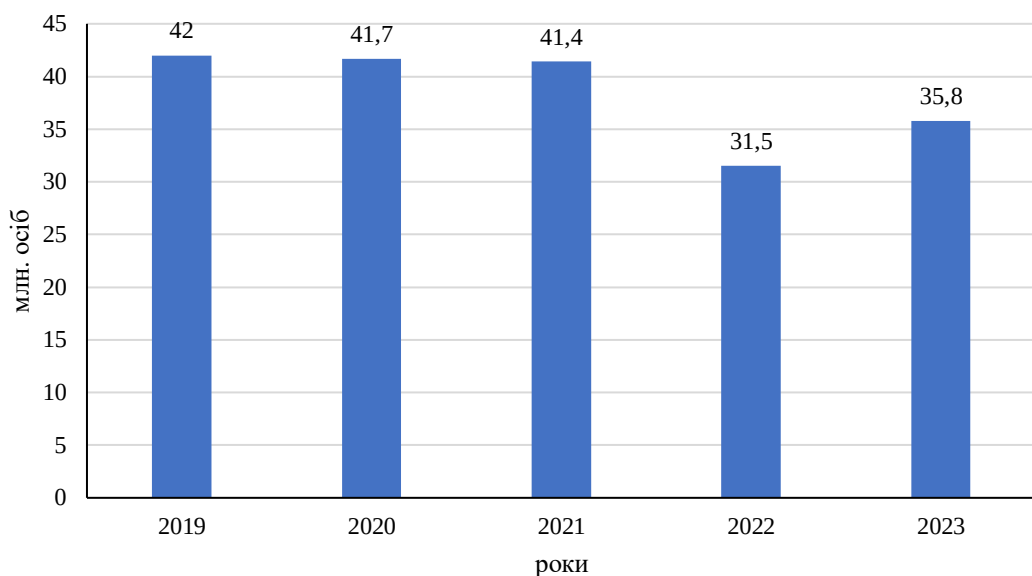


Рис. 2.1. Динаміка чисельності населення України

Джерело: побудовано за даними [28]

Війна суттєво вплинула на міграційні процеси. Мільйони громадян виїхали за кордон у пошуках безпеки, що значно скоротило чисельність працездатного населення. Одночасно внутрішня міграція призвела до нерівномірного розподілу населення всередині країни, коли одні регіони стали перенаселеними, а інші втратили більшість мешканців. Також, загибель значної кількості людей на фронті та серед цивільного населення створює ще більший демографічний дефіцит.

Особливістю формування вікової структури населення України є те, що

цей процес супроводжується значними деформаціями окремих вікових контингентів, зумовленими кризовими подіями минулих років (рис. 2.2). Саме ця обставина демографічного розвитку України протягом багатьох десятиліть проявлятиметься у дисбалансі статеві-вікової структури [34, с. 3].

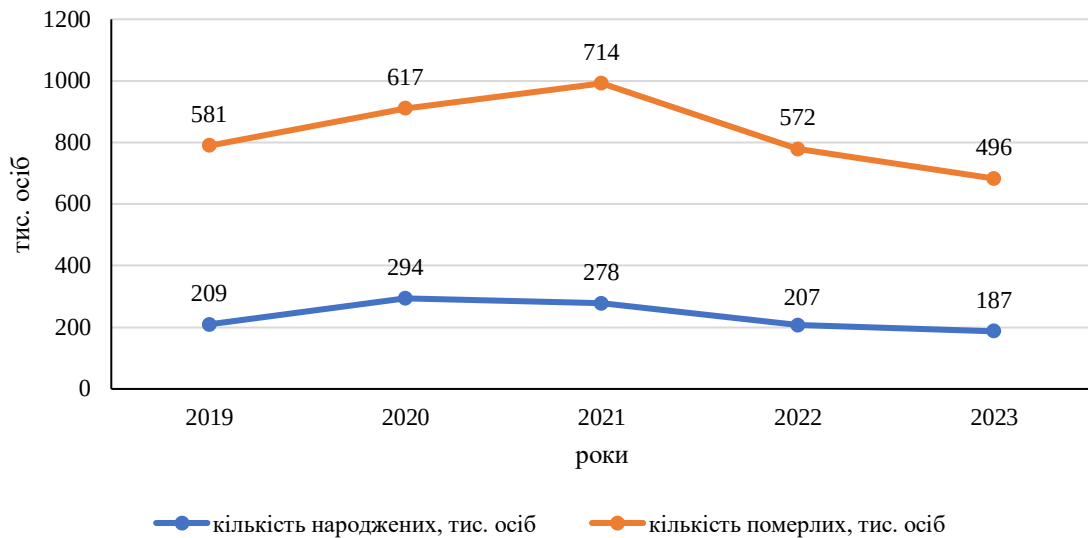


Рис. 2.2. Динаміка народжуваності та смертності в Україні

Джерело: побудовано за даними [34, с. 5-6; 37]

Ситуація ускладнюється підвищенням рівня смертності та скороченням народжуваності. Економічна нестабільність, постійний стрес і загальне погіршення умов життя впливають на природний приріст населення. Високий рівень смертності спостерігається не лише через безпосередні наслідки війни, а й через обмежений доступ до медичних послуг у постраждалих регіонах. У той же час скорочення народжуваності стає однією з головних причин зменшення населення, що може мати довгострокові наслідки для відновлення демографічного потенціалу України.

За останні десятиліття спостерігається постійне зростання частки міського населення країни, що пов'язано з низкою факторів, таких як індустріалізація, розвиток інфраструктури та зміни в соціально-економічних умовах. За період з 2019 по 2021 роки більшість населення України (69,7%) [28] проживає у міських населених пунктах, а такі великі міста як Київ, Харків, Одеса та Львів, стають центрами економічної активності, культурного життя та інновацій.

Така ситуація визначає наступні загрози та можливості для ринку

макаронних виробів (ДОДАТОК А.3). Демографічні фактори ринку макаронних виробів в Україні демонструють переважання загроз над можливостями. Основними загрозами є негативні тенденції в демографії. Ці чинники значно зменшують попит на продукцію, створюючи виклики для виробників. Особливо значущими є зниження народжуваності та погіршення здоров'я, які вимагають адаптації асортименту до специфічних потреб населення, зокрема створення корисних і функціональних продуктів. У той же час зростання частки міського населення представляє важливу можливість для розширення ринку. Цей чинник сприяє розвитку нових каналів збуту, а також стимулює виробників адаптувати упаковку та маркетингові стратегії під потреби урбанізованих споживачів.

Вивчення соціально-культурних факторів ринку макаронних виробів дозволяє оцінити вплив змін у способі життя, звичках споживання, харчових перевагах та культурних традиціях на розвиток галузі. Ці фактори безпосередньо впливають на структуру попиту, асортимент продукції та маркетингові стратегії виробників.

Аналіз соціально-культурних факторів ринку макаронних виробів демонструє однакову кількість можливостей та загроз (ДОДАТОК А.4). Основні загрози можуть суттєво зменшити попит. Проте вони можуть бути ефективно нейтралізовані шляхом розробки нових продуктів, інформаційних кампаній та активного дослідження споживчих тенденцій. Водночас можливості відкривають нові перспективи для виробників. Ці чинники дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до нових умов, а й посилити свою конкурентоспроможність, пропонуючи інноваційні рішення, орієнтовані на сучасного споживача.

Науково-технічний фактор ринку макаронних виробів дає змогу оцінити вплив інновацій, технологічного прогресу та розвитку виробничих процесів на галузь. У сучасних умовах виробники макаронів стикаються з потребою впровадження нових технологій, що забезпечують підвищення якості продукції, автоматизацію виробництва, зниження витрат та адаптацію до змін у споживчих уподобаннях. Також значну роль відіграє розвиток технологій пакування,

інноваційних рецептур та впровадження принципів сталого виробництва. Дослідження цих факторів дозволяє ідентифікувати можливості для покращення продуктивності, зниження витрат і зміцнення конкурентних позицій підприємств.

Аналіз науково-технічних чинників ринку макаронних виробів демонструє збалансоване співвідношення загроз і можливостей, з тенденцією до переважання перспектив для розвитку (ДОДАТОК А.5). Основні загрози стримують темпи інновацій і підвищення ефективності виробництва. Однак, ці виклики можуть бути подолані шляхом залучення інвестицій, модернізації обладнання, а також програм навчання персоналу. На противагу цього, можливості відкривають значний потенціал для зростання ринку. Зокрема, автоматизація та екологічні рішення сприяють підвищенню ефективності та зміцненню позицій бренду на ринку.

Дослідження природних, небезпечних та шкідливих виробничих чинників ринку макаронних виробів є важливим етапом оцінки стабільності та безпеки діяльності підприємств у цій галузі. Вплив таких чинників, як кліматичні умови, якість сировини, екологічні ризики, а також небезпечні та шкідливі умови праці, визначають як безперервність виробничого процесу, так і якість кінцевої продукції (ДОДАТОК А.6).

Аналіз природних, небезпечних та шкідливих виробничих факторів ринку макаронних виробів показує, що загрози переважають за своєю кількістю, але можливості мають вищий стратегічний потенціал для довгострокового розвитку галузі. Основними загрозами є низька якість сировини через кліматичні зміни, забруднення довкілля, небезпечні умови праці, перебої в енергопостачанні та високі витрати на утилізацію відходів. Ці виклики здатні значно вплинути на стабільність виробництва та знизити його ефективність, якщо своєчасно не впроваджувати превентивні заходи. Однак можливості, такі як використання локальної сировини, впровадження енергоефективних технологій, адаптація до змін клімату та зростання екологічної свідомості споживачів, відкривають перспективи для інноваційного розвитку.

Для інтегральної оцінки стану макросередовища (можливостей та загроз) необхідно визначити коефіцієнти вагомості кожної групи факторів (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Коефіцієнти вагомості факторів макросередовища

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Характеристика коефіцієнту
Політико-правові	0,2	Політична стабільність та законодавче регулювання мають значний вплив на ринок, особливо в умовах військових подій та невизначеності
Економічні	0,3	Найбільша вага, оскільки економічна ситуація безпосередньо впливає на попит, ціноутворення, витрати на виробництво та купівельну спроможність населення
Демографічні	0,1	Демографічні зміни мають менш оперативний вплив, оскільки вони формуються поступово
Соціально-культурні	0,1	Впливають на споживчі вподобання, але вони не є доміантними у прийнятті рішень на макрорівні
Науково-технічні	0,2	Інновації та технології стають важливим інструментом для адаптації до змін і підвищення конкурентоспроможності
Природно-небезпечні, шкідливі виробничі чинники	0,1	Вплив важливий, але багато загроз можна пом'якшити за допомогою сучасних технологій та стратегій управління ризиками
Всього	1,00	X

Джерело: розроблено автором

Використовуючи зазначені вище коефіцієнти вагомості, складемо підсумкову зведену таблицю ринкових загроз макроекономічного середовища (ДОДАТОК А.7). Згідно з факторами, ринкові загрози здебільшого впливають на формування поведінки виробників на ринку макаронних виробів, оскільки 19 із 32 факторів, наведених автором, спрямовані саме на пропозицію.

На базі коефіцієнтів вагомості (табл. 2.3) підготовлено зведену підсумкову таблицю ринкових можливостей за факторами макросередовища (ДОДАТОК А.8). Ринкові можливості переважно можуть бути використані для формування поведінки виробників на ринку макаронних виробів, оскільки 15 із 29 факторів, визначених автором, орієнтовані саме на пропозицію.

Аналіз зведених підсумкових таблиць ринкових можливостей та загроз макроекономічного середовища свідчить про превалювання загроз над можливостями на ринку макаронних виробів ($39,8 > 34,3$), що вимагає від підприємств галузі мобілізації зусиль для реалізації альтернативних варіантів

вирішення, в першу чергу, економічних, політико-правових та науково-технічних проблем та ризиків.

2.2. Аналіз мікросередовища ринку макаронних виробів

Аналіз мікросередовища підприємства є важливим етапом маркетингового дослідження, оскільки саме з цією частиною внутрішнього середовища підприємство може встановлювати прями комунікації, зокрема співпрацювати, знаходити шляхи вирішення своєї діяльності та збільшення ринкової частки досліджуваного суб'єкта господарювання.

На сьогоднішній день виробництвом макаронної продукції в Україні займаються близько 600 виробників. Існує три основні групи виробників: великі та середні вітчизняні, дрібні вітчизняні та зарубіжні компанії (рис. 2.3). Останнім часом все більше виробників почали займатися цим непрофільним для себе виробництвом [7, с. 578].

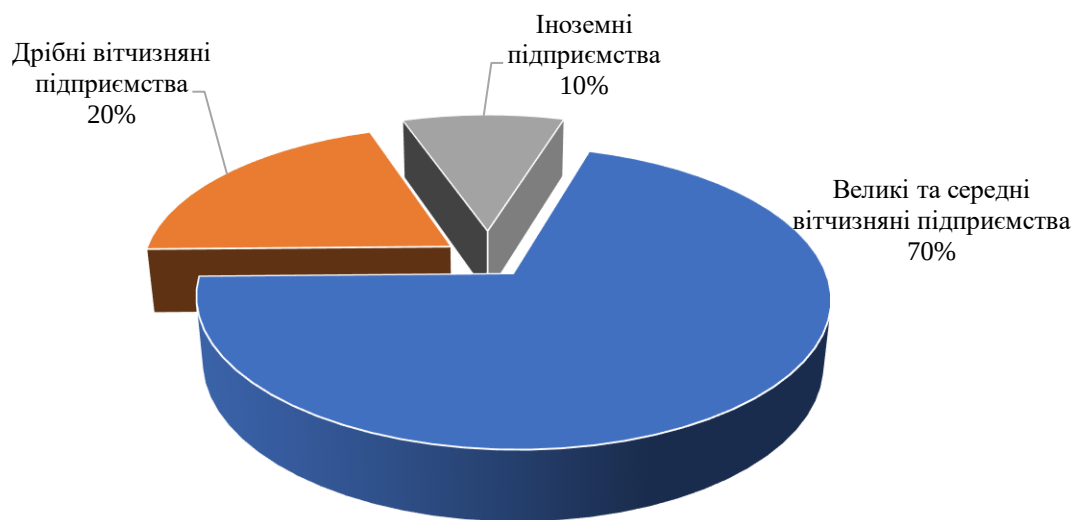


Рис. 2.3. Структура виробників на ринку макаронних виробів України

Джерело: побудовано за даними [7, с. 578]

На українському ринку макаронних виробів склалася певна якісна розстановка: імпорту представлений в дорожчих групах продукції А і Б із твердих сортів пшениці, нижній же ціновий сегмент С практично монополізований вітчизняними виробниками продукції м'яких сортів пшениці [7, с. 578]. Основними виробниками є: ТОВ «ЮГФУД», ТОВ «Традиція смаку»,

ПП «Віліс», ТОВ «Хмельницька макаронна фабрика», ТОВ «Перша макаронна фабрика», ТОВ «Київська макаронна фабрика», ТОВ «Куховар», СФГ «Буштрук», ТОВ Фірма «Стрілець», ТЗОВ «Герлич», ТОВ «РПК» тощо.

Щоб дослідити конкурентоспроможність підприємства було проведено такі методи, як бально-експертна оцінка, метод багатокутника конкурентоспроможності та бенчмаркінг. Для аналізу мікросередовища ТОВ «Традиція смаку», основними конкурентами було визначено ТОВ «Київська макаронна фабрика» та ПП «Віліс».

Для оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та аналізу його сильних та слабких сторін було здійснено експертну оцінку з використанням шкали від -5 до +5 балів. Результати аналізу представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, порівняно з основними конкурентами

Показники	ТОВ «Традиція смаку» ТМ «Тая»	ТОВ «Київська макаронна фабрика» ТМ «КМФ»	ПП «Віліс» ТМ «Віліс»
1. Масштаб підприємства	2	3	1
2. Якість продукції	4	3	3
3. Упаковка	3	2	2
4. Ціна	1	2	3
5. Ціновий діапазон	2	3	3
6. Орієнтація на мотиви споживачів	3	2	2
7. Досвід	2	4	3
8. Якість просування	3	2	2
9. Позиціонування	3	2	2
10. Репутація, імідж	3	3	2
11. Маркетингові переваги	3	2	2
12. Конкурентні переваги	3	2	2
13. Фінансові можливості	2	3	2
14. Потенціал розвитку підприємств	3	3	2
Разом	37	36	31

Джерело: авторське дослідження

З даних табл. 2.4 можна зробити висновок, що ТОВ «Традиція смаку» (Торгова марка «Тая») демонструє найвищі загальні результати (37 балів) серед розглянутих підприємств, випереджаючи ТОВ «Київська макаронна фабрика» (ТМ «КМФ») на 1 бал та ПП «Віліс» (ТМ «Віліс») на 6 балів. Найбільшими перевагами є висока якість продукції, сучасна упаковка, орієнтація на мотиви споживачів, якість просування та позиціонування. Це свідчить про те, що ТМ «Тая» успішно адаптується до сучасних споживчих запитів та активно працює над підвищенням привабливості бренду. Водночас, у порівнянні з ТМ «КМФ», ТМ «Тая» поступається за масштабом підприємства і досвідом, що може обмежити її можливості в охопленні ширших ринків. У порівнянні з ТМ «Віліс», слабшою стороною є цінова конкурентоспроможність ТМ «Тая». Таким чином, основними сильними сторонами ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів є якість та маркетинг, тоді як слабкими – масштаб і ціна.

Наступним підходом до оцінювання рівня конкурентоздатності підприємства є побудова багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.4).

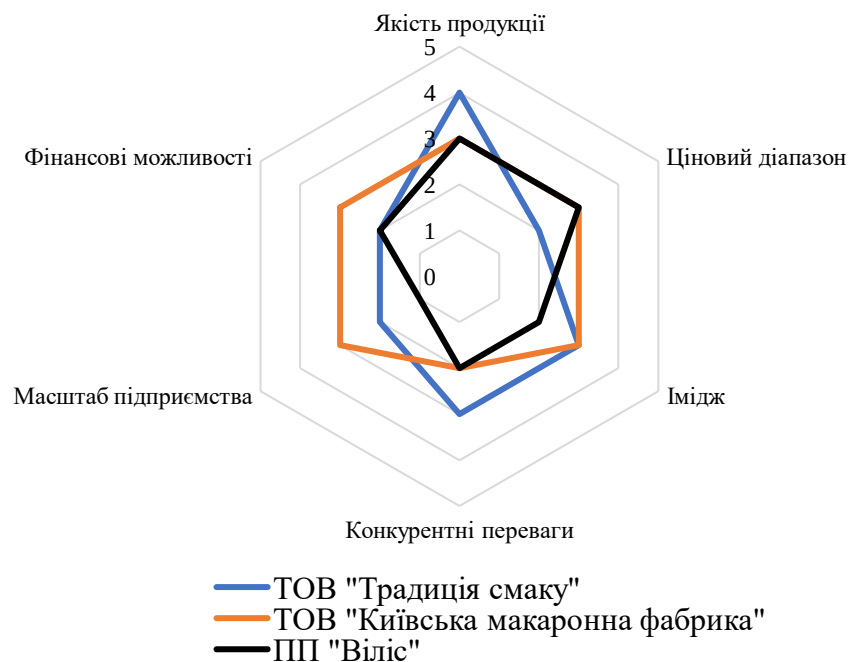


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Традиція смаку», ТОВ «Київська макаронна фабрика» та ПП «Віліс»

Джерело: авторське дослідження

Ця побудова базується на експертних оцінках, які відображають аналіз сильних і слабких сторін підприємства за такими факторами, як масштаб діяльності, якість продукції, ціновий діапазон, імідж, а також конкурентні та фінансові можливості. Графік демонструє, що найбільш конкурентоспроможним є ТОВ «Традиція смаку», а найменш конкурентоспроможним ПП «Віліс».

Бенчмаркінг є одним із важливих інструментів для аналізу конкурентоспроможності підприємства, який охоплює такі етапи: планування, дослідження, спостереження та збір інформації, аналіз, адаптацію та вдосконалення. Використовуючи метод складання профілю середовища, можна оцінити відносну важливість окремих факторів для підприємства.

У таблиці 2.5 наведено основні чинники, що впливають на діяльність підприємств.

Таблиця 2.5

**Вихідні дані для побудови профілю бенчмаркінгу ТОВ «Традиція смаку»,
ТОВ «Київська макаронна фабрика» та ПП «Віліс»**

№	Фактори	ТОВ «Традиція смаку» ТМ «Тая»	Конкуренти	
			ТОВ «Київська макаронна фабрика» ТМ «КМФ»	ПП «Віліс» ТМ «Віліс»
1.	Частка ринку	6	8	5
2.	PR підтримка підприємства	7	6	5
3.	Маркетингові переваги	7	6	5
4.	Репутація господарств	7	8	6
5.	Конкурентні переваги	7	7	5
6.	Якість продукції	8	7	6
7.	Ціновий діапазон	6	7	6
8.	Фінансові можливості	6	8	5
9.	Потенціал розвитку підприємств	7	8	6

Джерело: авторське дослідження

За даними табл. 2.5 побудуємо профіль бенчмаркінгу (рис. 2.5).

Профіль бенчмаркінгу демонструє, що ТОВ «Київська макаронна фабрика» є лідером на ринку макаронних виробів. ТОВ «Традиція смаку» демонструє сильні конкурентні позиції завдяки високій якості продукції, сучасному дизайну упаковки та добре продуманій стратегії. Крім того,

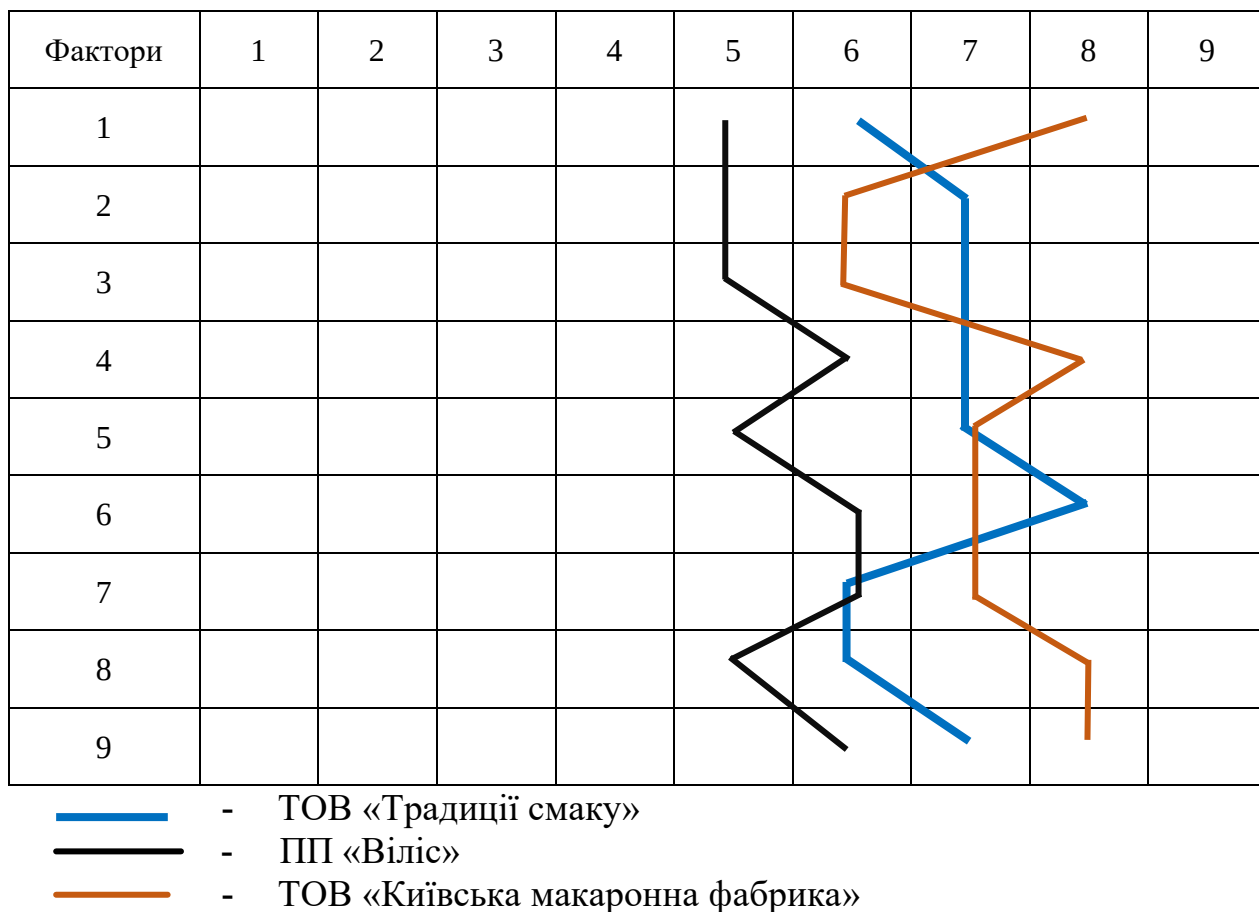


Рис. 2.5. Профіль бенчмаркінгу ТОВ «Традиція смаку», ТОВ «Київська макаронна фабрика» та ПП «Віліс»

Джерело: авторське дослідження

підприємство орієнтується на мотиви споживачів і має високий потенціал для подальшого розвитку, що забезпечує їй конкурентоспроможність на ринку макаронних виробів. Однак, у порівнянні з лідером ринку, ТОВ «Традиція смаку» поступається за масштабом підприємства, фінансовими можливостями та досвідом роботи. Це обмежує її здатність до розширення ринкової частки та виходу на нові сегменти.

Аналіз мікросередовища на ринку макаронних виробів дає можливість визначити основні чинники за групами: конкуренція, постачальники, посередники, споживачі та контактні аудиторії. Розглянемо їх більш детально в ДОДАТКАХ Б.

Аналіз конкурентів на ринку макаронних виробів (ДОДАТОК Б.1) демонструє, що кількість загроз перевищує кількість можливостей. Це вказує на високий рівень конкуренції та викликів, з якими стикаються підприємства в цій

галузі. Основними загрозами є висока конкуренція, домінування великих міжнародних брендів, обмежені рекламні бюджети, вихід нових гравців на ринок, недостатній досвід функціонування підприємств та посилення конкуренції через залучення інвестицій конкурентами. Ці фактори створюють значний тиск на підприємства, змушуючи їх шукати нові підходи до покращення конкурентоспроможності. У той же час, хоча можливостей і менше, вони мають високий потенціал для розвитку підприємств. Наприклад, активне просування преміум-продуктів, зайняття нішових сегментів (екологічні та здорові продукти), використання трендів на здорове харчування та впровадження сучасних маркетингових технологій дозволяють підприємству не лише адаптуватися до умов ринку, а й створювати додаткові переваги перед конкурентами.

Дослідження постачальників у мікросередовищі ринку макаронних виробів є важливим аспектом аналізу, що забезпечує ефективність виробничого процесу та конкурентоспроможність підприємства. Постачальники безпосередньо впливають на стабільність постачання сировини, її якість, цінову політику та гнучкість у виконанні договірних зобов'язань.

Аналіз факторів постачання свідчить про співіснування значної кількості як загроз, так і можливостей на ринку макаронних виробів (ДОДАТОК Б.2). Зокрема, основними загрозами є зростання цін на сировину, нестабільність постачання та обмежена кількість сертифікованих постачальників, що може негативно впливати на стабільність виробництва та конкурентоспроможність підприємств. У той же час, можливості, такі як укладання довгострокових контрактів, використання локальної сировини, впровадження інноваційних підходів до постачання та розвиток партнерства з регіональними постачальниками, відкривають перспективи для зменшення витрат, підвищення ефективності виробничих процесів і покращення взаємодії з постачальниками. Перевага можливостей над загрозами в аспекті їх реалізації свідчить про потенціал підприємств адаптуватися до викликів і зміцнити свої ринкові позиції шляхом впровадження стратегічних ініціатив, орієнтованих на інновації та оптимізацію.

Посередники у мікросередовищі ринку макаронних виробів є невід’ємною складовою аналізу для забезпечення ефективного збуту продукції та розширення ринкової частки підприємства. Дистриб’ютори, роздрібні мережі, маркетплейси та логістичні компанії, виступають важливою ланкою між виробником і кінцевим споживачем. Їхня діяльність значно впливає на доступність продукції, рівень цін, лояльність споживачів та імідж бренду.

Аналіз чинників посередників демонструє (ДОДАТОК Б.3), що ринок макаронних виробів стикається з низкою загроз, які потребують оперативного реагування та стратегічного підходу для мінімізації їхнього впливу. Основними загрозами є недостатня мережа дистрибуції, що обмежує можливості підприємства у забезпеченні широкого покриття ринку, а також висока конкуренція між дистриб’юторами, яка може призводити до втрати ринкових позицій через неймовірний доступ до головних каналів збуту. Ці загрози ускладнюють конкурентну боротьбу, особливо для підприємств, що не мають розгалужених дистрибуційних мереж або достатніх ресурсів для їх розвитку. Однак, ринок макаронних виробів відкриває значні можливості, які можуть стати основою для зростання підприємств. Розширення співпраці з супермаркетами надає виробникам доступ до великої кількості споживачів і дозволяє ефективніше просувати продукцію через спільні акції та маркетингові заходи. Використання онлайн-торгівлі є ще однією перспективною можливістю, оскільки сучасні споживачі дедалі частіше віддають перевагу онлайн-покупкам.

Споживачі є важливим елементом аналізу мікросередовища на ринку макаронних виробів, оскільки саме вони є головними драйверами попиту та визначають основні тенденції розвитку галузі. Вивчення споживчих уподобань, поведінкових факторів, мотивів вибору продукції та рівня задоволення дозволяє підприємствам адаптувати свою діяльність до потреб ринку, що постійно змінюються.

Одними зі складових частин вивчення споживання є попит та ціна, що були проаналізовані задля визначення кон’юнктурної поведінки попиту. Розрахунок показників попиту макаронних виробів у 2023 році наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок обсягів попиту на макаронні вироби у 2023 році

Показники	Питома вага в чисельності населення, %	Норма споживання макаронних виробів на добу, гр.	Обсяги, т
Населення у 2023 р.	100	х	
діти до 6 років	3,8	90	44676
діти від 6 до 11 років	5,4	120	84534
діти від 11 до 18 років	10,5	150	205860
працездатні дорослі	60,2	150	1179950
непрацездатні дорослі, пенсіонери	20,1	150	393970
ПОПИТ, т	х	х	1908990

Джерело: розраховано за даними [28;34]

Виявлено, що обсяг попиту на макаронні вироби у 2023 році становить 1908990 т. Основними споживачами продукції є працездатні та непрацездатні дорослі, пенсіонери. Діти та підлітки забезпечують значно менший попит – 334070 т, тоді як непрацездатні дорослі та пенсіонери споживають 393970 т.

Розглянемо динаміку (ланцюгових) індексів споживчих цін макаронних виробів у період 2019-2023 роки (рис. 2.6).

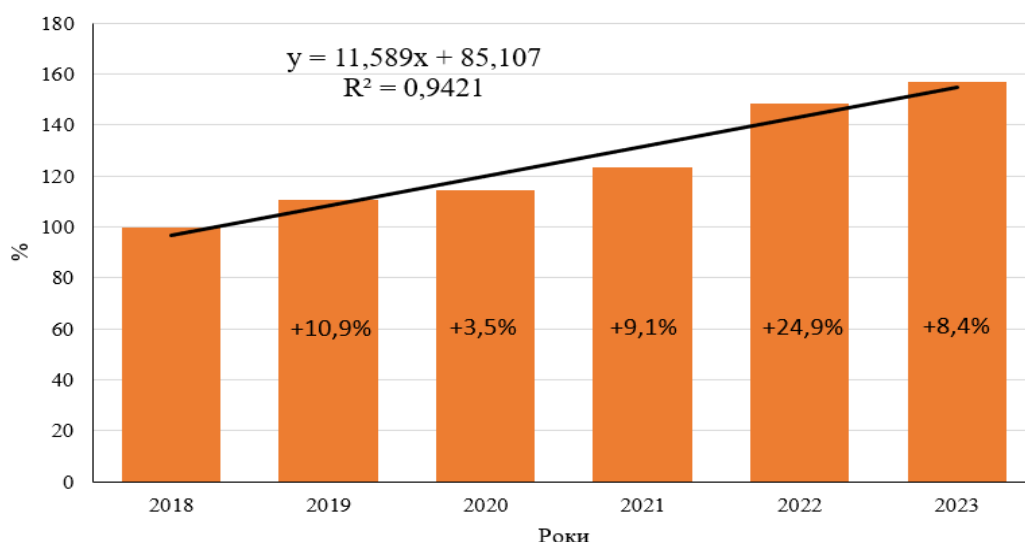


Рис. 2.6. Динаміка цін на макаронні вироби з урахуванням ланцюгових індексів споживчих цін

Джерело: побудовано за даними [35;36]

У динаміці індексів споживчих цін на макаронні вироби бачимо суттєве щорічне зростання. Лінійний тренд демонструє і подальшу тенденцію до

збільшення середньої ціни на вироби. Важливим фактором, який впливає на формування цін і поведінку споживачів, є значна диференціація продукції. На ринку представлені макаронні вироби різних цінових сегментів: від бюджетних товарів до преміум-продуктів із доданою харчовою цінністю, такими як безглютенові чи органічні вироби. Ця різноманітність формує суттєві коливання середньої ціни в залежності від попиту на певні категорії.

Додатково впливає і сезонність, яка є характерною для ринку макаронних виробів України (рис. 2.7).

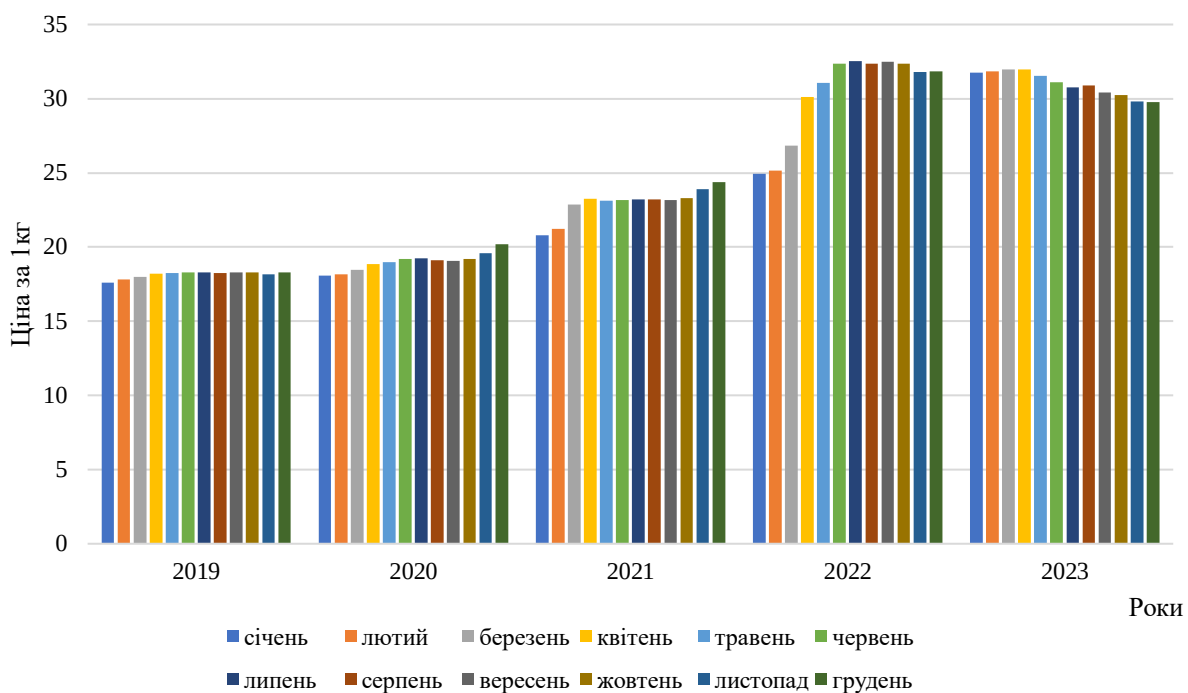


Рис. 2.7. Динаміка середньої ціни за 1 кг макаронних виробів в Україні

Джерело: побудовано за даними [35]

Аналіз динаміки цін на макаронні вироби за період 2019-2023 роки свідчить про чітке щорічне зростання цін, особливо виражене після 2021 року. Найсуттєвіше підвищення у 2022 році, що може бути пов'язане з економічними факторами макросередовища, такими як інфляція, подорожчання сировини та енергоресурсів, а також геополітичними подіями. Сезонність цін є слабо вираженою, що свідчить про стабільний попит на продукцію протягом усього року. Стабілізація цін на високому рівні у 2023 році вказує на необхідність підприємствам орієнтуватися на довгострокове прогнозування цінових змін і адаптацію цінової стратегії до економічних умов.

Аналіз споживацьких факторів ринку макаронних виробів демонструє (ДОДАТОК Б.4), що загрози, такі як зміна уподобань споживачів і сегментація за рівнем доходів, створюють виклики для виробників. Зростання популярності безглютенових дієт і попиту на продукти з високою харчовою цінністю спонукають підприємства диверсифікувати асортимент, пропонуючи цільнозернові, білкові та інноваційні продукти для веганів і людей із харчовими обмеженнями. Інтерес до локальної продукції, екологічного пакування та продуктів швидкого приготування створює можливості для підвищення лояльності споживачів і посилення бренду. Адаптація до споживчих трендів і впровадження нових маркетингових стратегій дозволить підприємствам зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Контактні аудиторії у мікросередовищі ринку макаронних виробів є важливим етапом маркетингового дослідження, що дозволяє визначити групи, що впливають на формування іміджу підприємства, його комунікації та взаємодію з ринковим середовищем. Контактні аудиторії, такі як медіа, громадські організації, інфлюенсери, бізнес-партнери та державні установи, можуть суттєво впливати на репутацію підприємства, рівень довіри споживачів та просування продукції.

Аналіз факторів контактних аудиторій на ринку макаронних виробів (ДОДАТОК Б.5) показує, що основною загрозою для підприємств є вплив негативних відгуків у ЗМІ та соціальних мережах. Це може суттєво підірвати репутацію бренду та довіру споживачів, що потребує активного моніторингу інформаційного поля, швидкого реагування на критику та впровадження стратегій управління репутацією. Проте, ринок відкриває значні можливості для розвитку через співпрацю з інфлюенсерами, активну взаємодію зі ЗМІ, участь у галузевих виставках, підтримку громадських ініціатив та реалізацію PR-кампаній. Ці можливості дозволяють підприємствам підвищувати впізнаваність бренду, створювати позитивний імідж і змінювати довіру споживачів.

З метою визначення значущості кожного окремого фактору, за кожним окремим компонентом мікросередовища, було проведено експертну оцінку та

визначено вагомість кожного компонента мікросередовища. Результати наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вагомість факторів мікросередовища

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Характеристика коефіцієнту
Конкуренти	0,3	Рівень конкуренції безпосередньо визначає стратегію підприємств і впливає на їхню ринкову позицію
Постачальники	0,2	Стабільність та якість роботи постачальників сировини та матеріалів визначає ефективність виробництва
Посередники	0,15	Забезпечення збуту продукції, проте їхній вплив є менш визначальним порівняно з конкурентами та споживачами
Споживачі	0,25	Попит є основним фактором, що формує ринок
Контактні аудиторії	0,1	Вплив переважно зосереджений на формуванні іміджу та взаємодії з громадськістю
Всього	1,00	X

Джерело: авторська розробка

Враховуючи результати розподілу вагомості факторів мікросередовища, об'єктивно оцінимо вплив кожного фактору мікросередовища на загальну діяльність підприємства (ДОДАТКИ Б6. та Б.7).

Аналіз зведених таблиць факторів мікросередовища демонструє, що на ринку макаронних виробів кількість можливостей перевищує кількість загроз (38,1 до 28,8), що створює сприятливі умови для розвитку підприємства в галузі. Загалом ці фактори вимагають активної адаптації бізнесу до ринкових умов та пошуку ефективних стратегій подолання викликів.

Основні можливості зосереджені в сферах, пов'язаних із конкурентами та споживачами. Ці можливості дають змогу підприємствам не лише зміцнювати свої ринкові позиції, а й створювати додаткову цінність для споживачів, адаптуючись до їхніх очікувань.

За результатами аналізу ринкового середовища було визначено основні альтернативи для підвищення ефективності діяльності підприємства. Результати представлено в табл. 2.8.

У процесі аналізу визначено три основні напрямки, які можуть слугувати основою для вдосконалення маркетингових стратегій та розвитку продукції на ринку макаронних виробів.

Таблиця 2.8

Сильні та слабкі сторони альтернатив

Альтернативи	Слабкі сторони	Сильні сторони
Розробка продукції відповідно до змін у споживчих уподобаннях	Складність у прогнозуванні довгострокових трендів. Ризик вузької сегментації продукту. Необхідність значних інвестицій у розробку та запуск нових продуктів. Обмежені ресурси для сертифікації екологічності. Ризик високої ціни для окремих сегментів. Вищі витрати на виробництво. Складність у підтриманні стабільної якості. Недостатній досвід у створенні інноваційних продуктів.	Відповідність тренду на здорове харчування. Розширення асортименту безглютеновими, білковими та цільнозерновими продуктами. Залучення нових груп споживачів (вегани, спортсмени). Освітні кампанії для стимулювання попиту на інноваційні продукти. Можливість підвищення лояльності клієнтів. Можливість зміцнити позиції в преміум-сегменті. Зростаючий попит на преміум-продукти.
Інтерактивні маркетингові кампанії (цифрові технології)	Високі початкові витрати на створення контенту. Потреба в навчанні персоналу для роботи з інноваційними технологіями. Недостатній бюджет на рекламу. Конкуренція між великими брендами з великими рекламними бюджетами. Недостатній досвід функціонування у цифровому середовищі.	Підвищення залученості споживачів через інтерактивність. Формування іміджу інноваційного бренду. Залучення молодшої аудиторії через сучасні діджитал-інструменти. Використання Big Data для персоналізації пропозицій. Залучення аудиторії через VR/AR рекламу. Широкі можливості онлайн-просування за допомогою таргетованої реклами. Точне таргетування за інтересами та поведінкою. Ефективне використання обмеженого рекламного бюджету. Можливість швидкого отримання результатів. Покращення управління запасами та прогнозування попиту.
Співпраця з інфлюенсерами	Вплив негативних відгуків у соціальних мережах. Конкуренція в просуванні серед брендів з більшим бюджетом на PR	Залучення популярних блогерів для популяризації продукції. Підвищення впізнаваності бренду серед молодшої аудиторії. Створення автентичного контенту, що викликає довіру.

Джерело: розроблено автором

Для остаточного підтвердження доцільності та відповідності альтернатив споживчим очікуванням необхідно провести анкетування, яке дозволить перевірити їхню привабливість та потенціал реалізації серед цільової аудиторії.

2.3. Модель поведінки споживача на ринку макаронних виробів

Ринок макаронних виробів в Україні є одним із найбільш насичених сегментів продуктового сектору. У зв'язку із постійними змінами споживчих уподобань та зростанням конкуренції виробникам необхідно адаптуватися до сучасних тенденцій та вимог клієнтів. Для цього було проведено анкетне дослідження, яке охопило 86 респондентів з різних регіонів країни.

Метою дослідження є вивчення основних характеристик цільової аудиторії, факторів, що впливають на вибір продукції, популярних каналів просування та можливих напрямків інновацій.

Дослідження проводилося за допомогою анкети, що складалася з 15 питань, поділених на 5 основних розділів (ДОДАТОК В). Опитування реалізовувалося у період із травня по вересень 2024 року через платформу Google Forms.

Загальна кількість анкет становить 86 од., що відповідає статистичним вимогам репрезентації вибірки. Об'єктом дослідження є жінки (50,8%) та чоловіки (49,2%). Вікова структура опитаних респондентів представлена: 26-35 років (36,4%), 36-45 років (24,2%), 18-25 років (21,3%) та інші (18,1%). За рівнем доходів переважає середній сегмент – 67,2% респондентів, що мають дохід у межах 10-20 тис. грн на місяць. 18,7% віднесли себе до нижчого рівня доходу, а 14,1% - до вищого за середній. Щодо місця проживання, 74,3% опитаних мешкають у містах, тоді як 25,7% проживають у сільській місцевості. Це підтверджує гіпотезу про те, що основний споживчий ринок для макаронних виробів зосереджений у містах країни.

Результати дослідження демонструють, що макаронні вироби залишаються важливим продуктом споживання для більшості українських домогосподарств. Споживачі регулярно купують макарони, що свідчить про стабільний попит на дану категорію продуктів (рис. 2.8). Основна частина респондентів, а саме 46,4%, купують макарони 1-2 рази на тиждень, що вказує на їхню значну роль у харчуванні домогосподарств. 32,5% споживачів

здійснюють покупку раз на місяць, тоді як 17,4% купують їх щоденно. Лише 3,7% респондентів зазначили, що купують макарони рідше ніж раз на місяць, що є свідченням високої популярності продукту в раціоні українців.

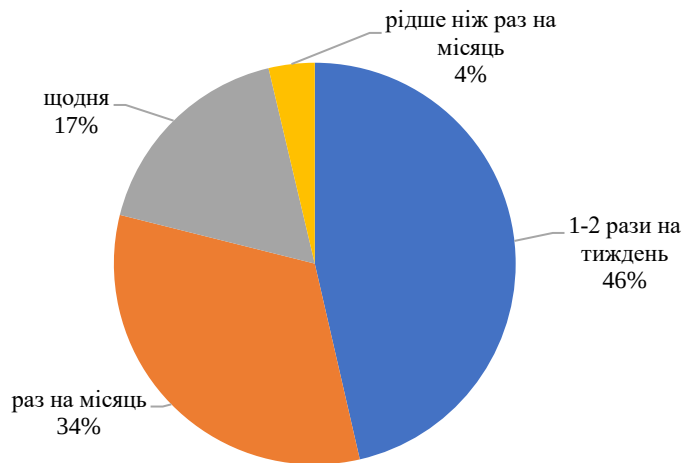


Рис. 2.8. Результати дослідження частоти споживання макаронних виробів

Джерело: авторське дослідження

Основними критеріями вибору продукції визначено ціну, яку назвали важливою 66,3% респондентів, та якість продукції, що впливає на вибір 57,8% споживачів. Бренд має значення для 24,9% опитаних, а 21,7% зазначили, що для них важливим є походження продукту (локальне чи імпортне). Окрім того, 16,7% звертають увагу на дієтичні властивості макаронів, такі як безглютеновість чи низька калорійність, а 11,6% респондентів вважають упаковку визначальним фактором при купівлі (рис. 2.9).

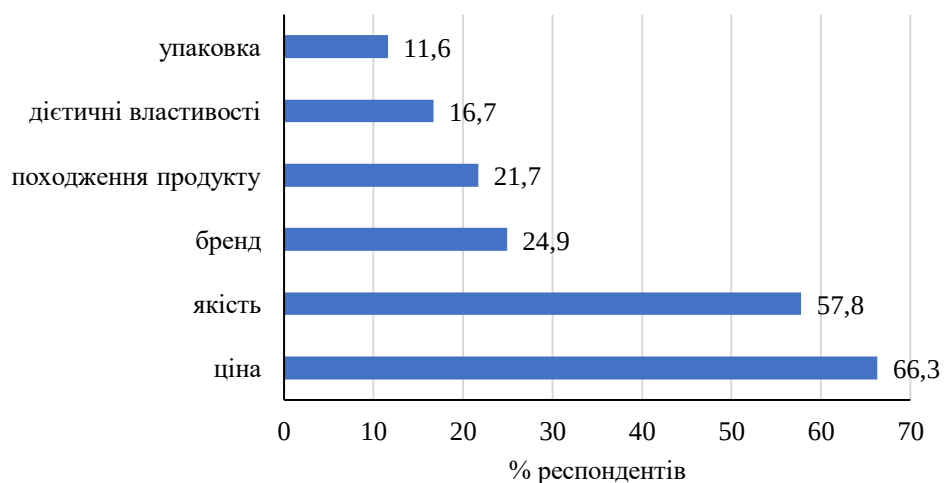


Рис. 2.9. Чинники впливу на вибір респондентів купівлі макаронів

Джерело: авторське дослідження

Результати свідчать, що споживачі орієнтуються не лише на традиційні критерії, такі як ціна та якість, а й все частіше звертають увагу на дієтичні та інноваційні характеристики продуктів. Для виробників це необхідність адаптації асортименту до потреб різних сегментів ринку, зокрема, через впровадження преміум-продуктів, таких як цільнозернові чи безглютенові макарони, а також покращення якості традиційних продуктів для збереження конкурентних переваг.

Тип макаронів, які обирають українці, також демонструє різноманітність попиту (рис. 2.10). Традиційні види макаронів, такі як спагеті, ріжки та спіральки, є найбільш популярними – їх обирають 63,2% респондентів. Проте 16,8% споживачів віддають перевагу цільнозерновим макаронам, які асоціюються зі здоровим харчуванням. Безглютенові макарони купують 7,1%, а макарони швидкого приготування, що особливо популярні серед молоді, обирають 9,8%. Дитячі макарони, які мають цікаві форми, приваблюють 3,1% опитаних.

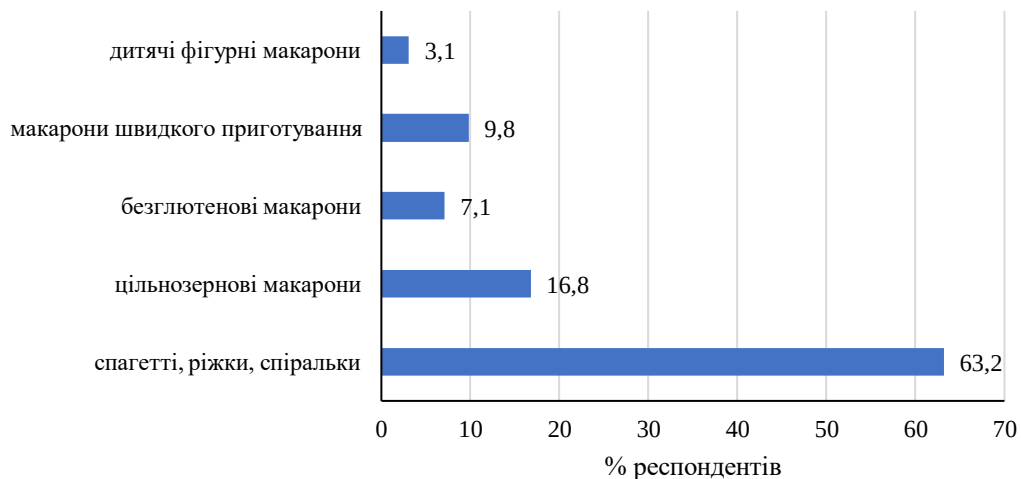


Рис. 2.10. Споживчий вибір за асортиментних позицій на ринку

Джерело: авторське дослідження

Уподобання українських споживачів на ринку макаронних виробів свідчать про багатогранність попиту, зумовлену як традиційними харчовими звичками, так і впливом сучасних трендів на здорове харчування. Це створює для виробників можливості для розширення асортименту та виходу на нові сегменти ринку, зокрема, через запровадження інноваційних продуктів і зміцнення

позицій у нішевих категоріях.

Результати анкетного дослідження демонструють чіткі очікування споживачів на ринку макаронних виробів. Основна частина респондентів (63,2%) вважає оптимальною вартість однієї упаковки макаронів (400-500 г) у межах 20-50 грн. Такий ціновий сегмент охоплює більшість традиційних макаронних виробів, що відповідають очікуванням якості та доступності. У той же час 17,8% споживачів надають перевагу продукції дешевшій за 20 грн, що характерно для покупців із нижчим рівнем доходу або тих, хто купує макарони як базовий продукт без додаткових вимог до їхніх характеристик.

Сегмент преміум-продуктів, які коштують понад 50 грн за упаковку, цікавить близько 11,2% респондентів. Сюди входять цільнозернові, безглютенові та інші спеціалізовані види макаронів, орієнтовані на споживачів із середнім і високим рівнем доходів. Лише 7,8% опитаних готові платити понад 100 грн, що свідчить про вузькість цього сегмента, проте він може бути перспективним за умов подальшого розвитку трендів на здорове харчування та впровадження інноваційних продуктів. Виробникам слід підтримувати доступність продукції у популярному ціновому сегменті 20-50 грн, одночасно інвестуючи в розширення асортименту преміум-категорії для задоволення потреб більш вимогливих споживачів.

Найбільш ефективними каналами просування макаронних виробів в Україні є цифрові платформи, зокрема соціальні мережі (рис. 2.11). Приблизно 39,7% респондентів зазначили, що дізнаються про нові продукти саме через соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram та TikTok. Це свідчить про значний потенціал таргетованої реклами, співпраці з інфлюенсерами та використання інтерактивного контенту. Серед молоді до 35 років соціальні мережі є безумовним лідером у впливі на вибір продукції, що зумовлює необхідність активної присутності виробників у цифровому середовищі.

Другим за популярністю каналом просування є акції та дегустації у супермаркетах, які приваблюють близько 32,2% споживачів. Такі заходи дозволяють безпосередньо ознайомити покупців із продукцією, підвищити їхню

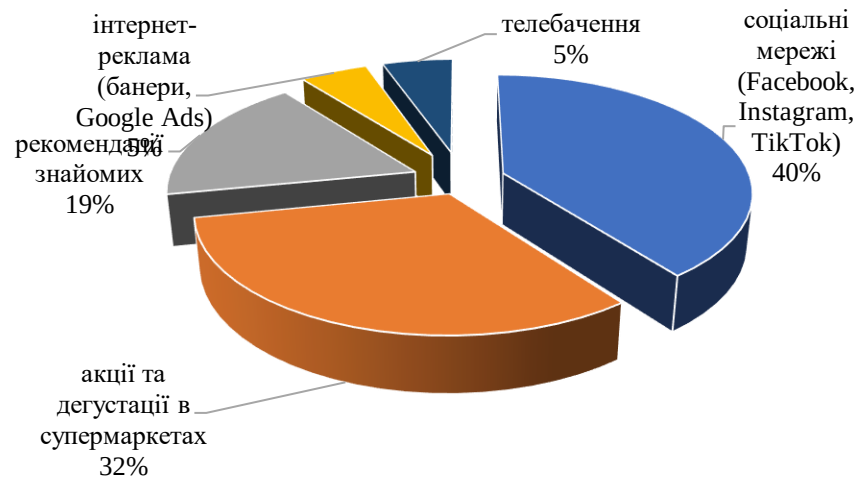


Рис. 2.11. Споживчий вибір каналів комунікацій на ринку

Джерело: авторське дослідження

лояльність і сприяти формуванню позитивного іміджу бренду. Традиційна реклама на телебаченні, навпаки, втратила свою популярність, її обрали лише 5,4% респондентів. Однак, рекомендації друзів та знайомих залишаються впливовим фактором для 17,5% опитаних, що підкреслює важливість створення якісного продукту, який стане об'єктом позитивного «сарафанного радіо». Для ефективного просування макаронних виробів необхідно приділяти увагу як цифровим інструментам, так і прямому контакту зі споживачами через заходи у місцях продажу.

Найбільш привабливими формами реклами для споживачів макаронних виробів є відеоконтент у соціальних мережах, дегустації в місцях продажу та співпраця з інфлюенсерами. Ці формати відображають сучасні тенденції у комунікаціях між брендами та їхньою аудиторією, забезпечуючи ефективне залучення споживачів і формування довготривалих зв'язків із ними.

Відеоконтент у соціальних мережах вважається найбільш привабливим форматом для 37,6% респондентів. Завдяки інтерактивності та емоційному впливу відео може ефективно демонструвати унікальні властивості продукту, такі як спосіб приготування, його якість чи інноваційні особливості. Відео у Facebook, Instagram та TikTok також дозволяють брендам легко адаптувати свої повідомлення для різних цільових аудиторій та використовувати творчий підхід до просування.

Дегустації в супермаркетах є важливим каналом безпосереднього контакту з продуктом. Цей формат дозволяє споживачам оцінити смак та якісь макаронних виробів ще до покупки, що сприяє формуванню довіри до бренду. Співпраця з інфлюенсерами, популярна серед 17,6% опитаних, надає змогу брендам скористатися довірою цільової аудиторії до лідерів думок. Інфлюенсери можуть розповідати про продукти через власний досвід, пропонувати рецепти чи демонструвати процес приготування, що створює автентичний зв'язок із брендом. Традиційні формати, такі як реклама на телебаченні чи банери в інтернеті, значно поступаються за ефективністю сучасним підходам.

Результати дослідження щодо частоти пошуку інформації про макаронні продукти в інтернеті свідчать про помірну зацікавленість споживачів цим каналом комунікації. Більшість респондентів (46,3%) зазначили, що рідко звертаються до мережі для пошуку інформації про макарони. Така поведінка пояснюється стандартним характером продукту, що здебільшого обирається на основі звички, доступності у магазинах чи довіри до бренду. Лише 12,9% опитаних заявили, що постійно шукають інформацію про цей продукт, зокрема, щодо нових видів, таких як цілнозернові або безглютенові макарони, а також акцій чи знижок.

Значна частина споживачів (32,6%) часто звертаються до інтернету, переважно для пошуку рецептів або ознайомлення з пропозиціями супермаркетів. Однак, 10,9% респондентів взагалі не використовують мережу для отримання інформації про макарони, вважаючи цей продукт базовим і не потребуючим попереднього аналізу. Ці результати вказують на те, що для ринку макаронних виробів важливими залишаються як традиційні, так і цифрові канали комунікації. Доцільно акцентувати увагу на точках продажу, з паралельним розвитком онлайн-присутності для залучення більш інноваційно орієнтованих споживачів.

Найбільш впливовим фактором для споживачів (рис.2.12), який може переконати їх змінити бренд макаронів, є нижча ціна. Цей варіант обрали близько 43,8% респондентів, що свідчить про високу цінову чутливість у

категорії базових продуктів. Краща якість продукції також є важливим критерієм для 33,4% споживачів, що підкреслює значення смакових характеристик та довіри до бренду.



Рис. 2.12. Чинники, що впливають на зміну бренду макаронів

Джерело: авторське дослідження

Доступність макаронів у магазинах була визначена як вагомий чинник для 34,2% опитаних. Це свідчить про те, що споживачі віддають перевагу продуктам, які легко знайти у супермаркетах чи місцевих торгових точках. Екологічна упаковка стає дедалі важливішою для 17,7% респондентів, особливо серед молоді та аудиторії, орієнтованої на здоровий спосіб життя. Спеціальні пропозиції, такі як акції чи знижки, впливають на вибір 19,2% споживачів, що вказує на ефективність тактичних маркетингових інструментів. Рекомендації знайомих або інфлюенсерів мають вплив на 11,6% респондентів, що підкреслює важливість репутації бренду в соціальному середовищі.

Щодо вибору макаронів за країною-виробником, 40,3% споживачів зазначили, що надають перевагу продукції локальних виробників. Це свідчить про важливість підтримки місцевих брендів, які асоціюються з якістю та надійністю. Імпортну продукцію обирають 24,1% респондентів, що може бути пов'язано з довірою до закордонних стандартів або перевагою преміальних сегментів. Водночас 35,6% опитаних заявили, що країна-виробник не має значного впливу на їхній вибір, що вказує на те, що для цієї групи споживачів пріоритетними є інші фактори, такі як ціна чи якість.

Щодо рівня задоволеності споживачів макаронами торгових марок, які вони купують найчастіше, то встановлено загальну позитивну оцінку якості продукції на ринку. Близько 37,6% респондентів оцінили свій досвід як «відмінний», зазначаючи, що макарони повністю відповідають їхнім очікуванням. Це свідчить про високу довіру споживачів до якості продукції, відповідність смаковим уподобанням і задоволення інших важливих критеріїв, таких як ціна, упаковка та доступність у магазинах.

Ще 36,9% опитаних оцінили свій досвід як «добрий», зазначивши, що продукція загалом відповідає їхнім очікуванням, але є деякі аспекти, які можна покращити. До таких моментів респонденти найчастіше відносили покращення смакових характеристик, розширення асортименту чи впровадження екологічної упаковки. Задовільний рівень задоволеності вказали 23,4% споживачів. Вони зазначили, що макарони, які вони купують, не завжди відповідають очікуванням, зокрема через інколи низьку якість, обмежений вибір чи невідповідність ціни продукту його характеристикам. Негативну оцінку дали лише 2,1% респондентів, які були незадоволені смаком або якістю продукції.

Такі дані демонструють переважно позитивну ситуацію на ринку макаронних виробів в Україні, де більшість споживачів задоволені якістю продукції. Проте існує потенціал для вдосконалення асортименту, смакових характеристик і впровадження інновацій, які могли б ще більше підвищити рівень задоволеності споживачів.

Відповіді на питання про очікувані інновації у макаронній галузі свідчать про високу зацікавленість споживачів у вдосконаленні продуктів (рис. 2.13). Найбільш популярним запитом є розробка нових смаків та інгредієнтів, що приваблює близько 43,6% респондентів. Споживачі висловлюють інтерес до продуктів із додаванням суперфудів, локальних інгредієнтів або специфічних приправ, які могли б урізноманітнити традиційний асортимент. Ще 26,4% опитаних очікують впровадження упаковки з екологічних матеріалів, що відповідає сучасним трендам на збереження довкілля та зростаючому попиту на екологічну продукцію.

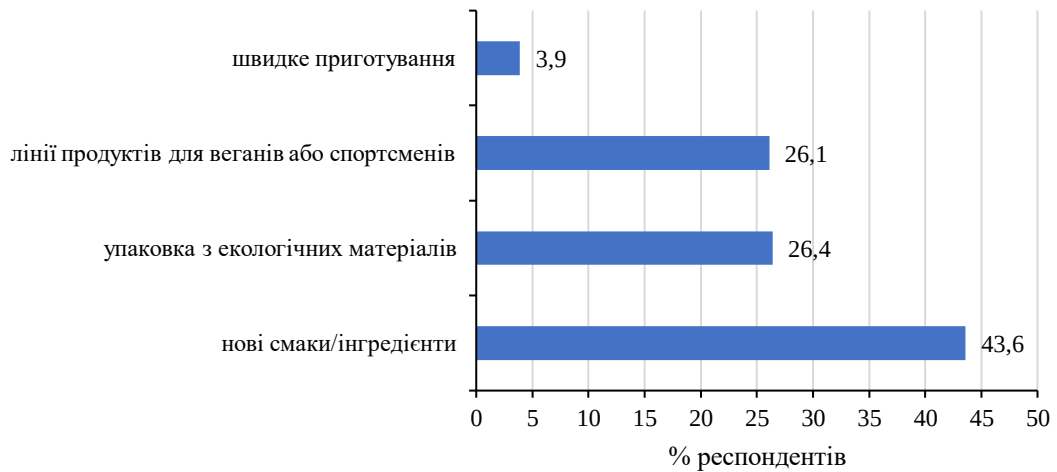


Рис. 2.13. Інноваційні очікування споживачів у макаронній продукції

Джерело: авторське дослідження

Інноваційні лінії продуктів для веганів і спортсменів, зокрема макарони з високим вмістом білка чи спеціальними добавками, цікавлять 26,1% респондентів. Це вказує на зростаючу популярність здорового способу життя та необхідність адаптації продуктів до потреб нішевих груп. Зручність у приготуванні, зокрема швидке приготування, важлива для 3,9% опитаних, переважно молоді та людей з активним способом життя, які цінують економію часу. Ці результати підкреслюють необхідність для виробників орієнтуватися на інноваційність і вдосконалення якості продукту.

На запитання про готовність залишити свій e-mail для отримання інформації про знижки та новинки 58,6% респондентів відповіли позитивно. Це свідчить про зацікавленість споживачів у підтримці постійного зв'язку з виробниками та готовність отримувати персоналізовані пропозиції. Водночас 41,4% опитаних відмовилися залишати контактні дані, що може бути зумовлено небажанням отримувати зайві повідомлення чи недостатнім рівнем довіри до обробки персональних даних.

Таким чином, результати анкетного дослідження свідчать про те, що виробникам доцільно розвивати стратегії e-mail маркетингу, акцентуючи увагу на персоналізованих пропозиціях, знижках та інформації про інноваційні продукти. Такий підхід дозволить не лише залучити клієнтів, але й утримати їхню лояльність через ефективну комунікацію.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТРАДИЦІЇ СМАКУ» НА РИНКУ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ

3.1. Стратегічні позиції ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів

ТОВ «Традиції смаку» є українським виробником макаронних виробів, що функціонує на ринку з 2019 року. Виробничі потужності товариства базуються на Хмельницькій макаронній фабриці, яка сертифікована за системою НАССР та відповідає міжнародному стандарту ISO 22000. Підприємство використовує сучасне швейцарське обладнання «BUHLER» та унікальну технологію «Турботерматик», що забезпечує виготовлення макаронних виробів класу «Екстра» з глянцевою поверхнею та янтарно-жовтим кольором, які за якістю не поступаються італійським аналогам.

Виробництво здійснюється з використанням високоякісного пшеничного борошна вищого сорту та питної води, очищеної на іонному рівні. Такий підхід дозволяє створювати продукцію, яка зберігає форму під час приготування, не розварюється і відповідає сучасним стандартам якості. Технологічний процес на фабриці спрямований на забезпечення екологічності та безпечності продукції, що є важливим аспектом для споживачів, які цінують здорове харчування.

Асортимент торгової марки «Тая» налічує понад 20 видів макаронних виробів у різних форматах упаковки, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби споживачів. Орієнтуючись на високу якість і доступність, підприємство демонструє стабільне зростання на ринку макаронної продукції, створюючи конкурентоспроможну пропозицію, яка відповідає як національним, так і міжнародним вимогам.

Аналіз асортименту макаронних виробів товариства є важливим етапом оцінки його конкурентоспроможності та здатності задовольнити потреби споживачів у різних сегментах ринку. Розмаїття пропозицій (табл. 3.1), що

охоплює традиційні та довгі макарони, дозволяє підприємству забезпечувати широкий вибір продукції, орієнтованої на масового споживача.

Таблиця 3.1

**Аналіз ширини й глибини асортименту продукції ТОВ «Традиції смаку»
торгової марки «Тая»**

Ширина, кількість асортиментних груп у всій сукупності товарної продукції	Глибина, кількість виробів в одній асортиментній групі	Характеристика асортименту
Традиційні макарони	18	Пера, Ріжки, Спіральки, Трубочки, Завитки, Черепашки, Равлики, Вермішель, Павутинка (на 450 г та на 1 кг)
Довгі макарони	7	Спагеті (450 г, 600 г, 700 г), Спагетіні (450г), Локшина (450г), Соломка (300г та 500г)
3 асортиментні групи	25	x

Джерело: сформовано за даними [14;15;16;40]

Аналіз асортименту макаронних виробів ТМ «Тая» свідчить про збалансовану структуру продукції, що включає 18 видів традиційних макаронів та 7 видів довгих виробів. Найбільша частка припадає на традиційні макарони, що відповідає запитам масового споживача, тоді як довгі макарони орієнтовані на розширення вибору та задоволення потреб прихильників італійських класичних рецептів. Такий асортимент дозволяє товариству охоплювати значний відсоток категорії споживачів, забезпечуючи базові продукти. Однак, спеціалізовані вироби, такі як безглютенові чи білкові макарони, відсутні в асортименті, що вказує на потенціал для розширення у напрямку нішевих категорій. Акцент на розширення довгих і спеціалізованих виробів може сприяти зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Дослідження динаміки та структури виручки від реалізації макаронних виробів є важливим етапом аналізу ефективності діяльності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Зміни у споживчих уподобаннях, вплив макроекономічних факторів, конкуренція та тенденції до диверсифікації асортименту формують складну структуру доходів підприємства. Вивчення цих аспектів дозволяє не лише оцінити поточний стан бізнесу, а й визначити перспективні напрями його розвитку.

У контексті конкуренції на ринку макаронних виробів дослідження динаміки виручки також є основою для формування конкурентних стратегій підприємства. Аналіз отриманих результатів сприяє розробці рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, розширення ринкової частки та задоволення потреб споживачів.

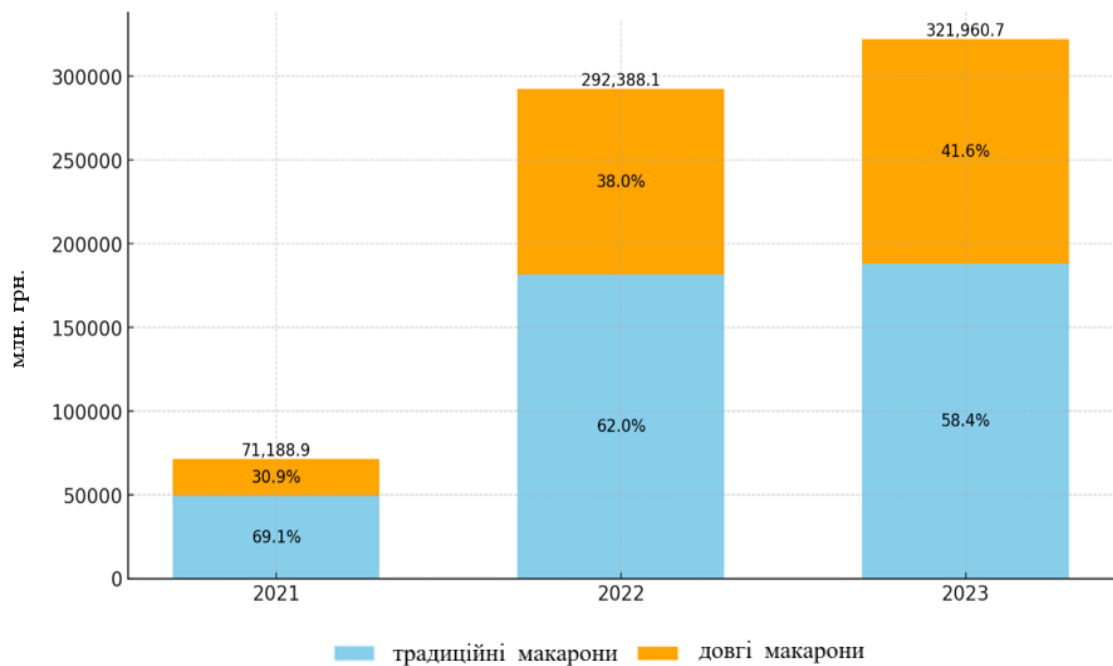


Рис. 3.1. Динаміка та структура виручки від реалізації макаронних виробів ТМ «Тая» у ТОВ «Традиція смаку»

Джерело: сформовано за даними [14-16;40; 41-44]

На рис. 3.1 відображено динаміку виручки від реалізації макаронних виробів ТМ «Тая» за 2021-2023 роки із структурним розподілом товарної продукції. Загальна виручка ТОВ «Традиція смаку» при реалізації продукції ТМ «Тая» демонструє стрімке зростання: у 2022 році вона збільшилася більш ніж утричі порівняно з 2021 роком, а у 2023 році виросла ще на 10% порівняно з 2022 роком.

Структура товарної продукції свідчить про зменшення частки традиційних макаронів у загальному доході (з 69,1% у 2021 році до 58,4% у 2023 році) на користь довгих макаронів, частка яких зросла з 30,9% до 41,6%. Це може вказувати на зміну споживчих вподобань та ефективні маркетингові стратегії підприємства у сегменті довгих макаронів. Така динаміка свідчить про зростання

конкурентоспроможності підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкових умов.

У сучасних умовах ринкової конкуренції аналіз показників формування ефективності виробництва та реалізації продукції є вирішальним інструментом для забезпечення стабільності та конкурентних переваг підприємства. Ефективність виробництва впливає на здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати та формувати конкурентоспроможні ціни, що є критичним у боротьбі за частку ринку.

Показники, представлені в табл. 3.2, відображають основні аспекти діяльності підприємства, зокрема обсяги реалізації, структуру продукції, рівень рентабельності та собівартості. Увага до цих даних дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його конкурентний потенціал і визначити напрями вдосконалення стратегії, спрямованої на утримання та розширення ринкових позицій.

Таблиця 3.2

**Динаміка показників, що формують економічну ефективність
виробництва і реалізації макаронних виробів ТМ «Тая»
ТОВ «Традиція смаку»**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна +/- 2023 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5
Традиційні макарони				
Виручка від реалізації, тис. грн.				
Обсяг реалізованої продукції, т				
Ціна за 1 кг, грн.				
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.				
Собівартість реалізації 1 кг, грн.				
Прибуток від реалізації, тис. грн.				
Прибуток від реалізації 1 кг, грн.				
Рівень рентабельності виробництва та реалізації продукції, %				

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Довгі макарони				
Виручка від реалізації, тис. грн.				
Обсяг реалізованої продукції, т				
Ціна за 1 кг, грн.				
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.				
Собівартість реалізації 1 кг, грн.				
Прибуток від реалізації, тис. грн.				
Прибуток від реалізації 1 кг, грн.				
Рівень рентабельності виробництва та реалізації продукції, %				
разом по ТМ «Тая»				
Виручка від реалізації, тис. грн.				
Обсяг реалізованої продукції, т				
Ціна за 1 кг, грн.				
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.				
Собівартість реалізації 1 кг, грн.				
Прибуток від реалізації, тис. грн.				
Прибуток від реалізації 1 кг, грн.				
Рівень рентабельності виробництва та реалізації продукції, %				

Джерело: сформовано за даними [14-16;41-44]

Аналіз динаміки показників, що формують економічну ефективність виробництва та реалізації макаронних виробів ТМ «Тая» свідчить про суттєве покращення фінансово-економічних результатів підприємства у 2021-2023 роках. Загальна виручка зросла у 3,5 рази, що супроводжувалося збільшенням обсягів реалізованої продукції на 5,8 тис. т (більше ніж удвічі). Це вказує на активний розвиток підприємства та зростання попиту на його продукцію.

Середня ціна реалізації 1 кг макаронів зросла на 48,2%, що зумовлено інфляційними процесами на ринку сировини. При цьому рівень собівартості на

1 кг продукції зріс лише на 15,2%, що свідчить про ефективність управління витратами. Як наслідок, прибуток від реалізації продукції зріс на 68250,5 тис. грн., а рівень рентабельності збільшився на 28,09 п.п., досягнувши у 2023 році 26,23%.

Окремо слід відзначити стабільне зростання прибутковості обох основних продуктів. Традиційні макарони принесли найбільший абсолютний приріст виручки (+138828,1 тис. грн.), а довгі макарони демонструють вищу динаміку рентабельності (+28,02 п.п.). Це вказує на зростання популярності довгих макаронів та їх значення у структурі доходів підприємства. Загалом, такі результати відображають посилення конкурентоспроможності ТМ «Тая» на ринку макаронних виробів України.

Отже, ТОВ «Традиція смаку» успішно працює в умовах високої конкуренції, демонструючи стабільне зростання за рахунок ефективного управління витратами, розширення асортименту та адаптації до змін ринкових умов. Проте, важливо розуміти основні чинники, що впливають на позиції підприємства на ринку. Модель п'яти сил М. Портера дозволяє всебічно оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства та визначити стратегічні напрями для зміцнення конкурентоспроможності. Ідентифікуємо виклики та можливості, які формують конкурентне середовище ТОВ «Традиція смаку» та визначимо шляхи посилення ринкових позицій підприємства (табл. 3.3).

За результатами аналізу конкурентних сил за Портером визначено, що важливим напрямом посилення конкурентоспроможності ТОВ «Традиція смаку» є активізація цифрових маркетингових технологій, що сприяють кращому охопленню цільової аудиторії, зміцненню бренду та підвищенню ефективності збуту. Крім того, важливим кроком у рамках стратегії розвитку є розширення асортименту продукції за рахунок інноваційних рішень, таких як безглютенові або білкові макарони, які відповідають зростаючому попиту на функціональні продукти харчування. Поєднання цифрових технологій інноваційного асортименту дозволить ТОВ «Традиція смаку» не лише утримати

існуючих клієнтів, а й залучити нові сегменти споживачів, забезпечуючи стабільне зростання та зміцнюючи конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 3.3

Результати аналізу конкурентних сил ТОВ «Традиція смаку» в галузі макаронних виробів за Портером

Параметр	Рівень впливу	Стратегічні напрями
Конкуренція серед існуючих гравців	Високий	Ринок макаронних виробів в Україні характеризується високою конкуренцією з боку місцевих та міжнародних виробників. Основними конкурентами ТМ «Тая» є великі українські бренди та імпортерна продукція. ТМ «Тая» зберігає конкурентоспроможність завдяки широкому асортименту (традиційні та довгі макарони), доступній ціні та високій якості продукції, підтвердженій сертифікаціями НАССР та ISO. Важливу роль у посиленні позицій підприємства відіграє активізація цифрових маркетингових технологій, таких як просування через соціальні мережі, таргетована реклама та впровадження систем лояльності.
Загроза появи нових конкурентів	Середній	Бар'єри входу на ринок є відносно низькими, оскільки виробництво макаронних виробів не потребує значних капіталовкладень. Однак репутація ТМ «Тая», розгалужена дистриб'юторська мережа та впровадження інновацій (наприклад, розвиток безглютенових макаронів) дозволяють знизити ризик втрати ринкових позицій через появу нових гравців. Цифрові інструменти маркетингу також допомагають ефективніше працювати з цільовими сегментами споживачів, що зміцнює бар'єри для новачків.
Загроза замінників	Низький	Альтернативою макаронам можуть бути крупи, хлібобулочні вироби або напівфабрикати. Однак стабільний попит на макарони, як на продукт тривалого зберігання та універсального використання, зменшує цю загрозу. ТМ «Тая» може знизити вплив замінників шляхом диверсифікації продукції, наприклад, виробництвом преміальних або функціональних макаронів (безглютенових, збагачених вітамінами тощо). Цифровий маркетинг, орієнтований на здоровий спосіб життя, може ефективно підвищувати впізнаваність таких продуктів.
Влада постачальників	Середній	Постачальниками для ТМ «Тая» є виробники борошна та інших сировинних матеріалів. Ціна борошна, особливо з твердих сортів пшениці, залежить від сезонності та ринкових умов, що може впливати на собівартість продукції. ТМ «Тая» має можливість знизити залежність від постачальників через довгострокові угоди або диверсифікацію постачань. Використання цифрових платформ для моніторингу цін на сировину та управління логістикою може оптимізувати процеси співпраці з постачальниками.
Влада покупців	Високий	Споживачі ринку макаронних виробів мають значний вплив через широкий вибір продукції від різних виробників. Покупці орієнтуються на якість, ціну та репутацію бренду. ТМ «Тая» зберігає конкурентоспроможність завдяки збалансованій ціновій політиці, високим стандартам виробництва та активному використанню цифрових маркетингових технологій. Інструменти, такі як персоналізовані пропозиції, реклама в соціальних мережах та електронна комерція, дозволяють підприємству краще задовольняти потреби покупців і розширювати їхню лояльність.

Джерело: розроблено автором

Для визначення стратегічних перспектив розвитку ТМ «Тая» ТОВ «Традиція смаку» необхідно дослідити її асортиментні групи за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Цей інструмент дозволяє оцінити ринкові позиції кожного сегмента продукції, враховуючи темпи зростання ринку та відносну ринкову частку підприємства. Використання матриці БКГ сприяє визначенню пріоритетних напрямів для інвестицій, зокрема в сегменти з високим потенціалом зростання, а також сегменти, які потребують оптимізації чи перегляду. Підготуємо вихідні дані для побудови матриці БКГ (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Вихідні дані і розрахунки для побудови матриці БКГ для
ТОВ «Традиція смаку»**

Вид продукції	Обсяг реалізації, тис. грн.		Темп зростання ринку, %	Частка ринку по Україні 2023р., %		Відносна частка ринку
	2021р	2023р		ТОВ «Традиція смаку» ТМ «Тая»	ТОВ «Київська макаронна фабрика» ТМ «КМФ»	
Традиційні макаронні вироби				16,1	21,4	0,75
Довгі макаронні вироби				8,3	11,2	0,74

Джерело: складено за даними [14-16;42-44]

З даних рис. 3.2 бачимо, що сегменти традиційних і довгих макаронів ТМ «Тая» ТОВ «Традиція смаку» перебувають у стадії розвитку, що потребує стратегічного підходу до інвестицій та оптимізації. Їх розташування у площині «Важкі діти» за матрицею БКГ свідчить про високий потенціал для зростання, але водночас про необхідність значних ресурсів для досягнення конкурентних переваг. Поточні результати демонструють позитивну динаміку, однак ринкова частка та ефективність окремих сегментів ще залишаються нижчими за потенційні можливості.

Для успішного переходу до площини «Зірки» товариство повинно зосередитися на посиленні своїх позицій через інновації в продуктах,

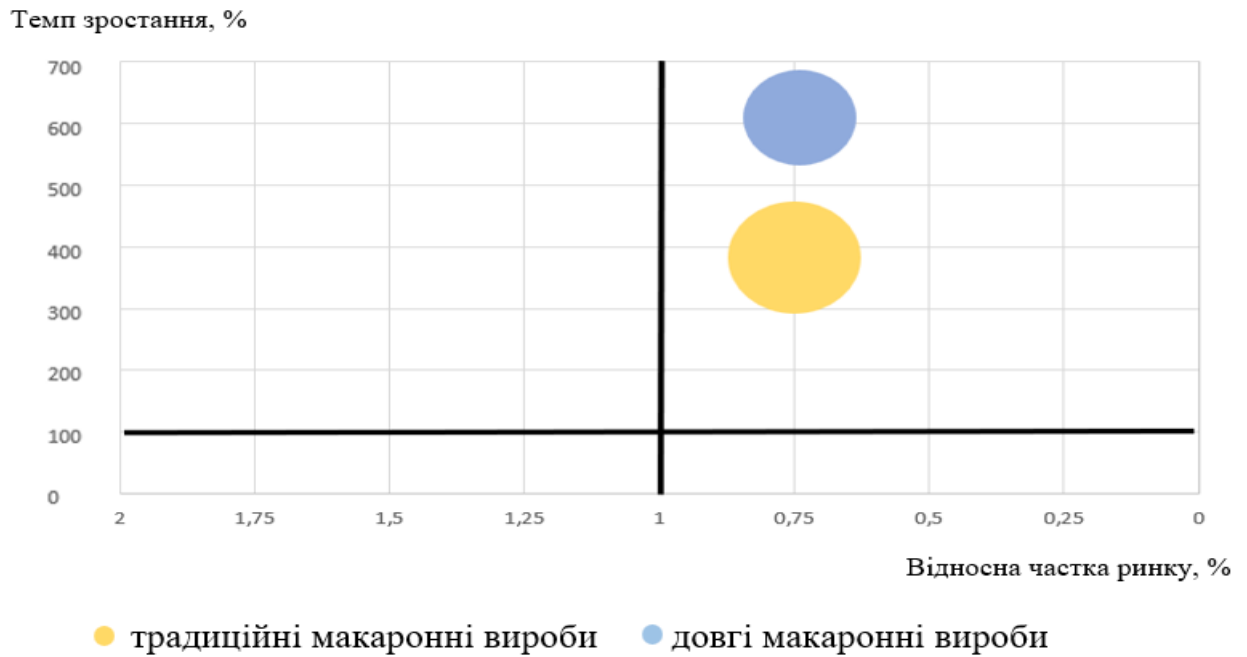


Рис. 3.2. Матриця БКГ для аналізу стратегічних позицій ТОВ «Традиція смаку»
Джерело: побудовано за даними [14-16;42-44]

вдосконалення маркетингових стратегій та розширення ринків збуту. Традиційні макарони мають потенціал для стабільного утримання споживачів, тоді як довгі макарони відкривають можливості для активного освоєння нових сегментів ринку.

Загалом, стратегічний розвиток ТМ «Тая» вимагає поєднання диверсифікації, технологічного прогресу та ефективного управління ресурсами. Це дозволить не лише забезпечити довгострокове зростання, а й зміцнити конкурентоспроможність бренду на ринку макаронних виробів.

Проведемо SPACE-аналіз для ТОВ «Традиція смаку», який дозволяє об'єктивно оцінити його фінансові можливості, ринкові позиції, рівень ризиків та потенціал розвитку в галузі макаронних виробів. Результати аналізу (ДОДАТОК Г) стануть основою для формування ефективної конкурентної стратегії, спрямованої на посилення позицій підприємства, адаптацію до ринкових умов та забезпечення довгострокового зростання (рис. 3.3).

За результатами SPACE-аналізу (рис. 3.3) можна зробити висновок, що в поточних ринкових умовах ТОВ «Традиції смаку» зі своєю торговою маркою «Тая» демонструють вектор на консервативну стратегію. Це означає, що

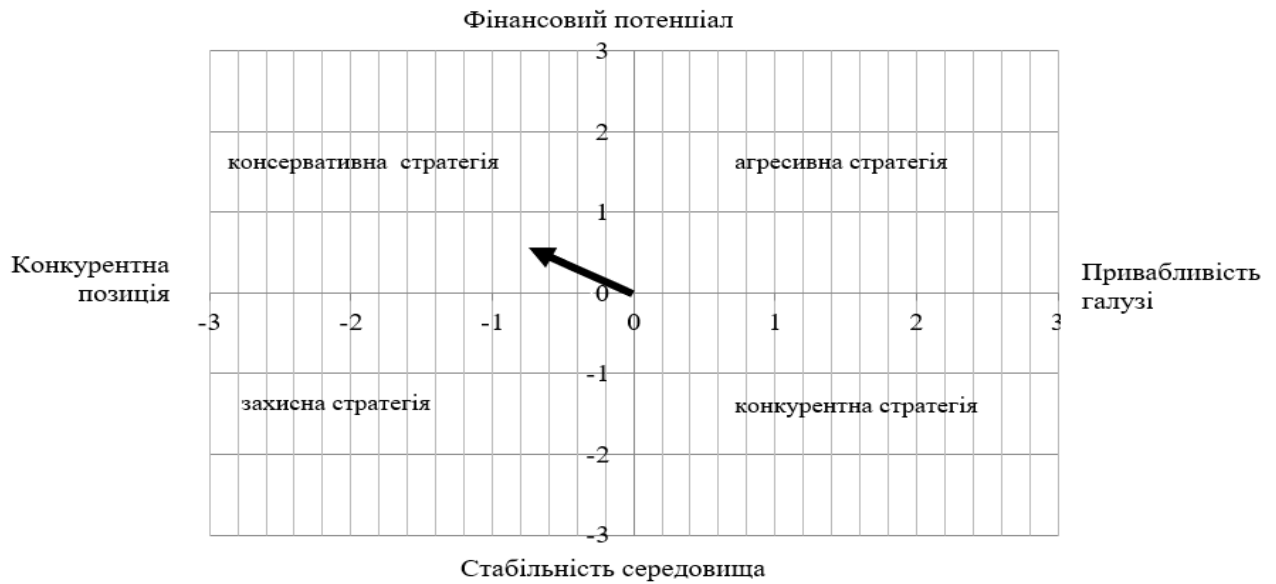


Рис. 3.3. Графік стратегічного положення та оцінки дій ТОВ «Традиція смаку»

Джерело: розроблено автором

підприємство має стабільні внутрішні показники (фінансова стійкість, конкурентна позиція) та діє у відносно привабливій, але конкурентній галузі. Виходячи з цього, конкурентна стратегія повинна базуватися на посиленні позицій на ринку через диференціацію продукції та впровадження інноваційних рішень. Ключовими напрямками мають стати розширення асортименту, зокрема за рахунок безглютенових і білкових макаронів, що дозволить задовольнити зростаючий попит на функціональне харчування. У той же час важливим є використання цифрових маркетингових технологій для підвищення впізнаваності бренду, персоналізації пропозицій та розширення охоплення ринку. Завдяки оптимізації витрат, укладенню довгострокових угод із постачальниками та підвищенню технологічного рівня виробництва, ТОВ «Традиція смаку» зможе не лише зберегти стабільність, а й створити довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, оцінка стратегічних позицій ТОВ «Традиція смаку» за ТМ «Тая» свідчить про необхідність диверсифікації продукції та активного використання цифрових маркетингових технологій. Розширення асортименту за рахунок безглютенових, білкових та інших інноваційних продуктів дозволить задовольнити зростаючий попит на функціональні продукти харчування. У той

же час цифрові інструменти, такі як таргетована реклама, соціальні мережі та програми лояльності, сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових споживачів і зміцненню ринкових позицій.

Ці результати узгоджуються з визначеними альтернативами мікросередовища ринку макаронних виробів і висновками анкетування споживачів, які підтверджують зростання інтересу до якісної та різноманітної продукції. Такий підхід забезпечить ТОВ «Традиція смаку» можливість адаптуватися до динамічних змін ринку, посилити конкурентоспроможність і досягти стабільного зростання.

3.2. Модель формування конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів

Моделювання комбінованої конкурентної стратегії підприємства на ринку макаронних виробів є важливим інструментом для забезпечення його стійкої позиції в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Урахування численних факторів, що впливають на діяльність підприємства, таких як інноваційність продукції, ефективність збуту та інформування споживачів, дозволяє створити комплексну стратегію, яка враховує не тільки поточні умови, а й потенційні зміни на ринку. Одним із ключових інструментів для розробки цієї стратегії є метод аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process), який дає змогу оцінити важливість різних факторів і побудувати стратегію на основі порівняння альтернатив [26;27].

Застосування методу АНР дозволяє не тільки оцінити значущість кожного з компонентів стратегії, а й визначити оптимальне співвідношення між ними для досягнення максимального конкурентного ефекту. Це забезпечує підприємству можливість стратегічного вибору, що оптимізує його ресурси, знижує ризики та сприяє підвищенню ефективності діяльності. Оскільки ринок макаронних виробів характеризується високою конкуренцією і швидким впровадженням інновацій, адаптація до змін через використання комбінованої стратегії, що

поєднує інноваційні підходи, оптимізацію збуту і ефективне інформування, є критично важливою для досягнення сталого розвитку та лідерства на ринку.

Перший рівень критеріїв у моделі комбінованої конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів визначає основні напрямки, на яких підприємство повинно зосередити свою увагу для досягнення конкурентних переваг. Враховуючи особливості ринку макаронів, основними факторами для стратегії є інноваційність продукції, ефективність збуту та інформування споживачів. Ці критерії є основою для подальшого порівняння альтернатив і визначення оптимальних стратегій.

З метою визначення пріоритетності трьох критеріїв для ТОВ «Традиція смаку» (інноваційний вид товару, активізація збуту продукції та інформування й освітня складова) було розраховано парні порівняльні коефіцієнти із застосуванням відносних коефіцієнтів вагомості.

У матриці парних порівнянь інноваційний вид товару було оцінено як значно важливіший, порівняно з іншими показниками (табл. 3.5). Зокрема, його важливість щодо активізації збуту продукції оцінювалася коефіцієнтом 3, що відображає його триразову перевагу. Такий вибір зумовлений тим, що інноваційність продукту зазвичай виступає основним драйвером конкурентоспроможності підприємства на ринку. У порівнянні з інформуванням та освітньою складовою інноваційний товар отримав ще вищу оцінку – коефіцієнт 5. Це свідчить про те, що створення унікального продукту розглядається як стратегічно важливіший напрям, який безпосередньо впливає на довгостроковий успіх підприємства.

Активізація збуту продукції була оцінена як вдвічі важливіша за інформування та освітню складову. Це пояснюється тим, що заходи, спрямовані на стимулювання продажів, мають безпосередній вплив на дохід підприємства та його короткострокові результати. Натомість інформування та освітня складова, хоча і відіграють важливу роль у формуванні лояльності споживачів та створенні позитивного іміджу, мають менш виражений ефект у контексті негайного досягнення комерційних цілей.

Таблиця 3.5

Матриця парних порівняльних коефіцієнтів I-го рівня ієрархії

Показники	Інноваційний вид товару	Активізація збуту продукції	Інформування та освітня складова	Розрахунковий ваговий коефіцієнт	Рівень неузгодженості, $CR < 0,1$
Інноваційний вид товару	1	3	5	0,648	0,041
Активізація збуту продукції	1/3	1	2	0,230	
Інформування та освітня складова	1/5	1/2	1	0,122	

Джерело: розраховано автором

Обчислення нормалізованих ваг показників підтвердило пріоритетність інноваційного виду товару, частка якого становить 64,8% від загальної ваги. Активізація збуту макаронних виробів отримала вагу 23%, а інформування та освітня складова – 12,2%. Таким чином, результати аналізу дозволяють зробити висновок про те, що у контексті обраної стратегії найбільш важливим є розвиток інноваційності товару, тоді як заходи з активізації збуту та освітнє інформування можуть слугувати допоміжними інструментами для досягнення конкурентних переваг на ринку.

II-й рівень ієрархії в моделі комбінованої конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку» передбачає деталізацію критеріїв I-го рівня. Це дає змогу визначити конкретні підкритерії для кожного з основних напрямків стратегії. Кожен з цих напрямків вимагає додаткового уточнення, щоб правильно оцінити і зіставити фактори, що впливають на стратегію.

Інноваційний вид продукції на другому рівні ієрархії розбивається на підкритерії, які охоплюють можливі типи інновацій у макаронних виробках підприємства. Це можуть бути:

1. Цільнозернові макарони – продукти, які відповідають зростаючому попиту на здорове харчування. Цей підкритерій важливий через тренд на здорове харчування та потребу в товарах з високим вмістом клітковини.

2. Безглютенові макарони – продукція, орієнтована на людей з алергією на глютен або тих, хто дотримується спеціальних дієт. Безглютенові продукти

стають все більш популярними завдяки зростанню здорових харчових тенденцій.

3. Макарони з грибними домішками – інновація, яка пропонує споживачам нові смакові та корисні властивості продукту. Цей тип макаронів може залучити тих, хто шукає нестандартні варіанти продуктів з додатковими поживними властивостями.

Ефективність збуту продукції на другому рівні ієрархії розбивається на підкритерії, які мають безпосередній вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це:

1. Оптимізація ціноутворення – цей підкритерій оцінює, наскільки ефективно підприємство встановлює ціни на свої продукти, враховуючи витрати на виробництво, конкурентні ціни та попит на ринку.

2. Підвищення якості товару – для забезпечення конкурентоспроможності на ринку необхідно постійно вдосконалювати якість продукції, що може включати як використання нових технологій виробництва, так і інвестиції в контроль якості на всіх етапах.

3. Впровадження цифрових маркетингових технологій – ефективне використання цифрових платформ і маркетингових інструментів дозволяє підприємствам залучати нових споживачів, покращувати комунікацію з існуючими клієнтами та створювати лояльність до бренду.

Інформування споживачів та освітня складова на другому рівні ієрархії включає підкритерії, які допомагають визначити, як підприємство може досягти ефективного впливу на споживачів:

1. Освітній контент – створення контенту, що пояснює споживачам переваги продукту, корисні властивості і правильне використання продукції. Це може включати статті, відео та інші формати для навчання споживачів.

2. Інфлюенс-маркетинг – співпраця з лідерами думок, які можуть підвищити довіру до бренду і впливати на рішення покупців. Використання інфлюенсерів дозволяє компаніям донести свої меседжі до широкої аудиторії.

3. Програми співпраці з освітніми платформами – партнерства з освітніми установами або онлайн-платформами для підвищення обізнаності

споживачів і створення додаткової цінності для клієнтів через навчальні матеріали чи сертифікаційні курси.

На основі цих підкритеріїв ТОВ «Традиція смаку» може детальніше оцінити важливість кожного фактору і прийняти обґрунтовані рішення щодо комбінованої стратегії, яка буде найбільш ефективною на ринку макаронних виробів. Розбиття критеріїв на підкритерії дозволяє отримати більш точні та чіткі дані для подальшого прийняття стратегічних рішень.

Використовуючи методику методу аналізу ієрархій, для кожного з критеріїв другого рівня сформуємо матриці парних порівнянь, що дозволить визначити вагу кожного підкритерію відносно інших (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриці парних порівняльних коефіцієнтів II-го рівня ієрархії

Критерій I-го рівня ієрархії – Інноваційний вид продукції					
Показники II-го рівня ієрархії	Цільнозернові макарони	Безглютенові макарони	Макарони з грибними домішками	Розрахунковий ваговий коефіцієнт	Рівень неузгодженості, CR < 0,1
Цільнозернові макарони	1	1/3	2	0,239	0,0193
Безглютенові макарони	3	1	4	0,623	
Макарони з грибними домішками	1/2	1/4	1	0,137	
Критерій I-го рівня ієрархії – Активізація збуту					
Показники II-го рівня ієрархії	Оптимізація ціноутворення	Підвищення якості товару	Впровадження цифрових маркетингових технологій	Розрахунковий ваговий коефіцієнт	Рівень неузгодженості, CR < 0,1
Оптимізація ціноутворення	1	1/3	1/4	0,264	0,0177
Підвищення якості товару	3	1	1/2	0,339	
Впровадження цифрових маркетингових технологій	4	2	1	0,397	
Критерій I-го рівня ієрархії – Інформування споживача та освітня складова					
Показники II-го рівня ієрархії	Освітній контент	Інфлюєнс-маркетинг	Програми співпраці з освітніми платформами	Розрахунковий ваговий коефіцієнт	Рівень неузгодженості, CR < 0,1
Освітній контент	1	1	3	0,422	0,0024
Інфлюєнс-маркетинг	1	1	3,5	0,444	
Програми співпраці з освітніми платформами	1/3	1/3,5	1	0,134	

Джерело: розраховано автором

Кожна матриця на другому рівні ієрархії дозволила виявити, які з підкритеріїв мають найбільший вплив на загальний результат стратегії ТОВ «Традиція смаку». За допомогою цих оцінок підприємство зможе коректно розподілити ресурси та впливати на досягнення своїх стратегічних цілей, максимально ефективно реагуючи на потреби ринку та зміни у споживчих уподобаннях.

Аналіз оновленої матриці для критерію «Інноваційний вид продукції» свідчить про збереження високої важливості для безглютенових макаронів, які отримали ваговий коефіцієнт 0,623. Це відображає їх пріоритет у порівнянні з іншими видами продукції через зростаючий попит на безглютенові продукти, що відповідає сучасним трендам здорового харчування. Цільнозернові макарони отримали коефіцієнт 0,239, що вказує на їх значимість, але в меншій мірі, ніж безглютенові. Водночас макарони з грибними домішками отримали найменший коефіцієнт 0,137, що вказує на відносно менший попит і важливість цього інноваційного виду товару.

Для критерію «Активізація збуту» матриця показує значну перевагу впровадження цифрових маркетингових технологій, яке має ваговий коефіцієнт 0,397, підкреслюючи важливість цифрових інструментів для стимулювання збуту. Підвищення якості товару з коефіцієнтом 0,339 також є важливим, але менш пріоритетним, а оптимізація ціноутворення з коефіцієнтом 0,264 має найменший вплив на активізацію збуту продукції.

Щодо критерію «Інформування споживачів та освітня складова», найбільшу вагу має інфлюенс-маркетинг з коефіцієнтом 0,444, що підкреслює важливість залучення впливових осіб для популяризації бренду. Освітній контент займає наступне місце з коефіцієнтом 0,422, що також є важливим аспектом у створенні довіри серед споживачів. Програми співпраці з освітніми платформами мають найменший коефіцієнт 0,134, що свідчить про менший вплив цього підкритерію на інформування споживачів порівняно з іншими складовими.

Вибір оптимальної комбінації підкатегорій для підприємства на ринку

макаронних виробів вимагає детального аналізу та оцінки кожної виникаючої альтернативи. Важливо врахувати взаємозв'язок між цими факторами, оскільки правильно збалансоване поєднання інновацій у продукції та ефективних методів просування може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства. Оцінка на основі розрахованих вагових коефіцієнтів дозволяє ТОВ «Традиція смаку» обрати найбільш відповідну стратегію з урахуванням поточних умов ринку та своїх ресурсних можливостей, забезпечуючи максимальний ефект від кожної складової стратегії (рис. 3.3).

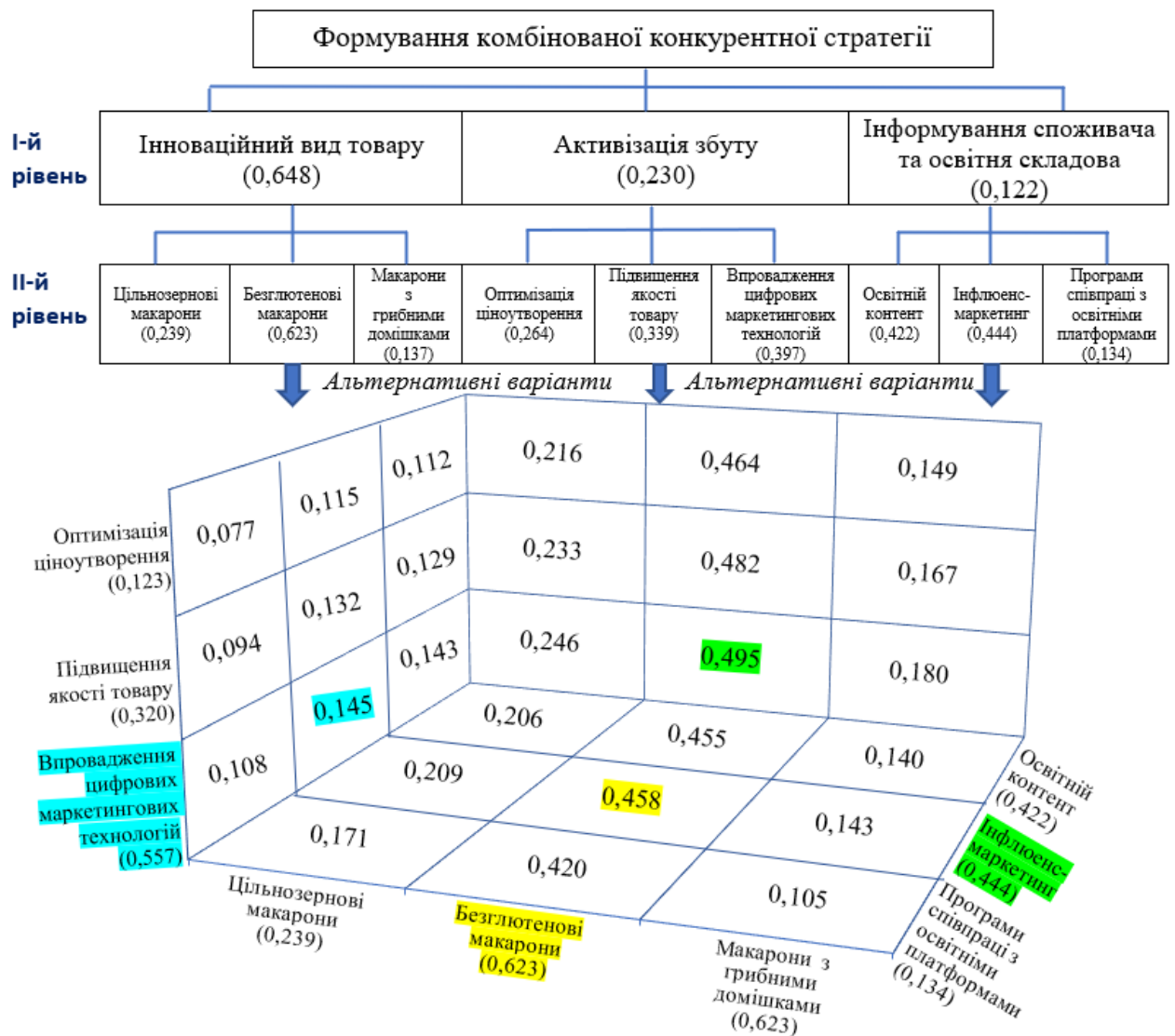


Рис. 3.4. Модель аналізу ієрархій комбінованої конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів

Джерело: розраховано автором

Отже, на основі моделі аналізу ієрархій можна зробити висновок, що ефективна конкурентна стратегія ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних

виробів має базуватися на взаємодії трьох ключових факторів: виробництві безглютенових макаронів, впровадженні цифрових маркетингових технологій та інфлюенс-маркетингу.

Основним напрямом формування конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів є розробка та просування безглютенових макаронів як продукту з найбільшим ринковим потенціалом. Висока парна вагомість цього товару в структурі моделі підтверджує його актуальність у контексті зростаючого попиту на продукти здорового харчування та задоволення потреб споживачів з обмеженнями в раціоні. Підвищення якості безглютенових макаронів є важливим елементом, який забезпечує конкурентну перевагу за рахунок відповідності вимогам сучасних споживачів.

Ефективне просування даного продукту потребує впровадження цифрових маркетингових технологій, що дозволяють створювати таргетовані рекламні кампанії, розвивати присутність бренду в соціальних мережах і використовувати можливості аналітики для залучення цільової аудиторії. Крім того, інфлюенс-маркетинг відіграє важливу роль у комунікації переваг безглютенових макаронів, сприяючи підвищенню довіри до продукту через рекомендації експертів, блогерів та лідерів думок. Таким чином, інтеграція інноваційного підходу до продукту з сучасними маркетинговими інструментами дозволяє створити стійку конкурентну стратегію, яка відповідає поточним тенденціям ринку та забезпечує довготривалу перевагу підприємства.

3.3. Напрями удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів

У сучасних умовах стрімкого розвитку харчової промисловості та зростання попиту на здорові продукти харчування особливу увагу привертає сегмент безглютенової продукції. Згідно з глобальними тенденціями, все більше споживачів обирають безглютенові вироби через медичні показання, такі як целиакія, або в рамках дотримання здорового способу життя. Це створює значні можливості для підприємств харчової галузі, зокрема для ТОВ «Традиція смаку».

На сьогодні підприємство має успішний досвід у виробництві традиційних макаронних виробів, але для задоволення зростаючого попиту на безглютенову продукцію та розширення асортименту необхідно впровадити лінію з виробництва безглютенових макаронів. Це рішення дозволить не лише задовольнити потреби існуючих клієнтів, а й залучити нову цільову аудиторію, що цінує якість, натуральність та сучасний підхід до харчування.

Впровадження спеціалізованої виробничої лінії забезпечить можливість створення продукції, що відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки. Такий крок сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку, підвищенню її конкурентоспроможності, збільшенню обсягів виробництва та покращенню економічних показників.

Для запровадження безглютенової лінії виробництва макаронів необхідно зробити капітальні вкладення у розмірі 1308 тис. грн., які будуть враховувати придбання спеціалізованої машини для змішування тіста, екструдер для макаронів, сушильна шафа, пакувальна машина, лабораторне обладнання для контролю глютену. Потужність придбаного обладнання дорівнює 1200 кг готових макаронів на місяць. Також 160 тис. грн. необхідно буде інвестувати в оплату монтажу обладнання, навчання персоналу та сертифікації виробництва. Загальні капітальні інвестиції для ТОВ «Традиція смаку» становитимуть 1468 тис. грн.

Основним компонентом для виготовлення безглютенових макаронних виробів є спеціалізоване безглютенове борошно, до складу якого входить комбінація наступних інгредієнтів: рисове борошно (60%), кукурудзяне борошно (30%), крохмаль (кукурудзяний або картопляний, 10%) та невелика кількість структуроутворювачів, таких як гумка ксантанова або псиліум (1-2 чайні ложки). Додатковими інгредієнтами рецептури є яйця, вода та сіль, які забезпечують необхідні властивості тіста для формування макаронів. Зважаючи на чітко визначений склад інгредієнтів безглютенового борошна та інших компонентів, можна провести детальний розрахунок виробничої собівартості 1 кг безглютенових макаронів. Такий аналіз дозволить врахувати витрати на основну

сировину, допоміжні матеріали, а також операційні витрати, що є важливим етапом для планування виробництва та визначення конкурентної ціни готового продукту. Розглянемо планову виробничу собівартість безглютенових макаронів у ТОВ «Традиції смаку» (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Калькуляція планової виробничої собівартості 1 кг безглютенових макаронів у ТОВ «Традиції смаку»

Статті витрат	Розмір виробничих витрат, грн.	Структура виробничих витрат, %
Сировина та матеріали	105,01	52,9
Заробітна плата	65,70	33,1
Відрахування на соціальні заходи	14,49	7,3
Амортизація	11,12	5,6
Інші операційні витрати	2,18	1,1
Разом	198,50	100

Джерело: розроблено автором

Планова виробнича собівартість 1 кг безглютенових макаронів у ТОВ «Традиції смаку» становить 198,25 грн, що складається з основних структурних елементів: витрати на сировину та матеріали займають найбільшу частку – 52,9%, оплата праці разом із соціальними відрахуваннями складає 40,4%, тоді як амортизація та інші операційні витрати становлять 5,6% та 1,1% відповідно. Така структура свідчить про високу залежність собівартості від вартості сировини та значну роль людського ресурсу у виробничому процесі, тоді як технічні та операційні витрати мають незначний вплив, що може бути базою для подальшого підвищення ефективності виробництва.

У сучасних умовах високої конкуренції та зростаючого попиту на безглютенові продукти харчування впровадження лінії виробництва безглютенових макаронів є важливим стратегічним рішенням для ТОВ «Традиції смаку». Однак, для успішного просування нового продукту на ринку цього недостатньо. Важливо активізувати заходи з використання цифрових маркетингових технологій, які є потужним інструментом залучення цільової аудиторії, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання продажів. Інтеграція інструментів таргетованої реклами, SEO-оптимізації, інфлюенс-маркетингу та контент-маркетингу дозволить не лише ефективно позиціонувати

продукцію, а й забезпечити її конкурентні переваги на ринку [21;22;23;24]. Таким чином, паралельно із запуском виробництва необхідно розробити і реалізувати комплексну цифрову маркетингову стратегію для досягнення максимального економічного ефекту (рис. 3.4).

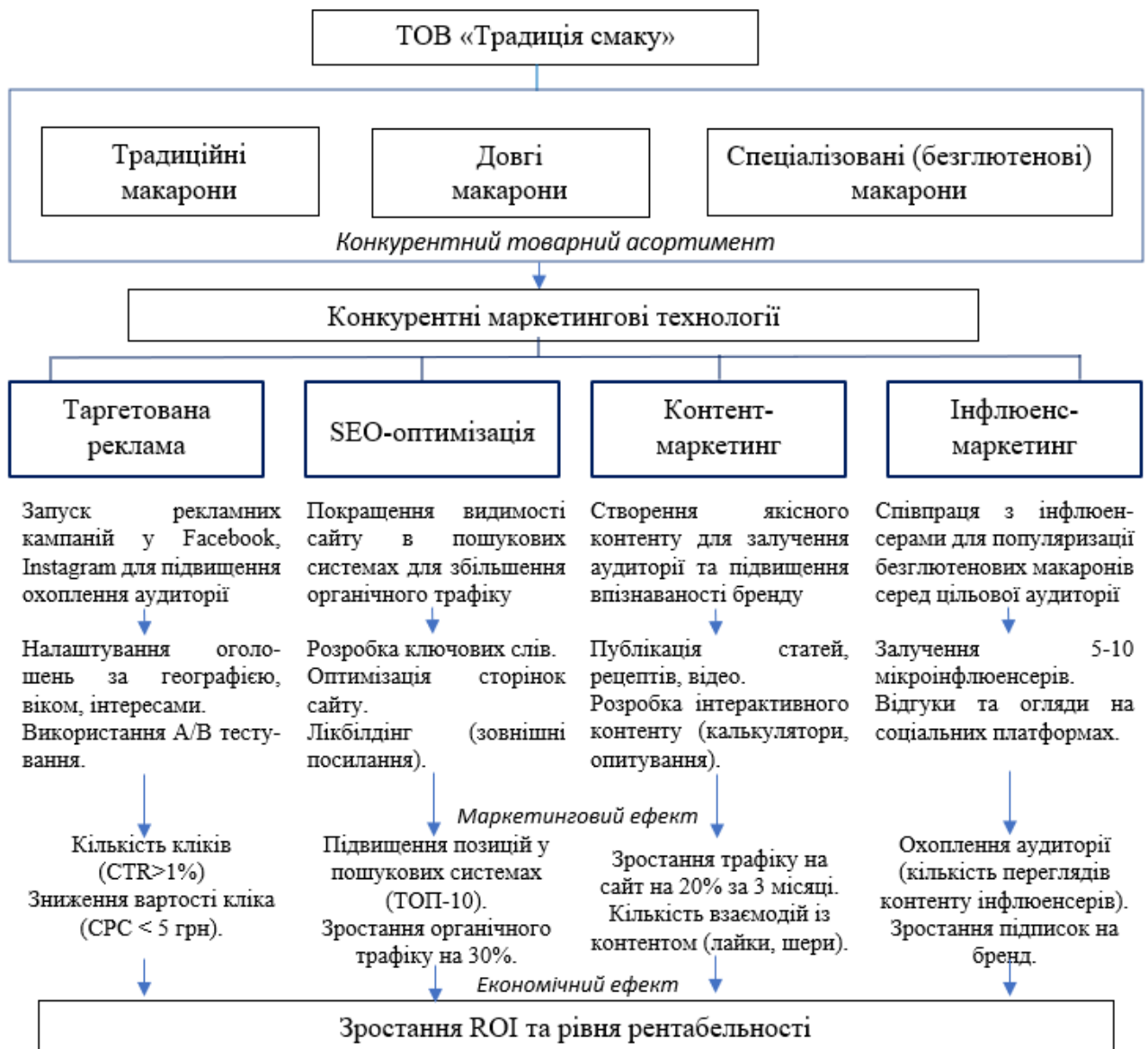


Рис. 3.4. Схема впровадження конкурентних маркетингових технологій в ТОВ «Традиція смаку»

Джерело: розроблено автором

Впровадження таргетованої реклами для просування макаронних виробів у ТОВ «Традиція смаку» передбачає загальний бюджет у розмірі 79000 грн на місяць (ДОДАТОК Д). Основні статті витрат включають разові витрати, такі як розробка стратегії рекламної кампанії та створення креативів, зокрема банерів і

відео. Поточні витрати, які є регулярними, включають бюджет на рекламу в соціальних мережах Facebook і Instagram, витрати на А/В тестування ефективності оголошень, технічне налаштування таргетингу та моніторинг і оптимізацію кампаній [22].

Очікувані результати кампанії засновані на детальному аналізі ефективності реклами. Охоплення аудиторії за місяць прогнозується на рівні 100000 користувачів, що забезпечується точним таргетингом на цільові групи споживачів. При середньому показнику клікабельності (CTR) на рівні 1% прогнозується приблизно 1000 переходів на сайт ТОВ «Традиція смаку». Враховуючи середню конверсію на рівні 3%, це може забезпечити близько 30 покупок за місяць. Такі результати дозволять підвищити продажі макаронних виробів, збільшити впізнаваність ТМ «Тая» та залучити нових клієнтів.

SEO-оптимізація для ТОВ «Традиція смаку» є комплексним процесом, спрямованим на покращення видимості сайту у пошукових системах, підвищення органічного трафіку та посилення конкурентних позицій. Детальна структура витрат на SEO (ДОДАТОК Е) включає як разові, так і регулярні статті витрат, що забезпечують досягнення довготривалих результатів.

До разових витрат належать заходи, спрямовані на стартову оптимізацію сайту. Аудит сайту є основним етапом для виявлення технічних і структурних недоліків. Розробка ключових слів допомагає сформулювати семантичне ядро, яке є основою для контенту. Оптимізація структури сайту покращує його зручність для користувачів і пошукових систем. Написання SEO-контенту сприяє створенню унікальних і релевантних текстів, тоді як оптимізація зображень підвищує швидкість завантаження сторінок. Розробка зовнішніх посилань (лікбїлдінг) підвищує авторитетність сайту у пошукових системах.

Регулярні витрати, які включаються до щомісячного бюджету, забезпечують постійну підтримку та розвиток SEO. Моніторинг позицій дозволяє відстежувати ефективність оптимізації та коригувати стратегію. Оновлення контенту підтримує актуальність матеріалів і відповідає змінним запитам аудиторії. Технічна підтримка сайту усуває можливості технічної

проблеми, тоді як постійна робота з лінкбїлдінгом підтримує позитивну динаміку авторитетності сайту.

Загальний розмір разових витрат становить 64 тис. грн, а щомісячні витрати – 22 тис. грн (ДОДАТОК Е). Інвестиції в SEO-оптимізацію забезпечують стійке збільшення органічного трафіку на сайт, підвищення позицій у пошукових системах і зростання конверсій. SEO-оптимізація сприяє покращенню видимості сайту ТОВ «Традиція смаку» у пошукових системах, включаючи попадання в ТОП-10 результатів пошуку за ключовими запитами, а також підвищенню швидкості завантаження сторінок, що зменшує відтік користувачів. Оптимізація контенту та структури сайту товариства забезпечує більш зручну навігацію та швидкість роботи, що сприяє збільшенню часу перебування користувачів на сайті, полегшення процесу замовлення макаронних виробів та стимулювання конверсії відвідувачів у покупців.

Контент-маркетинг для ТОВ «Традиція смаку» передбачає комплекс заходів, спрямованих на створення якісного текстового та візуального контенту, його публікацію та аналіз ефективності. Основною статтею витрат (ДОДАТОК Ж) є розробка текстових матеріалів, таких як статті, блоги та рецепти, що дозволяють доносити до аудиторії ключові повідомлення про продукт та бренд [22]. Ці матеріали забезпечують інформування споживачів про переваги безглютенових макаронів і їх застосування у щоденному раціоні.

Фото- та відеозйомка продукції спрямована на створення якісного візуального контенту, який демонструє продукцію у вигідному світлі. Візуальні матеріали створюють позитивне перше враження, привертаючи увагу потенційних клієнтів та підтримуючи інтерес до продукції. На додаток до цього, витрати на редагування та оформлення контенту забезпечують його професійний вигляд та відповідність естетичним і функціональним стандартам, що підвищує довіру споживачів [22-23].

Публікація контенту на різних платформах, таких як офіційний ТОВ «Традиція смаку», соціальні мережі чи блоги, дозволяє забезпечити широке охоплення аудиторії. Це включає витрати на адаптацію матеріалів для різних

форматів і платформ. Аналітика ефективності контенту є головним етапом, що включає витрати на використання аналітичних інструментів для відстеження взаємодії аудиторії, таких як кліки, перегляди та поширення.

Завдяки контент-маркетингу, ТОВ «Традиція смаку» очікує збільшення органічного трафіку на сайт, покращення показників взаємодії з аудиторією та підвищення конверсії. Якісний контент сприяє залученню користувачів через пошукові системи та соціальні мережі, підвищенню тривалості їхнього перебування на ресурсі та активній взаємодії з матеріалами, такими як коментарі, лайки та поширення. Ці дії сприяють формуванню лояльності до бренду, покращенню його репутації на ринку та стимулюванню продажів, забезпечуючи довготривалий економічний ефект.

Інфлюенс-маркетинг є важливим елементом цифрової стратегії ТОВ «Традиція смаку», спрямованим на підвищення впізнаваності бренду та стимулювання продажів безглютенових макаронних виробів. Калькуляція витрат демонструє структурований підхід до організації даного напрямку маркетингу, що включає кілька основних статей витрат (ДОДАТОК 3).

Першим етапом є пошук та залучення інфлюенсерів. Це охоплює час і ресурси, витрачені на ідентифікацію відповідних кандидатів, перемовини та координацію їхньої участі у проєкті [24]. Основна частина бюджету виділяється на роботу з мікроінфлюенсерами. У рамках кампанії співпрацюють п'ять інфлюенсерів, кожен з яких отримує винагороду у розмірі 20000 грн/міс. Це забезпечує високу якість контенту та охоплення цільової аудиторії через їхні соціальні платформи.

У статтях витрат передбачена й доставка продукції інфлюенсерам, яка є необхідною для ознайомлення з продуктом і створення автентичного контенту. Завершальним етапом є аналіз ефективності кампанії, що передбачає використання інструментів аналітики для оцінки результатів та впливу на аудиторію [24].

Загальний бюджет інфлюенс-маркетингової кампанії становить 113970 грн/міс. Інвестиції в цей напрям дозволять не лише привернути увагу до продукту, а й створити довіру до ТМ «Тая» завдяки рекомендаціям лідерів

думок, що забезпечує стійкий ефект на ринку.

Інтегруємо всі основні аспекти витрат у єдиний економічний показник – повну собівартість продукції. Поєднання маркетингових витрат із виробничими витратами дозволяє сформувати комплексну планову собівартість безглютенових макаронів ТМ «Тая» (табл. 3.8). Це забезпечує ТОВ «Традиція смаку» чітке розуміння фінансової структури витрат і створює основу для стратегічного планування, ціноутворення та прогнозування економічної ефективності проєкту. Урахування всіх аспектів витрат дозволяє не лише забезпечити конкурентоспроможність продукції, а й гарантувати її рентабельність у складних ринкових умовах.

Таблиця 3.8

Планові витрати на виробництво і реалізацію безглютенових макаронів у ТОВ «Традиція смаку»

Статті витрат	Вартість, грн/кг в місяць
Виробнича собівартість - всього	198,50
Комерційна собівартість - всього	11,02
у т.ч. таргетована реклама	3,60
SEO-оптимізація	1,24
контент-маркетинг	1,00
інфлюенс-маркетинг	5,18
Загальна собівартість	220,54

Джерело: розроблено автором

Загальна собівартість безглютенових макаронів у ТОВ «Традиція смаку» становить 220,54 грн/кг, що відображає зважену економічну стратегію підприємства, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Ринок безглютенових макаронів в Україні представлений багатьма конкурентами, серед яких більшу частку займають іноземні виробники. Українських виробників у цьому сегменті небагато, що створює як виклики, так і можливості для нових гравців. Для визначення стратегії ціноутворення та забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Традиції смаку» необхідно провести детальний аналіз-порівняння з існуючою продукцією на ринку.

Оскільки українським лідером у виробництві безглютенових макаронів є ТМ «Ms. Tally», яка завоювала довіру споживачів завдяки високій якості та нішевому позиціонуванню, аналіз буде проведено саме з цим брендом. Це

дозволить оцінити конкурентні умови, визначити сильні сторони та знайти можливості для посилення ринкової позиції нового продукту. Порівняння допоможе сформуванню економічно обґрунтовану ринкову ціну, яка відповідатиме очікуванням споживачів і забезпечить рентабельність ТОВ «Традиції смаку».

Таблиця 3.9

Порівняння безглютенової продукції ТМ «Тая» та ТМ «Ms. Tally»

ТОВ «Традиції смаку» ТМ «Тая»	ТОВ «Каскад» ТМ «Ms. Tally»	Перевага ТОВ «Традиції смаку»
Собівартість безглютенових макаронів		
Собівартість 1 кг макаронів становить 220,54 грн.	Середня роздрібна ціна товару становить близько 150-200 грн за 250 г, що еквівалентно 600-800 грн за 1 кг. Це свідчить про високу маржинальність продукції, що створює бар'єри для доступності товару для ширшої аудиторії.	Завдяки нижчій собівартості підприємство може запропонувати більш конкурентну ціну, зберігаючи при цьому рентабельність.
Ціноутворення та стратегія		
При собівартості 220,54 грн і бажаній рентабельності 30-35%, оптимальна ціна реалізації становитиме 287-298 грн.	Середня ціна реалізації продукції є значно вищою (600-800 грн/кг).	Ціна може привабити споживачів, які шукають якісні безглютенові макарони за доступнішою ціною, тим самим розширивши аудиторію.
Маркетингова стратегія		
Маркетинг спрямований на активне використання цифрових каналів (таргетована реклама, SEO, інфлюенс-маркетинг), що дозволяє охоплювати різні сегменти аудиторії, включаючи молодь, спортсменів, споживачів зі спеціальними дієтичними потребами.	Стратегія базується на преміальному позиціонуванні, з акцентом на високу якість і нішевість продукції.	Можна адаптувати маркетингову стратегію для доступнішої продукції, активно використовуючи соціальні мережі та інфлюенсерів, щоб показати, що безглютенові макарони можуть бути не лише корисними, а й доступними.
Сегментація аудиторії		
Фокус на ширшу аудиторію завдяки нижчій ціні: споживачі зі середнім доходом, люди, які лише починають цікавитися здоровим харчуванням	Цільова аудиторія – споживачі преміум-сегмента	Завдяки ширшій цільовій аудиторії можна швидше завоювати ринок, використовуючи стратегію доступності

Джерело: розроблено автором

Отже, нижча собівартість продукції ТОВ «Традиції смаку» ТМ «Тая» та можливість встановити конкурентну ціну на рівні 287-298 грн/кг забезпечують значну перевагу перед ТМ «Ms. Tally». Товариство може зайняти нішу якісних,

але доступних безглютенових макаронів, спрямовуючи маркетинг на широку аудиторію. Однак, для успіху важливо зберегти якість продукції та активно інвестувати в розширення впізнавальності бренду через цифрові канали.

У порівнянні з традиційними макаронними виробами, безглютенова продукція має значно менший обсяг споживання через вищу собівартість, обмежену доступність та специфічність цільової аудиторії. На подібних ринках у світі обсяг продажів у 10-20 тонн на рік вважається успішним показником для виробника, який тільки входить у сегмент. Тому, враховуючи річну потужність обладнання підприємства та невелику ємність ринку спеціалізованих видів макаронів, реалізація 14,4 т готової продукції на рік – це достатньо суттєва частка українського ринку безглютенових макаронів.

Аналіз ефекту від впровадження конкурентної стратегії, орієнтованої на диференціацію продукції та цифровий маркетинг, є важливим етапом оцінки успішності реалізації проєкту ТОВ «Традиція смаку» на ринку безглютенових макаронів. Аналіз ефекту від поєднання цих стратегій дає змогу оцінити їхній вплив на збільшення обсягів реалізації, зростання рентабельності та формування лояльної аудиторії. Це забезпечує підприємству не лише короткострокові переваги, а й формує основу для довготривалого розвитку та успішної діяльності на ринку.

Таблиця 3.10

Економічні результати впровадження виробництва безглютенових макаронів та цифрових маркетингових заходів у ТОВ «Традиція смаку»

Показники	Проект
Обсяг реалізації продукції, т	14,4
Ціна 1 кг	298
Виручка від реалізації	4291,2
Собівартість 1 кг	220,54
Собівартість реалізованої продукції	3175,8
Прибуток від реалізації 1 кг	77,74
Прибуток від реалізації, тис. грн.	1115,4
Рівень рентабельності, %	35,12
Інвестиції в обладнання, технологію та цифровий маркетинг, тис. грн	1769,0
ROI, %	63,05

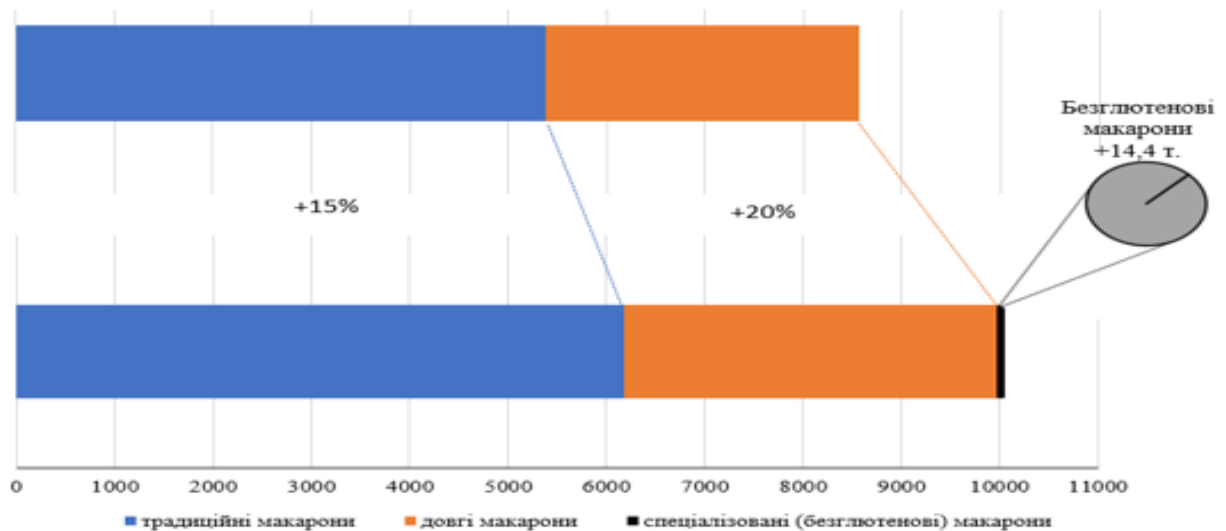
Джерело: розроблено автором

Впровадження виробництва безглютенових макаронів та цифрових маркетингових заходів у ТОВ «Традиція смаку» демонструє високі показники ефективності. Завдяки оптимізації виробничих процесів та інтеграції сучасних

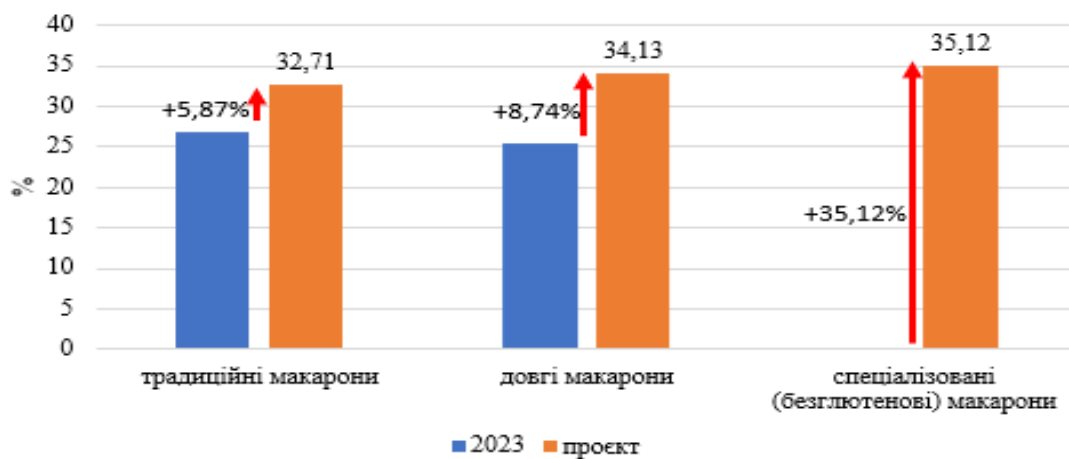
цифрових інструментів вдалося не лише забезпечити конкурентоспроможність продукції на ринку, а й досягти значного рівня рентабельності виробництва та реалізації продукції – 35,12%. Показник ROI, який становить 63,05% свідчить про те, що кожна вкладена гривня в обладнання, технології та цифровий маркетинг приносить 63,05 копійок чистого прибутку і підтверджує доцільність та економічну обґрунтованість інвестицій у даний проєкт.

Впровадження стратегії використання цифрових маркетингових технологій відкриває нові можливості для підвищення попиту, збільшення ринкової частки та ефективності реалізації продукції і для основних видів продукції – традиційних та довгих макаронів. Використання сучасних інструментів цифрового маркетингу, таких як таргетована реклама, SEO-оптимізація, контент-маркетинг та співпраця з інфлюенсерами, сприяло значному залученню клієнтів через онлайн-платформи. Це дозволило не лише розширити аудиторію споживачів, а й суттєво покращити економічні показники ТОВ «Традиція смаку» (рис. 3.5).

Впровадження диференціації продукції та цифрових маркетингових технологій дозволило досягти суттєвих результатів для ТОВ «Традиція смаку». Зокрема для традиційних макаронів прогнозується зростання обсягів реалізації на 15%, що дозволить суттєво підвищити виручку в цьому сегменті, збільшити долю ринку та розширити аудиторію споживачів. Для довгих макаронів очікується ще більший приріст – 20%, що свідчить про високий потенціал цього продукту. Водночас виведення безглютенових макаронів на ринок додасть 14,4 т продукції спеціалізованої групи, що є значним кроком до розширення асортименту підприємства та задоволення потреб нішевого сегменту споживачів. Це дозволяє ТОВ «Традиція смаку» зміцнити свої позиції на ринку, залучити нову цільову аудиторію та підвищити рівень лояльності серед споживачів, які потребують безглютенових продуктів. Такий підхід забезпечує не лише збільшення попиту, а й формує імідж інноваційного виробника, здатного адаптуватися до змін ринкових умов і потреб споживачів.



Зростання попиту на продукцію ТОВ «Традиція смаку» після впровадження диференціації продукції та маркетингових цифрових технологій



Зростання рівня рентабельності виробництва та реалізації продукції ТОВ «Традиція смаку» після впровадження диференціації продукції та маркетингових цифрових технологій

Рис. 3.5. Результати впровадження конкурентної стратегії в ТОВ «Традиція смаку»

Джерело: розроблено автором

Результатом конкурентної стратегії, спрямованої на зміцнення позицій ТОВ «Традиція смаку» на ринку, стало значне покращення економічних показників підприємства (рис. 3.5). Завдяки зосередженню на диференціації продукції та активному використанню цифрових маркетингових технологій, підприємству вдалося суттєво підвищити обсяги реалізації, що безпосередньо вплинуло на зростання прибутку. У той же час рівень рентабельності значно покращився для всіх категорій продукції (по усіх групах асортименту

рентабельність вище 30%), що свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов і ефективність обраної стратегії. Орієнтація на конкурентну боротьбу дозволила ТОВ «Традиція смаку» не лише утримати свої позиції, а й розширити частку ринку, заклавши основи для подальшого розвитку та зростання.

Таким чином, впровадження конкурентної стратегії з акцентом на маркетингові інструменти та диференціацію продукції забезпечило ТОВ «Традиція смаку» значні переваги на ринку. Застосування цифрових технологій, таких як таргетована реклама, SEO-оптимізація, контент-маркетинг та інфлюенс-маркетинг, дозволило створити потужний комунікаційний канал між брендом і споживачами, що сприяло зростанню впізнаваності та формуванню лояльності до продукції. Водночас стратегія диференціації продукції, яка включала впровадження безглютенових макаронів і вдосконалення традиційних продуктів, дозволила охопити різні сегменти ринку та задовольнити потреби як масового споживача, так і нішевих аудиторій.

Ця комбінована стратегія дала змогу ТОВ «Традиція смаку» ефективно конкурувати з великими гравцями ринку, підвищити обсяги реалізації та значно покращити рентабельність. Маркетинговий акцент на залученні клієнтів через цифрові платформи, підтриманий унікальними характеристиками продукції, створив умови для довгострокового зростання та сталого розвитку підприємства в умовах сучасної ринкової конкуренції на ринку макаронних виробів.

ВИСНОВКИ

Відповідно до визначених завдань кваліфікаційної роботи сформовано наступні висновки:

1. У ході дослідження сутності конкурентної стратегії було узагальнено різні наукові підходи, що дозволило сформулювати авторське визначення цього поняття. Конкурентна стратегія розглядається як інтегрований інструмент, який не лише створює конкурентні переваги, але й забезпечує підприємству здатність ефективно адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях і динамічних умовах ринку. Такий підхід підкреслює важливість конкурентної стратегії для стійкого розвитку підприємства та досягнення довгострокової ефективності в умовах високої невизначеності та інтенсивної конкуренції. Обґрунтовано значення інновацій та цифровізації як ключових компонентів, що забезпечують ефективність сучасних стратегій у динамічному ринковому середовищі.

2. У роботі використано широкий спектр методів, зокрема бально-експертний аналіз, порівняльний аналіз, факторний аналіз, анкетування, моделювання, проєктний підхід тощо, що дозволило забезпечити комплексний і обґрунтований підхід до аналізу ринкового середовища та оцінки можливих варіантів стратегічного розвитку. Інтеграція цих методів у процес побудови алгоритму розробки конкурентної стратегії підприємства, дала змогу визначити основні загрози та можливості для підприємства, оцінити ефективність стратегічних альтернатив і створити послідовний план дій для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

3. Дослідження макросередовища ринку макаронних виробів дозволило виявити як ключові можливості, так і загрози, що впливають на діяльність підприємства. Так, політико-правові, економічні, соціально-культурні та науково-технічні фактори визначають загальні умови функціонування ринку, зокрема складність сертифікації, вплив військових дій та часті зміни законодавства. Водночас аналіз мікросередовища показав, що основними викликами є висока конкуренція, домінування міжнародних брендів та обмежені

рекламні бюджети. У той же час можливості, такі як просування преміум-продуктів, зайняття нішових сегментів та використання тренду на здорове харчування, створюють перспективи для розвитку підприємств галузі.

Розробка стратегічних альтернатив для підприємства базувалася на результатах дослідження макро- та мікросередовища. Основні напрями включають впровадження інноваційних продуктів, таких як безглютенові та цільнозернові макарони, оптимізацію маркетингових заходів із залученням цифрових технологій і розширення присутності у нішевих сегментах ринку. Використання цих альтернатив дозволить підприємству адаптуватися до динамічних умов ринку, зміцнити конкурентоспроможність і задовольнити зростаючі вимоги споживачів.

4. Результати анкетування споживачів макаронних виробів надали цінну інформацію про їхні уподобання, потреби та поведінкові особливості. Встановлено, що основними критеріями вибору продукції є якість, ціна, склад і бренд виробника. Споживачі високо оцінюють продукцію з натуральними інгредієнтами та віддають перевагу продуктам, що відповідають трендам здорового харчування, таким як безглютенові чи цільнозернові макарони. Крім того, помітна тенденція до лояльності споживачів до продукції вітчизняного виробництва за умови дотримання високих стандартів якості.

Анкетування також виявило необхідність активізації маркетингових заходів підприємства для підвищення обізнаності споживачів про асортимент продукції. Важливу роль у цьому відіграють цифрові інструменти, такі як соціальні мережі та онлайн-платформи, які споживачі використовують для пошуку інформації про продукцію.

5. Аналіз стратегічних позицій ТОВ «Традиція смаку» на ринку макаронних виробів показав, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, але має значний потенціал для зміцнення своїх позицій. Проведене дослідження виявило, що основними конкурентними перевагами підприємства є його орієнтація на якісну продукцію, адаптація до змін у споживчих уподобаннях і прагнення до інновацій. Водночас підприємство стикається з такими

викликами, як обмеженість ресурсів для масштабних маркетингових кампаній, тиск з боку великих міжнародних брендів та економічна нестабільність.

Застосування комплексного підходу, який включає аналіз конкурентних сил, оцінку економічної ефективності діяльності, побудову матриці БКГ і SPACE-аналізу, дозволило сформулювати чітке уявлення про стратегічну позицію підприємства. Ці інструменти дали можливість визначити основні напрями для підвищення конкурентоспроможності, серед яких – розширення асортименту, підвищення впізнаваності бренду та вдосконалення маркетингових комунікацій. Враховуючи ці аспекти, ТОВ «Традиція смаку» має потенціал для подальшого зростання на ринку макаронних виробів.

6. Аналіз ієрархій, проведений для формування конкурентної стратегії ТОВ «Традиція смаку», дозволив визначити головні критерії вибору стратегічних альтернатив і їхній ваговий вплив. Застосування цього методу дало можливість врахувати багатофакторний характер ринкового середовища та ієрархічно структуровані взаємозв'язки між цілями, критеріями та альтернативами. Модель аналізу ієрархій допомогла оцінити інноваційність продукції, ефективність збуту та інформування споживачів як ключові напрями конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Отримані результати показали, що найбільш пріоритетними є заходи, спрямовані на впровадження цифрових маркетингових інструментів, інфлюенс-маркетингу та розробку нових продуктів із доданою цінністю, таких як безглютенові макарони. Використання аналізу ієрархій забезпечує обґрунтований вибір стратегії, яка дозволяє підприємству посилювати конкурентні позиції на ринку макаронних виробів.

7. Визначена комбінована конкурентна стратегія при її впровадженні в ТОВ «Традиція смаку» демонструє покращення основних показників діяльності підприємства. Виведення на ринок інноваційної продукції, зокрема безглютенових макаронів, забезпечить реалізацію 14,4 т щороку, залучаючи новий нішевий сегмент споживачів і сприяючи зростанню ринкової частки підприємства. Використання цифрових маркетингових технологій, таких як

таргетована реклама, SEO-оптимізація, контент-маркетинг та інфлюенс-маркетинг, значно покращить показники реалізації як спеціалізованих (безглютенових) макаронів, так і традиційних та довгих макаронів. Рекламна кампанія охопить понад 100 тисяч потенційних споживачів. Середній показник клікабельності (CTR) складе 1%, що забезпечить близько 1000 переходів на офіційний сайт ТОВ «Традиція смаку». При цьому конверсія на перший місяць становитиме 3%. На засадах цього зросте загальний попит на продукцію підприємства, зокрема традиційні макарони покажуть приріст на 15%, довгі макарони – на 20%, а спеціалізовані безглютенові макарони забезпечать додатковий обсяг реалізації у 14,4 т на рік. Це дозволить підприємству зайняти нові ринкові сегменти та значно розширити свою частку на ринку.

Після впровадження диференціації продукції та використання маркетингових цифрових технологій, рентабельність традиційних макаронів зросте на 5,87 п.п., досягнувши 32,71%, довгих макаронів — на 8,74 п.п., до рівня 34,13%, а спеціалізованих безглютенових макаронів становитиме 35,12%.

Отже, використання комбінованої конкурентної стратегії значно покращить показники реалізації всіх категорій продукції. Це зумовить суттєве зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Традиція смаку» на ринку, підвищення впізнаваності бренду та забезпечення стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

14.02.2025

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічний менеджмент; пер. з англ. К.: Економіка, 1995. 358 с.
2. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 6–13.
3. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К. : Знання, 2010. 332 с.
4. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій. Збірник наукових праць. К., 2014. С. 56–62.
5. Валовий внутрішній продукт в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
6. Войтович Н.В. Стратегічний аналіз моделей управління підприємницькими ризиками. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2008. Т. 2. Вип. 16. С. 65–67.
7. Головка М.П., Чуйко М.М. Дослідження вітчизняного ринку макаронних виробів і виявлення споживчих переваг, що визначають ситуацію на ринку. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/22340/1/esprstp_2010_1_81.pdf?utm_source=chatgpt.com
8. Горбашко, Е.А., Максимцева, И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория та практика. К.: Юрайт, 2015. 447 с.
9. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84–90.
10. Державний борг України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/>

- 11.Державний бюджет України. Мінфін. URL:
<https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/>
- 12.Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 383 с.
- 13.Ілляшенко С. М. Маркетингові дослідження / С. М. Ілляшенко,М. Ю. Баскакова. – К.: ЦНЛ, 2009. – 192 с.
- 14.Звіт про виробництво і реалізацію промислової продукції ТОВ «Традиція смаку». Статистичний звіт за 2021 рік.
- 15.Звіт про виробництво і реалізацію промислової продукції ТОВ «Традиція смаку». Статистичний звіт за 2022 рік.
- 16.Звіт про виробництво і реалізацію промислової продукції ТОВ «Традиція смаку». Статистичний звіт за 2023 рік.
- 17.Клименко Н.А. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22–24.
- 18.Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегічний менеджмент за Котлером. Кращі заходи та методи. К.: Альпіна Паблішер, 2015. 144 с.
- 19.КравецьО.В., Єфименко Л.М., Горбова Н.А., Кукіна Н.В., Кюрчева Л.М. Застосування математичного апарату та інтерактивних технологій при прийнятті управлінських рішень. *Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти: збірник науково-методичних праць / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного*. 2024. Вип. 27. с.206-214 URL: <http://www.tsatu.edu.ua/nmc/wp-content/uploads/sites/52/zbirnyk-tdatu-280624-pravka.pdf#page=207>
- 20.Куденко, Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2010. – 245 с
- 21.Кукіна Н.В., Кантемір П.С., Вейдер Т.М. Вплив аналітики даних на стратегії контент-маркетингу в епоху цифровізації. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2024 №10. URL:
<https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4870/4913>

22. Кукіна Н.В., Малтиз В.В. Сучасні тенденції retention-маркетингу: адаптація глобальних практик до українського контексту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 3 (52). С. 98-106. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/845/798>
23. Кукіна Н.В., Савчук Я.О., Лялюк А.М. Аналіз ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності. ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS. 2024. № 8 (278). С. 116-128. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25237/1/2_5312266918948789553.pdf
24. Кукіна Н.В., Трусова Н.В., Шквиря Н.О. Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 3 (52). С. 107-116. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/846/799>
25. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 87–95.
26. Метод аналізу ієрархій URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%>
27. Метод аналізу ієрархій URL: http://gendocs.ua/v32193/лекція_-_метод_аналізу_ієрархій
28. Населення та міграція / Демографічна та соціальна статистика. ДЕРЖСТАТ. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
29. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2013-2023)/ Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. ДЕРЖСТАТ. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

- 30.Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023) / Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. ДЕРЖСТАТ. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 31.Полторак, В.А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2009. 387 с
- 32.Попова С. Ринок макаронних виробів: ринок в Україні. *Виробництво в Україні*. 2014. № 10. С. 7-10.
- 33.Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів; 2-е вид.; пер. з англ. К.: Альпіна Бізнес Букс, 2006. С. 1–74.
- 34.Рекомендації щодо здорового харчування дорослих. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%2>
- 35.Середні споживчі ціни на товари 2019-2023. Статистична інформація. ДЕРЖСТАТ. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 36.Середні споживчі ціни на товари (послуги)/ Економічна статистика / Ціни. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 37.Скільки дітей народжувалося за часи незалежності України та скільки людей помирало. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/08/23/infografika/suspilstvo/skilky-ditej-narodzhuvalosya-chasy-nezalezhnosti-ukrayiny-ta-skilky-lyudej-pomyrало#:~:text=%D0%>
- 38.Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.
- 39.Таблиці народжуваності, смертності та середньої очікуваної тривалості життя 2021 рік URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/08/zb_tabl_nas_2021.xls
- 40.ТОВ «Традиція смаку». Офіційний сайт. URL: <https://ukrpasta.prom.ua/ua/>

- 41.Трусова Н.В., Кукіна Н.В. Продовольче забезпечення домогосподарств України: реалії сьогодення. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. Том 3 № 49. С. 63-70. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-63-70>
- 42.Форма 2. Фінансові результати ТОВ «Традиція смаку». Звіт за 2021 рік.
- 43.Форма 2. Фінансові результати ТОВ «Традиція смаку». Звіт за 2022 рік.
- 44.Форма 2. Фінансові результати ТОВ «Традиція смаку». Звіт за 2023 рік.
- 45.Шквиря Н.О., Кукіна Н.В.. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 4 (53). С. 139-145. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/867/819>
- 46.Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 402 – 412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf
- 47.Competitive Strategy. MBAskool. URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-andstrategy-terms/7394-competitive-strategy.html>
- 48.Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press. 218 p.
- 49.Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Boston: Pearson. 832 p.
- 50.Kukina N. Influence marketing in the food industry of Ukraine: challenges and opportunities. Relationship between public administration and business entities management-2024. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM/paper/viewPaper/893>
- 51.Luenendonk Martin. URL: <https://www.cleverism.com/lexicon/competitive-advantage>
- 52.Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

53. Porter, Michael E. (1980) Extracts from *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York, NY: The Free Press USA. 48 p.
54. Putting strategies to the test: McKinsey Global Survey results. URL: <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/putting-strategies-to-the-test-mckinsey-global-survey-results>
55. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum. URL: https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
56. Träm M. *Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage*. Wiley. 2010. 164 p.
57. Tsai H.T., Eisingerich A.B. Internationalization strategies of emerging markets firms. *California Management Review*. 2013. № 53(1). P. 114–135.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ РИНКУ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ
ТОВ «ТРАДИЦІЯ СМАКУ»

ДОДАТОК А.1

Політико-правові фактори ринку макаронних виробів

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
ЗАГРОЗИ				
1	Військові події в Україні: порушення логістичних ланцюгів та скорочення експорту (Воєнний стан в Україні, введений з 24.02.2022, та законодавчі акти, що регулюють роботу економіки в умовах війни).	10	Орієнтація на внутрішній ринок через рекламні кампанії на підтримку локального виробника. Пошук нових логістичних шляхів.	Пропозиція
2	Складна процедура отримання сертифікатів відповідності (Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації», № 46 від 10.01.2002).	8	Співпраця з консалтинговими підприємствами для прискорення процесу сертифікації. Розробка маркетингової кампанії, що акцентує увагу на відповідності продукції стандартам якості.	Пропозиція
3	Контроль якості продукції державними органами (ЗУ «Про державний контроль за дотриманням законодавства щодо харчових продуктів», № 2042-VIII від 18.05.2017).	9	Постійний моніторинг законодавчих вимог і забезпечення відповідності продуктів державним нормам та стандартам. Використання якості продукції як конкурентної переваги в рекламних кампаніях.	Пропозиція
4	Регулювання використання харчових добавок і барвників (Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження гігієнічних вимог щодо харчових добавок», № 341 від 04.01.2008).	7	Проведення освітніх кампаній для споживачів про безпечність сертифікованих добавок. Виведення на ринок продуктів без харчових добавок із позиціонуванням «натуральний продукт»	Пропозиція
5	Часті зміни в регулюванні харчової галузі (зміни до нормативних актів, що регулюють виробництво	5	Постійний моніторинг законодавства з наступним інформуванням клієнтів через соцмережі.	Пропозиція

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
	харчової продукції, щорічні оновлення, зокрема, ДСТУ та накази МОЗ)		Акцент на відповідності актуальним стандартам у рекламних кампаніях.	
МОЖЛИВОСТІ				
1	Впровадження системи НАССР для забезпечення безпечності харчових продуктів (ЗУ «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», № 771/97-ВР від 23.12.1997)	9	Реклама продукції із сертифікацією НАССР як гарантованої безпечності для споживачів. Проведення PR-кампаній для інформування про переваги сертифікації.	Пропозиція
2	Законодавство щодо захисту прав споживачів (ЗУ «Про захист прав споживачів», № 1023-XII від 12.05.1991).	9	Проведення інформаційних кампаній про те, як підприємство враховує інтереси споживачів. Акцент на права споживачів, таких як якість, безпека та прозорість.	Попит
3	Угода про асоціацію з ЄС, яка відкриває доступ до європейського ринку (Угода про асоціацію між Україною та ЄС, ратифікована 16.09.2014)	10	Участь у міжнародних виставках для демонстрації бренду та якості продукції. Просування продукції через e-commerce платформи ЄС.	Попит / Пропозиція
4	Законодавство про органічне виробництво (ЗУ «Про основні засади та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції», № 2496-VIII від 10.07.2018).	8	Запуск лінійки органічної продукції з акцентом на здоровий спосіб життя. Створення брендovаних упаковок із позначенням «Органічний продукт, сертифікований в Україні».	Попит / Пропозиція
5	Податкові пільги для підприємств, що використовують локальну сировину (Податковий кодекс України, із змінами, що стосуються агропромислового комплексу, чинний з 01.01.2011).	7	Просування слогану «зроблено в Україні». Застосування знижок та акцій для підвищення лояльності покупців.	Пропозиція
6	Вимоги до маркування продукції згідно з європейськими стандартами (Регламент	8	Розробка зрозумілого та привабливого маркування з акцентом на прозорість інформації для клієнтів.	Попит / Пропозиція

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
	ЄС № 1169/2011 «Про надання споживачам інформації про харчові продукти», впроваджений в Україні з 20.09.2019).		Інформаційна кампанія про європейські стандарти якості продукції.	

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК А.2

Економічні фактори ринку макаронних виробів

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
ЗАГРОЗИ				
1	Зростання державного боргу	9	Запуск кампаній, що акцентують увагу на національному виробникові («Купуй українське»). Просування макаронів як економічно вигідної альтернативи дорогим продуктам.	Попит
2	Зростання дефіциту бюджету	8	Підтримка продажів через акційні пропозиції та знижки. Використання соціальних мереж для прямого залучення клієнтів без значних витрат на рекламу.	Попит
3	Скорочення обсягу виробництва макаронних виробів	9	Оптимізація виробничих процесів. Інвестування в інноваційні технології Розробка рекламних кампаній для стимулювання попиту на локальну продукцію.	Пропозиція
4	Зменшення інвестицій в галузь	8	Проведення маркетингових кампаній для залучення нових інвесторів. Співпраця з державними програмами підтримки	Пропозиція
5	Більше третини ринку займає імпортна продукція.	10	Розробка конкурентних за ціною та якістю	Пропозиція

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
			аналогів імпоротної продукції. Просування локальної продукції через кампанії «Купуй українське».	
6	Імпорт макаронних виробів представлений дорожчими групами продукції А і Б з твердих сортів пшениці	9	Запуск преміум-лінійок макаронних виробів із твердих сортів пшениці. Розробка маркетингових кампаній, що роблять акцент на якості української продукції.	Пропозиція
7	Зростання середньої ціни виробників	7	Створення преміум-продуктів із високою доданою вартістю. Використання цінової стратегії для підкреслення якості.	Попит
МОЖЛИВОСТІ				
1	Зростання ВВП	9	Інвестиції в просування преміум-лінійок макаронних виробів. Організація дегустацій та рекламних акцій, спрямованих на середній і вищий класи. Розширення асортименту на вихід на нові географічні ринки. Співпраця з супермаркетами для створення вигідних промоцій.	Попит / Пропозиція
2	Зростання експорту макаронних виробів	10	Розширення зовнішніх ринків через міжнародні виставки. Локалізація продукції для цільових ринків	Попит
3	Скорочення імпорту макаронних виробів	9	Розширення виробництва для заміщення імпоротної продукції. Активне просування локальної продукції через програми підтримки національного виробника.	Пропозиція

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
4	Макаронні вироби завжди користується досить великим попитом в Україні.	10	Розширення асортименту для задоволення потреб різних соціальних груп. Використання маркетингових кампаній, орієнтованих на сталість та якість продукції.	Попит

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК А.3

Демографічні фактори ринку макаронних виробів

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
ЗАГРОЗИ				
1	Кількість населення України знижується	8	Розширення експорту, адаптація асортименту під потреби різних вікових груп	Попит
2	Скорочення тривалості життя населення	7	Розробка макаронних виробів з підвищеною поживністю та вмістом вітамінів	Попит
3	Значне зниження народжуваності в країні	9	Запуск маркетингових кампаній, орієнтованих на молодь та працюючих дорослих	Попит
4	Погіршення здоров'я нації	9	Випуск корисних макаронів (безглютенових, з додаванням білка, клітковини тощо)	Попит
5	Значні міграційні процеси	6	Географічне розширення ринків збуту	Попит / Пропозиція
6	Погіршення показників старіння нації	7	Пропозиція продуктів, адаптованих до потреб людей старшого віку	Попит
МОЖЛИВОСТІ				
1	Зростання частки міського населення	8	Розширення каналів збуту в містах (супермаркети, онлайн-продажі), нові формати упаковки	Попит / Пропозиція

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК А.4

Соціально-культурні фактори ринку макаронних виробів

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
ЗАГРОЗИ				
1	Зростання популярності безглютенових дієт	8	Розробка безглютенових макаронних виробів, активна комунікація їхніх переваг	Попит
2	Зміна смакових уподобань населення	7	Вивчення споживчих тенденцій, створення нових смакових варіацій продукції	Попит
3	Стереотипи про макарони як висококалорійний продукт	9	Інформаційні кампанії про користь макаронів із цільнозернового борошна	Попит
4	Низька поінформованість споживачів про якість продукції	6	Просування сертифікації продукції та брендів, що гарантують високу якість	Попит
МОЖЛИВОСТІ				
1	Популяризація здорового харчування	10	Випуск макаронних виробів із високим вмістом білка, клітковини, збагачених вітамінами	Попит / Пропозиція
2	Зростання попиту на локальні та органічні продукти	8	Розробка макаронів із локальних екологічно чистих інгредієнтів	Попит
3	Прискорення ритму життя	7	Пропозиція швидких в приготуванні макаронів, нових форматів упаковки	Попит
4	Розвиток культури онлайн-шопінгу	6	Розширення онлайн-каналів продажу та інтеграція в маркетплейси	Пропозиція

Джерело: авторська розробка

Науково-технічні фактори ринку макаронних виробів

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
ЗАГРОЗИ				
1	Висока вартість впровадження нових технологій	8	Залучення інвестицій, співпраця з науковими установами, отримання державних грантів	Пропозиція
2	Швидке моральне старіння обладнання	7	Модернізація існуючих виробничих ліній, довгострокове планування інвестицій	Пропозиція
3	Нестача кваліфікованих кадрів для роботи з інноваційними технологіями	6	Підвищення кваліфікації персоналу, партнерство з освітніми закладами	Пропозиція
4	Складнощі з інтеграцією новітніх технологій у виробництво	7	Створення стратегій поетапного впровадження технологій, аутсорсинг технічних послуг	Пропозиція
МОЖЛИВОСТІ				
1	Розробка нових рецептур із підвищеною харчовою цінністю	9	Використання інноваційних інгредієнтів, співпраця з лабораторіями	Попит
2	Впровадження автоматизації виробництва	10	Інвестиції у роботизоване обладнання, оптимізація логістичних процесів	Пропозиція
3	Розвиток сталих виробничих технологій	8	Використання екологічного пакування, зменшення викидів і відходів	Пропозиція
4	Використання інновацій у маркетингу (AR/VR, онлайн-технології)	7	Запуск інтерактивних кампаній, онлайн-платформ для просування продукції	Попит

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК А.6

Природні, небезпечні та шкідливі виробничі фактори ринку макаронних виробів

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
ЗАГРОЗИ				
1	Низька якість сировини через несприятливі погодні умови	9	Укладання контрактів із постачальниками з різних регіонів, створення резервів сировини	Пропозиція
2	Забруднення довкілля, що впливає на екологічність продукції	8	Впровадження екологічних стандартів, використання сировини з сертифікованих джерел	Пропозиція
3	Небезпечні та шкідливі умови праці на виробництві	7	Оснащення підприємств сучасними системами безпеки, проведення регулярного навчання персоналу	Пропозиція
4	Перебої у постачанні води чи енергії	8	Використання альтернативних джерел енергії, встановлення резервних систем водопостачання	Пропозиція
5	Зростання витрат на утилізацію відходів	6	впровадження безвідходних технологій, партнерство з переробними підприємствами	Пропозиція
МОЖЛИВОСТІ				
1	Використання локальної сировини	7	Підтримка місцевих постачальників, зменшення логістичних витрат	Пропозиція
2	Впровадження енергоефективних технологій	9	Модернізація обладнання, використання відновлюваних джерел енергії	Пропозиція
3	Підвищення екологічної свідомості споживачів	8	Розробка екологічного пакування, маркетинг із фокусом на сталий розвиток	Попит
4	Адаптація до змін клімату	6	Використання сировини, стійкої до кліматичних змін, диверсифікація постачальників	Пропозиція

Джерело: авторська розробка

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових загроз

Фактори	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
1	2	3	4
ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ФАКТОРИ	7,8	X	X
Військові події в Україні: порушення логістичних ланцюгів та скорочення експорту (Воєнний стан в Україні, введений з 24.02.2022, та законодавчі акти, що регулюють роботу економіки в умовах війни).	2,0	Орієнтація на внутрішній ринок через рекламні кампанії на підтримку локального виробника. Пошук нових логістичних шляхів.	Пропозиція
Складна процедура отримання сертифікатів відповідності (Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації», № 46 від 10.01.2002).	1,6	Співпраця з консалтинговими підприємствами для прискорення процесу сертифікації. Розробка маркетингової кампанії, що акцентує увагу на відповідності продукції стандартам якості.	Пропозиція
Контроль якості продукції державними органами (ЗУ «Про державний контроль за дотриманням законодавства щодо харчових продуктів», № 2042-VIII від 18.05.2017).	1,8	Постійний моніторинг законодавчих вимог і забезпечення відповідності продуктів державним нормам та стандартам. Використання якості продукції як конкурентної переваги в рекламних кампаніях.	Пропозиція
Регулювання використання харчових добавок і барвників (Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження гігієнічних вимог щодо харчових добавок», № 341 від 04.01.2008).	1,4	Проведення освітніх кампаній для споживачів про безпечність сертифікованих добавок. Виведення на ринок продуктів без харчових добавок із позиціонуванням «натуральний продукт»	Пропозиція
Часті зміни в регулюванні харчової галузі (зміни до	1,0	Постійний моніторинг законодавства з наступним	Пропозиція

нормативних актів, що регулюють виробництво харчової продукції, щорічні оновлення, зокрема, ДСТУ та накази МОЗ)		інформуванням клієнтів через соцмережі. Акцент на відповідності актуальним стандартам у рекламних кампаніях.	
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	18	X	X
Зростання державного боргу	2,7	Запуск кампаній, що акцентують увагу на національному виробникові («Купуй українське») Просування макаронів як економічно вигідної альтернативи дорогим продуктам.	Попит
Зростання дефіциту бюджету	2,4	Підтримка продажів через акційні пропозиції та знижки. Використання соціальних мереж для прямого залучення клієнтів без значних витрат на рекламу.	Попит
Скорочення обсягу виробництва макаронних виробів	2,7	Оптимізація виробничих процесів. Інвестування в інноваційні технології Розробка рекламних кампаній для стимулювання попиту на локальну продукцію.	Пропозиція
Зменшення інвестицій в галузь	2,4	Проведення маркетингових кампаній для залучення нових інвесторів. Співпраця з державними програмами підтримки	Пропозиція
Більше третини ринку займає імпортна продукція.	3,0	Розробка конкурентних за ціною та якістю аналогів імпортної продукції. Просування локальної продукції через кампанії «Купуй українське».	Пропозиція
Імпорт макаронних виробів представлений дорожчими групами продукції А і Б з твердих сортів пшениці	2,7	Запуск преміум-лінійок макаронних виробів із твердих сортів пшениці. Розробка маркетингових кампаній, що роблять акцент на якості української продукції.	Пропозиція
Зростання середньої ціни виробників	2,1	Створення преміум-продуктів із високою доданою вартістю.	Попит

		Використання цінової стратегії для підкреслення якості.	
ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ	4,6	X	X
Кількість населення України знижується	0,8	Розширення експорту, адаптація асортименту під потреби різних вікових груп	Попит
Скорочення тривалості життя населення	0,7	Розробка макаронних виробів з підвищеною поживністю та вмістом вітамінів	Попит
Значне зниження народжуваності в країні	0,9	Запуск маркетингових кампаній, орієнтованих на молодь та працюючих дорослих	Попит
Погіршення здоров'я нації	0,9	Випуск корисних макаронів (безглютенових, з додаванням білка, клітковини тощо)	Попит
Значні міграційні процеси	0,6	Географічне розширення ринків збуту	Попит / Пропозиція
Погіршення показників старіння нації	0,7	Пропозиція продуктів, адаптованих до потреб людей старшого віку	Попит
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ	3,0	X	X
Зростання популярності безглютенових дієт	0,8	Розробка безглютенових макаронних виробів, активна комунікація їхніх переваг	Попит
Зміна смакових уподобань населення	0,7	Вивчення споживчих тенденцій, створення нових смакових варіацій продукції	Попит
Стереотипи про макарони як висококалорійний продукт	0,9	Інформаційні кампанії про користь макаронів із цільнозернового борошна	Попит
Низька поінформованість споживачів про якість продукції	0,6	Просування сертифікації продукції та брендів, що гарантують високу якість	Попит
НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ ФАКТОРИ	5,6	X	X
Висока вартість впровадження нових технологій	1,6	Залучення інвестицій, співпраця з науковими установами, отримання державних грантів	Пропозиція
Швидке моральне старіння обладнання	1,4	Модернізація існуючих виробничих ліній, довгострокове планування інвестицій	Пропозиція

Нестача кваліфікованих кадрів для роботи з інноваційними технологіями	1,2	Підвищення кваліфікації персоналу, партнерство з освітніми закладами	Пропозиція
Складнощі з інтеграцією новітніх технологій у виробництво	1,4	Створення стратегій поетапного впровадження технологій, аутсорсинг технічних послуг	Пропозиція
ПРИРОДНО-НЕБЕЗПЕЧНІ ТА ШКІДЛИВІ ВИРОБНИЧІ ФАКТОРИ	3,8	X	X
Низька якість сировини через несприятливі погодні умови	0,9	Укладання контрактів із постачальниками з різних регіонів, створення резервів сировини	Пропозиція
Забруднення довкілля, що впливає на екологічність продукції	0,8	Впровадження екологічних стандартів, використання сировини з сертифікованих джерел	Пропозиція
Небезпечні та шкідливі умови праці на виробництві	0,7	Оснащення підприємств сучасними системами безпеки, проведення регулярного навчання персоналу	Пропозиція
Перебої у постачанні води чи енергії	0,8	Використання альтернативних джерел енергії, встановлення резервних систем водопостачання	Пропозиція
Зростання витрат на утилізацію відходів	0,6	впровадження безвідходних технологій, партнерство з переробними підприємствами	Пропозиція
РАЗОМ	39,8	X	X

Джерело: авторська розробка

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей

Фактори	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
1	2	3	4
ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ФАКТОРИ	10,2	X	X
Впровадження системи НАССР для забезпечення безпечності харчових продуктів (ЗУ «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», № 771/97-ВР від 23.12.1997)	1,8	Реклама продукції із сертифікацією НАССР як гарантованої безпечності для споживачів. Проведення PR-кампаній для інформування про переваги сертифікації.	Пропозиція
Законодавство щодо захисту прав споживачів (ЗУ «Про захист прав споживачів», № 1023-XII від 12.05.1991).	1,8	Проведення інформаційних кампаній про те, як підприємство враховує інтереси споживачів. Акцент на права споживачів, таких як якість, безпека та прозорість.	Попит
Угода про асоціацію з ЄС, яка відкриває доступ до європейського ринку (Угода про асоціацію між Україною та ЄС, ратифікована 16.09.2014)	2,0	Участь у міжнародних виставках для демонстрації бренду та якості продукції. Просування продукції через e-commerce платформи ЄС.	Попит / Пропозиція
Законодавство про органічне виробництво (ЗУ «Про основні засади та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції», № 2496-VIII від 10.07.2018).	1,6	Запуск лінійки органічної продукції з акцентом на здоровий спосіб життя. Створення брендovаних упаковок із позначенням «Органічний продукт, сертифікований в Україні».	Попит / Пропозиція
Податкові пільги для підприємств, що використовують локальну сировину (Податковий кодекс України, із змінами, що стосуються агропромислового комплексу, чинний з 01.01.2011).	1,4	Просування слогану «зроблено в Україні». Застосування знижок та акцій для підвищення лояльності покупців.	Пропозиція
Вимоги до маркування продукції згідно з європейськими	1,6	Розробка зрозумілого та привабливого маркування з	Попит / Пропозиція

стандартами (Регламент ЄС № 1169/2011 «Про надання споживачам інформації про харчові продукти», впроваджений в Україні з 20.09.2019).		акцентом на прозорість інформації для клієнтів. Інформаційна кампанія про європейські стандарти якості продукції.	
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	11,4	X	X
Зростання ВВП	2,7	Інвестиції в просування преміум-лінійок макаронних виробів. Організація дегустацій та рекламних акцій, спрямованих на середній і вищий класи. Розширення асортименту на вихід на нові географічні ринки. Співпраця з супермаркетами для створення вигідних промоцій.	Попит / Пропозиція
Зростання експорту макаронних виробів	3,0	Розширення зовнішніх ринків через міжнародні виставки. Локалізація продукції для цільових ринків	Попит
Скорочення імпорту макаронних виробів	2,7	Розширення виробництва для заміщення імпортової продукції. Активне просування локальної продукції через програми підтримки національного виробника.	Пропозиція
Макаронні вироби завжди користується досить великим попитом в Україні.	3,0	Розширення асортименту для задоволення потреб різних соціальних груп. Використання маркетингових кампаній, орієнтованих на сталість та якість продукції.	Попит
ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ	0,8	X	X
Зростання частки міського населення	0,8	Розширення каналів збуту в містах (супермаркети, онлайн-продажі), нові формати упаковки	Попит / Пропозиція
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ	3,1	X	X
Популяризація здорового харчування	1,0	Випуск макаронних виробів із високим вмістом	Попит / Пропозиція

		білка, клітковини, збагачених вітамінами	
Зростання попиту на локальні та органічні продукти	0,8	Розробка макаронів із локальних екологічно чистих інгредієнтів	Попит
Прискорення ритму життя	0,7	Пропозиція швидких в приготуванні макаронів, нових форматів упаковки	Попит
Розвиток культури онлайн-шопінгу	0,6	Розширення онлайн-каналів продажу та інтеграція в маркетплейси	Пропозиція
НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ ФАКТОРИ	5,8	X	X
Розробка нових рецептур із підвищеною харчовою цінністю	1,8	Використання інноваційних інгредієнтів, співпраця з лабораторіями	Попит
Впровадження автоматизації виробництва	2,0	Інвестиції у роботизоване обладнання, оптимізація логістичних процесів	Пропозиція
Розвиток сталих виробничих технологій	1,6	Використання екологічного пакування, зменшення викидів і відходів	Пропозиція
Використання інновацій у маркетингу (AR/VR, онлайн-технології)	1,4	Запуск інтерактивних кампаній, онлайн-платформ для просування продукції	Попит
ПРИРОДНО-НЕБЕЗПЕЧНІ ТА ШКІДЛИВІ ВИРОБНИЧІ ФАКТОРИ	3,0	X	X
Використання локальної сировини	0,7	Підтримка місцевих постачальників, зменшення логістичних витрат	Пропозиція
Впровадження енергоефективних технологій	0,9	Модернізація обладнання, використання відновлюваних джерел енергії	Пропозиція
Підвищення екологічної свідомості споживачів	0,8	Розробка екологічного пакування, маркетинг із фокусом на сталий розвиток	Попит
Адаптація до змін клімату	0,6	Використання сировини, стійкої до кліматичних змін, диверсифікація постачальників	Пропозиція
РАЗОМ	34,3	X	X

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК Б
МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ РИНКУ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ
ТОВ «ТРАДИЦІЯ СМАКУ»

ДОДАТОК Б.1

Конкурентні фактори ринку макаронних виробів

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
ЗАГРОЗИ				
1	Висока конкуренція	9	Розробка унікальних продуктів (функціональні, преміум-сегмент). Адаптація цінових стратегій.	Попит / Пропозиція
2	Домінування великих міжнародних брендів	8	Підвищення якості продукції. Акцент на локальне виробництво та підтримку економіки регіону та країни.	Пропозиція
3	Недостатній бюджет на рекламу	7	Використання цифрового маркетингу. Співпраця з інфлюенсерами та запуск локальних PR-кампаній.	Пропозиція
4	Вихід нових гравців на ринок	6	Зміцнення лояльності існуючих клієнтів через програми лояльності. Посилення комунікацій зі споживачами.	Пропозиція
5	Недостатній досвід функціонування на ринку	7	Навчання персоналу. Партнерство з досвідченими компаніями та участь у галузевих виставках.	Пропозиція
6	Посилення конкуренції на базі інвестицій	8	Інвестиції в інноваційні технології. Залучення додаткових ресурсів через співпрацю з інвесторами.	Пропозиція
МОЖЛИВОСТІ				
1	Активне просування преміум-продуктів	8	Розширення асортименту преміум-категорії. Використання емоційного брендингу та storytelling.	Пропозиція
2	Зайняття нішових сегментів (екологічні та здорові продукти)	9	Розробка макаронів із суперфудів або безглютенових продуктів. Сертифікація та просування екологічності.	Пропозиція

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
3	Використання тренду на здорове харчування	10	Впровадження продуктів із доданою харчовою цінністю (високий вміст білка, клітковини). Освітні кампанії.	Пропозиція
4	Використання сучасних маркетингових технологій	9	Інтерактивна реклама з використанням VR/AR. Big Data для персоналізації маркетингових пропозицій.	Пропозиція

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК Б.2

Постачальницькі фактори ринку макаронних виробів

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
ЗАГРОЗИ				
1	Зростання цін на сировину	9	Оптимізація логістичних процесів. Використання альтернативних джерел сировини. Налагодження закупівлі за фіксованими цінами.	Пропозиція
2	Нестабільність постачання сировини	8	Укладання контрактів із декількома постачальниками. Створення стратегічного запасу сировини. Пошук нових постачальників.	Пропозиція
3	Обмежена кількість сертифікованих постачальників	7	Розробка власної системи контролю якості. Пошук нових постачальників із сертифікацією. Навчання існуючих партнерів.	Пропозиція
МОЖЛИВОСТІ				
1	Можливість укладання довгострокових контрактів	8	Встановлення взамовигідних умов із постачальниками. Налагодження довгострокових відносин із ключовими постачальниками	Пропозиція
2	Використання локальної сировини для зниження витрат	9	Пошук локальних постачальників.	Пропозиція

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
			Розробка програм співпраці з регіональними партнерами. Зменшення логістичних витрат.	
3	Інноваційний підхід до постачання (автоматизація процесів)	8	Впровадження цифрових систем управління постачанням. Інтеграція постачальників у внутрішні IT-системи підприємства. Використання Big Data.	Пропозиція
4	Розвиток партнерства з регіональними постачальниками	8	Організація спільних програм із регіональними виробниками. Інвестування в інфраструктуру локальних партнерів. Участь у регіональних проектах.	Пропозиція

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК Б.3

Посередницькі фактори ринку макаронних виробів

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
ЗАГРОЗИ				
1	Недостатня мережа дистрибуції	9	Налагодження співпраці з новими дистриб'юторами. Оптимізація логістичних процесів. Створення власної дистриб'юторської мережі.	Пропозиція
2	Конкуренція між дистриб'юторами	8	Укладання ексклюзивних угод із ключовими партнерами. Підтримка партнерів через спільні акції. Впровадження мотиваційних програм для дистриб'юторів.	Пропозиція
3	Високі витрати на дистрибуцію	7	Оптимізація логістики через співпрацю з 3PL-провайдерами. Використання локальних дистриб'юторів для зменшення транспортних витрат. Автоматизація процесів планування дистрибуції.	Пропозиція

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
МОЖЛИВОСТІ				
1	Розширення співпраці з супермаркетами	9	впровадження спільних акцій для просування продукції. Розширення асортименту на полицях великих мереж. Використання даних супермаркетів для аналізу споживчих уподобань.	Пропозиція
2	Використання онлайн-торгівлі	10	Запуск власного інтернет-магазину. Розширення присутності на популярних платформах. Використання інструментів таргетованої реклами для залучення клієнтів.	Пропозиція
3	Використання маркетплейсів	8	Співпраця з великими платформами. Оптимізація прайсинг-стратегії для маркетплейсів. Розробка ексклюзивних пропозицій для клієнтів маркетплейсів.	Пропозиція
4	Розширення географії збуту	9	Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки. Участь у міжнародних виставках для залучення нових партнерів. Адаптація продукції до специфіки нових ринків.	Пропозиція

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК Б.4

Споживацькі фактори ринку макаронних виробів

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
ЗАГРОЗИ				
1	Зміна споживчих уподобань	9	Розробка нових продуктів відповідно до змін у вподобаннях (макарони з додаванням білків, суперфудів). Освітні кампанії щодо користі макаронних виробів.	Попит
2	Сегментація за рівнем доходів	8	Випуск продукції у різних цінових сегментах (бюджетна, преміум-категорія).	Попит

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
			Запуск невеликих упаковок для споживачів із середнім доходом.	
3	Зростання популярності безглютенових дієт	7	Розширення асортименту за рахунок безглютенових макаронів. Використання сертифікації та акцент на якість у маркетингових кампаніях.	Попит
МОЖЛИВОСТІ				
1	Популярність здорового харчування	10	Запуск лінії продуктів із високою харчовою цінністю (цільнозернові, білкові макарони). Використання емоційного брендингу, що підкреслює здоровий спосіб життя.	Попит
2	Інтерес до продукції локальних виробників	9	Просування продукції через акцент на її локальне походження. Участь у регіональних виставках і фестивалях.	Попит
3	Зростання попиту на екологічне пакування	8	Використання біорозкладного пакування. Впровадження інформаційних кампаній про екологічність продукту.	Попит
4	Розширення цільової аудиторії на базі інноваційних продуктів	9	Розробка макаронів для веганів, спортсменів та людей із харчовими обмеженнями. Активна співпраця з інфлюенсерами для популяризації продукції.	Попит
5	Попит на продукцію швидкого приготування	8	Випуск лінії макаронів швидкого приготування. Розробка зручних форм для використання (наприклад, окремі порції упаковки).	Попит

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК Б.5

Фактори контактної аудиторії на ринку макаронних виробів

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
ЗАГРОЗИ				
1	Вплив негативних відгуків у ЗМІ чи соцмережах	9	Моніторинг репутації у соцмережах та ЗМІ. Швидке реагування на негативні відгуки через офіційні заяви чи пояснення. Залучення фахівців для управління репутацією.	Попит
МОЖЛИВОСТІ				
1	Співпраця інфлюенсерами	8	Залучення популярних блогерів до просування продукції. Створення спільних проєктів, орієнтованих на цільову аудиторію. Використання оглядів і тестувань продукції.	Попит
2	Активна взаємодія з ЗМІ	9	Організація прес-релізів про нові продукти. Проведення інтерв'ю з представниками підприємства. Висвітлення участі підприємства у соціальних проєктах.	Попит
3	Участь у галузевих виставках та ярмарках	8	Презентація новинок на галузевих заходах. Налагодження контактів із потенційними партнерами. Проведення дегустацій для підвищення впізнаваності бренду.	Попит
4	Підтримка громадських організацій	7	Співпраця з організаціями, які популяризують здорове харчування. Участь у благодійних заходах. Підтримка локальних ініціатив.	Попит
5	Розвиток PR-кампаній	9	Впровадження кампаній, орієнтованих на соціальні мережі. Розробка емоційних історій бренду. Акцент на екологічність та якість продукції.	Попит

№	Фактор	Коефіцієнт значущості (1-10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
6	Створення позитивного іміджу через соціальні ініціативи	8	Реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності. Висвітлення екологічних ініціатив компанії. Організація заходів для підтримки громади.	Попит

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК Б.6

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових загроз

Фактори	Експертна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
1	2	3	4
КОНКУРЕНТИ	13,5	X	X
Висока конкуренція	2,7	Розробка унікальних продуктів (функціональні, преміум-сегмент). Адаптація цінових стратегій.	Попит / Пропозиція
Домінування великих міжнародних брендів	2,4	Підвищення якості продукції. Акцент на локальне виробництво та підтримку економіки регіону та країни.	Пропозиція
Недостатній бюджет на рекламу	2,1	Використання цифрового маркетингу. Співпраця з інфлюенсерами та запуск локальних PR-кампаній.	Пропозиція
Вихід нових гравців на ринок	1,8	Зміцнення лояльності існуючих клієнтів через програми лояльності. Посилення комунікацій зі споживачами.	Пропозиція
Недостатній досвід функціонування на ринку	2,1	Навчання персоналу. Партнерство з досвідченими компаніями	Пропозиція

		та участь у галузевих виставках.	
Посилення конкуренції на базі інвестицій	2,4	Інвестиції в інноваційні технології. Залучення додаткових ресурсів через співпрацю з інвесторами.	Пропозиція
ПОСТАЧАЛЬНИКИ	4,8	X	X
Зростання цін на сировину	1,8	Оптимізація логістичних процесів. Використання альтернативних джерел сировини. Налагодження закупівлі за фіксованими цінами.	Пропозиція
Нестабільність постачання сировини	1,6	Укладання контрактів із декількома постачальниками. Створення стратегічного запасу сировини. Пошук нових постачальників.	Пропозиція
Обмежена кількість сертифікованих постачальників	1,4	Розробка власної системи контролю якості. Пошук нових постачальників із сертифікацією. Навчання існуючих партнерів.	Пропозиція
ПОСЕРЕДНИКИ	3,6	X	X
Недостатня мережа дистрибуції	1,35	Налагодження співпраці з новими дистриб'юторами. Оптимізація логістичних процесів. Створення власної дистриб'юторської мережі.	Пропозиція
Конкуренція між дистриб'юторами	1,2	Укладання ексклюзивних угод із ключовими партнерами. Підтримка партнерів через спільні акції. Впровадження мотиваційних програм для дистриб'юторів.	Пропозиція
Високі витрати на дистрибуцію	1,05	Оптимізація логістики через співпрацю з 3PL-провайдером. Використання локальних дистриб'юторів для зменшення транспортних витрат.	Пропозиція

		Автоматизація процесів планування дистрибуції.	
СПОЖИВАЧІ	6,0	X	X
Зміна споживчих уподобань	2,25	Розробка нових продуктів відповідно до змін у вподобаннях (макарони з додаванням білків, суперфудів). Освітні кампанії щодо користі макаронних виробів.	Попит
Сегментація за рівнем доходів	2,0	Випуск продукції у різних цінових сегментах (бюджетна, преміум-категорія). Запуск невеликих упаковок для споживачів із середнім доходом.	Попит
Зростання популярності безглютенових дієт	1,75	Розширення асортименту за рахунок безглютенових макаронів. Використання сертифікації та акцент на якість у маркетингових кампаніях.	Попит
КОНТАКТНІ АУДИТОРІЇ	0,9	X	X
Вплив негативних відгуків у ЗМІ чи соцмережах	0,9	Моніторинг репутації у соцмережах та ЗМІ. Швидке реагування на негативні відгуки через офіційні заяви чи пояснення. Залучення фахівців для управління репутацією.	Попит
РАЗОМ	28,8	X	X

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК Б.7

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей

Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
1	2	3	4
КОНКУРЕНТИ	10,8	X	X
Активне просування преміум-продуктів	2,4	Розширення асортименту преміум-категорії. Використання емоційного брендингу та storytelling.	Пропозиція
Зайняття нішових сегментів (екологічні та здорові продукти)	2,7	Розробка макаронів із суперфудів або безглютенових продуктів. Сертифікація та просування екологічності.	Пропозиція
Використання тренду на здорове харчування	3,0	Впровадження продуктів із доданою харчовою цінністю (високий вміст білка, клітковини). Освітні кампанії.	Пропозиція
Використання сучасних маркетингових технологій	2,7	Інтерактивна реклама з використанням VR/AR. Big Data для персоналізації маркетингових пропозицій.	Пропозиція
ПОСТАЧАЛЬНИКИ	8,2	X	X
Можливість укладання довгострокових контрактів	1,6	Встановлення взаємовигідних умов із постачальниками. Налагодження довгострокових відносин із ключовими постачальниками	Пропозиція
Використання локальної сировини для зниження витрат	1,8	Пошук локальних постачальників. Розробка програм співпраці з регіональними партнерами. Зменшення логістичних витрат.	Пропозиція

Інноваційний підхід до постачання (автоматизація процесів)	1,6	Впровадження цифрових систем управління постачанням. Інтеграція постачальників у внутрішні IT-системи підприємства. Використання Big Data.	Пропозиція
Розвиток партнерства з регіональними постачальниками	1,6	Організація спільних програм із регіональними виробниками. Інвестування в інфраструктуру локальних партнерів. Участь у регіональних проектах.	Пропозиція
Можливість укладання довгострокових контрактів	1,6	Встановлення взаємовигідних умов із постачальниками. Налагодження довгострокових відносин із ключовими постачальниками	Пропозиція
ПОСЕРЕДНИКИ	5,4	X	X
Розширення співпраці з супермаркетами	1,35	Впровадження спільних акцій для просування продукції. Розширення асортименту на полицях великих мереж. Використання даних супермаркетів для аналізу споживчих уподобань.	Пропозиція
Використання онлайн-торгівлі	1,5	Запуск власного інтернет-магазину. Розширення присутності на популярних платформах. Використання інструментів таргетованої реклами для залучення клієнтів.	Пропозиція
Використання маркетплейсів	1,2	Співпраця з великими платформами. Оптимізація прайсинг-стратегії для маркетплейсів. Розробка ексклюзивних пропозицій для клієнтів маркетплейсів.	Пропозиція
Розширення географії збуту	1,35	Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки.	Пропозиція

		Участь у міжнародних виставках для залучення нових партнерів. Адаптація продукції до специфіки нових ринків.	
СПОЖИВАЧІ	8,8	X	X
Популярність здорового харчування	2,0	Запуск лінії продуктів із високою харчовою цінністю (цільнозернові, білкові макарони). Використання емоційного брендингу, що підкреслює здоровий спосіб життя.	Попит
Інтерес до продукції локальних виробників	1,8	Просування продукції через акцент на її локальне походження. Участь у регіональних виставках і фестивалях.	Попит
Зростання попиту на екологічне пакування	1,6	Використання біорозкладного пакування. Впровадження інформаційних кампаній про екологічність продукту.	Попит
Розширення цільової аудиторії на базі інноваційних продуктів	1,8	Розробка макаронів для веганів, спортсменів та людей із харчовими обмеженнями. Активна співпраця з інфлюенсерами для популяризації продукції.	Попит
Попит на продукцію швидкого приготування	1,6	Випуск лінії макаронів швидкого приготування. Розробка зручних форм для використання (наприклад, окремі порції упаковки).	Попит
КОНТАКТНІ АУДИТОРІЇ	4,9	X	X
Співпраця з інфлюенсерами	0,8	Залучення популярних блогерів до просування продукції. Створення спільних проєктів, орієнтованих на цільову аудиторію. Використання оглядів і тестувань продукції.	Попит
Активна взаємодія з ЗМІ	0,9	Організація прес-релізів про нові продукти. Проведення інтерв'ю з представниками підприємства.	Попит

		Висвітлення участі підприємства у соціальних проєктах.	
Участь у галузевих виставках та ярмарках	0,8	Презентація новинок на галузевих заходах. Налагодження контактів із потенційними партнерами. Проведення дегустацій для підвищення впізнаваності бренду.	Попит
Підтримка громадських організацій	0,7	Співпраця з організаціями, які популяризують здорове харчування. Участь у благодійних заходах. Підтримка локальних ініціатив.	Попит
Розвиток PR-кампаній	0,9	Впровадження кампаній, орієнтованих на соціальні мережі. Розробка емоційних історій бренду. Акцент на екологічність та якість продукції.	Попит
Створення позитивного іміджу через соціальні ініціативи	0,8	Реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності. Висвітлення екологічних ініціатив компанії. Організація заходів для підтримки громади.	Попит
РАЗОМ	38,1	X	X

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК В

Анкета для визначення уподобань споживачів, каналів просування та конкурентних стратегій на ринку макаронних виробів в Україні

Розділ 1: Загальна інформація

1. **Ваш вік:**
 - ☐ До 18 років
 - ☐ 18-25 років
 - ☐ 26-35 років
 - ☐ 36-45 років
 - ☐ 46-55 років
 - ☐ 56 і більше років
2. **Ваш рівень доходу (на місяць):**
 - ☐ Нижче середнього (до 10 000 грн)
 - ☐ Середній (10 000–20 000 грн)
 - ☐ Вищий за середній (20 000–30 000 грн)
 - ☐ Високий (понад 30 000 грн)
3. **Ваш регіон проживання:**
 - ☐ Місто
 - ☐ Селище
 - ☐ Село

Розділ 2: Уподобання щодо макаронних виробів

4. **Як часто ви купуєте макаронні вироби?**
 - ☐ Кожен день
 - ☐ 1-2 рази на тиждень
 - ☐ 1 раз на місяць
 - ☐ Рідше
5. **Які види макаронних виробів ви найчастіше купуєте? (можна обрати кілька варіантів)**
 - ☐ Традиційні (спагеті, ріжки, спіральки)
 - ☐ Цільнозернові
 - ☐ Безглютенові
 - ☐ Дитячі макарони (цікаві форми)
 - ☐ Макарони швидкого приготування
 - ☐ Преміум-категорія
6. **На що ви звертаєте увагу при виборі макаронів? (можна обрати кілька варіантів)**
 - ☐ Ціна
 - ☐ Якість
 - ☐ Походження (локальне чи імпордне)
 - ☐ Упаковка
 - ☐ Дієтичні властивості (безглютенові, низькокалорійні)
 - ☐ Бренд
7. **Яку ціну за 1 упаковку макаронів (400-500 г) ви вважаєте прийнятною?**

- ☐ До 20 грн
- ☐ 20-50 грн
- ☐ 50-100 грн
- ☐ Понад 100 грн

Розділ 3: Канали просування

8. Звідки ви найчастіше дізнаєтесь про нові продукти?

- ☐ Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok)
- ☐ Телебачення
- ☐ Реклама в інтернеті
- ☐ Рекомендації друзів або знайомих
- ☐ Супермаркети/акції
- ☐ Інше (вказіть): _____

9. Який формат реклами вас найбільше приваблює?

- ☐ Відео у соцмережах
- ☐ Традиційна реклама на телебаченні
- ☐ Реклама з інфлюенсерами
- ☐ Банерна реклама в інтернеті
- ☐ Дегустації в супермаркетах
- ☐ Інше (вказіть): _____

10. Як часто ви шукаєте інформацію про продукти в інтернеті?

- ☐ Постійно
- ☐ Часто
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

Розділ 4: Конкурентні стратегії

11. Що могло б переконати вас змінити бренд макаронів? (можна обрати кілька варіантів)

- ☐ Нижча ціна
- ☐ Краща якість
- ☐ Доступність у магазинах
- ☐ Екологічна упаковка
- ☐ Спеціальні пропозиції (знижки, акції)
- ☐ Рекомендація знайомих або інфлюенсерів

12. Чи впливає на ваш вибір макаронів країна-виробник?

- ☐ Так, обираю тільки локальних виробників
- ☐ Так, обираю тільки імпортовану продукцію
- ☐ Ні, мені байдуже

13. Як ви оцінюєте свою задоволеність макаронами тих торгових марок, які ви купуєте найчастіше?

- ☐ Відмінно, вони повністю відповідають моїм очікуванням.
- ☐ Добре, але є кілька моментів, які можна покращити.
- ☐ Задовільно, вони не завжди відповідають моїм очікуванням.
- ☐ Негативно, я не задоволений якістю чи смаком.

Розділ 5: Додаткова інформація**14. Яких інновацій ви очікуєте від виробників макаронів?**

- ☐ Нові смаки/інгредієнти
- ☐ Упаковка з екологічних матеріалів
- ☐ Лінії продуктів для веганів або спортсменів
- ☐ Зручність у приготуванні (швидке приготування)
- ☐ Інше (вказіть): _____

15. Чи готові ви залишити свій e-mail для отримання знижок та новин про макарони?

- ☐ Так
- ☐ Ні

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК Г

SPACE-аналіз діяльності ТОВ «Традиція смаку» (ТМ «Тая»)

Показник		Оцінка	Питома вага	Зважена оцінка
Параметри, пов'язані з підприємством				
фінансова стабільність	Рентабельність виробництва	5	0,2	1
	Платоспроможність підприємства	4	0,1	0,4
	Рентабельність продажу	5	0,1	0,5
	Ліквідність	4	0,1	0,4
	Рівень ризику	3	0,2	0,6
	Рівень диверсифікації виробництва	3	0,1	0,3
	Достатність інвестицій для розвитку підприємства	4	0,2	0,8
	Разом	-	-	4
конкурентна позиція	Частка підприємства на ринку	4	0,2	0,8
	Якість продукції	5	0,2	1
	Рівень захищеності торгової марки	4	0,1	0,4
	Ступінь інтеграції	3	0,1	0,3
	Періодичність оновлення асортименту продукції	4	0,1	0,4
	Науково-технологічний рівень підприємства	3	0,1	0,3
	Маркетинговий супровід продукції	5	0,2	1
	Разом	-	-	4,2
Параметри, пов'язані з галуззю				
Стабільність середовища	Рівень інфляції	3	0,2	0,6
	Цінова еластичність попиту	4	0,1	0,4
	Ціновий діапазон конкуруючих товарів	4	0,1	0,4
	Конкурентний тиск	5	0,2	1
	Можливість появи нових видів продукції	4	0,2	0,8
	Можливість появи нових конкурентів	3	0,1	0,3
	Забезпеченість ресурсами	4	0,1	0,4
	Разом	-	-	3,9
Привабливість галузі	Потенціал зростання галузі	5	0,2	1
	Фінансова стабільність галузі	4	0,2	0,8
	Технологічний рівень галузі	4	0,1	0,4
	Державна підтримка підприємств галузі	3	0,2	0,6
	Законодавча забезпеченість галузі	4	0,1	0,4
	Інтеграційні процеси	3	0,1	0,3
	Інвестиційна привабливість	4	0,1	0,4
	Разом	-	-	3,9

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК Д

Витрати на таргетовану рекламу для ТОВ «Традиція смаку»

Статті витрат	Вартість, грн
Розробка стратегії (один раз)	10000
Креативи (банери, відео) (один раз)	30000
Рекламний бюджет (Facebook, Instagram)	30000
A/B тестування	3000
Технічне налаштування таргету	10000
Моніторинг і оптимізація	6000
Разом за місяць	79000
В розрахунку на 1 кг безглютенових макаронів	3,6 грн

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК Е

Витрати на SEO-оптимізацію для ТОВ «Традиція смаку»

Статті витрат	Вартість, грн
Аудит сайту (один раз)	10000
Розробка ключових слів (один раз)	4000
Оптимізація структури сайту (один раз)	10000
Написання SEO-контенту (один раз)	16000
Оптимізація зображень (один раз)	4000
Розробка зовнішніх посилань (лікблдінг) (один раз)	20000
Моніторинг позицій	4000
Оновлення контенту	6000
Технічна підтримка	2000
Лікблдінг	10000
Разом за місяць	86000
В розрахунку на 1 кг безглютенових макаронів	1,24 грн

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК Ж

Витрати на контент-маркетинг для ТОВ «Традиція смаку»

Статті витрат	Вартість, грн
Створення текстового контенту (статті, блоги)	8000
Фото- та відеозйомка продукції	6000
Редагування та оформлення контенту	4000
Публікація контенту на платформах	2000
Аналітика ефективності контенту	2000
Разом за місяць	22000
В розрахунку на 1 кг безглютенових макаронів	1,00 грн

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК З

Витрати на інфлюенс-маркетинг для ТОВ «Традиція смаку»

Статті витрат	Вартість, грн
Пошук і залучення інфлюенсерів (адміністративні витрати)	10000
Робота з мікроінфлюенсерами (5 осіб)	100000
Доставка продукції інфлюенсерам	2000
Аналіз ефективності кампанії	1970
Разом за місяць	113970
В розрахунку на 1 кг безглютенових макаронів	5,18 грн

Джерело: авторська розробка